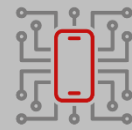




FAKULTA MANAGEMENTU
Univerzita Komenského
v Bratislave



DIGICROSSGEN



APVV

Anna Pilková

Marian Holienka

Diana Suchánková

Manažovanie medzigeneračných výziev

v podnikaní v dobe digitalizácie:

pragmatický prístup

Bratislava 2023

Anna Pilková, Marian Holienka, Diana Suchánková

**Manažovanie medzigeneračných výziev v podnikaní
v dobe digitalizácie: pragmatický prístup**

2023

Univerzita Komenského Bratislava

Táto práca bola podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0581.

© Autorský kolektív:

prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA

Univerzita Komenského Bratislava, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania

doc. PhDr. Marian Holienka, PhD.

Univerzita Komenského Bratislava, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania

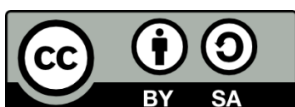
Mgr. Diana Suchánková

Univerzita Komenského Bratislava, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania

Recenzenti:

prof. Ing. Peter Markovič, PhD., DBA

doc. Mgr. Ing. Danko Moravčíková, PhD.



https://stella.uniba.sk/texty/FM_PHS_manazment_medzigeneracne_vyzvy_digitalizacia.pdf

Vydavateľ

Univerzita Komenského Bratislava, Fakulta managementu 2023

ISBN 978-80-223-5746-3

Obsah

Úvod.....	8
1. Súčasný stav riešenia problematiky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie v rámci MSP a startupov	12
1.1 Medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie.....	15
1.1.1 Podnikateľská aktivita a generačný prístup	19
1.1.2 Medzigeneračná spolupráca v kontexte digitalizácie malých a stredných podnikov (MSP)	21
1.2 Digitalizácia v medzigeneračnom podnikaní.....	23
1.2.1 Vplyv faktorov na digitálnu transformáciu.....	25
1.2.2 Meranie úrovne digitalizácie v krajine a podniku	27
1.2.3 Vplyv digitálnej transformácie (DT) na podnik.....	29
1.2.4 Vzťah digitálnej transformácie k stratégii a biznis modelom	31
2. Metodológia výskumu.....	34
2.1 Dizajnový vedecký výskum (DSR) v podnikaní	34
2.2 Metodológia dizajnového vedeckého výskumu (DSRM) v procese tvorby konceptného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.....	36
3. Výsledky výskumu	41
3.1 Procesne orientovaný konceptný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre MSP.....	43
3.2 Fáza 0: Východiská.....	44
3.2.1 Návrh procesu digitálnej transformácie	45
3.2.2 Nástroje a metódy analýzy a plánovania digitálnej transformácie.....	47
3.3 Fáza 1: Povedomie o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie	59
3.3.1 Návrh postupu budovania povedomia o medzigeneračnom podnikaní vo firme v dobe digitalizácie	60
3.3.1.1 Pochopenie významu budovania povedomia o medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci	60
3.3.1.2 Identifikácia generácií, motivácie a hodnôt podniku	62
3.3.2 Nástroje a metódy tvorby povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie.....	63
3.4 Fáza 2: Analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	67
3.4.1 Manažment organizácie	68
3.4.1.1 Teoretické východiská manažmentu organizácie vo vzťahu k medzigeneračnej spolupráci v dobe digitalizácie	68
3.4.1.2 Postup analýzy komponentu Manažment organizácie	69
3.4.1.3 Nástroje analýzy a hodnotenia medzigeneračnej spolupráce.....	70

3.4.2 Ľudský kapitál	72
3.4.2.1 Teoretické východiská ľudského kapitálu v medzigeneračnej spolupráci	72
3.4.2.2 Postup analýzy ľudského kapitálu	76
3.4.2.3 Nástroje analýzy ľudského kapitálu	77
3.4.3 Komponenty digitálnej transformácie	94
3.4.3.1 Východiská komponentov digitálnej transformácie v medzigeneračnej spolupráci	94
3.4.3.2 Postup analýzy komponentov digitálnej transformácie	95
3.4.4 Vstupy externého prostredia	100
3.4.4.1 Teoretické východiská pre vstupy externého prostredia	100
3.4.4.2 Postup analýzy komponentu vstupy externého prostredia	102
3.5 Fáza 3: Návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.....	104
3.5.1 Teoretické východiská stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania	104
3.5.2 Stratégia rozvoja medzigeneračného podnikania a jej komponenty	106
3.5.3 Nástroje návrhu stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie .	112
3.6 Fáza 4: Implementácia stratégií a kontrola	117
3.6.1 Vzdelávanie	117
3.6.1.1 Teoretické východiská vzdelávania v medzigeneračnom kontexte	118
3.6.1.2 Konceptia implementácie vzdelávania – východiská a proces jej tvorby...	120
3.6.1.3 Nástroje vzdelávania	128
3.6.2 Networking	130
3.6.2.1 Teoretické východiská networkingu a jeho manažovania	131
3.6.2.2 Konceptia implementácie networkingu – východiská a proces jej tvorby .	133
3.6.2.3 Nástroje budovania networkingu	141
3.6.3 Podpora medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	153
3.6.3.1 Teoretické východiská podpory medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	153
3.6.3.2 Konceptia implementácie podpory – východiská a proces jej tvorby	156
3.6.3.3 Nástroje podpory	162
4. Závety a odporúčania pre ďalší výskum a prax	165
Zdroje	168

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1: Charakteristiky generácií a podnikateľských charakteristík.....	14
Tabuľka č.2: Aplikácia metodológie dizajnového prístupu (DSRM) pri tvorbe koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	38
Tabuľka č.3: Prvá alternatíva merania digitálnej zrelosti	48
Tabuľka č.4: Druhá alternatíva merania digitálnej zrelosti	50
Tabuľka č.5: Forrester Digital Maturity Model 5.0	52
Tabuľka č.6: Forrester – Digital Maturity Model 5.0 - Bodovanie.....	54
Tabuľka č.7: Generačná štruktúra zamestnancov	63
Tabuľka č.8: Mapovanie štruktúry zamestnancov	64
Tabuľka č.9: Mapovanie hodnôt organizácie v kontexte medzigeneračného podnikania.....	65
Tabuľka č.10: Nástroj na analýzu medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie na úrovni organizácie.....	71
Tabuľka č.11: Príklad aplikácie nástroja analýzy medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie na úrovni organizácie	71
Tabuľka č.12: Analýza úrovne spolupráce medzi zamestnancami	77
Tabuľka č.13: Výsledky analýzy spolupráce medzi zamestnancami.....	79
Tabuľka č.14: Analýza spolupráce z pohľadu jednotlivca	80
Tabuľka č.15: Výsledky analýzy spolupráce z pohľadu jednotlivca.....	81
Tabuľka č.16: Analýza schopností pracovať v tíme	81
Tabuľka č.17: Analýza emocionálnej inteligencie	83
Tabuľka č.18: Úroveň jednotlivých oblastí emocionálnej inteligencie	86
Tabuľka č.19: Analýza digitálnych zručností zamestnanca	91
Tabuľka č.20: Sumarizácia výsledkov analýzy kompetencií zamestnancov	92
Tabuľka č.21: Prehľad doplnkových nástrojov mapovania ľudského kapitálu	93
Tabuľka č.22: Externá podpora pre organizácie	160
Tabuľka č.23: Interná podpora pre organizácie	161

Zoznam schém

Schéma č.1: Modifikovaný koncept dizajnového vedeckého výskumu	37
Schéma č.2: Konceptný model medzigeneračného podnikania/ spolupráce v dobe digitalizácie	42
Schéma č.3: Fáza 0 konceptného modelu.....	44
Schéma č.4: Fáza 1 konceptného modelu.....	59
Schéma č.5: Fáza 2 konceptného modelu.....	67
Schéma č.6: Štvor-komponentný Golemanov model EI.....	74
Schéma č.7: Fáza 3 konceptného modelu	104
Schéma č.8: Komponenty stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania v kontexte stratégie podniku	108
Schéma č.9: Fáza 4 konceptného modelu.....	117

Zoznam obrázkov

Obrázok č.1: Príklad určenia cieľového stavu digitálnej zrelosti	55
Obrázok č.2: Šablóna na určenie cieľov a KPIs	55
Obrázok č.3: Matica prioritizácie.....	56
Obrázok č.4: Šablóna plánu podľa Lean Business Case	57
Obrázok č.5: Šablóna sledovania úloh (vzor).....	58
Obrázok č.6: Šablóna sledovania plnenia KPIs	58
Obrázok č.7: Vizualizácia hodnôt organizácie	66
Obrázok č.8: Prostredie biznis modelov	101
Obrázok č.9: Stakeholderi digitálnej transformácie	102

Úvod


Dôležitým aspektom ľudskej spoločnosti je jej rozvoj. Avšak v každej etape historického vývoja je rozvoj ovplyvnený rozličnými kľúčovými faktormi. Tieto faktory odrážajú kľúčové problémy, ktorými sa spoločnosť v danom období musí zaoberať. Jedným z kľúčových faktorov, ktorý ovplyvňuje rozvoj spoločnosti v súčasnosti je jednak starnutie obyvateľstva, ako aj s ním súvisiaca súčasná existencia viacerých generácií na trhu práce, čo v mikroprostredí jednotlivých organizácií znamená súčasné pôsobenie viacerých generácií na pracoviskách, ale aj pri vykonávaní podnikateľských aktivít. Tento sociálny aspekt už v roku 2002 charakterizovala OSN a označila ho ako „spoločnosť pre všetky vekové kategórie“ (angl. orig. „society for all ages“). Tento sociálny aspekt je ďalej výrazne ovplyvnený súčasným technologickým vývojom, pre ktorý je typická digitalizácia. Digitalizácia prináša so sebou potrebu zmeny na všetkých úrovniach spoločnosti, a teda je spojená s digitálnou transformáciou. Ak sa vrátíme späť k úvodným myšlienkam, tak musíme konštatovať, že digitálna transformácia na úrovni firiem je výrazne ovplyvnená multigeneračným stavom, s ktorým je potrebné pracovať tak, aby sa využili jeho silné stránky, a to vo forme medzigeneračnej spolupráce na pracoviskách alebo medzigeneračného podnikania, ako jednej z aktivít v multigeneračnom prostredí.

Predkladaná monografia reflektuje uvedené trendy a má ambíciu priniesť do relatívne novej a nepreskúmanej problematiky medzigeneračného podnikania nové poznatky. Naším cieľom je vytvoriť koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre podmienky malých a stredných podnikov, ktorý prinesie ucelenú perspektívu vychádzajúcu z prepojenia teoretických východísk manažmentu organizácií, podnikania a inkluzívneho podnikania, digitalizácie a digitálnej transformácie, charakteristík generácií a manažmentu diverzity na pracovisku a v podnikaní, najnovších poznatkov z uvedených oblastí získaných primárnym výskumom ako aj prehľadom aktuálneho stavu poznania v existujúcom akademickom výskume a odbornej praxi. Naším cieľom je ďalej rozpracovať vytvorený koncepčný model pre potreby implementácie v podnikateľskej a manažérskej praxi malých a stredných podnikov na Slovensku. Náš výskum je súčasťou projektu APVV 19-0581 „Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup“, pričom predkladaná monografia sa zaraďuje k výsledkom získaným počas implementácie uvedeného výskumného projektu.

Monografia *Manažovanie medzigeneračných výziev v dobe digitalizácie: pragmatický prístup*, reflektuje uvedené trendy a má ambíciu priniesť do relatívne novej a nepreskúmanej problematiky medzigeneračného podnikania nové poznatky. Naším hlavným cieľom je vytvoriť koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre podmienky malých a stredných podnikov ako ucelenú perspektívu vychádzajúcu z prepojenia teoretických východísk a praktických poznatkov. Pre dosiahnutie tohto cieľa bola použitá metodológia dizajnového prístupu. Aplikujúc jej základy návrh koncepčného modelu vychádza z poznatkov získaných z primárneho výskumu relevantných častí manažmentu

organizácií, podnikania a inkluzívneho podnikania, digitalizácie a digitálnej transformácie, charakteristík generácií a manažmentu diverzity na pracovisku a v podnikaní, ako aj z prehľadu aktuálneho stavu poznania v existujúcom akademickom výskume a odbornej praxi. Vychádzajúc z hlavného cieľa je ďalej našim zámerom rozpracovať vytvorený koncepčný model pre potreby implementácie v podnikateľskej a manažérskej praxi malých a stredných podnikov na Slovensku. Naš výskum je súčasťou projektu APVV 19-0581 „Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup“, pričom predkladaná monografia sa zaraďuje k výsledkom získaným počas riešenia uvedeného výskumného projektu.

Skúmaná problematika je spracovaná do štyroch kapitol. Prvá kapitola obsahuje prehľad základných poznatkov súčasného stavu riešenej problematiky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie v rámci malých a stredných podnikov. Vzhľadom na zameranie výskumu, kapitola sa zvlášť sústreďuje na problematiku medzigeneračného podnikania a zvlášť na samotnú digitalizáciu a to tak, aby poskytla základný prehľad o témach, ktoré sú ďalej rozvíjané vo výsledkoch výskumu. Druhá kapitola podrobne charakterizuje metodológiu výskumu. Ako sme v predchádzajúcej časti uviedli, vzhľadom na cieľ, ale aj obsahový zámer projektu za najvhodnejší metodologický prístup považujeme aplikáciu dizajnového vedeckého výskumu a jeho metodológie (DSRM). Obsahom tejto kapitoly je jednak samotná charakteristika dizajnového vedeckého výskumu v podnikaní, ako aj spôsob aplikácie tejto metodológie v procese tvorby koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Jadrom vedeckej monografie je kapitola 3, ktorá obsahuje výsledky výskumu a to procesne orientovaný koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie, ktorý je popísaný v prvej podkapitole tejto kapitoly. V piatich ďalších podkapitolách je model charakterizovaný podľa fáz, ktoré navrhujeme pre proces jeho tvorby. Druhá podkapitola obsahuje charakteristiku fázy 0 (fáza nula), obsahom ktorej je návrh procesu digitálnej transformácie, ako aj nástroje a metódy, ktoré je možné v tomto procese použiť. Našou ambíciou v popise tejto fázy je poskytnúť iba základnú charakteristiku procesu digitálnej transformácie ako nevyhnutnú poznatkovú bázu pre tvorbu ďalších ťažiskových fáz zameraných na medzigeneračné podnikanie, resp. medzigeneračnú podnikateľskú spoluprácu v malých a stredných podnikoch v dobe digitalizácie. Tretia podkapitola sa venuje fáze 1 (fáza jedna), obsahom ktorej je povedomie o medzigeneračnom podnikaní vo firme v dobe digitalizácie. Z našich výskumov vyplynulo jednak nedostatočné medzigeneračné povedomie vo firmách, ale na druhej strane poznanie, že ide o dôležitý predpoklad úspešnosti firiem v zložitých externých, ako aj interných podmienkach, v ktorých v súčasnosti realizujú svoj biznis. Podobne ako pri charakteristike ďalších fáz, aplikujúc princíp metodológie dizajnového výskumu, používame nasledovnú vnútornú štruktúru: teroretické východiská (v tomto prípade sú obsiahnuté v prvej kapitole, na ktorú sa odvolávame), návrh postupu budovania povedomia o medzigeneračnom podnikaní vo firme, nástroje a metódy tvorby povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie. Štvrtá podkapitola obsahuje charakteristiku fázy 2 (fáza dva) zameranú na analýzu v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Analýza sa



zameriava na tri kľúčové komponenty interného prostredia (manažment organizácie, ľudský kapitál, komponenty digitálnej transformácie) a vstupy externého prostredia. Výsledky analýzy z tejto fázy tvoria dôležité vstupné informácie pre rázu 3 (fáza tri), ktorá obsahuje návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Táto fáza je obsahom piatej podkapitoly. V šiestej podkapitole charakterizujeme fázu 4 (fáza štyri) a to kľúčové komponenty implementácie stratégie a kontroly. Vychádzajúc z našich výsledkov výskumu, sme identifikovali tri kľúčové komponenty nevyhnutné pre úspešnú implementáciu stratégie medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Sú to vzdelávanie, networking a podpora. Každý z týchto komponentov obsahuje teoretické východiská, návrh koncepcie implementácie a nástroje, ktoré je možné použiť v procese implementácie daného komponentu. Štvrtá kapitola obsahuje závery a odporúčania pre ďalší výskum a prax, ktoré vyplynuli z riešenia nášho výskumu.

Podakovanie

Vedecká monografia *Manažovanie medzigeneračných výziev v dobe digitalizácie: pragmatický prístup* je výsledkom doterajšieho úsilia riešiteľského kolektívu výskumného projektu APVV 19-0581. Avšak, ku vzniku tejto publikácie prispela aj podpora prieskumov GEM a GUESSS, ako aj respondenti, ktorí participovali na kvalitatívnych pološtruktúrovaných rozhovoroch, ako účastníci workshopov a konferencií, na ktorých sa jednak prezentovali výstupy výskumu, ale aj zbierali spätné väzby od profesionálov.

Ďalej sa chceme poďakovať vedeniu Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave za dlhodobú podporu výskumného úsilia riešiteľského kolektívu, ale aj za podporu projektu GEM a GUESSS. Takisto naša vďaka patrí aj Slovak Business Agency, nášmu partnerovi v projektoch APVV, ako aj GEM. Táto práca bola takisto podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0581.

1. Súčasný stav riešenia problematiky medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie v rámci MSP a startupov

Jedným z kľúčových celosvetových fenoménov súčasnosti je starnutie populácie. V roku 2020 na svete žilo viac ľudí vo veku 60 rokov ako detí do 5 rokov (Ageing and Health, 2022). Podľa predikcií starnutia populácie sa predpokladá, že do roku 2030 bude každý šiesty človek vo veku 60 rokov a viac (Ageing and Health, 2022). Krajiny si uvedomujú vážnosť tejto výzvy. Niektoré ju už zvažujú pri tvorbe politík, iné si uvedomujú, že je to fenomén, ktorý si vyžaduje pozornosť a riešenie v najbližšej dekáde (United Nations, 2020). Fenomén starnutia má prirodzene dopady na sociálny systém, zdravotníctvo, ale aj na trh práce, nakoľko na trhu práce dochádza k stretu rôznych generácií. V súčasnosti sa na trhu práce nachádza až päť generácií, čo je viac ako bolo kedykoľvek predtým (Kelly, 2023). Súčasťou trhu práce a ekonomiky krajín je aj podnikanie. Rovnako ako sa stretávajú rôzne generácie v pracovnom prostredí, dochádza k ich stretu aj v podnikateľskom prostredí. Bezprostrednou adaptáciou interakcie rôznych generácií je medzigeneračné podnikanie.

Medzigeneračné podnikanie je typ podnikania, kde sa zdieľajú vedomosti, zručnosti, skúsenosti a zdroje medzi generáciami, naprieč všetkými fázami podnikateľského procesu (Pilková a kol., 2022). Jedným zo základných znakov medzigeneračného podnikania je medzigeneračná spolupráca. Za medzigeneračnú spoluprácu považujeme, keď v jednom tíme pracujú ľudia z rôznych generácií.

Za generáciu v tomto kontexte považujeme skupinu ľudí, ktorí sa narodili v určitom období. Na základe približne rovnakej doby narodenia prežíva generácia rovnaké historické udalosti a žije v podobných spoločenských podmienkach, ktoré tak formulujú myslenie generácie (Lojda a kol., 2021). Koncept generácii nie je nový, už v 20. storočí si spoločnosť začala všímať, že ľudia, ktorí sa narodili v približne rovnakom čase, majú viacero podobností v porovnaní s inými ľuďmi, ktorí sa narodili v odlišných rokoch (Mannheim, 1952).

Generácie rozdeľujeme podľa rokov narodenia na nasledovné (Lojda a kol., 2021):

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

Značná výskumná pozornosť sa venovala a venuje charakteristike generácií, hľadaniu spoločných čŕt ako aj charakteristík, ktorými sa generácie od seba odlišujú (Berkup, 2014; Dolot, 2018). Pre generáciu Baby Boomers sú typické vlastnosti ako svedomitosť, pracovitosť, zmysel pre obetu, či už spoločenskú alebo rodinnú. Veľká časť generácie Baby Boomers je stále pracovne aktívna. S generáciou X sa prvýkrát začal spomínať pojem work-

life balance, pretože práve pre generáciu X je dôležitá rovnováha medzi osobným a pracovným životom. Ide o generáciu, ktorá je lojálna, otvorená a preferuje pracovný prístup orientovaný na ciele. Príslušníci generácie nevyrastali s technológiami, ale museli sa ich naučiť používať, nakoľko sa technológie stali ich pracovnými nástrojmi. Generácia Y sa často označuje aj ako generácia mileniánov. Mileniáni majú skvelé adaptačné schopnosti, neboja sa zmien ani riskovania. V práci sú vysoko motivovaní a je pre nich dôležité vzdelávanie, spätná väzba a mentoring. 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 zdatní v cudzích jazykoch (Lojda a kol., 2021). Čo sa týka najmladšej generácie, generácie Alfa, výskumná pozornosť sa zatiaľ sústreďuje na oblasť vzdelávania, keďže ide o generáciu vo veku detí. Je to prvá generácia, ktorá je v styku s technológiami od narodenia. Taktiež sa pozoruje, že táto generácia uprednostňuje online komunikáciu pred fyzickými stretnutiami. Na druhej strane sa pozoruje, že táto generácia je paradoxne extrovertnejšia, pýta sa viac otázok a môže predstavovať výzvu pre súčasný vzdelávací systém a v budúcnosti aj v pracovnom prostredí (Sasmito a kol., 2023).

Výskumníci takisto venovali a venujú pozornosť skúmaniu pracovného správania v kontexte príslušnosti k určitej generácii (Valickas a Jakštaitė, 2017) či otázkam ako manažovať viacgeneračný tím (Rajput a kol., 2013) alebo ako sa vysporiadať s medzigeneračným konfliktom na pracovisku (Appelbaum, 2022). V súvislosti s výskumom ohľadne spoločných charakteristík vyplývajúcich z príslušnosti k určitej generácii v pracovnom prostredí sa poukazuje aj na dôležitosť vyhnúť sa stereotypom. Napríklad, nie všetci príslušníci staršej generácie majú odpor k technológiám, a nie automaticky všetci mladí ľudia majú dobrú znalosť cudzích jazykov (Brečko, 2021).

Skúmanie vplyvu veku na podnikateľskú aktivitu je obzvlášť dôležité v strednej a východnej Európe (CEE). Podnikanie viacerých generácií bolo ovplyvnené historickými udalosťami a transformačnými procesmi, ktoré vytvorili generačnú medzeru prejavujúcu sa v podobe chýbajúcej podnikateľskej aktivity u staršej generácie, ale aj mladšej generácie (Estrin a Mickiewicz, 2011). Dáta Globálneho monitoru podnikania ukazujú, že index celkovej počiatočnej podnikateľskej aktivity (TEA) u mladých je v CEE regióne vyšší ako v západných krajinách. Naopak, TEA index pre seniorov je v CEE regióne výrazne pod úrovňou západoeurópskych krajín (Pilková a kol., 2020). Spomínanú generačnú medzeru v podnikaní rôznych generácií možno zmenšiť zvýšením podnikateľskej angažovanosti seniorov. Fenomén podnikania rôznych generácií čiastočne pokrývajú štúdie zamerané na skúmanie podnikateľskej aktivity seniorov (Estrin a Miciewicz, 2011). Čo sa týka mladej generácie, tá je v CEE regióne menej ovplyvnená bývalým socialistickým a komunistickým režimom. Avšak týmto jedincom chýbajú skúsenosti, manažérske schopnosti, kontakty a financie, preto je podnikanie mladej generácie menej stabilné ako podnikanie staršej generácie (Pilková a Reháč, 2017). Vo všeobecnosti, bez ohľadu na geografické špecifiká, dosahujú mladí vyššiu úroveň vzdelania, majú mnoho zručností súvisiace najmä s informačno-komunikačnými technológiami a vo väčšine prípadov majú aj rozvinutejšie podnikateľské myslenie (Pilková

a kol., 2020). Na základe GEM dát identifikovali Pilková a kol. (2021) generačné a podnikateľské charakteristiky uvedené v tabuľke č.1 pre špecifiká slovenského podnikateľského prostredia.

Tabuľka č.1: Charakteristiky generácií a podnikateľských charakteristik

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 sebarealizáciu • Flexibilita • Schopnosť rýchleho učenia • Vyššie seba vnímanie podnikateľských 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 	<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 • Vnímanie nedostatočnej podpory médií • Nižšia ponuka produktov/služieb, ktoré sú považované za nové • Vyššie očakávanie finančnej pomoci od štátu • Dominuje podnikateľský motív pokračovať v rodinnej tradícii 	<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 • 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

Zdroj: Pilková a kol., 2021

Na globálnej, ale aj národnej úrovni súčasne prebiehajú dva prevratné javy. Na jednej strane pôsobí na trhu práce päť generácií, čo ako sme už spomínali je viac ako bolo kedykoľvek v minulosti. Na druhej strane prebieha nezastaviteľný progres digitalizácie, ktorý zasahuje do všetky sfér spoločnosti. Čo je v súčasnosti neprebádanou oblasťou skúmania, a teda tvorí určitú medzeru v poznatkoch (angl. orig. „research gap“), je prienik medzi týmito dvomi javmi - medzigeneračnou spoluprácou v rámci podnikania organizácie a digitalizáciou. Práve táto problematika je súčasťou nášho výskumu, a preto sa jej budeme podrobnejšie venovať v širšom kontexte.

1.1 Medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie

Doteraz bolo zrealizovaných iba málo výskumov, ktoré sa zoberajú v určitom kontexte medzigeneračným podnikaním v dobe digitalizácie. Záujem spoločnosti o skúmanie medzigeneračného vplyvu v digitálnom prostredí narástla počas pandémie ochorenia Covid-19, obzvlášť v našich geografických podmienkach, keď sa firmy a celá spoločnosť musela prispôbiť úplne novej situácii, ktorú doteraz nikto nezažil. Práve z tejto jedinečnej skúsenosti počas pandémie ochorenia Covid-19 vznikla u nás iniciatíva a to skúmať prístup organizácií k implementácii **age manažmentu** (Vrabcová a Urbánková, 2022). Age manažment je manažment organizácie, ktorý sa zaoberá vekom zamestnancom a ako odlišný vek zamestnancov ovplyvňuje organizáciu, vzájomnú spoluprácu zamestnancov a prenos znalostí (Garavaglia a kol., 2021). Age management sa považuje za relatívne nový nástroj riadenia pracovnej sily z pohľadu veku zamestnancov a patrí medzi novšie oblasti manažmentu, ktorých vznik reflektuje na súčasné demografické a socioekonomické zmeny (Lojda a kol., 2021). Podľa definície Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (2017) sa vekový (age) manažment vzťahuje na viaceré dimenzie riadenia ľudských zdrojov, pričom sa zdôrazňuje primerané zastúpenie vekových skupín v organizáciách a taktiež celkové riadenie starnutia populácie prostredníctvom verejnej politiky a kolektívneho vyjednávania. Ak by sme chceli určiť vzťah medzi age manažmentom a **medzigeneračnou spoluprácou**, tak medzigeneračnú spoluprácu možno považovať za jeden z nástrojov age manažmentu. Prostredníctvom medzigeneračnej spolupráce dokáže organizácia riadiť a využiť vekový potenciál zamestnancov (Cimbalníková a kol., 2012). Ak sa využíva v podnikateľských aktivitách, môžeme hovoriť o **medzigeneračnej spolupráci v podnikaní¹ alebo o medzigeneračnom podnikaní**. Toto konštatovanie vychádza z analógie obsahu GEM definície o podnikaní, z ktorej náš výskum podnikania vychádza, teda, že ide o „akúkoľvek činnosť výsledkom ktorej je vytvorenie nového biznisu rozšírenie

¹ Podľa projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) podnikanie sa definuje ako „akýkoľvek pokus o vytvorenie nového biznisu, ako aj samo-zamestnanie, vytvorenie novej spoločnosti alebo rozšírenie existujúceho biznisu. Túto aktivitu môže vykonávať *jednotlivec*, skupina jednotlivcov alebo fungujúci biznis“ (Reynolds a kol., 1999, s. 3).

existujúceho biznisu“. Takouto činnosťou procesy prebiehajúce v malých a stredných podnikoch súvisiace s digitalizáciou v ich podnikaní definitívne sú.

Jedným zo zdrojov skúmania **age manažmentu v organizáciách v našich geografických podmienkach** bol prieskum realizovaný pomocou kvantitatívneho (183 respondentov) a kvalitatívneho výskumu (5 respondentov) v druhej polovici roka 2020 na vzorke poľnohospodárskych a lesníckych organizácií v Českej Republike. Výsledky na jednej strane ukázali, že 55% respondentov sa zaoberá age manažmentom a 80% respondentov zhromažďuje dáta o tom, ako sa vyvíja veková štruktúra zamestnancov v čase. Avšak, na druhej strane, viac ako 50% respondentov nerobí žiadne plány zohľadňujúce vekovú štruktúru zamestnancov v horizonte 3 až 5 rokov. Taktiež respondenti neuviedli žiaden rozdiel v prístupe vedúcich oddelení k mladším a starším zamestnancom za posledný rok. Navyše 67 % respondentov nemá žiadne vzdelávacie programy týkajúce sa medzigeneračnej spolupráce. Je teda zrejmé, že hoci respondenti mali tendenciu vytvárať pozitívny obraz svojej organizácie v súvislosti s uplatňovaním age manažmentu, ich odpovede nenaznačujú, že by podnikali aktívne kroky na uplatňovanie age manažmentu. Výsledky ďalej ukázali, že vedúci pracovníci v českých organizáciách v dôsledku finančných problémov ich organizácií, chorôb zamestnancov či nedostatočne kvalifikovanej pracovnej sile začali prijímať nesystémové kroky vedúce k destabilizácii tímov a demotivácii zamestnancov. Prestali venovať pozornosť udržateľnému riadeniu ľudských zdrojov, ktoré je nevyhnutné pre udržateľné podnikanie (Vrabcová a Urbánková, 2022).

Čo sa týka stavu skúmania problematiky **age manažmentu vo svete**, výskumníci sa týmto témam venujú aj kvôli dopadu starnutia populácie na dôchodkový systém. Napríklad výsledkom starnutia populácie v Brazílii je reforma dôchodkového systému vyúsťujúca do predĺženia pracovného veku. Preto sa výskumníci snažia identifikovať postupy a stratégie riadenia, ktoré by mohli prispieť k udržaniu pracovníkov na pracovných miestach a pomohli by im zostať aktívni. Autori identifikovali podporu zdravia pri práci, riadenie bezpečnosti, pružný pracovný čas, prenos vedomostí, odbornú prípravu a celoživotné vzdelávanie, rozvoj kariéry, odchod zo zamestnania a prechod do dôchodku ako sľubné stratégie riadenia, ktoré by mohli zabezpečiť, aby pracoviská boli primerané potrebám starších pracovníkov, čo by v konečnom dôsledku mohlo priniesť prospech všetkým vekovým skupinám, zlepšiť kvalitu života a podporiť ďalší kariérny rast. Podľa autorov môžu postupy riadenia podľa veku tiež pomôcť znížiť počet pracovných úrazov a chorôb z povolania, znížiť náklady na nábor a odbornú prípravu a zlepšiť udržanie skúsených a kvalifikovaných odborníkov, ktorí sú motivovaní zostať aktívni a produktívni (Pedro a kol., 2020).

Vo Švédsku realizovali výskum, ktorý zdôrazňoval potrebu **rozšíreného pohľadu na age manažment**. Jeho zámerom bolo upriamiť pozornosť na interakciu medzi zamestnávateľmi a zamestnancami s cieľom pochopiť organizačnú schopnosť predĺžiť pracovný život v podmienkach podnikateľského prostredia Švédska. Autori vo výskumných záveroch navrhujú tri zmeny, ktoré by mali organizácie podstúpiť s cieľom podporiť medzigeneračnú spoluprácu. V prvom rade je dôležité zvážiť, aký vek organizácia považuje

za vhodný na odchod do dôchodku. V druhom rade by organizácia mala zaviesť systémové zmeny na podporu pochopenia a ocenenia tacitných znalostí starších pracovníkov zo strany zamestnávateľov. A v treťom rade by mala organizácia prispôbiť rutinné postupy v oblasti ľudských zdrojov počas pracovného života s ohľadom na príslušnosť zamestnancov ku generáciám (Liff a Wikström, 2020).

Ďalšou charakteristikou súčasných výskumov je, že mnoho z nich **sa pozerá na medzigeneračnú spoluprácu optikou činností manažmentu ľudských zdrojov**. Práve v tomto kontexte sa spomína „bitka o talenty“ (Zhang a Chen, 2023). Digitálna doba a internacionalizácia totiž spôsobujú vyššiu mobilitu pracovného kapitálu a odliv mladých talentov do zahraničia, kde vnímajú prítomnosť atraktívnejších podmienok. Taktiež, súčasné talenty predstavujú príslušníkov generácie Z a Y, ktorí v práci hľadajú vyšší zmysel, pracovné uspokojenie a kariéry rast. Táto odlišnosť od predchádzajúcich generácií predstavuje významnú výzvu na prilákanie talentov do organizácií (Zhang a Chen, 2023).

Na druhej strane, **manažment ľudských zdrojov** nebojuje len o získanie nových talentov, ale zápasí aj s výzvami ovplyvňujúcu staršiu generáciu. V dôsledku digitálnych zmien v pracovných procesoch hrozí prepúšťanie na nižšej a strednej kvalifikačnej úrovni. Avšak prostredníctvom rekvalifikácie môžu zamestnanci vykonávať zaujímavejšiu prácu, ktorú umožňuje automatizácia a aplikácie digitálnych technológií. V procese rekvalifikácie však u staršej generácie často dochádza k prekážkam, ako sú odpor k digitálnej transformácii, prípadne nedostatočná motivácia zamestnancov ovládať digitálne kompetencie či podieľať sa na digitálnom rozvoji organizácie (Sotnikova a kol., 2020).

V kontexte medzigeneračnej spolupráce, konkrétne v oblasti **zdieľania vedomostí**, bol v Českej republike vytvorený zaujímavý pilotný projekt (Lojda, 2022), ktorý sa realizoval na vybranej firme s 54 zamestnancami, pričom zapojení boli zamestnanci zo všetkých oddelení spoločnosti. Počas projektu pracovali zamestnanci vo dvojiciach, pričom sa dvojica líšila vo veku a v kompetenciách. Jeden z dvojice vždy musel mať potrebnú digitálnu zručnosť na prácu v digitálnom prostredí a druhý bol zas odborníkom v danej oblasti. Zamestnanci zapojení do prieskumu si precvičili a zlepšili digitálne zručnosti. Celý proces monitorovali mentori. Dĺžka projektu trvala jeden rok. Pri príprave tohto projektu sa vychádzali z nasledovných potrieb: (1) prekonanie rozdielnych pracovných kompetencií vzhľadom na vek a vzťah k IT, (2) prekonanie rozdielnych pracovných kompetencií z hľadiska odlišnej odbornosti vo dvojici, (3) uvedomenie si vlastnej hodnoty pre organizáciu ešte pred začiatkom projektu, (4) umožnenie zamestnancom uvedomiť si svoje vzdelávacie potreby prostredníctvom práce vo dvojiciach a zapracovať výsledky do osobných plánov rozvoja zamestnancov, (5) odhalenie doteraz neznámych a nevyužitých kompetencií zamestnancov, (6) maximalizovanie efektu prieskumu a jeho využitie v ďalšej personálnej práci so zamestnancami. Hodnotenie zmeny postojov a miery zdieľania, ktorá sa dosiahla pri riadení práce vo dvojiciach, je náročný proces vzhľadom na subjektívne vnímanie podstaty hodnotenia. Napriek tomu je možné odpútať sa od subjektívneho pohľadu prostredníctvom cieleňého sústredenia, používania vhodných nástrojov a odbornej prípravy. Metodika

medzigeneračného "zdieľania kompetencií" je podľa autora podmnožinou všeobecných techník manažmentu. Výhodou medzigeneračného manažmentu je jeho širší záber aj mimo rámca pracovného stretu generácií. Prostredníctvom zdieľania môže organizácia riešiť množstvo nezrovnalostí v medziľudských vzťahoch alebo podnikových problémov, ktoré sťažujú život alebo komplikujú podnikové procesy.

Pri skúmaní medzigeneračnej spolupráce sa často spomínajú **rodinné podniky**. Integrácia digitálnych technológií do procesov predstavuje pre rodinné firmy zložitú výzvu, pretože musia zvládnuť nové technológie a zároveň si zachovať svoj jedinečný rodinný atribút. Okrem toho otázka medzigeneračnej výmeny pridáva ďalšiu vrstvu zložitosti, keďže nástupníctvo sa musí realizovať efektívne, aby sa zabezpečil ďalší úspech a prežitie rodinnej firmy v digitálnom veku. Tieto výzvy predstavujú hrozbu pre udržateľnosť a konkurencieschopnosť rodinných firiem. Ren a kol. (2023) skúmali ako možno spomínané výzvy riešiť. V štúdiu využívajú údaje z prieskumu čínskych súkromných podnikov z roku 2016, s cieľom identifikovať faktory ovplyvňujúce digitálnu transformáciu rodinných firiem a úlohu charakteristík podnikateľov v tomto procese, pričom medzigeneračná spolupráca sa zohľadňuje v premennej medzigeneračnej výmeny. Výsledky ukázali, že charakteristiky podnikateľov sú dôležitými hnacími faktormi digitálnej transformácie ich rodinných podnikov. Podnikatelia s vyšším vzdelaním, zahraničnými pracovnými skúsenosťami, väčšími sociálnymi sieťami a politickými väzbami budú aktívnejší pri podpore digitálnej transformácie svojich rodinných firiem. Zakladateľská identita a pohlavie nepredstavujú ovplyvňujúce faktory. Z hľadiska medzigeneračného dedenia štúdia zisťuje, že ochota podnikateľov odovzdať moc, ako aj ochota ich detí prevziať moc vo firme majú moderujúci účinok na vzťahy medzi charakteristikami podnikateľov a digitálnou transformáciou firiem. Štúdia tiež potvrdzuje heterogénne účinky vyplývajúce z typu digitalizácie podniku, lokality firmy a úrovne vzdelania detí.

Výskum v oblasti **rodinných firiem a digitalizácie** realizovaný De Groote a kol. (2023) dospel k záveru, že rodinné firmy môžu mať protichodné stránky, pokiaľ ide o inovácie. Na jednej strane môžu byť technologickými lídrami, najmä v takých oblastiach, ktoré považujeme za medzery na trhu. Avšak, na strane druhej môžu mať hlboko zakorenené tradície, čo môže viesť k ich spomaľovaniu a rigidnosti. Tento výskum na základe kvalitatívneho skúmania na vzorke nemeckých rodinných firiem zisťoval, ktoré rodinné špecifiká môžu byť prednosťou ako aj prekážkami v zavádzaní digitalizácie. Na základe dát z rozhovorov autori navrhli rámec, ako môžu viacgeneračné rodinné firmy využiť svoje jedinečné zdroje na riešenie výziev ako je napríklad digitalizácia. Aby boli v digitálnom svete úspešné, musia využiť svoj rodinný historický kapitál, rodinný kapitál na spoluprácu a rodinný rizikový kapitál. Autori štúdie zdôrazňujú, prečo a ako by sa tieto typy kapitálu mali prepojiť, aby sa plne využil ich potenciál. Ďalej sa skúmala závislosť medzi rodinnou firmou a jej zdrojmi. Cieľom v tejto časti bolo zvýšiť povedomie o špecifických mechanizmoch digitalizácie rodinných firiem. Za problematické sa považujú najmä limitované zdroje, nakoľko rodinné firmy nemajú často také zdroje ako veľké, korporátne firmy. Autori navrhujú

ako sľubné riešenie kolaboratívne prístupy, teda spoluprácu napríklad so startupmi na spoločných riešeniach. Spolupráca by šetrila zdroje oboch strán a priniesla by potrebné riešenie. Poslednou, zaujímavou oblasťou, ktorej autori venujú pozornosť je tvorba politik. Vzhľadom na značný hospodársky význam rodinných firiem v Nemecku (a v mnohých ďalších krajinách, práve tým, že sa podieľajú veľkou mierou na hrubom domácom produkte), zákonodarcovia spájajú podporu rodinných firiem s hospodárskou prosperitou. Keďže úspešná digitalizácia rodinných podnikov je rozhodujúcim faktorom ich dlhodobej výkonnosti, tvorcovia politik musia starostlivo posúdiť konkrétne stimulačné schémy. Výsledky výskumu naznačujú, že spolupráca v centrách, ktoré podporujú štátne orgány, je účinnou podporou tým, že rodinným firmám umožní realizovať potrebné doplnkové prístupy k digitalizácii. Vzhľadom na informovanosť týchto inštitúcií a ich multiplikačné účinky by podpora centier mohla byť účinnejšia ako dotovanie jednotlivých rodinných podnikov (De Groot a kol., 2023).

Ako sme v predchádzajúcich častiach uviedli, v rámci organizácií sa témou generácií zaoberá najmä manažment ľudských zdrojov, kde sa výskum dotýka aj prepojenia generácií a digitálnych trendov. Do hlbšej miery sa organizácie zaoberajú vzťahom generácií a digitalizácie predovšetkým v podobe pilotných vzdelávacích projektov, alebo v procese nástupníckej výmeny. Avšak, systematizácia poznatkov a výsledkov výskumu a manažérskej praxe v tejto oblasti zatiaľ nie je dostupná.

Vzhľadom na cieľ a predmet nášho výskumu ďalej venujeme pozornosť výsledkom doterajších výskumov v oblasti generačného vplyvu na podnikateľskú aktivitu.

1.1.1 Podnikateľská aktivita a generačný prístup

Štúdie, ktoré skúmajú vplyv generácií na podnikateľskú aktivitu sú veľmi zriedkavé (Ratten, 2018). Jednou z nich bola štúdia výskumu generácií v Spojených štátoch amerických, kde sa nepotvrdil vplyv generačného efektu na sklon stať sa podnikateľom ani v prípade demografických a socioekonomických premenných (Zhang a Acs, 2019). Avšak zistili sa určité vzťahy pri konkrétnom type podnikateľov. Napríklad, generácia X má väčší sklon stať sa začínajúcim podnikateľom než generácia „baby boomers“. Taktiež, generácia „baby boomers“ má väčší sklon stať sa podnikateľom motivovaným príležitosťou než tichá generácia (Zhang a Acs, 2019). Iné štúdie skúmali vzťahy medzi podnikateľskými cieľmi a generačnými hodnotami. Zistilo sa, že mladšie generácie sú viac naklonené presadzovať podnikateľské ciele založené na ich generačných hodnotách. Taktiež sa zistili rozdiely medzi najmladšou generáciou podnikateľov (generáciou Z) a staršími podnikateľmi (baby boomers, generácie X a Y). Generácia Z má nižšie komunikačné schopnosti ako generácia Y, taktiež má nižšie sebavedomie ako staršie generácie, a potreba úspechu a kontroly boli prioritnejšie u starších generácií (Cox a kol., 2019). Generácia baby boomers je z pohľadu podnikania stále viac rastúcou skupinou, ktorú tvoria kvalifikovaní a skúsení jednotlivci, ktorí pociťujú ťažkosti nájsť si nové zamestnanie po strate aktuálnej práce. Taktiež, v strednej a východnej Európe

majú seniori značne menej finančných prostriedkov v porovnaní s krajinami západnej Európy, aby mohli začať podnikáť (Pilková a kol., 2017).

Viac skúmanou témou je vplyv veku na podnikateľskú aktivitu. Tu sa však zvyčajne neskúma príslušnosť ku generácii, ale vek jednotlivcov. V tejto oblasti sa väčšinou výskumné vzorky delia na mladších a starších podnikateľov. Vo vzťahu veku a podnikateľskej aktivity je jednou z najstarších výskumných tém skúmanie osobnostných a individuálnych charakteristík. Staršie výskumy porovnávali charakteristiky podnikateľov a nepodnikateľov, či úspešných podnikateľov voči neúspešným podnikateľom (Brockhaus a Horwitz, 1986). Novšie výskumy sa skôr snažia pochopiť motiváciu a kľúčové determinanty správania (Hulsink a Koek, 2014). Medzi dôležité individuálne charakteristiky podnikateľov patria vnímanie podnikateľských príležitostí, averzia voči riziku a podnikateľské sebavedomie. Štúdia Bohlmann a kol. (2017) poukázala na to, že vnímanie podnikateľských príležitostí spolu s vnímaním vlastných zručností vekom klesajú. Podobne aj staršia štúdia Curran a Blackburn (2001) uvádza, že seniori sa môžu nechať odradiť od začatia podnikania kvôli nižšiemu sebavedomiu v určitých oblastiach, napríklad technológiách.

Ďalšími faktormi, ktoré sa skúmajú v kontexte veku a podnikateľskej aktivity, sú faktory prostredia, napríklad spoločenský postoj k podnikaniu. Postoj spoločnosti k podnikaniu ovplyvňuje pri rozhodnutí začať podnikáť mladšiu aj staršiu generáciu (Backman a Karlsson, 2017). Práve staršia generácia je však viac naklonená začať podnikáť, keď vníma, že spoločnosť pozitívne hodnotí angažovanosť ľudí vo veku nad 50 rokov (Kautonen a kol., 2011). Medzi ďalšie dôležité faktory prostredia patria finančná a nefinančná podpora, vládne programy a politiky. V tomto kontexte sa ukázalo, že aktuálne programy na podporu mladých podnikateľov nie sú dostatočné (Halabisky a kol., 2012). Naopak, vládne programy zamerané na podporu podnikateľskej aktivity seniorov ukazujú pozitívny vplyv a považujú sa za jeden z kľúčových faktorov pre podnikateľskú aktivitu seniorov (Ratten, 2018). Sociálny kapitál je tiež dôležitý faktor, ktorý je v odlišnej miere rozvinutý z hľadiska veku. U mladšej generácie je sociálny kapitál nedostatočne rozvinutý, čo môže predstavovať rizikový faktor či bariéru pre podnikateľskú aktivitu mladých (Halabinsky a kol., 2012). V prípade staršej generácie je sociálny kapitál považovaný za silnú stránku a môže mať pozitívny vplyv na zapojenie sa do podnikateľskej aktivity (Castellano a kol., 2016).

Ďalšou dôležitou skupinou sú demografické faktory. Medzi najčastejšie skúmané demografické faktory vo vzťahu veku a podnikateľskej aktivity patrí pohlavie a vzdelanie, pričom autori dlhodobo pozorujú priepasť medzi podnikateľmi - mužmi a podnikateľkami - ženami. V súčasnosti podniká stále viac mužov ako žien a to bez ohľadu na vek (Pilková a kol., 2016; Zamfir a kol., 2013). Nižšia podnikateľská angažovanosť žien je pripisovaná nižšiemu sebavedomiu súvisiacemu s podnikateľskými zručnosťami a väčšiemu strachu zo zlyhania (Suchankova a kol., 2023; Langowitz a Minniti, 2007). Čo sa týka vzdelania, podnikateľsky relevantné vzdelanie môže podporovať rozvíjanie potrebných podnikateľských zručností a podnikateľského sebavedomia. Aj preto poskytujú rôzne vzdelávacie inštitúcie ako aj univerzity vzdelávacie programy v oblasti podnikania (Holienka a kol., 2018). Taktiež sa

zistilo, že dosiahnutie vyššieho vzdelania môže mať pozitívny vplyv na podnikateľskú aktivitu v neskoršej fáze života (Solinge, 2014). Navyše, aj štúdia Tervo a kol. (2014) podporuje názor, že vyššie vzdelanie môže zvýšiť pravdepodobnosť zapojenia seniorov do podnikateľskej aktivity.

Dôvodov, prečo skúmať generačný prístup v podnikateľskej aktivite je viacero. Skúmaním mladej generácie sa môže pomôcť začleniť mladých ľudí na trh práce, ale taktiež poskytnúť im príležitosti na realizáciu ich podnikateľských ambícií (Greene, 2021). Skúmanie staršej generácie je motivované poskytnutím príležitostí podnikat' na konci kariéry. Podnikanie seniorov môže predstavovať príležitosť na finančnú stabilitu a sebarealizáciu, ale taktiež môže zvýšiť ich kvalitu života (Maritz a kol., 2021). Navyše, podnikanie na sklonku kariéry môže byť možnosťou ako zotrvať profesionálne aktívni dlhšie a podeliť sa o svoje skúsenosti a profesionálne siete kontaktov (Bau a kol., 2017).

Z uvedeného vyplýva, že pri skúmaní vzťahu medzi vekom jednotlivcov a podnikateľskou aktivitou za kľúčové faktory možno považovať sociálny kapitál (sieť kontaktov), vzdelávanie a podporu. Tieto faktory dokážu zvýšiť sebavedomie a vnímanie vlastných zručností potrebných na podnikanie. Taktiež, uvedené faktory predstavujú sľubný základ pre systematický prístup k zúženiu generačnej priepasti medzi generáciami podnikateľov.

1.1.2 Medzigeneračná spolupráca v kontexte digitalizácie malých a stredných podnikov (MSP)

Digitalizácia v oblasti podnikania so sebou prináša dva zásadné javy. Prvým je vznik nových podnikateľských príležitostí v súčasnom ekonomickom prostredí. Druhým je transformácia podnikateľských postupov, vďaka ktorým možno nové príležitosti využívať. Digitalizácia ovplyvňuje všetkých podnikateľov bez ohľadu na dĺžku pôsobenia na trhu, ovplyvňuje začínajúcich, ale aj etablovaných podnikateľov (Autio, 2017).

Všeobecne sú mnohé výzvy digitálnej transformácie na strategickej úrovni, napríklad hľadanie zdrojov na uskutočnenie transformácie, rozvoj schopností potrebných pre transformáciu, či hodnotenie organizačných výziev (Collin a kol., 2015). Avšak výzvy digitalizácie väčších podnikov sa môžu líšiť od výziev v prípade podnikov malých a stredných. Medzi najväčšie bariéry digitalizácie MSP patri a obmedzené ľudské a finančné zdroje (Ghobadian a Gallear, 1997). Avšak, na druhej strane, MSP sa dokážu v porovnaní s väčšími podnikmi rýchlejšie rozhodovať (Dangayach a Deshmukh, 2006), čo môže byť značnou výhodou najmä v oblasti technológií, ktoré podliehajú neustálym zmenám. Iný výskum vysvetľuje tri hlavné výzvy, ktoré musia MSP zvládnuť v procese digitalizácie. Prvá výzva je dostupnosť potrebných digitálnych nástrojov a technológií, pričom autori bližšie identifikovali potrebné kategórie technológií ako konektivita, digitalizácia a automatizácia procesov, cloud a online prítomnosť, spolupráca a komunikácia. Druhú výzvu predstavuje

schopnosť MSP zapojiť sa do procesu digitálnej transformácie, najmä z časového a finančného hľadiska. Poslednou výzvou je schopnosť MSP zvládnuť proces digitálnej transformácie prostredníctvom digitálnych zručností (Vodafone, 2020).

Existuje viacero štúdií, ktoré sa zaoberajú špecificky digitálnou transformáciou MSP. Niektoré z nich sa zameriavajú na digitálnu stratégiu MSP. Napríklad Li a kol. (2016) zistili, že tie MSP, ktoré zladili podnikateľskú aktivitu so stratégiou digitalizácie boli úspešnejšie ako tie, ktoré tak nespravili. Navyše MSP, ktoré plánujú digitálne stratégie sú v celosvetovom meradle kreatívnejšie a inovatívnejšie (Li a kol., 2009). Na druhej strane, Schroder (2021) tvrdí, že je nedostatok výskumov, ktoré by sa zaoberali digitálnymi stratégiami MSP. Taktiež tvrdí, že digitalizácia MSP je náročnejšia práve kvôli nedostatočným stratégiám. Väčšina štúdií sa skôr sústreďuje na skúmanie prijatej digitálnej technológie a nie na organizačné zmeny, ktoré musí podnik podstúpiť, aby vedel získať technologickú výhodu (Matt a kol., 2015). Iný výskum zistil, že čím je podnik menší, tým je pravdepodobnejšie, že bude skôr obeťou digitálnej transformácie ako jej realizátorom, čo platí najmä vo výrobnom sektore (Sommer, 2015). Tento fakt môže podporiť výskumné aktivity s cieľom odhaliť dôvody zapojenia MSP do digitálnej transformácie a snahy o hlbšie pochopenie výziev, ktorým musia MSP v procese digitalizácie čeliť, ako aj nedostatkov v oblasti stratégie.

Každá organizácia bez ohľadu na jej veľkosť je výsledkom svojej doby (Snow, 2015), ktorej cieľom je riešiť nové výzvy a tlaky a prispôbovať sa prostrediu, v ktorom pôsobí a ktoré sa neustále mení. Súčasná doba priniesla globálny rozvoj a technologický pokrok, čoho výsledkom je, že pre súčasné podnikateľské subjekty je typická premenlivosť, neistota, zložitosť a nejednoznačnosť. To spôsobuje potrebu transformácie vedenia aj spolupráce v organizáciách v kontexte digitalizácie a súčasne aj v kontexte zmiešaných generácií, ktoré v organizáciách pôsobia (Burchardt a Maisch, 2019).

Spôsob akým možno zosúladiť procesy digitalizácie a fungovania viacgeneračného pracovného tímu je práve medzigeneračná spolupráca. K medzigeneračnej spolupráci dochádza v internom, ale aj externom prostredí organizácie. Napríklad, v odvetviach, kde sú znalosti komplexné a inovácie presahujú hranice jednotlivých firiem, alternatívou využitia týchto znalostí je otvorenie procesov tvorby hodnoty prostredníctvom využívania rôznych typov spoluprác umožňujúcich dostupnosť a využívanie relevantných znalostí a zdrojov (Fjeldstad a kol, 2012).

V prostredí organizácie dochádza k medzigeneračnej spolupráci medzi zamestnancami, manažérmi a vlastníkami. Medzigeneračná spolupráca poskytuje východisko pre stabilitu a udržateľnosť podnikateľských modelov. Správne štruktúrovaná a riadená medzigeneračná spolupráca môže priniesť úspešnú implementáciu digitálnych technológií v medzigeneračnom prostredí organizácie (Pilková a kol., 2021). Napriek možným výhodám, ktoré medzigeneračná spolupráca poskytuje, je táto problematika v akademickom svete pomerne novou témou.

1.2 Digitalizácia v medzigeneračnom podnikaní

V súčasnosti sa v kontexte digitálneho pokroku a digitalizácie hovorí o hierarchii digitalizácie, respektíve pojmov s ňou spojených. Základňu digitalizácie tvorí digitizácia, ktorá predstavuje najjednoduchšiu formu digitalizácie. Digitizácia je proces, keď sa z analógovej podoby alebo fyzickej podoby stane digitálna podoba. Keď hovoríme o digitizácii, hovoríme o prechode z analógového prostredia do digitálneho, čím sa digitizujú nielen výstupy práce ako napr. zmluva, ale aj celé procesy. Na základe digitizácie sa potom dokážu procesy firmy aj automatizovať (Clerck, 2017).

Ďalším stupňom v hierarchii pojmov je digitalizácia. V kontexte digitalizácie už nehovoríme o prechode z analógového prostredia do digitálneho na úrovni výstupu či procesu ako pri digitizácii, ale o skupine procesov, či celých oddelení, ktoré sú navzájom prepojené. Hovoríme o premene obchodných operácií či biznis modelov na viac digitálne (Schallmo a kol., 2018).

Najvyšším stupňom hierarchie digitalizácie je digitálna transformácia. Digitálna transformácia predstavuje najvyšší stupeň komplexity. Digitálna transformácia sa charakterizuje ako stratégia, proces, biznis model či zmena, ktorá podporuje proces integrácie digitálnych technológií (Morakanyane a kol., 2017). Vo všeobecnosti sa tiež charakterizuje ako zmena, ktorá môže priniesť zmeny v biznis modely, zmeny v doterajšom fungovaní podniku či zmeny v organizačných štruktúrach (Legner a kol., 2017). Iní autori opisujú digitálnu transformáciu podľa technológií, ktoré využíva, napr. cloud computing, sociálne médiá či big data (Remane a kol., 2017). Navyše, niektorí autori charakterizujú digitálnu transformáciu podľa toho, čo ponúkne organizáciám. Napríklad Aral a Weill (2007) charakterizovali digitálnu transformáciu ako integráciu digitálnych technológií do podnikových procesov, ktoré dokážu lepšie zaujať a uspokojiť zákazníka.

Digitálna transformácia poskytuje ďalší rozmer ak sa na ňu pozeráme optikou medzigeneračného podnikania. Ako bolo už vyššie spomínané, odlišné generácie sú definované odlišným zmýšľaním, hodnotami, vzorcami správania, ale aj postojom k práci (Lojda a kol., 2021). Vo všeobecnosti sa považujú starší jedinci za skúsenejších, kvalifikovanejších odborníkov, s väčším počtom kontaktov a s väčším sociálnym kapitálom. Naopak, mladších jedincov spoločnosť považuje za jazykovo vybavenejších, za digitálne zručnejších, kreatívnejších, motivovanejších a inovatívnejších (Pilková a kol., 2020). Hoci je digitálna transformácia do veľkej miery ovplyvňovaná internými faktormi, organizácie s medzigeneračným nastavením sú v odlišnom postavení ako organizácie bez medzigeneračného nastavenia. Zavádzanie digitálnych technológií v organizáciách môže rozšíriť priepasť medzi generáciami, nakoľko staršia generácia nemusí disponovať potrebnými zručnosťami na používanie novej technológie. Taktiež môže spôsobiť konflikty medzi generáciami. Avšak na druhej strane, zavádzanie digitálnej technológie tiež poskytuje priestor pre zlepšenie spolupráce medzi generáciami, napríklad prostredníctvom vzájomného učenia. Vzájomné učenie sa ukazuje ako sľubná cesta na podporu spolupráce,

nakoľko je to spôsob, ktorý vedie k vzájomnému poznaniu a pochopeniu generácií (Breck a kol., 2018).

Z pohľadu organizácie voči zákazníkom, zavádzanie digitálnych technológií môže ovplyvňovať aj externých užívateľov produktov a služieb – zákazníkov. Práve staršia generácia môže potrebovať viac zákazníckej podpory a času na naučenie sa používanie technológie (Suchankova a Holienka, 2023). Viacgeneračné zloženie ľudského kapitálu organizácie môže pomôcť lepšie vzdelávať zamestnancov k práci aj so staršou generáciou zákazníkov. Môže naučiť väčšej empatii a trpezlivosti pri práci so staršími generáciami a tým zlepšiť ich zákaznícku skúsenosť.

Téme digitálnej transformácie ako samostatnej problematike sa venujú výskumy v pomerne veľkej miere. Avšak v kontexte medzigeneračnej spolupráce je táto problematika skôr výnimkou. Jeden z mála výskumov, ktorý sa venuje priamo téme digitálnej transformácie v kontexte medzigeneračného podnikania sa zameriaval na stratégie digitálnej transformácie na vzorke francúzskych viacgeneračných firiem (Ano a Bent, 2022). Autori vo výsledkoch prezentujú, že digitálnu stratégiu vo viacgeneračných podnikoch pozitívne ovplyvňuje dlhodobá orientácia, väzba na firmu, medzigeneračné podnikateľské dedičstvo, osobná angažovanosť členov rodiny a zameranie podnikov na zamestnancov. Ďalší výskum zistil, že tie rodinné podniky, ktoré prešli úspešnou medzigeneračnou výmenou majú tendenciu častejšie zdôrazňovať vízie digitalizácie (Liu a kol., 2011).

Čo sa týka motivácie pre zavádzanie digitálnej transformácie, organizácie vnímajú internú potrebu, ale aj externý tlak. Európska komisia predstavila plány (Európska Komisia, 2022b), podľa ktorých by do roku 2030 malo 90% MSP dosahovať aspoň minimálnu úroveň digitalizácie. Taktiež by malo 75% podnikov využívať digitálne technológie ako Cloud computing, Big data a umelú inteligenciu. V kontexte startupov sa plánuje zdvojnásobiť počet tzv. „startupových jednorozčcov“ (startupov, ktorých hodnota je vyššia ako 1 miliarda amerických dolárov). Aby sa mohli tieto plány naplniť, kľúčové bude postavenie manažérov a vlastníkov organizácií, ktorí môžu manažovať demografické trendy a podporovať digitálne vzdelávanie u všetkých generácií.

Organizácie pociťujú aj konkurenčný tlak, nakoľko bez adaptácie digitálneho pokroku nemusia v konkurenčnom boji prežiť (Perez-Encinas a kol., 2021). Na to, aby si organizácie zabezpečili udržateľné podnikanie, vstupujú do nových podnikateľských aktivít alebo uzatvárajú strategické partnerstvá, ktoré im zabezpečujú prístup k novej technológii. Digitalizácia tak poskytuje nové trhové príležitosti a inovatívne podnikateľské modely, ako napríklad v prípade firiem ako Facebook, Google, Apple, Netflix, Amazon, Uber alebo Airbnb. Digitalizácia taktiež môže uľahčovať spoluprácu, napríklad prostredníctvom komunikačných a kolaboračných nástrojov, ktoré komunikáciu urýchľujú, alebo nástrojov na zdieľanie dokumentov, videokonferenčné hovory, či množstva ostatných nástrojov, ktoré umožňujú spolupracovať bez ohľadu na geografické prekážky (Burchardt a Maisch, 2019).

V nasledujúcej podkapitole prezentujeme možnosti merania úrovne digitalizácie v organizáciách. Poznanie tohto stavu je dôležité poznanie faktorov, ktoré vplyvajú na digitálnu transformáciu, ako jej úrovne a v krajine, ako aj v konkrétnej firme. Toto poznanie vo firme je dôležité pre stanovenie cieľov a stratégií digitálnej transformácie MSP, ktoré sú zasa východiskom pre identifikovanie oblastí vhodných pre medzigeneračnú podnikateľskú spoluprácu.

1.2.1 Vplyv faktorov na digitálnu transformáciu

Pre úspech digitálnej transformácie je tiež dôležité poznať faktory, ktoré dokážu digitálnu transformáciu ovplyvniť. Aj Williams a kol. (2019) upozorňovali na to, že pri zostavovaní modelov digitálnej zrelosti, sa často zabúda na faktory, ktoré ovplyvňujú transformáciu a jej úspešnosť. Práve téme vplyvu faktorov na digitálnu transformáciu sa venujeme v tejto podkapitole.

Existuje niekoľko delení podľa, ktorých sa kategorizujú faktory ovplyvňujúce digitálnu transformáciu (DT). Ich klasifikácia nie je jednoznačná. Niektorí autori ich kategorizujú podľa vplyvu na pozitívne a negatívne faktory (Feliciano-Cestero a kol., 2023), iní podľa povahy faktorov na technologické, environmentálne a organizačné (Zhang a kol., 2022). Vo všeobecnosti však tieto faktory možno rozdeliť na interné a externé (Tarute a kol., 2018).

V kontexte **externých faktorov** sa v dostupných výskumoch skúmal vzťah medzi **pomocou štátu prostredníctvom dotácií a grantov** a DT, pričom sa medzi nimi potvrdil pozitívny vzťah (Zhang a kol., 2022). Taktiež sa potvrdil vplyv **vládných regulácií** na DT ako jeden z najvýznamnejších faktorov externého prostredia (Krüger a Teuteberg, 2016).

Je známe, že súčasťou externého prostredia sú aj iné firmy. V súvislosti s pôsobením iných firiem sa skúmali **strategické partnerstvá** a ich vplyv na DT. Nepotvrdil sa pozitívny vplyv medzi DT a strategickými partnerstvami, ale potvrdilo sa, že strategické partnerstvá majú pozitívny vplyv na vrcholový manažment podniku, v zmysle vyššej tendencie zavádzať technologické riešenia (Zhang a kol., 2022). Iný výskum zase tvrdí, že DT môže byť pozitívne ovplyvňovaná faktormi externého prostredia najmä preto, že sa podnik spoluprácou s inými firmami dostane ku zdrojom a aktivitám, ku ktorým by sa inak nedostal (Feliciano-Cestero a kol., 2023).

Taktiež, dôležitý faktor externého prostredia je **odvetvie** (Tarute a kol., 2018), konkrétne jeho vyspelosť (Krüger a Teuteberg, 2016) či špecifické charakteristiky (Biahmou a kol., 2016) alebo faktory vyplývajúce z dodávateľsko odberateľských reťazcov (Büyükköçkan a Göçer, 2018). Za ďalšie externé faktory, ktoré majú negatívny vplyv na DT sú považované šírenie nepravdivých informácií, úniky dát, nedostatok dôvery v digitálnom prostredí (Liu, 2022). Naopak za externé faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú DT považujeme schopnosť dôvery v iné inštitúcie a organizácie (Liu a kol., 2011).

Medzi externé faktory zaraďujeme aj **technologické faktory**, ktorým je potrebné v kontexte DT venovať špeciálnu pozornosť. Feliciano-Cestero a kol. (2023) identifikovali technologické faktory s pozitívnym vplyvom na vývoj DT, konkrétne faktory ako informačno-komunikačné technológie, digitálne platformy, digitálne služby, elektronické obchodovanie. Tieto faktory poskytujú podnikom množstvo výhod, napríklad zabezpečia lepšiu komunikáciu so zákazníkom alebo oslovenie širšieho zákazníckeho publika. Avšak, na dosiahnutie pozitívnych vplyvov DT sa zdôrazňuje potreba začlenenia technológií do procesov podniku ako aj investície do digitálnych zručností zamestnancov (Cassetta a kol., 2020).

Medzi **interné faktory** ovplyvňujúce DT zaraďujeme **organizačné faktory**. Súčasťou organizačných faktorov je manažment organizácie či organizácia stratégie, pričom medzi DT stratégiou podniku a vrcholovým manažmentom sa potvrdil významný pozitívny vplyv (Zhang a kol., 2022). Čo sa týka manažmentu, tak sa zdôrazňuje potreba manažmentu skúmať a sledovať technologické trendy. Taktiež práve od manažmentu vychádza častokrát iniciatíva podnik digitalizovať (Karimi a Walter, 2015). Napokon, úspešnosť DT závisí od postoja manažmentu k technológiám (Velinov a kol., 2020).

Neoddeliteľnou súčasťou organizačných faktorov sú **zamestnanci**. Práve zamestnanci sú vykonávatelia implementácie stratégie a od ich vedomostí a zručností závisí implementačná fáza DT (Trenerry a kol., 2021). Úspešnej DT napomáhajú kognitívne, sociálne a procesné kompetencie zamestnancov (Weber a kol., 2017).

Súčasťou organizačných faktorov je aj **vybavenie organizácie**, v zmysle **infraštruktúry** a **systémov**. Napríklad IT infraštruktúra, ktorá má pozitívny vplyv na DT, dokáže byť zdrojom konkurenčnej výhody (Zhang a kol., 2022). Rovnako by sa mala (nielen) IT infraštruktúra zohľadňovať pri plánovaní DT cieľov (Vial a kol., 2021). Navyše medzi organizačné faktory zaraďujeme aj kompetencie, či už manažmentu alebo zamestnancov a zdroje podniku. Pričom jednou z kľúčových kompetencií je schopnosť podniku integrovať technológie do operácii podniku (Tarute a kol., 2018).

Z uvedeného môžeme konštatovať, že medzi kľúčové interné faktory ovplyvňujúce digitálnu transformáciu patria ľudia a systém organizácie. Ľudia ako zamestnanci, manažéri a vlastníci, ktorí sú zodpovední za iniciáciu digitálnej transformácie, jej plánovanie, implementáciu a kontrolu. Ich kompetencie, znalosti a postoj k digitálnej transformácii dokážu ovplyvniť do veľkej miery úspešnosť digitálnej transformácie s ohľadom na ich vek. V kontexte faktora systému organizácie je nevyhnutné mať prispôsobené procesy a nevyhnutnú infraštruktúru na podporu zavádzania digitálnej transformácie a medzigeneračnej spolupráce.

V kontexte externých faktorov zaujíma dôležitú úlohu štát a všetky vládne a legislatívne nariadenia, ale aj štátna pomoc. Taktiež dôležitú úlohu zohrávajú všetci stakeholderi vystupujúci v ekosystéme organizácie.

1.2.2 Meranie úrovne digitalizácie v krajine a podniku

Digitálna úroveň krajiny je veľmi dôležitým komponentom externého prostredia, ktorá výrazne ovplyvňuje konkurencieschopnosť krajiny ako celku, ako aj jej jednotlivých subjektov. Ukazovateľom, ktorý meria digitálnu úroveň štátov Európskej Únie je **DESI** (z angl. Digital Economy and Society Index). Index sa skladá zo štyroch hlavných oblastí, pričom spolu sleduje až 34 relevantných ukazovateľov. Prvou oblasťou je oblasť pripojiteľnosti, ktorej cieľom je merať ceny a dostupnosť širokopásmového pripojenia. Druhou oblasťou je ľudský kapitál, kde sa pozornosť sústreďuje na meranie vyspelosti digitálnych zručností populácie. Treťou oblasťou je oblasť integrácie, ktorá sa zameriava na meranie úrovne informatizácie a elektronizácie podnikov. Poslednou oblasťou sú digitálne verejné služby, kde sa meria úroveň vyspelosti digitalizácie verejných služieb, ako napríklad školstvo, zdravotníctvo, verejná správa (Európska komisia, 2022). Podľa najnovších dostupných dát DESI z roku 2022, Slovensko skončilo na 21. mieste (z 28 krajín EÚ) v počte MSP aspoň s minimálnou úrovňou digitalizácie. Konkrétne, Slovensko má 60,20% MSP s minimálnou úrovňou digitalizácie, zatiaľ čo na prvom mieste skončilo Fínsko s 89,5% MSP. Na poslednom mieste sa nachádza Grécko s 41,2% MSP. Priemer EÚ je 69,10%. V oblasti počtu MSP, ktoré využívajú online predaj Slovensko dopadlo podobne, na 22. mieste so zastúpením 14,10% MSP. Priemer EÚ je na úrovni 19,10%. Na prvom mieste figuruje Švédsko s 35,8% MSP, ktoré využívajú online predaj, naopak na poslednom mieste sa nachádza Luxembursko s 8,2% MSP. Z uvedených výsledkov vyplýva, že v oboch premenných špecificky meraných na úrovni MSP sa Slovensko nachádza v spodnej polovici rebríčka a pod priemerom EÚ. Avšak, môžeme aspoň pozorovať pozitívny nárast, keďže v oboch faktoroch sa percentuálny podiel oproti roku 2021 zvýšil. V oblasti MSP využívajúcich online predaj síce došlo k nárastu len o 1 percentuálny bod, ale v oblasti MSP s aspoň minimálnou úrovňou digitalizácie narástol percentuálny podiel o 17 percentuálnych bodov (Európska Komisia, 2023).

V kontexte digitalizácie nerozlišujeme len medzi digitalizáciou, digitizáciou a digitálnou transformáciou, ale taktiež sa predpokladá, že organizácie môžu byť na rôznych stupňoch digitalizácie. Zatiaľ čo jedna spoločnosť uvažuje o zavedení cloudu, iná môže zavádzať umelú inteligenciu. Práve o rôznych stupňoch úrovne digitalizácie hovoria modely digitálnej zrelosti. Modely digitálnych zrelostí vychádzajú z adaptácie modelov vyspelosti, resp. maturity (angl. orig. „maturity models“), ktoré hovoria o tom v akom stave sa práve organizácia nachádza, aký má cieľ v danej oblasti a ako sa k tomu cieľu môže dostať (Pöppelbuß a Röglinger, 2011). Adaptáciou modelov vyspelosti na digitalizáciu sa modely špecializujú iba na meranie zrelosti v oblasti digitalizácie, pričom majú deskriptívnu a normatívnu funkciu. Deskriptívna funkcia popisuje jednotlivé dimenzie modelu, kde organizácia má uviesť v akom stave sa nachádza. Normatívna funkcia digitálnych maturitných modelov má za cieľ organizácii určiť jej cieľový stav v konkrétnych dimenziách a prípadne aj spôsob ako sa k cieľom dostane (Becker a kol., 2010).

Bolo vypracovaných niekoľko modelov digitálnej zrelosti a to nielen v prostredí akademickej sféry, ale aj v súkromných sektoroch. Taktiež sú modely, ktoré sa špecificky

zameriavajú na veľké podniky, kým iní autori naopak cielia na malé a stredné podniky (Kljajic-Borštnar a Pucihar, 2021; Sándor a Gubán, 2022). Niekoľko modelov používa päť-úrovňový prístup, ktorý popisuje 5 úrovní zrelosti, od inicializačnej fázy až po optimálnu fázu digitalizácie. Tento prístup je ovplyvnený maturitným modelom spôsobilostí (z angl. Capability Maturity Model), ktorý sa považuje za priekopníka maturitných modelov, keďže bol jedným z prvých maturitných modelov ešte v 80-tych rokoch 20. storočia. Maturitný model spôsobilostí vychádza z predpokladu, že organizácie by sa mali zamerať len niekoľko najdôležitejších priorít a tie rozvíjať. Na rovnakom predpoklade sú postavené aj modely DT, ktoré odporúčajú zamerať sa na určitú oblasť v digitalizácii podľa príslušnej úrovne (Hortovanyi a kol., 2023).

Digitálne maturitné modely sa odlišujú najmä dimenziami, na ktoré sa zameriavajú. Najčastejšie vyskytujúce sa dimenzie v digitálnych maturitných modeloch sú technológie, ľudia, stratégie, vodcovstvo (leadership), procesy a inovácie (Hizam-Hanafiah a kol., 2020). Napríklad Berghaus a Back (2016) vytvorili **digitálny maturitný model s normatívnou funkciou** testovaný na vzorke švajčiarskych a nemeckých firiem. Vytýčili 9 dimenzií modelu: (1) zákaznícku skúsenosť, (2) produktové inovácie, (3) stratégiu, (4) organizáciu, (5) proces digitalizácie, (6) spoluprácu, (7) informačné technológie, (8) kultúru, (9) transformáciu manažmentu. Model nakoniec skončil s piatimi úrovňami digitálnej zrelosti podnikov. V prvej úrovni *propagácie a podpory* sú podniky, ktoré majú zavedenú aspoň nejakú formu digitalizácie, ktoré umožňuje, aby bola práca viac mobilná a flexibilná. V druhej fáze tvorenia a budovania sa podniky zameriavajú na skúmanie prínosov nových technológií, ktoré by vedeli využiť. V tretej fáze *zavedenia transformácie* sú podniky, ktoré vnímajú digitalizáciu ako radikálnejšiu zmenu, pričom si už vytvárajú aj strategický plán digitalizácie. Vo štvrtej fáze *používateľsky orientovaných procesov* sa podniky zameriavajú na zákazníka so snahou personalizovať zákaznícku skúsenosť. Taktiež, podniky v tejto fáze sa považujú za digitálnych inovátorov v príslušnom odvetví. V poslednej fáze *založenej na údajoch* sú podniky, ktoré využívajú pokročilé analytické techniky a analýzu v reálnom čase. Je to najvyšší stupeň, ktorý môže organizácia dosiahnuť, pričom na toto dosiahnutie je nevyhnutné disponovať náležitou technologickou infraštruktúrou.

Zatiaľ, čo predchádzajúci model disponoval deviatimi dimenziami, sú modely, ktoré sa snažia o zjednodušenie a preferujú minimum dimenzií. Napríklad Kljajic-Borštnar a Pucihar (2021) vytvorili **atributívny model**, ktorý mal iba dve dimenzie: (1) digitálne spôsobilosti a (2) organizačné spôsobilosti. Digitálne spôsobilosti sa skladali z atribútov ako technológie, digitálny biznis model a digitálna biznis stratégia. Na druhej strane, organizačné spôsobilosti sa zameriavali na atribúty ako organizačná kultúra, manažment a ľudský kapitál.

Taktiež, existujú aj modely, ktoré sa nezameriavajú vyslovene len na digitálnu zrelosť, ale spájajú ju aj s inými faktormi. Také modely, ktoré majú v centre pozornosti viacero premenných nazývame viac-dimenzionálne modely. Napríklad, Sándor a Gubán, (2022) vytvorili **viac-dimenzionálny model**, ktorý skúmal zrelosť malých a stredných podnikov v oblasti digitalizácie, organizácie a náročnosti IT. Každá premenná pozostávala z

komponentov, v ktorých sa skúmala ich zrelosť. V oblasti digitalizácie to bol hardvér, softvér, technológie a ľudia. Autori taktiež identifikovali päť úrovní, v ktorých sa podnik môže nachádzať. Prvá úroveň – inicializačná – malé a stredné podniky (MSP) sa doteraz nezaujímali o digitalizáciu. Začali sa ňou zaoberať až teraz. Taktiež si určujú ciele v oblasti digitalizácie. Druhá úroveň – hľadanie ciest – MSP uskutočnili prvé kroky k digitalizácii, ale stále chýba jasná koncepcia a vyhradené zdroje. Tretia úroveň – pokročilá – MSP sú na prijateľnej úrovni digitalizácie, ale stále nie sú na takej úrovni ako je priemer odvetvia alebo dobre fungujúci konkurenti. Štvrtá úroveň – riadená – MSP sú na dobrej úrovni digitálnej zrelosti. Navyše môžu byť na tom lepšie ako niektorí konkurenti. Piata úroveň – optimalizovaná – MSP sú na najvyššej možnej úrovni digitalizácie. V tejto fáze je dôležité, aby podniky stále naďalej reagovali na zmeny. To, že sú momentálne v najvyššej fáze, neznamená, že postupom času a vývoja nemôžu klesnúť na nižšiu úroveň.

Ako sme vyššie uviedli, pozornosť vývojom digitálnych maturitných modelov nevenovala len akademická obec, ale aj súkromný sektor. Príkladom digitálneho maturitného modelu vytvoreného v súkromnom sektore je **Forrester 5.0**. Model má nasledovné 4 dimenzie:

1. Kultúra – dimenzia sa zameriava na meranie postojov zamestnancov k technológiám a digitálnym inováciám, ale aj na to ako kultúra organizácie ovplyvňuje zamestnancov k používaniu technológií.
2. Technológie – dimenzia meria aktuálne reálne používanie technológií.
3. Organizácia – dimenzia, ktorá meria vybavenie podnikov k podpore digitálnej stratégie a manažmentu.
4. Vzhľad – dimenzia, ktorá meria využívanie údajov o zákazníkoch a obchodných partneroch.

Podľa vyspelosti v príslušných štyroch dimenziách sa môžu podniky nachádzať na štyroch úrovniach digitalizácie. Najnižšia úroveň označuje podniky ako skeptikov, druhá úroveň ich nazýva osvojiteľov, tretia úroveň prislúcha spolupracovníkom a napokon najvyššou úroveň dosahujú podniky diferenciatorov (Vanboskirk a kol., 2017).

Z uvedeného môžeme vidieť, že existuje niekoľko digitálnych maturitných modelov, pričom výber vhodného maturitného modelu závisí od oblastí, na ktoré sa chce organizácia zamerať a od vytýčených digitálnych cieľov organizácie. Maturitné modely uľahčujú mapovanie náročného progresu digitálnej transformácie a poskytujú obraz o jej súčasnom stave, ktorý je dobrým východiskom pre stanovovanie požadovaných úrovní a cieľov digitálnej transformácie.

1.2.3 Vplyv digitálnej transformácie (DT) na podnik

Digitálna transformácia je na jednej strane ovplyvňovaná rôznymi faktormi, na druhej strane samotná digitálna transformácia ovplyvňuje organizáciu. Prevažná časť doterajších

výskumov bola orientovaná na vplyv digitálnej transformácie na **výkonnosť organizácie**. Taktiež, z doterajších výskumov vyplýva, že výkonnosť bola najčastejšie meraná finančnými ukazovateľmi. Avšak v posledných rokoch sa pozornosť DT venuje v kontexte výkonnosti aj v oblastiach environmentálnej a udržateľnej výkonnosti, a do popredia sa dostáva aj meranie výkonnosti ovplyvňovanej DT aj prostredníctvom nefinančných ukazovateľov.

Vplyv DT na výkonnosť podnikov meraný prostredníctvom finančných ukazovateľov

Najčastejšie používaným finančným ukazovateľom v kontexte merania vplyvu DT je zisk. Niektorí autori tento ukazovateľ bližšie nešpecifikujú a uvádzajú iba zisk (Nwankpa a Roumani, 2016), iní zas špecifikujú či ide o prevádzkový zisk (Yuliantari a Pramuki, 2022) alebo rozlišujú medzi hrubým a čistým ziskom spoločnosti (Teng a kol., 2022). Vo výsledkoch výskumu je prezentovaný pozitívny vzťah medzi rastom zisku a DT (Singh a kol., 2021; Yuliantari a Pramuki, 2022), ako aj signifikantne významný vzťah medzi ziskom a DT (Nwankpa a Roumani, 2016). Avšak, niektoré štúdie preukázali aj nejednoznačný vzťah medzi ziskom a DT (napr. Teng a kol., 2022).

Ďalšími často sa vyskytujúcimi finančnými ukazovateľmi sú rentabilita aktív (ROA), návratnosť investícií (ROI), rentabilita vlastného imania (ROE) a rentabilita tržieb (ROS). Medzi všetkými faktormi rentability a DT sa ukázal pozitívny vzťah v krátkodobom ako aj v dlhodobom horizonte (Wang a kol., 2020). Taktiež sa potvrdil pozitívny vplyv DT na ukazovatele ROS, ROE a ROI (Teng a kol., 2022). Na druhej strane sa však aj ukázal negatívny vzťah medzi ROA a ROE a DT (Jardak a kol., 2022). Tento prekvapivý výsledok autori odôvodňujú tým, že pozitívne vplyvy DT sa môžu premietnuť do finančných ukazovateľov až o niekoľko rokov, zatiaľ, čo v prvých rokoch sa môžu výraznejšie ukazovať náklady na investície do DT, než ich prínos.

Vplyv DT na výkonnosť podnikov prostredníctvom nefinančných ukazovateľov

Medzi nefinančné ukazovatele môžeme zaradiť ukazovatele, ktorými sa meria napríklad environmentálna, udržateľná či inovatívna výkonnosť. Li (2022) skúmala porovnanie medzi ekonomickou a environmentálnou výkonnosťou a ich vzťah k DT. Udržateľná výkonnosť bola meraná prostredníctvom faktorov ako minimalizácia odpadu, minimalizácia toxického materiálu a úspora energie. Ukázalo sa, že v rýchlo sa meniacom prostredí má DT viac pozitívny vplyv na udržateľnú výkonnosť než na ekonomickú. Taktiež sa skúmal vplyv DT na výkonnosť organizácií v rámci ESG stratégií (environmentálne, sociálne a vedenie), kde sa potvrdil pozitívny vzťah medzi ESG stratégiami a DT (Fu a Li, 2023).

Autori skúmali vplyv DT aj na nefinančné ukazovatele súvisiace s inovačnou výkonnosťou. Gao a kol. (2023) vo svojom výskume si zadefinovali inovačnú výkonnosť prostredníctvom ukazovateľov rýchlosť vývoja nových produktov, počet patentov, pomer úspešných patentových aplikácií k celkovému počtu aplikácií alebo počet produktov či služieb vychádzajúcich zo spolupráce. Vo výsledkoch sa ukázal pozitívny vplyv DT na inovačnú výkonnosť. Iný výskum zase definuje inovačnú výkonnosť prostredníctvom počtu nových

produktov, schopnosti prísť s inováciami ako prvý, počtom hodín strávených nad výrobou nových produktov/služieb, počtom zmien, počtom nových inovatívnych procesov a počtom nových procesov v odvetví. Výskum ukázal, že využívaním informačných technológií a digitalizácie sa inovačná výkonnosť zlepšuje (Nousopoulou a kol., 2022).

1.2.4 Vzťah digitálnej transformácie k stratégii a biznis modelom

V poslednom desaťročí bolo realizovaných niekoľko výskumov, ktoré skúmali vzťah DT a stratégií. Büyüközkan a Göçer sa venovali charakteristike fáz stratégie digitálnej transformácie (Büyüközkan a Göçer, 2018). Konkrétne pri fáze stanovovania cieľov digitálnej transformácie skúmali, podľa čoho organizácia určuje, čo je pre ňu dôležité. Ďalej sa venovali fáze formulácie digitálnej stratégie, ktorá vychádza z vytýčeného cieľa. Poslednou fázou je implementácia, ktorá je realizačnou fázou digitálnej transformácie. Autori vo svojich výsledkoch však poukazujú aj na to, že podniky často žiadne digitálne stratégie nevytvárajú, čo býva dôvodom, že digitalizácia nemusí byť úspešná.

Iní autori posunuli výskum ešte ďalej a zostavili možné trajektórie (v zmysle konkrétnych stratégií), podľa ktorých môžu organizácie implementovať digitálnu transformáciu v kontexte internacionalizácie (Yu a kol., 2022). Trajektória „úplných internacionalizátorov“ spočíva v tom, že firmy najprv prešli procesom digitalizácie a až potom iniciovali nové produkty. Trajektória „čiastočných internacionalizátorov“ spočíva v tom, že firmy simultánne zavádzajú digitalizáciu a aj nové produkty na trh. Avšak pri tejto trajektórii sa upozorňuje na náročné manažovania zdrojov. Posledná trajektória spočíva v tom, že najprv firmy zavádzali nové produkty a až potom sa snažili o digitalizáciu.

Podobne Verhoef a kol. (2021) analyzovali rastové stratégie v kontexte digitalizácie. Rozšírili pôvodné rastové stratégie od Ansoffa (peniknutie na trh, rozvoj produktu, rozvoj trhu a diverzifikácia) o tri stratégie, ktoré autori považujú za vhodné pre podniky zamerané na rast v prostredí digitalizácie. Prvou je prienik na trh založený na platforme. Táto stratégia spočíva v tom, že organizácie poskytnú iba platformu už pre existujúce produkty. Druhou je stratégia spoluvytvárania (z angl. co-creation), ktorá tiež vychádza z princípu platformy. Spoluvytváraním sa myslí, že užívateľ (zákazník) platformy sa podieľa na obsahu platformy, stanú sa dodávateľmi ako napr. pri Airbnb formáte. Treťou stratégiou je diverzifikácia platformy, kde sa existujúca platforma snaží dostať na nové zaujímavé trhy napríklad prostredníctvom partnerstiev (napr. Google a Android).

Iní autori sa venovali praktickým odporúčaniam pre podniky, ktoré chcú digitalizovať. Napríklad podľa Saarikko a kol. (2020) je dôležité, aby firmy začali digitalizovať v malom a využívali najprv svoje silné stránky. Alternatívou je strategické partnerstvo, na ktorom môže byť postavená konkurenčná výhoda. Rovnako má byť snahou organizácie zapojiť sa do tohto štandardizovaného procesu. Na druhej strane Tabrizi a kol. (2019) odporúčajú, aby si organizácia vytýčila biznis stratégiu ešte pred tým ako začne investovať do digitalizácie. Ďalej

by organizácia mala najskôr hľadať pomoc od svojich vlastných zamestnancov, ktorí poznajú organizáciu a až potom od externých poradcov. Taktiež by podľa autorov mala byť skúsenosť zákazníka navrhnutá na základe reálnych očakávaní zákazníkov. Preto by sa mala organizácia zákazníkov pýtať a zohľadňovať ich pohľad. Ďalším odporúčaním je pracovať so zamestnancami, s ich strachom a očakávaniami. Vysvetliť im, že digitalizácia nenahradí ich prácu. Posledným odporúčaním bolo inšpirovať sa úspešnými start-upmi zo Silicon Valley, najmä ich kultúrou, agilným rozhodovaním a organizačnými štruktúrami.

Doterajšie výskumy neponúkajú iba odporúčania a možné stratégie, ale identifikujú aj nedostatky a hrozby spojené s digitalizáciou. Ako problematické sa považuje to, že podnikom chýba jasná vízia digitalizácie, ako aj skutočnosť, že nové technológie zavádzajú podniky viac v dôsledku konkurenčného tlaku ako kvôli očakávaniam zákazníkov. Podniky sa tiež boja zaviesť digitálnu transformáciu preto, že ju vnímajú ako rozsiahly, dlhotrvajúci projekt, ktorý neprináša jasné výsledky. Navyše, problematické je, že vyspelé firmy sa bránia nadväzovať partnerstvá mimo vlastnej siete kontaktov (Saarikko a kol., 2020). Napokon, častým problémom býva absencia stratégie digitalizácie, ktorá zapríčiňuje neudržateľný stav podnikov, vzhľadom na to, že digitálne technológie čoraz viac prenikajú do ich organizačných procesov (Büyükožkan a Göçer, 2018).

Technológie neprenikajú iba do spôsobu budovania organizačnej štruktúry, ale aj do biznis modelov organizácií, špeciálne do zložky tvorby hodnoty pre zákazníkov. V kontexte digitalizácie a nových technológií sa často hovorí o zmenách v biznis modeloch. Zmeny biznis modelov sú ovplyvňované organizačnými zmenami, organizačnou štruktúrou, organizačnou kultúrou, vodcovstvom, postojom k zmene a organizačnými bariérami. Zmeny v biznis modeli môžu mať pozitívne dopady, ako je zlepšenie efektívnosti, lepšia výkonnosť, lepšia udržateľnosť zákazníkov. Ale môžu mať aj negatívne dopady, napríkladv podobe ohrozenia kybernetickej bezpečnosti (Vial, 2019). Ďalej Vial (2019) rozvinul tzv. hybridný biznis model, ktorý sa skladá z dvoch hlavných častí spôsobu tvorby hodnoty – exploatácie a explorácie. Exploatácia sa zameriava na spôsob vytvárania hodnoty z existujúcich zdrojov, kým na druhej strane je explorácia, ktorá sa zameriava na vytváranie hodnoty prostredníctvom inovácií a nových technológií.

Iný výskum analyzuje, ako dokáže organizácia vyťažiť zo zmeny v biznis modeli prostredníctvom digitalizácie (Bharadwaj a kol., 2013). Vďaka digitalizácii môžu organizácie napríklad vytvárať viacstranné biznis modely, čo v praxi znamená, že organizácia na jednej strane vytvára určitý druh produktu alebo služby, ale na druhej strane dokáže v inej vrstve modelu hodnotu z vytvorených produktov či služieb získavať. Typickým príkladom sú platformy, kde nemusia užívatelia platiť za používanie, ale ostatné spoločnosti platia za reklamu na platforme (napríklad vstup Google na trh mobilných telefónov). Ďalšou výhodou je koordinácia biznis modelov v sieťach, čo znamená, že hodnota sa vytvára a dodáva zákazníkom v spolupráci s inými organizáciami v ekosystéme biznis modelov. V neposlednom rade môže podľa autorov byť ďalšou výhodou získanie hodnoty prostredníctvom kontroly architektúry, čo znamená, že organizácia nezískava výnosy len

z ponúkaného produktu, ale aj od ostatných firiem, ktoré predávajú ich produkty (napr. Apple nemá výnosy len zo svojich produktov, ale aj od telekomunikačných operátorov).

V praxi stratégia a biznis model so sebou úzko súvisia. Nasvedčujú tomu aj snahy o komplexné výskumné modely. Schallmo a kol. (2017) zostavili výskumný model, zobrazujúci „cestu“ ako prepojiť stratégiu a biznis model v procese implementácie digitalizácie. V prvom kroku „digitálnej reality“ si organizácia načrtne existujúci biznis model. Následne analyzuje pridanú hodnotu zainteresovaných strán a požiadaviek zákazníkov. V druhom kroku „digitálnej ambície“ sa definujú ciele digitalizácie. Určuje sa, ako tieto ciele zohľadniť v biznis modeli. V treťom kroku „digitálneho potenciálu“ sa rozhoduje o postupoch digitalizácie a navrhuje sa nový budúci digitálny biznis model. V štvrtom kroku „digitálneho súladu“ sa skúma súlad medzi existujúcim modelom a navrhnutým digitálnym biznis modelom. V poslednom kroku „digitálnej implementácie“ sa implementujú kroky potrebné na transformáciu z aktuálneho modelu na digitálny.

Iný výskum skúmal premenné ako digitalizácia, digitálna organizačná kultúra, rozvoj hodnôt prostredníctvom digitálnych technológií a výkonnosť organizácie (Martinez-Caro a kol., 2020). Medzi všetkými premennými sa potvrdil pozitívny vzťah. Na druhej strane autori zdôrazňujú, že na to, aby bola digitalizácia úspešná nestačia iba finančné prostriedky na nákup technologických riešení, ale zamestnanci a manažment organizácie musia vedieť technológie používať v každodennej operatívnej spoločnosti.

Môžeme teda usúdiť, že výskumníci zdôrazňujú potrebu digitálnej stratégie, avšak tá v praxi často absentuje a organizácie jej nevenujú dostatočnú pozornosť (Büyükoçkan a Göçer, 2018), čo môže mať za následok nesplnenie očakávaní organizácie od digitalizácie, neefektívne vynaložené finančné prostriedky či nespokojnosť zamestnancov. V rámci výskumnej pozornosti venovanej téme digitálnej stratégie sa stále považuje implementácia digitálnej stratégie za jej najzložitejšiu fázu. Existujúce výskumy sú tiež príliš všeobecné, nakoľko oblasť implementácie digitálnej stratégie je špecifická a záleží od špecifik podnikateľskej aktivity každej organizácie, jej veľkosti či odvetvia, v ktorom pôsobí (Vial, 2019).

2. Metodológia výskumu

Ako bolo v úvode spomenuté návrh koncepčného modelu 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 start-upov na Slovensku.

Na základe analýzy súčasného stavu riešenej problematiky v rámci projektu sme dospeli k záveru, že vhodným metodologickým prístupom bude **metodológia dizajnového vedeckého prístupu** (angl. orig. „**design science research method – DSRM**“). Podľa Johannesson a Perjons (2014) veda o dizajne (angl. orig. „design science – DS“) je vedecké štúdium a tvorba artefaktov, ktoré ľudia vyvíjajú a používajú s cieľom riešiť praktické problémy všeobecného záujmu. Hevner a kol. (2004) navrhujú, aby sa dizajnový vedecký prístup zaoberal buď neriešeným problémom jedinečným a inovatívnym spôsobom alebo riešeným problémom efektívnejším alebo účinnejším spôsobom. Artefakt je objekt vytvorený človekom so zámerom, aby sa používal na riešenie praktického problému. Dizajnový vedecký výskum vytvára artefakty: „niečo, čo vytvorili ľudia zvyčajne na praktický účel“ (Offermann a kol., 2010). March a Smith (1995) rozlišujú štyri rôzne typy artefaktov: koncepty, modely, metódy a inštalácie.

Za priekopníka v diskusii o vede o dizajne sa považuje Herbert Simon a to svojim článkom *The Science of the Artificial* publikovanom v roku 1969 v MIT Press. Podľa Simona sa DS zameriava na riešenie problémov alebo na to, "ako by veci mali byť" zatiaľ čo deskriptívno-vysvetľujúce vedy skúmajú "ako veci sú". Simonov článok týmto inšpiroval rozlišovanie medzi exploratívnymi vedami (tradičná veda) a vedou o dizajne – dizajnovým vedeckým prístupom (Van Aken, 2004; Pandza a Thorpe, 2010).

Napriek tomu, že metodológia dizajnového vedeckého prístupu je v súčasnosti najviac rozšírená v sektore informačných systémov, jej aplikácie v ďalších vedných disciplínach, vrátane manažmentu, sú tiež známe a metodologicky i teoreticky skúmané (Johannesson a Perjons (2014); Van Aken a Romme, 2012; Pandza a Thorpe, 2010 a ďalší). V ostatnom období sa jeho využitie začína rozširovať aj do oblasti výskumu podnikania (Berglund, 2021).

2.1 Dizajnový vedecký výskum (DSR) v podnikaní

Ako z predchádzajúcich častí vyplýva DSR funguje na rozhraní kreatívneho dizajnu a vysvetľujúcej vedy s cieľom vytvoriť a testovať nové, inovatívne riešenia (Georges a Romme, 2023). Začal sa používať v rôznych oblastiach výskumu manažmentu - napr. v operačnom manažmente (Holmström a kol., 2009), v manažmente inovácií (Romme a Holmström, 2023), ale aj v podnikaní (Dimov a kol. 2022, Romme a Reymen, 2018).

Jednou z otázok, ktorú je na mieste si položiť, je či DSR a tiež jeho metodológia sú relevantné (vhodné) pre podnikanie. Adekvátnym zdrojom pre odpoveď je opäť článok H. Simona (1996) v ktorom tvrdí, že k potrebe využitia DS prístupu vedú dve vlastnosti skúmaných javov: ľudský zámer a nepredvídateľnosť prostredia. Je zrejmé, že obe tieto vlastnosti sú kľúčové pre podnikanie, a teda podľa H. Simona tradičný deskriptívno - výkladový prístup nie je pre vedecký výskum v tejto oblasti dostatočný. Vlastnosti ľudského zámeru a nepredvídateľnosti prostredia podľa Romme a Reymen (2018) deklarujú, že výskum podnikania je vedou o "umelom" čo znamená, že zahŕňa tvorivý dizajn a vedecké overovanie. Seckler a kol. (2021) výstižne charakterizuje význam DSR v podnikaní tým, že výskumníci v oblasti podnikania môžu rozvinúť relevantné znalosti z praxe (užitočnosť) s vedeckou rigoróznosťou. Avšak s týmto je v oblasti podnikania spojených veľa výziev, ktoré takýto typ výskumu robia náročným. K náročnosti výskumu patrí aj viacero typov výskumných výstupov, ktoré môžu byť výsledkom DSR v podnikaní. Podľa Romme a Reymen (2018) existuje päť typov výstupov: hodnoty, konštrukty, modely, princípy a praktiky.

Tieto výstupy môžu mať charakter aj vstupov aj výstupov a to tak, že v jednej fáze ide o výstup, ktorý zároveň je vstupom pre ďalšiu fázu výskumu. Podľa citovaných autorov sú pre výskum podnikania tieto výstupy charakterizované nasledovne: *Hodnota* označuje stupeň dôležitosti konkrétnej činnosti alebo príležitosti a to pre vedca alebo odborníka. *Konštrukty* predstavujú slovník na opis konkrétneho súboru podnikateľských problémov a výziev, ktoré nemôžu byť priamo skúmané. Príkladom môže byť "návrh hodnotových ponúk", "distribučný kanál" a pod.

Model je charakterizovaný množinou tvrdení, ktoré vyjadrujú vzťahy medzi konštrukmi. Ako príklad môže ísť o koncepčný rámec, matematické modely a teórie, ale aj štatistické a matematické prístupy využívané v podnikaní. Do tejto skupiny patria aj už vytvorené, tzv. inštrumentálne modely ako je Business Model Canvas, Lean Canvas a pod. *Princípy* určitého návrhu, zahŕňajú usmernenia (metodiky) zamerané na riešenie určitého podnikateľského problému alebo výzvy. Princípy majú syntetizujúcu funkciu výsledkov výskumu v podnikaní na rozdiel od konštruktov, ktoré majú analytickú funkciu pri skúmaní zložitých javov v podnikaní.

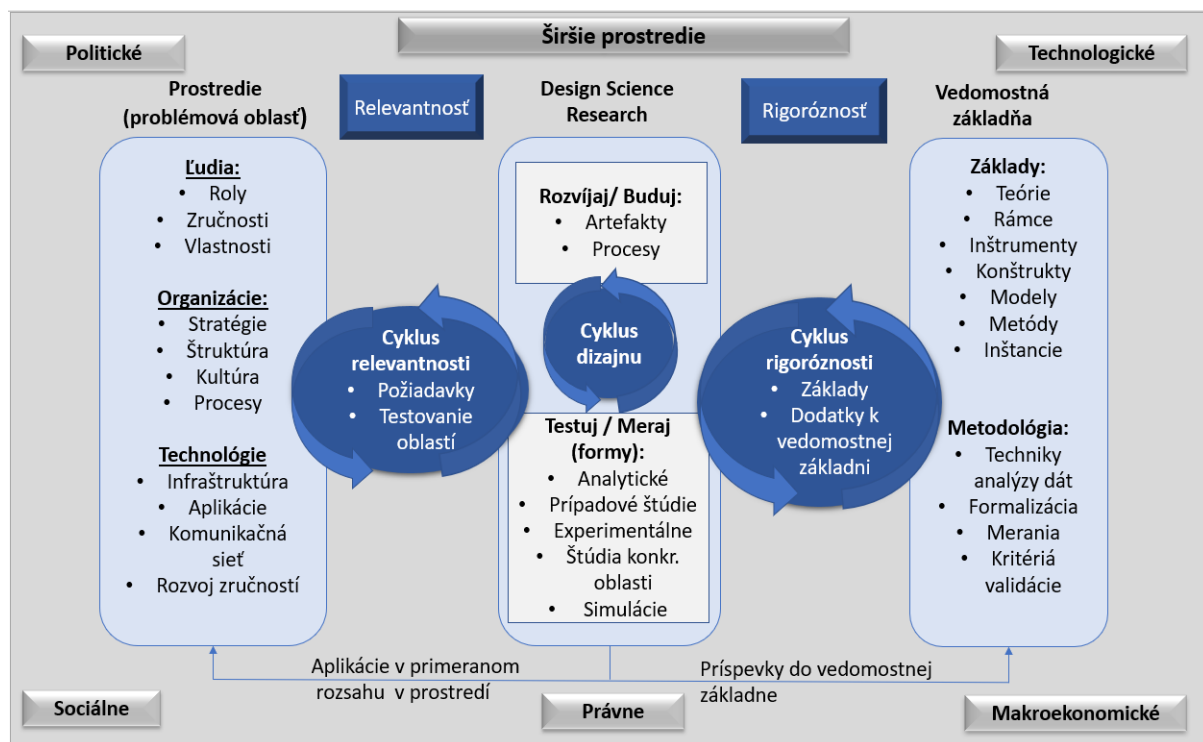
Prax zahŕňa aplikáciu hodnôt, konštruktov, modelov a/ alebo princíпов v kontexte podnikania. Príkladom praxe môže byť prototypovanie produktu, formovanie a testovanie biznisu a pod. Vyššie charakterizované výstupy predstavujú súčasť celku, ktorý nazývame znalostná báza. Každý z nich prispieva k tvorbe tejto bázy.

2.2 Metodológia dizajnového vedeckého výskumu (DSRM) v procese tvorby koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Koncept metodológie dizajnového prístupu bol výstižne spracovaný Hevnerom a kol. (2004) ako aj samotným Hevnerom (2007). Následne z neho vychádzali aj ďalší autori zaoberajúci sa problematikou DSRM a to napr. Dresch a kol. (2015). V oblasti podnikania ide napr. o autorov Georges a Romme (2023), Dimov a kol. (2023), či Romme a Reymen (2018). Tieto práce nás inšpirovali pri tvorbe a prezentácii modifikovaného všeobecného konceptu metodológie dizajnového vedeckého výskumu, tak ako je uvedený na obr. č. 1. Tento všeobecný koncept tvorí východiskový metodický rámec pre náš koncepčný model, a preto sa v tejto časti podrobne venujeme jeho teoretickým východiskám. Jadrom všeobecného konceptu je **dizajnový vedecký výskum**, na ktorý však vplývajú dva kľúčové faktory: **relevantnosť a rigoróznosť**. Ako z obr. č. 1 vyplýva, relevantnosť musí byť posudzovaná z v kontexte prostredia, z ktorého problém pochádza. Toto prostredie pozostáva z ľudí (ich pozícií, zručností, schopností), organizácie (jej stratégií, štruktúry, kultúry a procesov), ako aj technológií (či už ide o infraštruktúru alebo rôzne aplikácie, ktoré sú k dispozícii), v našom prípade technológií, ktoré sú potrebné pre digitálnu transformáciu firiem. Tieto tri skupiny komponentov predstavujú vstupy do **dizajnového riešenia** a definujú organizačné potreby, a teda musia byť posudzované z pohľadu **relevantnosti** konkrétnej organizácie. Na druhej strane, ďalším dôležitým vstupom sú **znalosti z vedomostnej základne**, ktoré sú aplikovateľné na riešenie konkrétneho problému. Týmto môžu byť existujúce teórie, modely, expertízy, skúsenosti ale aj metodológie (metódy), ktoré je možné použiť na riešenie konkrétnych problémov. Táto znalostná základňa môže byť **definovaná tiež ako prostredie**, z ktorého sa výskumník dozvedá, ktoré teórie alebo artefakty boli už v minulosti použité. Podľa Hevnera a kol. (2004) ide o suroviny, ktoré sa použijú pri tvorbe nových výskumov a artefaktov. Avšak, ako sa v publikácii Dresch a kol. (2015) uvádza, tieto teoretické znalosti nemusia byť pre riešenie konkrétneho problému dostatočné, a preto sa, najmä v manažmente, siahajú **po vlastných skúsenostiach** alebo sa pri navrhovaní nových riešení aplikujú metódy pokusov a omylov. Nami prezentovaný modifikovaný koncept (schéma č. 1) sme obohatili ešte o **širšie prostredie**, ktoré tvorí makroekonomické, politické, právne, technologické a sociálne prostredie, ktoré práve v súčasnej etape digitalizácie a digitálnej transformácie takisto významne vplýva na samotnú formuláciu problému, ale aj ciele a spôsob riešenia. Splnená musí byť tiež podmienka **rigoróznosti**, keďže ide o vedecký výskum, ktorý musí byť validný a spoľahlivý a len vtedy môže prispieť k rastu znalostnej bázy. *Teda na základe potrieb organizácie a problémov, pre ktoré majú vedci hľadať riešenie, metodológia dizajnového vedeckého výskumu môže podporiť konštrukciu a vývoj artefaktov, ako aj posilniť existujúcu znalostnú bázu (Dresch a kol. 2015)*. Výsledok aplikácie metodológie dizajnového vedeckého výskumu (rôzne typy artefaktov – koncepty, modely, metódy, inštancie) musí byť testovaný, a to pokiaľ ide o jeho relevantnosť vzhľadom na riešený problém ako aj o jeho rigoróznosť. Hevner (2004) vo svojom modeli hovorí o cykle relevantnosti, cykle rigoróznosti

a cykle dizajnu. **Cyklus relevantnosti** spočíva na iteráciách, prostredníctvom ktorých sa zisťuje, či riešenie navrhované prostredníctvom dizajnového výskumu prispieva k zlepšeniu prostredia, z ktorého vyšiel riešený problém. Podľa Hevnera **cyklus rigoróznosti** vychádza z minulých znalostí ako vstupov pre projekt, ktoré tvoria porovnávaciu základňu pre posúdenie, či navrhované riešenie má v sebe prvok novosti, a nejde iba o zlepšenie rutinného procesu. **Cyklus dizajnu** tvorí jadro každého výskumného projektu riešeného metodológiou dizajnového výskumu. Ide o cyklus výskumných aktivít, prebiehajúci v rámci iterácií medzi navrhovanými riešeniami a ich hodnotením, a to na základe ich relevantnosti a rigoróznosti. Hevner (2007), vychádzajúc z prác Juhani (Hevner, 2004), spája dizajnový vedecký výskum s filozofiou pragmatizmu a na základe toho konštatuje, že tento prístup je vo svojej podstate **pragmatický**, a to vzhľadom na jeho väzbu na relevantnosť, ako aj jeho jasný prínos k aplikačnému prostrediu. To sú charakteristiky, ktoré jednoznačne zodpovedajú požiadavkám riešenia nášho projektu, konkrétne pri tvorbe koncepčného modelu.

Schéma č.1: Modifikovaný koncept dizajnového vedeckého výskumu



Zdroj: spracované autormi využitím vstupov: Hevner a kol., 2004 a Dresch a kol., 2015

Charakteristika jednotlivých aktivít DSRM v procese tvorby koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie je obsiahnutá v tabuľke č.2.

Tabuľka č.2: Aplikácia metodológie dizajnového prístupu (DSRM) pri tvorbe koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

DSRM aktivity	Popis aktivít	Vedomostná základňa	Výskumné stratégie a k nim prisl. metódy
Identifikácia problému a motivácia	Digitálna transformácia a multigeneračnosť v malých a stredných firmách sú v súčasnosti podnikateľskými výzvami, ale aj príležitosťami, ktoré je nevyhnutné vhodne manažovať v záujme prežitia, ale aj dosiahnutia udržateľného rastu.	Literatúra a dokumenty zamerané na: a/ medzigeneračné podnikanie a spoluprácu v dobe digitalizácie; b/ metódy riešenia tohto typu komplexných problémov; c/ predchádzajúce vlastné výskumné štúdie zamerané na inkluzivitu podnikania.	Prieskum vytipovaných literárnych, výskumných a odborných zdrojov, ako aj diskusia s relevantnými odborníkmi
Definovanie cieľa a riešenia	Návrh koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre malé a stredné podniky	Znalosti z oblasti koncepčného modelovania, inkluzivity podnikania a medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.	Prieskum literatúry, dokumentov, Akčný výskum, Diskusia s relevantnými odborníkmi
Dizajn a rozvoj	Návrh a vizualizácia komponentov koncepčného modelu, ako aj ich obsahovej náplne	Výsledky analýz realizovaných na základe vlastných kvantitatívnych a kvalitatívnych výskumov riešenej problematiky Súčasný stav riešenej problematiky v publikačných výstupoch	Aplikácia prístupov fenomenologických štúdií, interviews prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov a ich spracovanie pomocou MAXQDA, Action research; štatistické vyhodnocovanie dát o podnikateľských aktivitách podľa generácií mladých a seniorov; Review – Reflect prístup...

DSRM aktivity	Popis aktivít	Vedomostná základňa	Výskumné stratégie a k nim prisl. metódy
Demonštrácia	Demonštrácia/ Prezentácia koncepčného modelu podnikateľom a konzultantom - špecialistom z predmetnej oblasti	Pripomienky získané z workshopov Spätné väzby z konferencie a odborného fóra	Organizácia focusových skupín na workshopoch, konferencii a odbornom fóre;
Hodnotenie	Prezentácia koncepčného modelu podnikateľom a konzultantom s cieľom získať ich hodnotiace stanovisko	Znalosti a metriky z oblasti hodnotenia koncepčných modelov	Písomné vyjadrenie sa prostredníctvom odpovedí na stručný štruktúrovaný dotazník zameraný na koncepčný model ako celok, ale aj jeho jednotlivé komponenty
Komunikácia	Zverejnenie a rozšírenie informácií o koncepčnom modeli relevantným užívateľom ako aj výskumníkom z danej oblasti	Znalosti potrebné na tvorbu platformy/ webstránky vhodnej na zverejnenie výsledkov výskumu a špeciálne modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie	1. Tvorba webovej stránky obsahujúcej koncepčný model, ako aj ďalšie informácie spojené s medzigeneračným podnikaním v dobe digitalizácie; 2. Publikovanie čiastkových výstupov v monografiách, zborníkoch z konferencií, časopiseckých výstupoch.

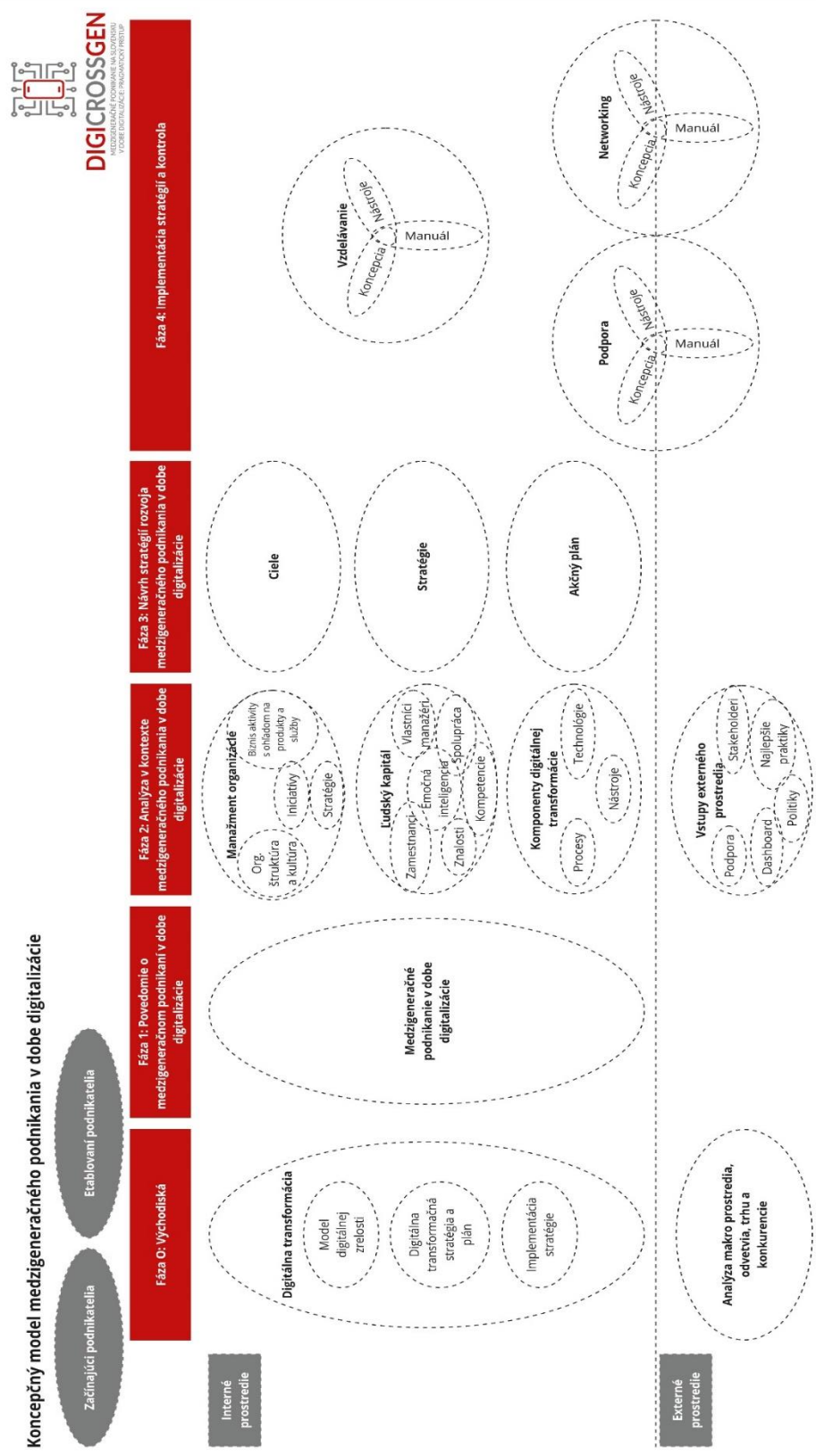
Zdroj: vlastné spracovanie autorov

V našom výskume ide o vytvorenie nového artefaktu, ktorým je koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre podmienky malých a stredných podnikov. V procese jeho tvorby, okrem základných metodologických postupov a cyklov, sme aplikovali pragmatiký prístup, v súlade so zameraním nášho výskumného projektu ako aj aplikovaným charakterom nášho výskumu. Podľa A. Hevnera (2004, 2007) DS má vo svojej podstate pragmatizmus a je spojený s pragmatickou filozofiou. Ako autor uvádza, pragmatizmus je mysliteľská škola, ktorá berie do úvahy praktické dôsledky alebo reálny efekt ako životodarné komponenty významu a pravdy. Podľa neho je DS vo svojej podstate pragmatiký a to tým, že zdôrazňuje relevantnosť, a teda prispieva k aplikačnému prostrediu, alebo môžeme povedať aj k aplikačnému výskumu. Avšak k dobrému praktickému využitiu je potrebná aj rigoróznosť, a teda relevantný a rigorózný cyklus definujú dobrý dizajnový výskum. S oboma týmito cyklami sme v procese tvorby koncepčného modelu pracovali, pričom pragmatizmus považujeme za kľúčovú charakteristiku procesu, ktorého výstupom je nami nadizajnovaný koncepčný model. V ďalších častiach budeme jednak charakterizovať tento model ako celok, ale aj ďalej rozpracujeme jeho jednotlivé časti. Zároveň tiež budeme vychádzať v rámci rigoróznosti zo znalostných báz publikovaných v akademických časopisoch alebo výskumných správach. Relevantnosť je popísaná v tejto metodológii a to v tabuľke č.2 , kde charakterizujeme výskumné stratégie a metódy, ktoré sme využili.

3. Výsledky výskumu

V predchádzajúcich častiach sme charakterizovali jednak všeobecné teoretické východiská medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie ako aj metodológiu výskumu, ktorú sme aplikovali. Výsledkom tohto procesu je Koncepčný model medzigeneračného podnikania/ spolupráce v dobe digitalizácie. Tento model je znázornený v schéme č.2, pričom bližšie je charakterizovaný a následne rozpracovaný v ďalších častiach tejto kapitoly. Pri jeho konštrukcii sme na základe teoretických poznatkov, ako aj praktických skúseností model nadizajnovali podľa kľúčových fáz, ktoré je potrebné v procese využitia medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie aplikovať. Jedným z predpokladov uplatniteľnosti tohto modelu, z ktorých sme vychádzali pri jeho tvorbe, je existencia systému strategického manažmentu v predmetnom malom alebo strednom podniku a jeho aplikácie aj na oblasť digitalizácie. Hlavné obsahové zameranie navrhnutého a ďalej rozpracovaného koncepčného modelu sa sústreďuje na medzigeneračné podnikanie/ spoluprácu v rámci podniku, berúc do úvahy jeho digitálnu transformáciu.

Schéma č. 2: Koncepčný model medzigeneračného podnikania/ spolupráce v dobe digitalizácie



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

3.1 Procesne orientovaný koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre MSP

Celkový rámec dizajnu koncepčného modelu medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pozostáva zo vstupov z interného a externého prostredia a, ako bolo uvedené v predchádzajúcich častiach, z piatich fáz. Vnútorň obsah každej fázy tvoria kľúčové komponenty interného prostredia, disponibilné vstupy z externého prostredia, resp. komponenty, ktorých obsahová náplň je tvorená vstupmi interného ako aj externého prostredia.

Obsahom fázy o 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 medzigeneračnej podnikateľskej spolupráce v tomto procese. Fáza 1 sa zameriava na vysvetľovanie dôležitosti povedomia o medzigeneračnom podnikaní/ spolupráci. Budovanie tohto druhu povedomia je pre firmy veľmi dôležité pokiaľ chcú využiť príležitosti vyplývajúce z medzigeneračného podnikania. Fázu 2 predstavuje analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Je zameraná na štyri kľúčové komponenty: organizácia, komponenty digitálnej transformácie, ľudský kapitál a vstupy externého prostredia. Fáza 3 je zameraná na návrh stratégií 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 budeme charakterizovať model podľa spomínaných piatich fáz, pričom na začiatku každej fázy bude uvedený súčasný stav poznania, resp. poznatková základňa buď za fázu ako celok alebo jej komponenty. Pragmatizmus sme do modelu zahrnuli jednak vo forme návrhu postupu realizácie príslušnej fázy alebo jej komponentov, ako aj nástrojov, ktoré je možné pri jednotlivých komponentoch využiť.

3.2 Fáza O: Východiská

Východiská koncepčného modelu sú obsahom fázy o. 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.² Predpokladáme preto, že tieto procesy sú vo firme zavedené. V ďalších fázach koncepčného modelu sa zaoberáme zakomponovaním využitia medzigeneračného podnikania v procese digitalizácie.

Schéma č.3: Fáza o koncepčného modelu



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

V prehľade literatúry sme sa na jednej strane podrobnejšie venovali charakteristikám digitalizácie, možným faktorom, ktoré vplyvajú na digitálnu transformáciu (kapitola 1.2.1), digitálnym maturitným modelom (kapitola 1.2.2), a na druhej strane aj tomu, ako

² Vzhľadom na uvedené vo fáze o sa zaoberáme iba rámcovými charakteristikami procesu digitálnej transformácie, ktoré sú nevyhnutné pre pochopenie celostnosti zapojenia medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie vo firme. Teda našim cieľom nie je detailný popis postupu manažovania digitálnej transformácie, ktoré čitateľ nájde v množstve odborných publikácií zameraných na túto problematiku.

digitalizácia môže ovplyvniť organizácie a ich fungovanie (kapitola 1.2.3 a 1.2.4). Vychádzajúc z literatúry ako aj z poznatkov o digitalizácii získaných z podnikateľskej praxe sme zostavili rámcový návrh procesu digitálnej transformácie popísaný v nasledujúcej podkapitole.

3.2.1 Návrh procesu digitálnej transformácie

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:

- I. *Hodnotenie súčasného stavu digitálnej transformácie,*
- II. *Stratégia a plánovanie digitálnej transformácie,*
- III. *Implementácia stratégie digitálnej transformácie.*

Jednotlivé kroky ďalej podrobnejšie charakterizujeme.

- I. *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 chains a ďalšie) a hodnotí úroveň digitálnej zrelosti vo vybraných oblastiach (Hortovanyi a kol., 2023). V tomto procese je zvlášť dôležité poznanie úrovne digitálnej zrelosti firiem na meranie ktorej sa využívajú maturitné modely zrelosti, ktoré sme charakterizovali v prvej kapitole.

Výsledkom tejto fázy je poznanie aktuálneho stavu interného a externého prostredia, ako aj digitálnej zrelosti firmy.

- II. *Stratégia a 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 digitálnych zrelostí 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 (Cassetta a kol., 2020).

Po zadaní cieľa by sa malo pristúpiť k formulácii stratégie digitálnej transformácie. Pri jej formulácii sa postupuje rovnako ako pri stratégiách na úrovni firmy ako celku. Podľa tímu autorov Zaki a kol. (2021) dobrá stratégia digitalnej 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 určení 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 zadaného cieľa, by mal ďalej obsahovať (Mishra a kol., 2023):

- **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, ktorý 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.

III. Implementácia 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 (Schallmo a kol., 2017):

- **klúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs),**
- **časový priebeh DT,**
- **finančné čerpanie zdrojov,**
- **plnenie plánu úloh,**
- **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 fáze je úspešne implementovaný plán a stratégia digitálnej transformácie, čiže dosiahnutie vytýčených cieľov.

3.2.2 Nástroje a metódy analýzy a plánovania digitálnej transformácie

Táto podkapitola obsahuje vybrané nástroje, ktoré je možné využiť v tejto fáze koncepčného modelu.

Nástroje hodnotenie súčasného stavu digitálnej transformácie

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**. Základné charakteristiky týchto modelov, tak ako sú uvádzané v akademickej a odbornej literatúre, sú prezentované v prvej kapitole tejto publikácie. V tejto časti prezentujeme už konkrétne nástroje, ktoré na tento účel boli vytvorené. Konkrétne ide o: Digital Maturity Toolkit³ a Forrester Digital Maturity Model 5.0.

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.3, Organizácia podľa popisu úrovni digitálnej transformácie vyhodnotí na ktorej úrovni sa v príslušných dimenziách nachádza. Tabuľka č.4 zobrazuje druhú alternatívu hodnotenia digitálnej zrelosti so

³ Pre detailnejšie informácie a prakticky uvedený model digitálnej zrelosti, bližšie pozri: <https://digicrossgen.fmuk.eu/o-stranke/>

zameraním na nasledovné dimenzie – kultúra a ľudia, organizácia, marketing, kybernetická bezpečnosť a riadenie značky. Princíp jej aplikácie je rovnaký ako pri prvej alternatíve.

Tabuľka č.3: 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.	Viacere 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 zákaznícku 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 výkazy zvyšku spoločnosti.	Spoločnosť využíva riešenia nástrojov Big Data. Automatizované výkazy s kľúčovými prehľadmi KPI. Takmer 360-stupňový pohľad na zákazníka.	Spoločnosť využíva riešenia nástrojov Big Data. Automatizované výkazy s kľúčovými prehľadmi KPI v reálnom čase. Takmer 360-stupňový pohľad na zákazníka.
Stratégia a vedenie	Takmer žiadna stratégia digitálnej transformácie.	Základná stratégia digitálnej transformácie.	Silná stratégia digitálnej transformácie. Na vykonávanie	Rovnaké ako úroveň 3. Manažér pre digitalizáciu je súčasťou

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
	Takmer žiadny plán na realizáciu digitálnej stratégie. Takmer žiadna investícia.	Vymedzil sa základný plán na vykonávanie digitálnej stratégie. Malý vklad riadiaceho tímu a malá finančná investícia.	digitálnej stratégie bol stanovený rozsiahly plán. Vysoký vklad riadiaceho tímu a vysoké finančné investície.	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 č.4: 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.
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 prispôbiť, inovovať.
Marketing	Používa hlavne tradičné marketingové nástroje (napr. TV, rozhlas).	Začína používať tradičné marketingové nástroje aj nástroje digitálneho marketingu (napr. Google Ads,	Využíva tradičné marketingové nástroje aj nástroje digitálneho marketingu integrovaným spôsobom.	Rovnaké ako úroveň 3. Skvelá pri vytváraní zdieľateľného virálneho obsahu. Vždy experimentuje s

	Úroveň 1 základná	Úroveň 2 stredná	Úroveň 3 dobrá	Úroveň 4 vynikajúca
		Facebook Organic, Facebook Ads), ale izolovaným spôsobom		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

Forrester Digital Maturity Model 5.0 (VanBoskirk a kol., 2017).

Model obsahuje 4 oblasti – kultúra, organizácia, technológie a vhlad. Každú oblasť reprezentuje 7 otázok, na ktoré má organizácia odpovedať organizácia podľa miery súhlasu na škále od 0 (úplne nesúhlasím) po 3 (úplne súhlasím). Zoznam otázok je uvedený v Tabuľke č.5.

Tabuľka č.5: 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 cieľového 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 (viď tabuľka č.6). Platí, že čím vyššie má organizácia skóre, tým viac je digitálne zrelá.

Tabuľka č.6: 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

Zdroj: VanBoskirk a kol., 2017

Výstupy z týchto nástrojov predstavujú vstupy pre ďalší krok, ktorým je formulácia stratégie a plánovanie digitálnej transformácie. V ďalšej časti uvádzame nástroje, ktoré je vhodné v danom kroku použiť.

I. Nástroje a metódy formulovania stratégie a plánovania digitálnej transformácie

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 č.1: 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 č.2: 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 prioritizácie 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 obr. č. 3.

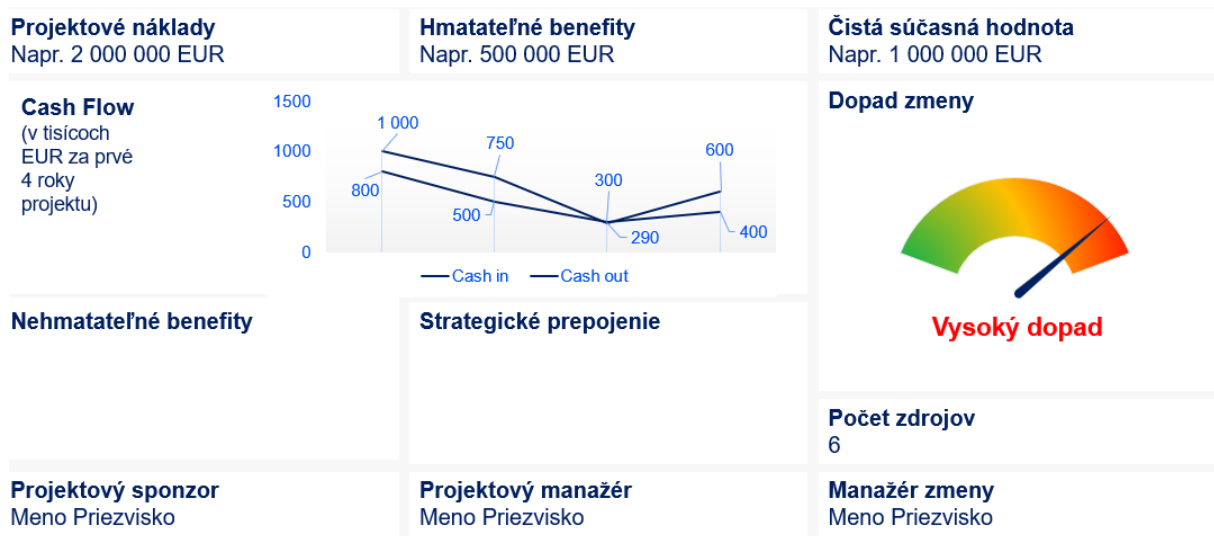
Obrázok č.3: Matica prioritizácie



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.4 je znázornená šablóna Lean Business Case, kde sa zobrazujú peňažné toky, náklady projektu, jeho čistá súčasná hodnota a iné zvolené ukazovatele.

Obrázok č.4: Šablóna plánu podľa Lean Business Case



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

II. Nástroje implementácie digitálnej transformácie

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.5 zobrazuje vzor šablóny sledovania úloh. Takúto šablónu možno jednoducho zostaviť např. v MS Excel. Obrázok č.6 zobrazuje šablónu na sledovanie KPIs a strategických cieľov digitálnej transformácie.

Obrázok č.5: 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	■	MJ				

Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting

Obrázok č.6: 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

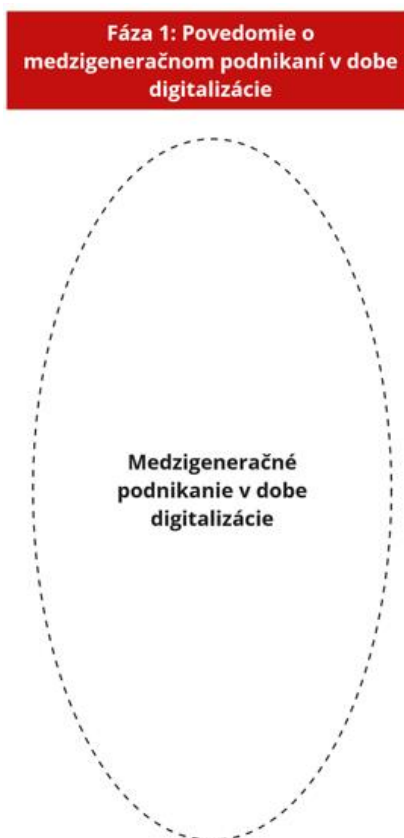
Zdroj: Digital Maturity Toolkit, Domont Consulting, vlastné spracovanie autorov

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

3.3 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 formulovania 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, je rovnako dôležitá ako nasledujúce fázy, nakoľko bez tejto fázy nevieme, aké generácie pôsobia v našej organizácii, aké sú ich charakteristiky a prínosy. Inšpiráciou pre zaradenie povedomia ako dôležitej fázy sú aj výstupy rozhovorov s našimi respondentmi, z ktorých vyplynulo, že mnoho firiem si stále neuvedomuje, že majú v organizácii ľudí z rôznych generácií a téme medzigeneračného aspektu venujú minimálnu alebo žiadnu pozornosť.

Schéma č.4 : Fáza 1 koncepčného modelu



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

V prehľade literatúry (kapitola 1) charakterizujeme súčasný stav skúmania poznania medzigeneračného podnikania a medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie. V nasledujúcej podkapitole uvádzame rámcový návrh postupu budovania povedomia o medzigeneračnom podnikaní na organizačnej úrovni.

3.3.1 Návrh postupu budovania povedomia o medzigeneračnom podnikaní vo firme v dobe digitalizácie

Návrh budovania povedomia pozostáva z dvoch kľúčových krokov:

- I. *Pochopenie významu budovania povedomia o medzigeneračnej podnikateľskej spolupráci*
- II. *Identifikácia generácií, motivácie a hodnôt podniku*

3.3.1.1 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. V ďalších častiach tejto podkapitoly podrobnejšie uvedené oblasti bližšie rozoberáme.

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 (Wojčák a kol., 2017). 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 (Walker a kol., 1997), 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 generácií 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 (Pilková a kol., 2021).

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.

Medzigeneračné podnikanie v kontexte digitalizácie

V prehľade literatúry (kapitola 1) uvádzame, že starnutie populácie je fenomén, ktorému sa venuje pozornosť ako na národnej, tak aj na medzinárodnej úrovni (United Nations, 2020). 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 dlhodobější trendy a dokáže aplikovať praktické skúsenosti kzámerom, o ktorých organizácie uvažuje (Pilková a kol., 2021).

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 Gelomanovej definície emocionálna inteligencia (EI) je predispozícia na pochopenie a ovládanie svojich vlastných pocitov a pocitov druhých (Goleman, 2001). 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 (Mikuš a kol., 2023).

EI zvyšuje vzájomné porozumenie a premostuje generačnú priepasť, zvyšuje angažovanosť, lojalitu, otvorenosť a uľahčuje výmenu nápadov, vedomostí a skúseností medzi mladými ľuďmi a seniormi (Fedorova a kol., 2023).

3.3.1.2 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.

Identifikácia generácií v podniku

Ako sme v literatúre uviedli (1. kapitola), generácie sa určujú podľa rokov narodenia. V koncepčnom modeli je možné aplikovať rozdelenie generácií podľa Lojdu (2022), ktoré je uvedené v tabuľke č. 1. v kapitole 1.

Proces identifikácie generácii v podniku spočíva v mapovaní štruktúry zamestnancov podľa jednotlivých generácií. V časti nástroje (kapitola 3.3.2) uvádzame možné alternatívy na identifikovanie príslušných generácií v podniku.

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.

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. V tomto kontexte môže byť užitočná typológia podľa Handyho (2007), ktorý zostavil typológiu hodnôt organizácie zameranej na pomoc organizáciám v čase zmien, akou môže byť zmena počas zavádzania digitálnej transformácie. Handy (2007) rozdelil organizačné hodnoty na dve kategórie: (1) inovatívne hodnoty podporujúce flexibilitu, kreativitu a adaptáciu a (2) stabilné hodnoty zamerané na kontrolu a konzistenciu.

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 svojím 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.

3.3.2 Nástroje a metódy tvorby povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie

I. Nástroje na podporu povedomia o medzigeneračnom podnikaní v dobe digitalizácie

Podpora povedomia o medzigeneračnom podnikaní súvisí bezprostredne so vzdelávaním. Keď sa začínajúci a etablovaní podnikatelia vzdelávajú v oblasti medzigeneračného podnikania, môžu byť viac naklonení medzigeneračný prístup vyskúšať a budovať. Taktiež, podpora povedomia medzigeneračného podnikania súvisí aj s networkingom, teda so sieťou kontaktov, nakoľko networking umožňuje budovanie profesionality, vzťahov a dôvery medzi rôznymi generáciami. V neposlednomrade podpora povedomia medzigeneračného podnikania súvisí s iniciatívami a aktivitami zameranými na samotnú podporu medzigeneračnej spolupráce, ktoré môžu vychádzať zvnútra organizácie, ale aj z vonkajšieho prostredia. Viac o nástrojoch vzdelávania, networkingu a podpory uvádzame v 4. fáze koncepčného modelu.

II. Nástroje na podporu identifikácie generácií, motivácie a hodnôt podniku

V kontexte identifikácie generácií je kľúčové, aby manažéri či vlastníci začínajúcich alebo etablovaných podnikov poznali, aké generácie vystupujú v ich podniku. Môžu na to použiť jednoduchú tabuľku v MS Excel, kde vpišu informácie o jednotlivých členoch tímu a podľa dátumu narodenia ich možno priradiť k príslušnej generácii. Vzor uvádzame v tab. č 7.

Tabuľka č.7: Generačná štruktúra zamestnancov

Meno	Priezvisko	Osobné číslo zam.	Oddelenie / tím	Dátum narodenia	Generácia
Meno zamestnanca	Priezvisko zamestnanca	Osobné číslo zamestnanca	Tím, kde zamestnanec pracuje	Dátum narodenia zamestnanca	Príslušná generácia, do ktorej zamestnanec spadá

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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 z akej generácie). Jedna z možností mapovania generačnej štruktúry je uvedená v tab. č.8.

Tabuľka č.8: Mapovanie štruktúry zamestnancov

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

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Na podporu identifikácie hodnôt podniku môžu firmy využiť metodický návod uvedený v tab. č.e. Zoznam otázok má pomôcť zmapovať kľúčové hodnoty podniku v kontexte medzigeneračného podnikania.

Tabuľka č.9: 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?	

Kroky	Objasňujúce otázky/usmernenia	Odpoveď
4. Pridanie detailov a úprava	Uveďte viac informácií o vami preferovaných hodnotách za účelom hľadania možností ich zosúladenia s firemnými hodnotami v medzigeneračnom podnikaní.	
5. Získanie spätnej väzby	Ako sa zmenil zoznam hodnôt po získaní spätnej väzby od manažérov a zamestnancov ?	
6. Finalizovanie a implementácia kľúčových hodnôt	Napíšte upravený zoznam kľúčových hodnôt.	

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

Obrázok č.7: Vizualizácia hodnôt organizácie



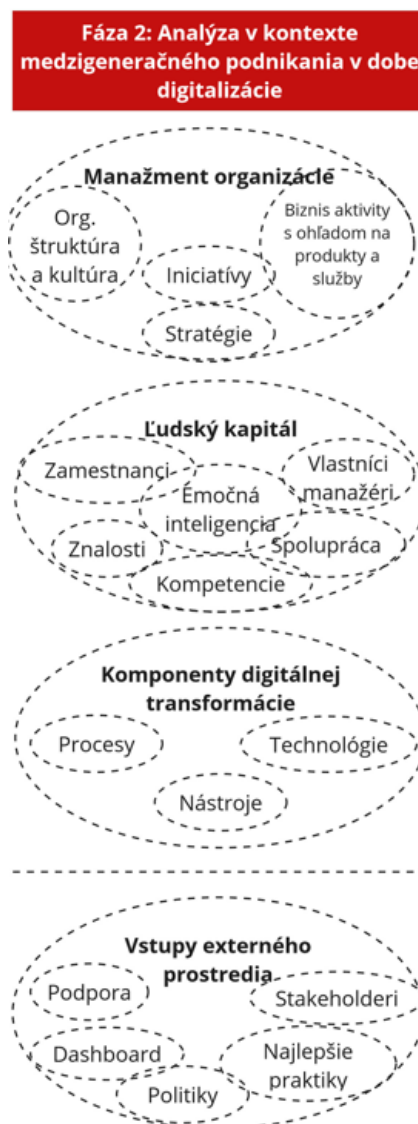
Zdroj: SlideUpLift, dostupné na <https://slideuplift.com/landing-page/>

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.

3.4 Fáza 2: Analýza v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Cieľom druhej fázy koncepčného modelu je realizovať analýzu v rámci komponentov, ktoré boli identifikované ako kľúčové v skúmanej problematike, a to jednak na základe teoretických znalostí získaných z literatúry (Verina a Titko, 2019; Konopik a kol. a ďalší), ako aj praktických súseností z podnikateľského prostredia získaných z viacerých foriem kvalitatívnych prieskumov a analýz dát z kvantitatívnych prieskumov (najmä GEM, ako aj GUESS).

Schéma č.5: Fáza 2 koncepčného modelu



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Identifikované kľúčové komponenty sú: (1) manažment organizácie, (2) ľudský kapitál, (3) komponenty digitálnej transformácie, a (4) vstupy externého prostredia.

3.4.1 Manažment organizácie

Analýzu manažmentu organizácie prezentujeme vo dvoch častiach. Prvou sú teoretické východiská manažmentu organizácie vo vzťahu k medzigeneračnému podnikaniu/ spolupráci v dobe digitalizácie, kým druhou je charakteristika praktického postupu pri analýze tohto komponentu.

3.4.1.1 Teoretické východiská manažmentu organizácie vo vzťahu k medzigeneračnej spolupráci v dobe digitalizácie

Organizácia a jej schopnosti majú kľúčový význam pre úspešnú realizáciu zásadných tzv. „disruptívnych“ zmien, medzi ktoré bezpochyby digitálna transformácia a medzigeneračná spolupráca patria. Dôležité sú predovšetkým schopnosti vycítiť zmeny v prostredí, využiť z týchto zmien vyplývajúce príležitosti a prispôbiť tomu zdroje organizácie (Helfat a kol. 2009; Teece, 2007). V strategickom manažmente sú tieto schopnosti nazývané aj ako dynamické schopnosti (Teece a kol., 1997). Na organizačnej úrovni tieto organizačné schopnosti spájajú individuálne a skupinové kompetencie, ktoré sa navzájom dopĺňajú a vytvárajú špecifický súbor odborných znalostí (Saa-Perez a Garcia-Falcon, 2002). Avšak rozvoj týchto schopností si vyžaduje aj splnenie určitých organizačných predpokladov, ktoré sú nevyhnutné pre efektívny rozvoj požadovaných schopností medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie. Z doterajších výskumov vyplýva, že organizácie, ktoré realizujú efektívny transfer vedomostí medzi zamestnancami majú vyššiu produktivitu a tiež vyššiu konkurencieschopnosť (Argote a kol., 2000; Gorzeň-Mitka a Wiczorek-Kosmala, 2015). Ak však organizácie neriešia problém generačných rozdielov a následne medzigeneračnej spolupráce a lídri nenaformulujú stratégie a taktiky vedúce k medzigeneračnej spolupráci/ podnikaniu, môžu čeliť vážnym problémom. Môže napríklad dôjsť k nesprávnej komunikácii a nepochopeniu medzi generáciami resp. vekovými kohortami, nízkej pracovnej morálke, k vysokej fluktuácii, ako aj problémom so získavaním talentov pre prácu v organizácii (Fyock, 1990, Hillman, 2014; Ruch 2000 – v práci Watts DeMarino, 2018). Organizácie musia investovať svoj čas a úsilie do vytvorenia dôveryhodných vzťahov medzi skupinami zamestnancov, ale aj odstránenia stereotypov, ktoré môžu generácie mať pokiaľ ide o chápanie ich charakteristík, a tiež viesť všetky skupiny k dosiahnutiu spoločných cieľov organizácie (Tolbize, 2008; Murphy, 2007). V mnohých štúdiách zameraných na medzigeneračnú spoluprácu/ podnikanie sa zdôrazňuje dôležitosť stratégií, ktoré by mali mať organizácie pre túto oblasť rozpracované s cieľom vyplniť medzery medzi generáciami, zabezpečiť, aby viaceré generácie pracovali spoločne a navzájom sa jedny od druhých učili (napr. Murphy, 2007; Reitman, 2006). Avšak, ako viacerí autori uvádzajú (Nurhas a kol. 2021, Reitman, 2006), výzvam, ktorým čelia lídri organizácií pri zavádzaní stratégií a osvedčených postupov na rozvoj a úspešné riadenie viacgeneračných pracovných síl, venovali výskumníci a odborníci na túto oblasť doteraz veľmi málo pozornosti. Nurhas a kol. (2020) vo svojej štúdii zameranej na prehľad literatúry pre návrh systému

inovácií v rámci well-being pre medzigeneračnú spoluprácu identifikovali päť dimenzií bariér: 1. empatická dimenzia (negatívne vnímanie rôznych generácií), 2. kultúrna dimenzia (vplyv externej kultúry), 3. emočná dimenzia (spojená s pocitom viažúcim sa k medzigeneračnej spolupráci), 4. technologická a operačná dimenzia, ktorá pokrýva bariéry viažúce sa na vedomosti a zdroje súvisiace s technológiami a ich využitím, 5. inštitučná dimenzia, ktorá je definovaná ako administratívne bariéry zamerané na požiadavky súvisiace s medzigeneračnou spoluprácou. Ako aj z ďalších prác zameraných na dizajn systémov medzigeneračnej spolupráce vyplýva (Calvo a Peters, 2014; Cooper a kol., 2007), inštitucionálne, kultúrne a technické bariéry sú pri návrhu týchto systémov veľmi časté, a organizácia by mala mať také schopnosti, aby ich eliminovala.

Na základe doterajšej znalostnej bázy získanej zo štúdia literatúry, ako aj realizovaných prieskumov a získaných spätných väzieb od odborníkov, sme komponent Manažment organizácie navrhli v nasledovnej štruktúre: Organizačná štruktúra a kultúra, stratégie, biznis aktivity s ohľadom na produkty a služby a iniciatívy. V ďalších častiach je uvedený navrhnutý postup analýzy a navrhnutý nástroj ako aj ďalšie využiteľné nástroje v tomto komponente.

3.4.1.2 Postup analýzy komponentu 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.

- a) **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.
- b) **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 nápadiami a skúsenosťami.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **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 vo dvoch krokoch:

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

Prvý krok - Analýzu medzigeneračnej spolupráce na úrovni organizácie je možné realizovať:

- A. prostredníctvom nami navrhnutého nástroja (viď nižšie)
- B. prostredníctvom ďalších externých nástrojov uvedených v odkazoch.

Druhý krok: 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 pomockou je príklad, uvedený v tabuľke č. 10, na základe ktorého je možné identifikovať stav ako aj rozhodovať sa o možných cieľov podľa jednotlivých oblastí a úrovní. Samotný nástroj, ako aj výstupy tejto časti sú vstupom pre fázu 3 koncepčného modelu.

3.4.1.3 Nástroje analýzy a hodnotenia medzigeneračnej spolupráce

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.10. 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 č.10: 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 útvár, 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 pozícii alebo pracovnej náplni pre rozvoj medzigeneračnej spolupráce. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia na všetkých úrovniach uplatňuje vekovú diverzitu Organizácia má útvár, 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 hodnôt medzigeneračnej rovnosti medzi zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> Organizácia je výborne 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 analýzy 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 Boli 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 znalosti 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 znalosti 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 znalosti medzi generáciami zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciatívy rozvoja medzigeneračnej spolupráce sú inšpiráciou pre organizácie v odvetvi Medzigeneračný transfer znalosti 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 prax v odvetvi

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Tabuľka č.11: 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	●			

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Ďalšie nástroje pre analýzu a hodnotenie komponentu Manažment organizácia je možné nájsť prostredníctvom nasledovných liniek:

- Self- assessment tool: <https://www.dewr.gov.au/mature-age-hub/self-assessment>

- Mapovanie rôznych aspektov organizácie: <https://orgmapper.com/what-is-organizational-mapping-understand-this-business-architecture-concept/>
- Mapovanie organizácie: Wellspring-Organizational-Mapping-Tool-Facilitator-worksheet.pdf
- <https://peoplemanagingpeople.com/tools/best-org-chart-tools/>
- Organizačná kultúra: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

3.4.2 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 (Trenerry a kol., 2021), 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.

3.4.2.1 Teoretické východiská ľudského kapitálu v medzigeneračnej spolupráci

Literatúra v oblasti skúmania ľudského kapitálu v medzigeneračnej spolupráci často poukazuje na dôležitosť kompetencií pre takúto formu spolupráce. V tomto kontexte za kompetenciu považujeme schopnosť človeka vykonávať nejakú aktivitu s úspešným výsledkom (Moghabghab a kol., 2018). Výskum Nurhas a kol. (2021) systematizoval individuálne kompetencie potrebné pre medzigeneračnú spoluprácu špecificky pre globálne startupy, kde je téma digitalizácie vysoko aktuálna. Avšak, keďže tento výskum vychádzal z pôvodných kategórií z predchádzajúceho výskumu - kreativita, kultúrna empatia, tímová práca, vytváranie sietí a organizačný priestor a vízia (Jensen, 2017; Knight a Cavusgil, 2004) jeho výsledky sú aplikovateľné aj na etablované biznisy. Výsledkom predmetného výskumu je osem kategórií medzigeneračných kompetencií:

1. Efektívna kreativita - súvisí so schopnosťou dizajnového myslenia a prognostického myslenia, ktoré umožňujú vytvoriť produkt alebo službu so zohľadnením budúcej výkonnosti.
2. Odbornosť v technickej oblasti - v tomto kontexte sa spája najmä so schopnosťou využívať digitálne technológie.
3. Cnosti rastu - zoskupujú kompetencie, ktoré umožňujú zamestnancom sebarozvoj a zvládanie výziev. Kompetencie v tejto skupine sú odvaha, sebaurčenie, svedomitosť, medzigeneračná reflexia a odolnosť.
4. Kultúrne povedomie - predstavuje kompetenciu, kde ľudia dokážu pochopiť kultúrne rozdiely, k tomu je potrebné pluralitné myslenie a digitálna empatia.
5. Udržateľný networking - ovplyvňuje transparentnosť a efektívnu komunikáciu.

6. Citlivá tímová práca - zdôrazňuje kompetencie, ako je aktívne počúvanie a riešenie konfliktov.
7. Uľahčovanie medzigeneračnej bezpečnosti - pozostáva z kompetencií, ktoré môžu pomôcť budovať psychologickú bezpečnosť, ako napríklad medzigeneračná flexibilita a prispôsobivosť.
8. Organizovanie založené na hodnotách - predstavuje kompetencie na riadenie zdrojov na základe spoločnej vízie.

Okrem toho autori realizovali na posúdenie definovaných medzigeneračných kompetencií aj delfskú štúdiu a na jej základe stanovili poradie každej kompetencie v rámci konkrétnej skupiny kompetencií (Nurhas a kol., 2022).

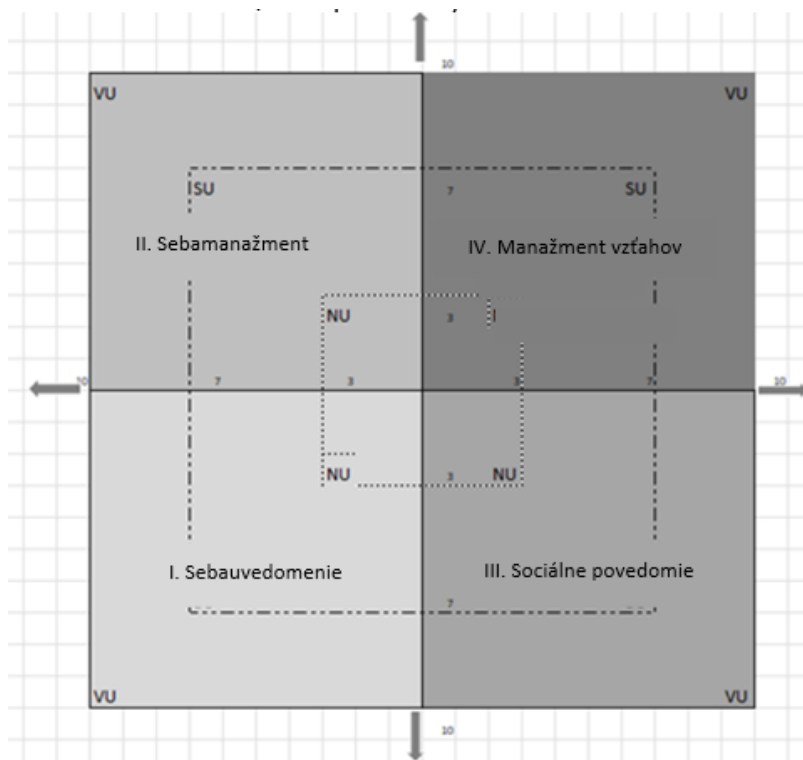
Dôležitou kompetenciou, ktorá je nevyhnutná pre medzigeneračnú spoluprácu je podľa literatúry, ale aj nášho výskumu **empatia** (Labanauskaitė a kol., 2021). Kognitívna empatia sa špecifikuje ako schopnosť pochopiť iných ľudí bez ohľadu na vekovú priepasť medzi jedincami. Je to jedna z najťažšie dosiahnuteľných kompetencií (Suchankova a Holienka, 2023). Empatia a **vzájomný rešpekt** sa považujú za nevyhnutné kompetencie medzigeneračnej spolupráce (Perez-Encinas a kol., 2021). Navyše rešpekt a ochota robiť kompromisy sú nevyhnutné na akceptovanie rozdielov medzi rôznymi generáciami (Lojda a kol., 2021). Človek s kompetenciou rešpektu dokáže prejavovať úctu ostatným bez ohľadu na ich vek a generáciu. Takáto osoba dokáže oceniť iných, uznať ich, pochváliť ich a byť vďačný za ich tímovú participáciu (Suchankova a Holienka, 2023). S rešpektom súvisí aj **budovanie dôvery**. Kompetencia sociálnej dôvery vyjadruje schopnosť veriť iným ľuďom či inštitúciám, pričom dôvera je nevyhnutná na vybudovanie zdravého psychického pracovného prostredia, ktoré je obzvlášť dôležité v medzigeneračnom prostredí. Taktiež, výskum ukázal, že bez sebadôvery a zdravého sebedôveria nie je možné, aby človek dôveroval ostatným (Suchankova a Holienka, 2023).

Dôležitá kompetencia je aj **schopnosť pracovať v tíme** (Labanauskaitė a kol., 2021), nakoľko ak je človek schopný pracovať v tíme, zlepšuje sa celková tímová interakcia. Schopnosť pracovať v tíme je významne posilnená postojom spolupracovať a otvorenosťou (Starks, 2013). Človek disponujúci **otvorenosťou** je schopný uvažovať otvorene, je otvorený novým názorom a ideológiami, je pripravený rásť, učiť sa od iných a uvedomuje si, že nie je dôležité, kto je nositeľom myšlienky, ale myšlienka samotná (Suchankova a Holienka, 2023). Schopnosť pracovať v tíme sa ďalej spája aj so schopnosťou komunikovať, pričom je nevyhnutné, aby si tím vytvoril spoločný jazyk (Poulsen a kol., 2021). **Vnímavá komunikácia** je kompetencia, keď človek disponuje dobrými komunikačnými schopnosťami, je schopný aktívne počúvať a vie rozpoznať, kedy, čo a ako je vhodné povedať. Vnímavá komunikácia je jednou z dôležitých medzigeneračných kompetencií (Suchankova a Holienka, 2023). Komunikácia je kľúčová pre úspech nie len medzigeneračnej spolupráce, ale aj pre úspech celej organizácie. Preto by mal byť manažérsky štýl medzigeneračného tímu prispôbený na zmenšenie komunikačnej priepasti a podporovať vzájomnú komunikáciu a vzájomné učenie. Navyše, vzájomné učenie môže znížiť náklady na vzdelávanie a tréning. Čo sa týka

vzájomného učenia, osoba by mala byť **ochotná zdieľať svoje skúsenosti, hodnoty a nápady** (Lojda a kol., 2021). Taktiež, práve ochota zdieľať svoje vedomosti a skúsenosti je predpokladom úspešného obojstranného mentoringu a základom pre budovanie vzťahov a dôvery v tíme (Perez-Encinas a kol., 2021). Uvedené kompetencie výrazne ovplyvňuje emočná inteligencia jednotlivca, ktorá podľa the Future of Jobs Report 2020 (World Economic Forum, 2020), je definovaná ako jedna z kľúčových mäkkých zručností v biznise.

Táto zručnosť hrá dôležitú úlohu v medzigeneračnom podnikaní, čo potvrdili aj výsledky nášho výskumu (Fedorova a kol., 2023), ktorý sme realizovali na Slovensku testovaním 157 respondentov generácie „Z“ a 236 respondentov generácie „baby boomers“ za účelom zistenia profilu emočnej inteligencie u oboch generácií a jeho porovnania. Použili sme upravený štvor-komponentný Golemanov model – 4EI model (bližšie pozri Mikuš a kol. 2023) pre rozvoj emočnej inteligencie v podnikaní dvoch rozdielnych generácií. Model je znázornený v schéme č.6.

Schéma č.6.: Štvor-komponentný Golemanov model EI



Zdroj: Fedorová a kol., 2023

4EI model je založený na štyroch hlavných komponentoch: sebauvedomenie, sebamanažment, sociálne povedomie, manažment vzťahov (Mikuš a kol., 2022). Výskum potvrdil, že EI v podnikaní sa zvyšuje s vekom respondentov. Starší respondenti - seniori, vykazujú vyššiu úroveň EI ako mladí respondenti - juniori v troch komponentoch. Prvým komponentom je sebauvedomenie. Seniori sú náchylnejší premyslenému plánovaniu. Takisto sú odlišní pokiaľ ide o sebamanažment. Lepšie manažujú svoje emócie a majú schopnosť učiť mladých ľudí sebamanažment na vlastnom príklade. Tretím komponentom,

ktorým sa odlišujú od mladých je manažovanie vzťahov. Vzhľadom na svoj vek majú zvyčajne rozsiahle skúsenosti v podnikaní a manažmente, a preto môžu byť dobrými projektovými manažermi. Na druhej strane, mladí ľudia majú lepšie skóre v komponente sociálne povedomie. Sú viac empatictí, a preto môžu byť dobrými negociátormi v medzigeneračnej spolupráci. Dokážu byť flexibilní, diplomatictí a vnímaví. Výskum výrazne prehľbuje chápanie potenciálneho prínosu rôznych generácií v oblasti podnikateľskej spolupráce a prínosu pre udržateľný rozvoj.

V súvislosti s teoretickými východiskami pre komponent *ľudia* v koncepčnom modeli je dôležité fungovanie tímu. Modely fungovania tímu môžu pomôcť organizáciám navrhnuť, realizovať a uchopiť medzigeneračnú spoluprácu. Jedným z najelementárnejších modelov fungovania tímu je Tuckmanov model. Ten opisuje životný cyklus tímu v štyroch základných fázach. Prvá fáza - *forming* pozostáva zo vzájomného testovania správania pri plnení úloh a určovania hraníc medziľudského správania. V tejto fáze sa formujú vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými a aj medzi členmi tímu navzájom. Druhá fáza - *storming* je charakteristická konfliktom v tíme. Je to fáza, v ktorej dochádza k polarizácii v tíme so sprievodnými emocionálnymi reakciami v oblasti úloh. Tretia fáza - *norming* je fáza prekonávania konfliktov. V tejto fáze sa rozvíjajú skupinové pocity a súdržnosť, vyvíjajú sa nové normy a nové roly. Poslednou fázou je *performing*, v ktorej sa tím sústreďuje na vykonávanie pridelených úloh. Roly a štruktúry v tíme sú už nastavené, takže v tejto fáze sa tím môže sústrediť na výkon (Tuckman, 1965). Tento model sa používal aj na skúmanie tímovej interakcie v online prostredí (Rick a kol., 2022).

Model GRPI skúma tímovú interakciu prostredníctvom štyroch elementov: Prvým sú ciele (z angl. Goals), pričom tento element obsahuje definovanie cieľov a komunikáciu cieľov zamestnancom. To zahŕňa stanovenie konkrétnych, merateľných, dosiahnuteľných, relevantných a časovo ohraničených cieľov (SMART). Druhým elementom sú roly (z angl. Roles), kde sa vyjasňujú jednotlivé roly a zodpovednosti v tíme. Je dôležité, aby každý člen tímu rozumel svojmu prínosu a povinnostiam. Tretím elementom sú procesy (z angl. Processes), keď dochádza k vytvoreniu efektívnych komunikačných a rozhodovacích procesov. To zahŕňa vymedzenie spôsobu zdieľania informácií, prijímania rozhodnutí a riešenia konfliktov. Napokon, štvrtým elementom sú medziľudské vzťahy (z angl. Interpersonal Relationship). Dôležité je vybudovať pevné vzťahy v tíme, podporovať pozitívnu tímovú kultúru, otvorenú komunikáciu a konštruktívne riešenie konfliktov (Beckhard, 1972). Ďalší výskum doplnil pôvodný GRPI model o ďalšie dimenzie – technickú, politickú a kultúrnu. Tým, že sa doplnil o ďalšie dimenzie, model sa používa ako praktický nástroj pre manažovanie tímov s odlišným kultúrnym a technologickým pozadím (Raue a kol., (2013). To z neho robí vhodný model aj pre manažovanie tímovej interakcie v prostredí medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie, kde je dôležité manažovať odlišnosti jednak na technologickom, ale aj vekovom póle.

V kontexte digitalizácie a manažovania tímu sa používa ADKAR model (Hiatt, 2012). Je to rámec používaný na pochopenie štádií, ktorými jednotlivci prechádzajú počas procesu

zmeny, a je vo všeobecnosti široko používaný v praxi riadenia zmien na uľahčenie úspešnej organizačnej zmeny. Skladá sa z nasledovných fáz:

1. Informovanosť (z angl. Awareness): je dôležité informovať členovia tímu o potrebe digitalizácia a všetci členovia tímu by si mali uvedomovať potrebu digitalizácie.
2. Túžba (z angl. Desire): manažéri a vlastníci by mali podporovať túžbu členov tímu zúčastniť sa a podporiť digitálnu transformáciu.
3. Znalosti (z angl. Knowledge): manažéri a vlastníci by mali zostaviť tím s potrebnými znalosťami a zručnosťami.
4. Schopnosti (z angl. Ability): manažéri a vlastníci by mali poskytnúť zdroje a podporu na implementácie digitálnej transformácie.
5. Posilnenie (z angl. Reinforcement): odporúča sa udržať zmeny a osláviť úspechy, aby sa zabezpečilo ich dlhodobé prijatie.

Z uvedených modelov vyplýva, že je dôležité začať spoluprácu spoločnou víziou (ako pri fáze formovania v Tuckmanovom modeli) a zároveň sa zamerať na jedinečnosti generácií v organizácii. Ďalej je dôležité zosúladienie cieľov, vyjasnenie úloh, vytvorenie efektívnych procesov a podpory pozitívnych vzťahov ako v GRPI modeli. Počas medzigeneračnej spolupráce v čase digitalizácie je možné manažovať zmeny v organizácii pomocou zabezpečovania informovanosti, túžby zúčastniť sa na zmene, či potrebných znalostí a kompetencií, ako ukazuje ADKAR model.

3.4.2.2 Postup analýzy ľudského kapitálu

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:

- I. *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.
- II. *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.
- III. *Analýza kompetencií a znalostí zamestnancov* v nasledovných oblastiach:
 - a) Schopnosti pracovať v tíme,

- b) Digitálne zručnosti,
- c) Emocionálna inteligencia.

IV. *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).

3.4.2.3 Nástroje analýzy ľudského kapitálu

Na to, aby mohol medzigeneračný tím spolupracovať, je dôležité poznať kompetencie a znalosti jednotlivých členov tímu. Nasledovné nástroje môžu vlastníci a manažéri použiť na analýzu celkového stavu medzigeneračnej spolupráce, ale aj na analýzu spolupráce z pohľadu jednotlivca – zamestnanca. Nástroje môžu pomôcť analyzovať kompetencie potrebné na medzigeneračnú spoluprácu, digitálne zručnosti zamestnancov a emocionálnu inteligenciu. Z teoretických východísk je zrejmé, že práve oblasti kompetencií, digitálnych zručností a emocionálnej inteligencie sú nevyhnutným predpokladom úspešnej medzigeneračnej spolupráce.

Na analýzu **úrovne medzigeneračnej spolupráce** môžu organizácie použiť jednoduchý nástroj, ktorý má podobnú štruktúru ako maturitný model (pozri tab. č.12 a tab. č.13). Organizácia na základe zhodnotenia popisu úrovni v jednotlivých dimenziách zväži, na ktorej úrovni sa nachádza.

Tabuľka č.12: 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.
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	Poznám silné a slabé stránky/ talenty zamestnancov a tieto

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
			pridelované podľa nich.	poznatky využívam pri pridelovaní úloh.
Medzigeneračná spolupráca	Spolupráca medzi generáciami prebieha negatívne. Staršia/mladšia a 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 rôznych 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: Hodnotenia seba samého, Obojstranného hodnotenia tímu/kolegiov,

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
				Obojstranné ho hodnotenia vedenia.
Vnútorá 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.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Výsledky z analýzy môže organizácia kvôli prehľadnosti zaznamenať do tabuľky č. 13.

Tabuľka č.13: 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				
Vnútorá motivácia				

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

V ďalšom kroku organizácia môže analyzovať a merať **postoj jednotlivcov k medzigeneračnej spolupráci**. Aj tento nástroj má z hľadiska štruktúrovania charaktermaturitného modelu, 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 č.14: Analýza spolupráce z pohľadu jednotlivca

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
Vnútorná 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: Hodnotenia seba samého, Obojstranného hodnotenia tímu/kolegov, Obojstranného hodnotenia vedenia.
Medzigeneračná spolupráca	Spolupráca medzi generáciami prebieha negatívne. Staršia/mladšia a generácia	Spolupráca medzi generáciami neprebíha pozitívne. Staršia/mladšia a generácia	Spolupráca medzi generáciami prebieha neutrálne. Staršia/mladšia a generácia	Spolupráca medzi generáciami prebieha pozitívne. Staršie a mladšie

	Úroveň 1 - Základná	Úroveň 2 - Priemerná	Úroveň 3 - Pokročilá	Úroveň 4 - Špičková
	často upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré vytvárajú výrazné konflikty na pracovisku.	upozorňuje na vzájomné rozdiely, ktoré niekedy vyústia do konfliktov na pracovisku.	vychádza bez väčších konfliktov, ale nedochádza k aktívnej výmene skúseností a znalostí.	generácie sú rozdelené do rôznorodých tímov a vzájomne sa podporujú.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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

Tabuľka č.15: Výsledky analýzy spolupráce z pohľadu jednotlivca

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

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Nástroje na analýzu schopností zamestnancov

Na analýzu schopností pracovať v tíme sme zostavili dotazník (tabuľka č.16), ktorý na štvorstupňovej škále meria kompetencie potrebné pre medzigeneračnú spoluprácu. Podľa teoretických východísk, ale aj podľa rozhovorov s expertmi v danej oblasti sú to kompetencie ako dôvera (otázky 1 – 2), reziliencia (otázky 3 – 8), svedomitosť (otázky 9 – 10), otvorenosť (otázka 11), ochota spolupracovať (otázky 12 – 13) a rešpekt (otázky 14 – 15). Zamestnanci po prečítaní tvrdenia v tabuľke č.16 vyznačia mieru, do akej súhlasia s tvrdením, pričom je možné odpovedať na každé tvrdenie iba raz.

Tabuľka č.16: 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.				

Tvrdenie	úplne nesúhlasím	nesúhlasím	súhlasím	úplne súhlasím
3. Naša spoločnosť vytvára štruktúru odmeňovania, aby zosúladila 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 dodržia sľuby.				
10. Ľudia v mojom tíme pracujú usilovne.				
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.				

Tvrdenie	úplne nesúhlasím	nesúhlasím	súhlasím	úplne súhlasím
14. Cítim, že spoločnosť, v ktorej pracujem, si ma váži.				
15. Moji kolegovia sa ku mne správajú s rešpektom.				

Zdroj: vlastné spracovanie autorov adaptované z Respectful Workplace Survey

Ďalšou analyzovanou oblasťou je **úroveň emocionálnej inteligencie**. Meranie úrovne emocionálnej inteligencie sa realizuje 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.17 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 č.17: 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.					

Tvrdenie	0- nikdy	1- veľmi zriedka	2- niekedy	3- často	4- vždy
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.					
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. Všimám si obavy kolegov.					

Tvrdenie	0- nikdy	1- veľmi zriedka	2- niekedy	3- často	4- vždy
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).					

Zdroj: vlastné spracovanie autorov podľa adaptácie Goleman 2001

Potom, ako zamestnanec odpovie na všetky otázky, sčítajú sa body podľa jeho odpovedí za jednotlivé oblasti. Výsledky za jednotlivé oblasti zobrazuje, tabuľka č. 18, z ktorej je možné identifikovať úroveň jednotlivých oblastí emocionálnej inteligencie.

Tabuľka č.18: Úroveň jednotlivých oblastí emocionálnej inteligencie

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
1. Sebauvedomenie	<p><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.</p> <p><u>Na zvýšenie úrovne sebauvedomenia</u> sa odporúča určiť váš typ temperamentu, zostaviť zoznam svojich slabých a silných stránok, vypracovať strategické plány na nasledujúcich 1-5 rokov a sformulovať svoje základné zásady v pracovnej činnosti.</p>	<p><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.</p> <p><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.</p>	<p><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.</p> <p>Dodržiavajte zvolenú stratégiu a konajte podľa vlastných zásad. Analyzujte výsledky. Zlepšujte svoju pracovnú činnosť každý deň!</p>

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
2. Sebamanažment	<p><u>Máte nízku úroveň sebariadenia.</u> 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.</p> <p><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.</p>	<p><u>Máte priemernú úroveň sebariadenia.</u> 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.</p> <p><u>Na zvýšenie úrovne sebariadenia vám</u> 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.</p>	<p><u>Máte vysokú úroveň sebariadenia.</u> 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 svojím najbližším okolím. Ste považovaný za vyrovnaného človeka.</p> <p>V budúcnosti si naďalej osvojujte zdrojový prístup k emocionálnej inteligencii: udržujte si fyzickú kondíciu, čítajte knihy, rozvíjajte tvorivé myslenie a premýšľajte o vlastných otázkach.</p>
3. Sociálne povedomie	<p><u>Máte nízku úroveň sociálneho povedomia.</u> Je pre vás ťažké pochopiť emócie a zámery ľudí,</p>	<p><u>Máte priemernú úroveň sociálneho povedomia.</u> Niekedy si pre svoju zaneprázdnenosť</p>	<p><u>Máte vysokú úroveň sociálneho povedomia.</u> Viete ľahko zachytiť zmenu nálady</p>

0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
<p>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 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>nevšímnete 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.</p> <p><u>Na zvýšenie úrovne sociálneho povedomia</u> počas plnenia úloh sa snažte venovať viac pozornosti a všímať si emocionálne prejavy svojich kolegov. Nezapúdajte na dôležitosť udržiavania dobrých vzťahov a príjemnej atmosféry. Častejšie zdieľajte záujmy skupiny. Snažte sa viesť zmeny a hľadať nové príležitosti. Budte pozorný a všímavý.</p>	<p>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 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>

	0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
4. Manažment vzťahov	<p><u>Máte nízku úroveň manažmentu vzťahov.</u> Vyhýbate sa novým kontaktom a obchodným rokovaniam. Málokedy sa vám podarí obhájiť vlastný názor. Nedokážete 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><u>Máte priemernú úroveň 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. Dokážete 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. Rozšírite svoju sféru vplyvu a zvýšte svoju vlastnú kompetentnosť. Nevyhýbajte sa zodpovednosti.</p>	<p><u>Máte vysokú úroveň manažmentu vzťahov.</u> Vaše správanie je asertívne (sebavedomé a aktívne, ale bez agresie): dokážete kolegom rozumne povedať nie bez toho, aby ste sa vystavili konfliktu. Dokážete 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. Držite slovo a preberáte zodpovednosť za dlhodobé projekty. Dobre sa správate a prezentujete na verejnosti a úspešne vyjednávate. Dokážete organizovať prácu</p>

0-3 – nízka úroveň	3 - 7 – priemerná úroveň	Viac ako 7 – vysoká úroveň
	Vytvárajte nové príležitosti, zapájajte sa do nových komunít, prejavujte iniciatívu a naučte sa uplatňovať stratégiu, kde vyhrávajú obe strany. Vytvorte si príjemnú atmosféru dôvery. Zapojte kolegov do spolupráce.	tímu tak, aby ste dosiahli svoj strategický cieľ. S najväčšou pravdepodobnosťou ste vodca.

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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

- **Nízka úroveň** – úroveň kedy jednotlivec ťažko identifikuje svoje emócie a ich príčiny. Ťažko zvláda svoje nálady. Ťažko chápe zámery iných ľudí. Vyhýba sa novým kontaktom a obchodným vzťahom. Má tendenciu pracovať na diaľku a samostatne, bez zmeny.
- **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. Rada sa socializuje a dokáže inšpirovať kolegov, ale vyhýba sa prevzatiu zodpovednosti za realizáciu projektu.
- **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 vedie k dosiahnutiu tímových cieľov.

Poslednou analyzovanou oblasťou kompetencii sú **digitálne zručnosti zamestnancov**. Tabuľka č.19 obsahuje dotazník so šiestimi tvrdeniami, pričom každé tvrdenie sa svojim obsahom zameriava na inú digitálnu zručnosť. Zamestnanci po prečítaní tvrdenia vyznačia mieru, do ktorej súhlasia s výrokom. Na každé tvrdenie je možné odpovedať iba raz.

Tabuľka č.19: Analýza digitálnych zručností zamestnanca

Tvrdenie	úplne nesúhlasím			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.				

Zdroj: vlastné spracovanie autorov podľa adaptácie európskeho rámcom DigiComp

V prípade, že by organizácie chceli do hlbšej miery analyzovať digitálne zručnosti ľudského kapitálu, môžu tak spraviť prostredníctvom testu na stránke Europass⁴.

Nástroj sumarizácie výsledkov analýzy zamestnancov

Nástroj sumarizácie výsledkov analýzy zamestnancov (okrem emocionálnej inteligencie) ponúka prehľad výsledkov z predchádzajúcich analýz. V tabuľke č.20 môžu

⁴ Test môžu organizácie nájsť tu: [Digital Skills Assessment Tool \(europa.eu\)](https://europa.eu/digital-skills-assessment-tool/)

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 č.20: Sumarizácia výsledkov analýzy kompetencií zamestnancov

Č. otázky	Kompetencia	Zaznačenie odpovedí			
		Úplne nesúhlasím			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.					

Č. otázky	Kompetencia	Zaznačenie odpovedí			
		Úplne nesúhlasím			Úplne súhlasím
18.					
19.					
20.					
21.					

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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.

Doplňkové nástroje

Organizácie môžu použiť aj dodatočné nástroje, ktoré im pomôžu lepšie zmapovať ľudský kapitál. Ich využitie môže byť zaujímavé aj pre samotných zamestnancov, manažerov či vlastníkov, keďže sa môžu dozvedieť viac o slabých, ale aj silných stránkach jednotlivcov, tímov či generácií. Tabuľka č.21 ponúka prehľad možných doplnkových nástrojov.

Tabuľka č.21: 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 *podľa metodiky organizácie Gallup

Nástroj	Odkaz	Poznámka
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

Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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.

3.4.3 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 potencionálne katalyzátory rozvoja medzigeneračnej spolupráce v organizácii. Základné teoretické charakteristiky súvisiace s digitálnou transformáciou sme analyzovali v kapitole 1. V tejto kapitole charakterizujeme východiská konkrétnych komponentov, ktoré je nevyhnutné poznať v súvislosti s medzigeneračnom podnikaním.

3.4.3.1 Východiská komponentov digitálnej transformácie v medzigeneračnej spolupráci

Komponenty digitálnej transformácie predstavujú, popri ľuďoch a manažmente, ďalšie kľúčové atribúty podniku súvisiace s medzigeneračnou spolupracou a medzigeneračným charakterom jeho podnikania. Konkrétne, ide o nasledovné atribúty:

- a) Procesy – Podnikové procesy sú súbory vzájomne pôsobiacich činností, ktoré premieňajú vstupy na výstupy. Aj keď nie sú explicitne pomenované alebo zmapované, procesy existujú v každom podniku, pretože predstavujú pracovné postupy, v rámci ktorých sú s pomocou zdrojov premieňané vstupy a požadované výstupy. Ide totiž v podstate o postupy, akými podnik vykonáva svoje činnosti. Základným kľúčom na delenie procesov je charakter ich „zákazníkov“ (teda komu

prinášajú hodnotu). Na základe toho rozlišujeme hlavné procesy (vytvárajú hodnotu alebo úžitok pre zákazníka organizácie, teda vytvárajú výrobok alebo službu), podporné procesy (ich cieľom je zabezpečiť fungovanie hlavných procesov a fungovanie samotného podniku), a riadiace procesy (súbory aktivít, ktoré koordinujú, riadia, organizujú a plánujú všetko ostatné).

- b) **Technológie** – technológie sú jedným z kľúčových katalyzátorov digitálnej transformácie podnikov, pričom mnohé prinášajú či vyvolávajú zásadné zmeny v činnostiach jednotlivých podnikov či celých odvetví. Orientácia v týchto technológiách a možnostiach ich využitia vo svojom podnikaní je preto v dobe digitalizácie nevyhnutná. Medzigeneračný charakter podniku v tomto prípade predstavuje tak výzvu ako aj príležitosť. Súčasťou analýzy komponentov digitálnej transformácie je preto aj identifikácia relevantných technológií a miera, resp. potenciál ich využívania, predovšetkým optikou jednotlivých generácií.
- c) **Nástroje** - Technologické nástroje pre podnikanie sú digitálne riešenia navrhnuté na zjednodušenie a zdokonalenie rôznych aspektov a činností v podnikaní a vedení podniku. Zahrňujú širokú škálu softvérových aplikácií a platforiem, ktoré uľahčujú komunikáciu, spoluprácu alebo správu rôznych funkčných oblastí podniku. Umožňujú podniku prispôbiť sa meniacemu sa digitálnemu prostrediu, čím zvyšujú ich efektívnosť, konkurencieschopnosť a celkovú agilitu. V prípade medzigeneračných podnikov majú tieto nástroje potenciál napomôcť pri prekonávaní generačných rozdielov poskytovaním spoločnej a efektívnej platformy pre komunikáciu a spoluprácu. Umožňujú bezproblémové zdieľanie informácií, dokumentov a nápadov, podporujú tak prepojenie a produktivitu pracovného prostredia.

Je prirodzené, že uvedené komponenty spolu v praxi podniku bezprostredne súvisia a sú prepojené, keďže ide o súčasť tej istej podnikateľskej entity. Konkrétnejšie, väčšina procesov v podniku bude napríklad zahŕňať prácu s určitými nástrojmi, ktoré zasa využívajú rôzne technológie. V záujme ich lepšieho pochopenia z pohľadu medzigeneračnej spolupráce a vzhľadom na špecifiká každého z uvedených komponentov je však potrebný ich rozklad a osobitný prístup k hodnoteniu každého z nich. Preto sa v nasledujúcich častiach venujeme hodnoteniu týchto komponentov samostatne.

3.4.3.2 Postup analýzy komponentov digitálnej transformácie

Hodnotenie komponentu „Procesy“

Obsahom hodnotenia procesov podniku ako komponentov digitálnej transformácie nie je komplexné mapovanie procesov, ktoré je samo o sebe náročné na prácnosť aj, 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

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

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 zložitosť úkonov. Pri hodnotení úroveň 1 = najzložitejšia potenciálna zmena a najnižšia pripravenosť, kým úroveň 4 = najjednoduchšia potenciálna zmena a bezprostredná pripravenosť.

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

Technológia	Dôležitosť			
	Nízka	Stredná	Vysoká	Kritická
T ₁				
T ₂				
T ₃				
...				

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

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.

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

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	-

Kategória	Digitálne nástroje
	-
E-commerce nástroje	- -
Marketingové (automatizačné) nástroje	- -
Nástroje na manažment sociálnych médií	- -

Krok 2: Zhodnotenie úrovne využívania a pripravenosti na využívanie 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.

3.4.4 Vstupy externého prostredia

Vstupy externého prostredia sú dôležitou informačnou základňou pre samotné manažovanie organizácie ako celku, ako aj z hľadiska medzigeneračnej spolupráce v dobe digitalizácie.

Podobne ako u predchádzajúcich komponentov aj pri analýze vstupov z externého prostredia najskôr prezentujeme teoretický rámec, od ktorého sa následne odvíja praktický postup analýzy externého prostredia v kontexte skúmanej problematiky.

3.4.4.1 Teoretické východiská pre vstupy externého prostredia

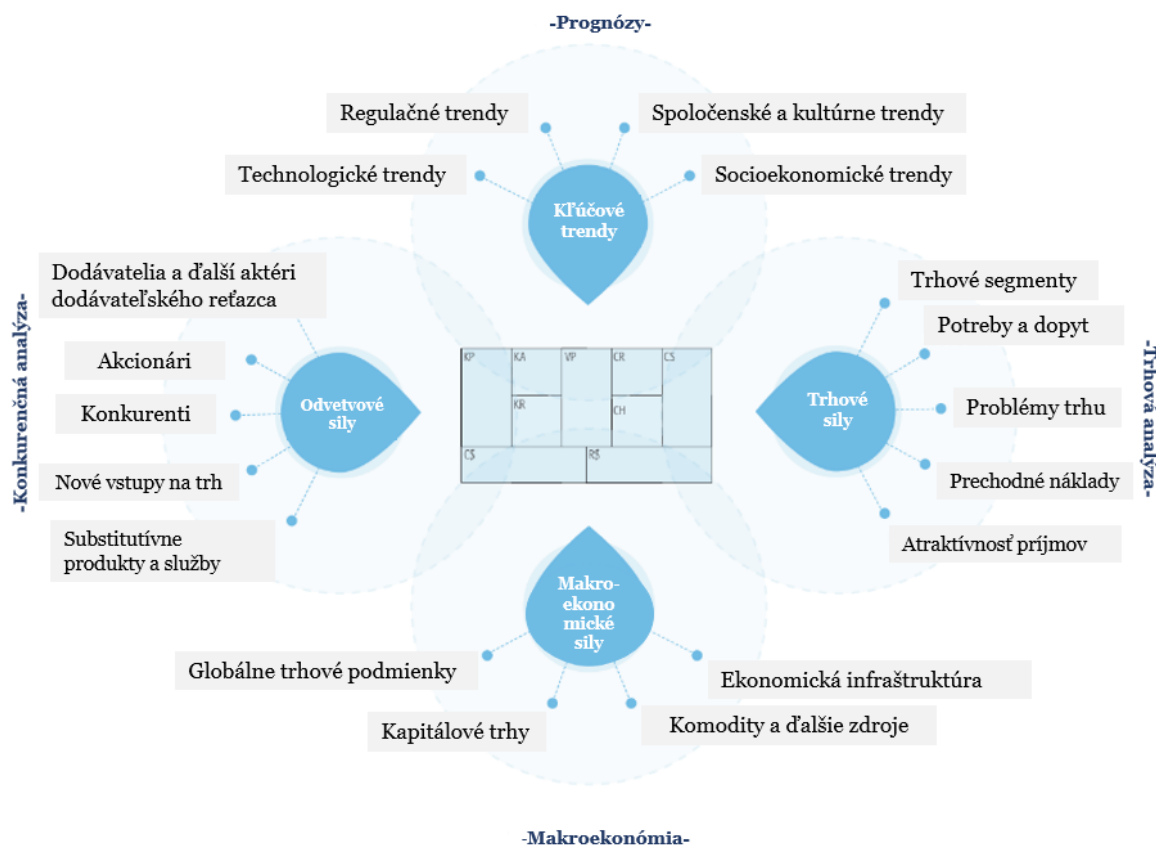
Všeobecne možno považovať prostredie za koncept, na ktorý treba pozeráť v kontexte perspektívy skúmania. V prípade medzigeneračného podnikania sa prirodzene jedná o podnikateľské prostredie. Teoretické východiská analýzy externého prostredia sa viažu k teóriam viacerých tématických celkov: ide najmä o inštitúcie a inštitucionálne rámce (ďalej pozri Bruton a spol. 2010), manažovanie prostredia (pozri Encyklopédia of management theory, 2010) strategický manažment (Kessler, 2013), a ďalšie. Ďalej sa budeme podrobnejšie zaoberať inštitucionálnymi východiskami analýzy prostredia, teóriou stakeholderov a identifikáciou kľúčových stakeholdrov pre medzigeneračné podnikanie v dobe digitalizácie.

Súčasný chápanie podnikateľského prostredia vychádza aj z teórie inštitúcií (Bruton a spol., 2010). Teória inštitúcií sa tradične zaoberá tým, ako jednotlivci, skupiny a organizácie zabezpečujú svoje pozície a legitimitu prispôbovaním sa pravidlám a normám inštitucionálneho prostredia (Scott, 2007, citovaný v Bruton a spol., 2010).

Podľa Northa D. (1990) predstavujú inštitúcie "pravidlá hry v spoločnosti" alebo, formálnejším jazykom povedané, "obmedzenia, ktoré formujú ľudské interakcie". Inštitúcie zahŕňajú akékoľvek formy ľuďmi vytvorených obmedzení s cieľom ovplyvňovať medziludskú interakciu (Alvarez a spol., 2011). Jednoducho povedané, inštitúcie formujú správanie a interakcie organizácií a jednotlivcov. Vplyv inštitúcií usmerňuje správanie organizácií a jednotlivcov s dôrazom na prežitie a dosiahnutie legitimacy, skôr než na výlučné dosiahnutie maximálnej efektivity (Roy, 1997, citovaný v Bruton a spol., 2010). Inštitúcie sa podľa Northa, D. (1990) delia na formálne a neformálne. Neformálne inštitúcie zahŕňajú obmedzenia (kódexy správania, postoje, hodnoty, behaviorálne normy a konvencie), ktoré majú svoj pôvod v sociálne prenášaných informáciách a tvoria súčasť kultúry, kým formálne inštitúcie predstavujú formalizované pravidlá a mechanizmy (napr. zákony, regulácie, politiky usmernenia a pod.) vytvorené s cieľom usmerňovať konanie aktérov v spoločnosti či ekonomike.

Komplexnosť a pragmatickosť do charakteristiky podnikateľského prostredia pre potreby manažovania organizácií vnáša práca Osterwaldera, A. a Pigneur, Y. (2010)

Obrázok č.8: Prostredie biznis modelov



Zdroj: Osterwalder, A. a Pigneur, Y.(2010), s. 207.

Ako z obrázku č.8 vyplýva, autori identifikovali štyri sily, ktoré pôsobia na podnikanie, a teda konkrétne na biznis modely firiem: kľúčové trendy, trhové, makroekonomické a odvetvové sily. Osterwalder je jedným z autorov, ktorý pri tvorbe schémy biznis modelu (biznis model canvas) aplikoval metodológiu dizajnového vedeckého prístupu. Je takisto vhodnou inšpiráciou aj pre formulovanie externých vstupov do koncepčného modelu medzigeneračného podnikania/ spolupráce.

Ďalšou z teórií, ktorá má významné postavenie v analýze nami skúmaného prostredia je aj teória stakeholderov. Táto teória presadzuje názor, že organizácie ktoré sa obzvlášť dobre starajú o širokú skupinu svojich zainteresovaných strán/ stakeholderov (t.j. zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, komunity) fungujú lepšie, efektívnejšie a vytvárajú väčšiu hodnotu (Kessler, 2013). Teda sú to buď skupiny alebo jednotlivci, ktorí majú záujem na fungovaní organizácií a na ktorých sa tiež spolieha organizácia pri napĺňaní svojich cieľov. Za intelektuálneho lídra tejto teórie možno považovať Freemana, R. E., ktorý vo svojej publikácii „Strategic management: a stakeholder approach“ (1984) prezentoval intelektuálny rámec tejto teórie, z ktorého vychádzali a ďalej ho rozpracovávali aj ďalší autori (James R. Emshoff, Arthur Finnel, Ian Mitroff, Thomas Saaty, Russel Ackoff, a Eric Trist - IN: Kessler, 2013). Ako z uvedených zdrojov vyplýva správna aplikácia teórie stakeholderov vyžaduje analýzy, ktoré

dajú odpoveď na otázky, kto sú stakeholderi organizácie, ako sa o nich treba starať a akú "hodnotu" prinášajú organizácii.

Ako z našich predchádzajúcich výskumov vyplynulo (Holienka a kol., 2021) na obrázku č.9 sú znázornení stakeholderi, ktorí sú kľúčoví pre organizácie v procese digitalizácie a digitálnej transformácie a medzigeneračnej spolupráce.

Obrázok č.9: Stakeholderi digitálnej transformácie



Zdroj: Holienka a kol., 2021

Prezentované teoretické poznatky boli jedným zo zdrojov dizajnu analýzy komponentu Vstupy externého prostredia.

3.4.4.2 Postup analýzy komponentu 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 nástroje nazývaného „Dashboard“, a analýzou dát získaných z mapovania stakeholderov, politik, najlepších praktík, ako aj podporných služieb.

1. Krok – 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 (GUESS). 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 linky <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>.

2. Krok – Informácie získané z mapovania stakeholderov, politik, podpory a najlepších praktík

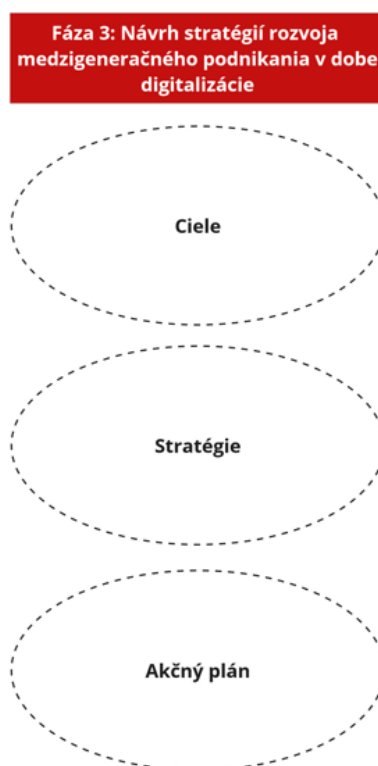
Informácie o hlavných stakeholderoch, relevantných politikách, dostupnej podpore a osvedčených praktikách umožňujú organizácii pochopiť kontext, v ktorom pôsobí, a identifikovať kľúčové subjekty, ktoré ju ovplyvňujú, resp. ktoré môžu byť ovplyvnené jej iniciatívami. Poznanie relevantných politik, podpory 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>.

3.5 Fáza 3: Návrh stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

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

Schéma č.7: Fáza 3 koncepčného modelu



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

Hlavnými komponentmi, ktorým sa budeme v tejto fáze venovať, sú strategické ciele, stratégie a akčné plány rozvoja medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie.

3.5.1 Teoretické východiská stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania

Pojem stratégia nachádza uplatnenie v množstve rozličných kontextov, a aj v samotnom podnikaní a manažmente nemožno nájsť jedinú, všeobecne platnú definíciu. Dôvodom je jednak rôznorodé využitie tohto pojmu, ako aj množstvo autorov, ktorí sa tejto problematike venujú (De Wit a Meyer, 2010). Vo vzťahu k podnikom a ich pôsobeniu v podnikateľskom prostredí existujú rôzne vymedzenia pojmu stratégia, pričom ich možno okrem iného rozdeliť na také, ktoré nazerajú na stratégiu v širšom kontexte, a také, ktoré naopak stratégiu vymedzujú užšie.

V širšom kontexte možno koncept stratégie charakterizovať napríklad ako „celkový koncept pre to, ako podnik organizuje seba a všetky svoje aktivity za účelom úspešného vedenia svojho podnikania, prekonania svojich konkurentov, a dodania vysokých výnosov svojim vlastníkom“ (West a Bamford, 2010), či jednoducho ako „prípravu na budúcnosť“ (Papula a Papulová, 2012). Ďalšie vymedzenia hovoria, že stratégia „sa týka elementárnych a najpodstatnejších otázok, ktoré sa vzťahujú k existencii celej organizácie a usmerňujú jej pôsobenie do budúcnosti“ (Napuk, 1993), resp. že „stratégia podniku zvyčajne zahŕňa zásady a politiky a tiež plán činností so zámerom vytvoriť konkurenčnú výhodu v trhovom prostredí“ (Smith, 1990).

Naopak, pri užšom vnímaní stratégie je táto definovaná napríklad ako „jednoduchý, súhrnný a integrovaný plán, ktorý je navrhnutý, aby zabezpečil dosiahnutie základných cieľov podniku“ (Glueck, 1980), prípadne „spôsob, metóda, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytýčených cieľov, pričom existuje viac ciest ako navrhované ciele realizovať“ (Papula, 2004). Ďalšie vymedzenia v užšom kontexte hovoria o stratégií ako o „dokumente určujúcom dlhodobé smerovanie podniku, mape, ktorá umožňuje podniku orientovať sa a reagovať na meniace sa podmienky“ (Majtán, 2009), či ako o „vopred premyslenom náčrte postupu, ktorý nás má pomocou jasne stanovených priorít doviest' k očakávanému úspechu“ (Papula a Papulová, 2010). Napokon, iná definícia vymedzuje stratégiu, konkrétne už v kontexte malých podnikov, ako „súbor prístupov, ktoré malý podnik použije pre naplnenie svojho poslania“ (Bamford a Bruton, 2011).

V kontexte tejto monografie, pre potrebu návrhu stratégie medzigeneračného podnikania, bude stratégia chápaná v užšom kontexte 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. Ide o koncept z oblasti strategického manažmentu, ktorý sa postupne vyvíjal v prácach viacerých autorov, ktorí ho popisovali a rozpracovali v rôznych súvislostiach podnikateľskej stratégie. Patria k nim napríklad aj Michael Porter (1991, 1996), ktorý hovoril o potrebe strategického zosúladenia v kontexte vonkajšieho prostredia a konkurencie, alebo Henderson a Venkatraman (1993), ktorí zdôrazňovali potrebu zosúladenia stratégie vybranej funkčnej oblasti (v tomto prípade informačných technológií) s podnikateľskou stratégiou. V našom prípade vnímame strategické zosúladenie práve v druhej spomínanej perspektíve, teda v zmysle zosúladenia vnútri podniku. V kontexte malých a stredných podnikov predstavuje strategické zosúladenie integráciu rôznych prvkov organizácie, ktoré zabezpečí, že všetko úsilie, zdroje a iniciatívy sú nasmerované k dosahovaniu požadovaných podnikateľských cieľov. Tieto podniky totiž často pôsobia v podmienkach obmedzených zdrojov, a teda je kľúčové, aby všetky rozhodnutia a aktivity boli v súlade s celkovou strategickou orientáciou podniku, vďaka čomu budú zdroje využívané čo najefektívnejšie a s čo najvyšším dopadom. Ďalej, podľa Bakera a kol. (2011) možno strategické zosúladenie vnímať ako dynamickú spôsobilosť podniku, teda neustále sa

vyvíjajúcu spôsobilosť, vychádzajúcu z procesov a prístupov uplatňovaných v podniku, ktorá sa môže stať zdrojom jeho konkurenčnej výhody. V súlade s tým aj my predpokladáme, že 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. 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. 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.

V kontexte medzigeneračného podnikania MSP v dobe digitalizácie, v súlade s koncepčným modelom prezentovaným v časti 3.1, sú kľúčovými aspektami podniku, ktoré je potrebné zohľadniť v zmysle strategického zosúladenia, 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.

3.5.2 Stratégia rozvoja medzigeneračného podnikania a jej komponenty

Východiská pre stratégiu rozvoja medzigeneračného podnikania

V súlade s princípom strategického zosúladenia, ktorý sme objasnili vyššie, je potrebné pri definovaní stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania vychádzať z podnikateľskej stratégie podniku, ktorá hovorí o jeho celkovom smerovaní. Zabezpečí sa tak nielen ich súlad, ale tiež súlad stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania so stratégiami ostatných oblastí podniku (napr. aj stratégiou v oblasti digitalizácie, o ktorej budeme hovoriť nižšie), ale vytvorí sa tiež východisko pre synergické využitie potenciálu medzigeneračnej spolupráce na podporu hlavných cieľov organizácie. Základnými určujúcimi prvkami stratégie na úrovni podniku, resp. organizácie sú jeho poslanie, vízia a strategické ciele.

Poslanie, resp. misia organizácie hovorí o základnom účele jej pôsobenia, teda predstavuje akúsi deklaráciu, o čo sa organizácia chce usilovať, resp. čo organizácia robí. Poslanie vychádza z definovania podnikania alebo činnosti organizácie v troch základných dimenziách: na koho sa organizácia zameriava (teda cieľové zákaznícke segmenty), na uspokojenie akých potrieb sa zameriava, a ako chce tieto potreby uspokojovať (vdaka akým zručnostiam, znalostiam či unikátnym spôsobilostiam) (Jones a Hill, 2013). Sformulované poslanie organizácie pomáha jej zamestnancom ale aj iným stakeholderom pochopiť širšie ciele organizácie. Taktiež vytvára základ pre rozhodovanie a činnosti organizácie, a poskytuje základný rámec pre všetky aspekty jej činnosti.

Vízia organizácie definuje želaný budúci stav, resp. vymedzuje, čo by organizácia chcela celkovo dosiahnuť (Jones a Hill, 2013). Vízia býva spravidla vytvorená na základe predstavy o budúcom prostredí a faktoroch, ktoré preň budú určujúce (Papula a Papulová, 2009). Vízia má inšpiratívny a motivačný charakter, poskytuje smer, mobilizuje zamestnancov, poukazuje na zmeny, ktoré je potrebné zrealizovať a pôsobí ako spoločný hlavný cieľ, ku ktorému sa všetci snažia prispieť.

Strategické ciele organizácie sú konkrétne ciele, ktoré si organizácia stanovuje, aby dosiahla svoje poslanie a víziu. Tieto ciele definujú konkrétne výsledky alebo míľniky, ktoré organizácia chce dosiahnuť, pričom sú tiež vymedzené v konkrétnom časovom horizonte. Nepredstavujú však konečný želaný stav, ale skôr ich je potrebné vnímať ako míľniky na ceste k naplneniu vízie organizácie v priestore vymedzenom jej poslaním. Sú usmernením pre celkovú stratégiu organizácie a určujú prioritné oblasti na, ktoré sa bude organizácia zameriavať (Papula a Papulová, 2009).

Strategické ciele by sa mali vyznačovať nasledovnými základnými charakteristikami (Jones a Hill, 2013):

- Sú presne vymedzené a možno ich kvantifikovať a merať. Merateľné ciele poskytujú organizácii štandardy, voči ktorým môže porovnávať svoju dosahovanú výkonnosť.
- Týkajú sa kľúčových oblastí organizácie. To súvisí jednak s určením oblastí, na ktoré sa treba pri napĺňaní strategického smerovania vzhľadom na ich dôležitosť prioritne zamerať, ako aj s potrebou nerozptyľovať pozornosť a sústrediť sa na kľúčové oblasti organizácie.
- Sú dostatočne ambiciózne no súčasne realistické. Príliš ľahké ciele môžu viesť k nedostatku motivácie, kým ciele nedosiahnuteľné zas môžu spôsobiť, že ľudia v organizácii sa pri ceste k ich napĺňaniu vzdávajú.
- Špecifikujú čas, v ktorom majú byť dosiahnuté, ak je to vhodné. Časové vymedzenie pomáha špecifikovať cieľ, dodáva mu naliehavosť a môže pôsobiť motivujúco. Nie všetky ciele však nevyhnutne vyžadujú časové ohraničenie.

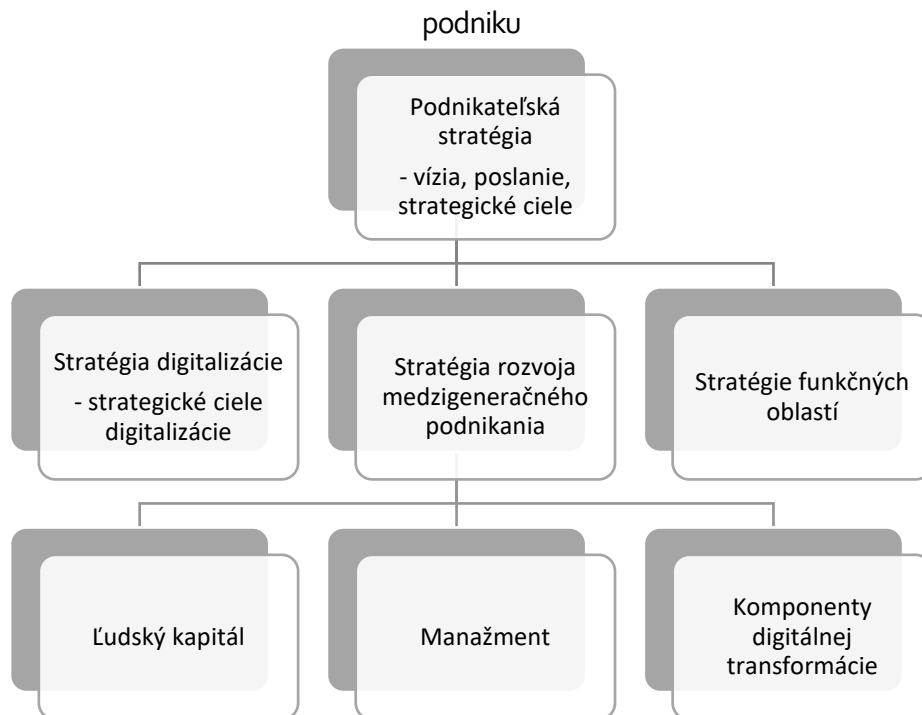
Strategické ciele v oblasti digitalizácie predstavujú ciele v predmetnej oblasti, ktoré chce organizácia dosiahnuť. Aj keď vychádzajú z jej strategického smerovania a podporujú

jeho dosiahnutie, sú odlišné, pretože sa zameriavajú špecificky na oblasť digitalizácie a digitálnych technológií. Zahŕňajú digitalizáciu procesov, zlepšenie efektivity a konkurencieschopnosti prostredníctvom digitálnej transformácie a digitálnych inovácií.

V neposlednom rade je potrebné uviesť, že kľúčovým východiskom pre formuláciu stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania v organizácii sú tiež **výsledky analýzy v kontexte medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie** (predchádzajúca fáza v zmysle zostaveného koncepčného modelu). Tie by mali poskytovať potrebný obraz o súčasnom stave kľúčových aspektov podniku v kontexte medzigeneračného podnikania, ktorými sú ľudia v organizácii (teda jej ľudský kapitál), manažment organizácie a komponenty digitálnej transformácie. Okrem uvedených aspektov, predstavujúcich interné charakteristiky organizácie, je potrebné zohľadniť aj relevantné vstupy z externého prostredia.

Komponenty stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania

Schéma č.8: Komponenty stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania v kontexte stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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 (ako sme ich vymedzili vyššie) 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.

Nielen pri stanovovaní cieľov, ale aj pri následnej formulácii stratégií a akčných plánov je potrebné prikláňať sa k **participatívne mu prístupu**. Dobré stratégie tvoria podnikatelia nielen plánovaním, ale aj pomocou vedenia ľudí – leadershipu, ktorý v tomto prípade zahŕňa načúvanie ľuďom v podniku, učenie sa z ich skúseností a reflektovanie ich názorov. Taktiež je vhodné v zodpovedajúcej miere ľudí zapájať v procese rozhodovania a následne aj v hľadaní ciest na realizáciu prijatých rozhodnutí. Nemožno predpokladať, že formuláciu a následnú implementáciu stratégie možno jednoznačne oddeliť. Pokiaľ by ľudia zodpovední za implementáciu stratégie neparticipovali na formulácii, je nepravdepodobné, že by boli

pripravení prevziať vo fáze implementácie „vlastníctvo“ (Wickham, 2006). Uvedené zásady platia v prípade stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania o to viac, že sa bezprostredne týkajú ľudí v organizáciách v kontexte medzigeneračnej diverzity a spolupráce. Ďalším odporúčaním je **formalizácia plánovania**, a to do miery vhodnej a relevantnej vzhľadom na veľkosť a charakter podniku. Istá miera formalizácie je žiadúca aj pri malých a stredných firmách, keďže výsledky výskumov nasvedčujú o horších výsledkoch a problémoch s implementáciou strategických rozhodnutí v prípade firiem, kde formálne plánovanie absentuje (O'Regan a Ghobadian, 2002; Skokan a kol., 2013). Napokon, v prípade chýbajúcej expertízy sa tiež odporúča obrátenie sa na externých poradcov či expertov (Zaki a kol., 2021).

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 (Zaki a kol., 2021). 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.

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 (Scarborough, 2014). 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 (Scarborough, 2014).

Akčné plány spravidla obsahujú identifikáciu príslušnej strategickkej 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 rámca (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.

3.5.3 Nástroje návrhu stratégií medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Zmapovanie východísk pre stratégiu rozvoja medzigeneračného podnikania

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.

- Poslanie (misia) organizácie

--

- Vízia organizácie

--

- Strategické ciele organizácie

Cieľ 1	
Cieľ 2	
Cieľ 3	
...	

- Strategické ciele organizácie v oblasti digitalizácie

Cieľ 1	
Cieľ 2	
Cieľ 3	
...	

Formulácia stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania

Strategické ciele rozvoja medzigeneračného podnikania

Oblasť celostných, prierezových charakteristík medzigeneračného podnikania

Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania s celostným, prierezovým charakterom

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť ľudského kapitálu – 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

Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti ľudského kapitálu

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť manažmentu – 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

Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti manažmentu

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Oblasť komponentov 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

Ciele rozvoja medzigeneračného podnikania v oblasti komponentov digitálnej transformácie

Cieľ	Ukazovateľ	Plánovaná hodnota

Stratégie rozvoja medzigeneračného podnikania

Ďalším krokom je formulácia stratégií rozvoja medzigeneračného podnikania vo väzbe na stanovené ciele, pričom ide o kľúčový proces v úsilí o dosiahnutie týchto cieľov. Stratégie majú podobu určenia prioritných oblastí, na ktoré sa podnik bude zameriavať a vymedzenie iniciatív, teda prístupov a rámcových aktivít v týchto oblastiach. V prípade definovania stratégií možno prechádzať naprieč jednotlivými oblasťami strategických cieľov postupne, avšak vzhľadom na ich možnú vzájomnú súvislosť, potrebnú synergiu ako aj často paralelný postup pri ich implementácii je možné s nimi pracovať na jednom mieste. Pre každú stratégiu určíme úroveň priority (kritická, vysoká, stredná).

Cieľ	Stratégia (prioritná oblasť + strategická iniciatíva)	Priorita

Akčné plány a programy rozvoja medzigeneračného podnikania v podmienkach digitalizácie

Formulácia akčných plánov a programov, spolu s identifikáciou zdrojov financovania, je kľúčovým krokom pri implementácii stratégie. Tento proces zahŕňa detailné plánovanie každej iniciatívy, ktorá podporuje naplnenie stanovených cieľov a stratégie. Každá iniciatíva je presne definovaná prostredníctvom popisu (ktorý obsahuje aj rozpracovanie na úroveň čiastkových úloh a konkrétnych aktivít), priradenia zodpovednosti, stanovenia časového rámca a alokácie zdrojov potrebných pre jej vykonanie. Zároveň je nevyhnutné identifikovať možné riziká spojené s každou iniciatívou, aby sa mohli prijať opatrenia na ich minimalizáciu alebo elimináciu. Tento krok je nevyhnutný pre úspešnú implementáciu stratégie a zabezpečuje, že každý cieľ sa premení na konkrétne akcie s jasnými termínmi a pridelenými zdrojmi, čo umožňuje efektívne využívanie dostupných prostriedkov na podporu rozvoja medzigeneračného podnikania a spolupráce.

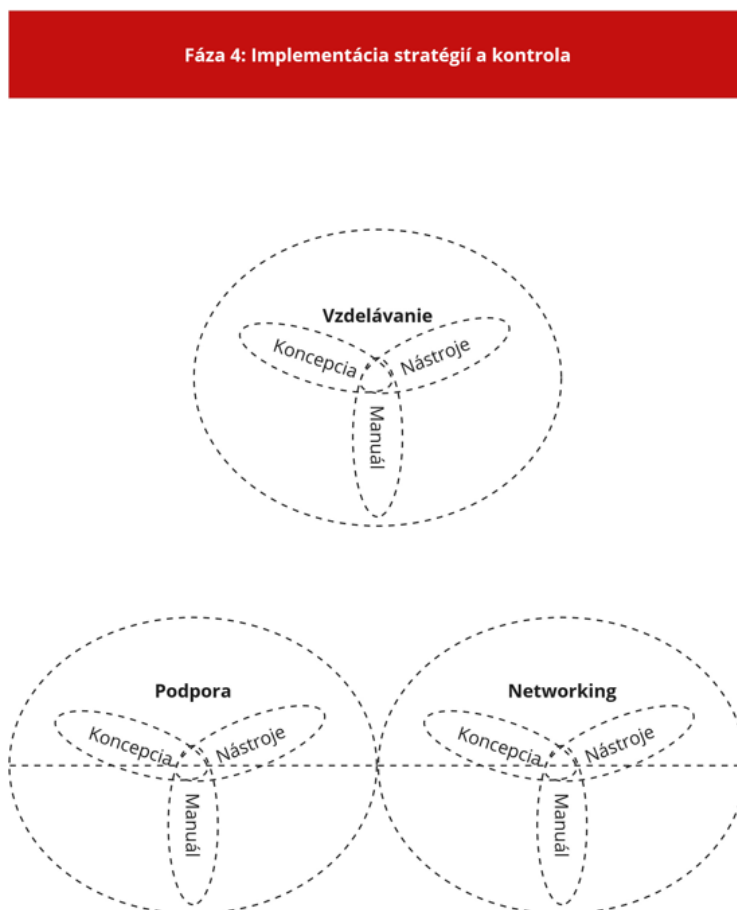
Popis iniciatívy	Zodpovedný útvár/zamestnanec	Dátum začatia aktivity	Dátum ukončenie aktivity	Alokované zdroje	Potenciálne riziká

Užitočným nástrojom rozpracovania jednotlivých akčných plánov a programov je tiež rámcové časové plánovanie s využitím príslušného nástroja, napr. tzv. Ganttovho diagramu.

3.6 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.

Schéma č.9: Fáza 4 koncepčného modelu



Zdroj: vlastné spracovanie autorov

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.

3.6.1 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. Koncepcia

vzdelávania môže organizáciám pomôcť zdať 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 oboje sú prínosné v procese zavádzania digitálnej transformácie.

3.6.1.1 Teoretické východiská vzdelávania v medzigeneračnom kontexte

Za formu medzigeneračnej spolupráce môžeme považovať aj spoločné vzdelávanie. Často sa vyskytujúcim formátom sú vzdelávacie kurzy pre seniorov v oblasti digitálnej gramotnosti, ktoré učia mladší lektori.

Zaujímavá kvalitatívna štúdia (Mannheim a kol., 2023) sa robila medzi seniormi v dôchodkovom veku **v kontexte používania technológií**. Na základe zberu dát z fókusových skupín a ich vyhodnocovania podľa tematickej kvalitatívnej analýzy, autori identifikovali päť oblastí v kontexte postojov staršej populácie k technológiám a medzigeneračnej interakcie pri navrhovaní technológií:

1. *Medzigeneračná priepasť vo vnímaní digitálnych technológií a starnutia* – v tejto oblasti bol identifikovaný pozitívny postoj seniorov k technológiám, vnímanie rozdielov v oblasti používania technológií vplyvom veku, negatívne aspekty generované technológiou a vnímanie stereotypov v kontexte tretieho veku.
2. *Digitálna priepasť, dostupnosť a pretrvávajúca ochota učiť sa,*
3. *Nejednoznačný vplyv* – bol identifikovaný tak pozitívny ako aj negatívny pocit v kontexte používania technológií,
4. *Skúsenosť zo spolu dizajnovania* – podobne boli identifikované aj pozitívne aj negatívne skúsenosti z vývojového procesu, taktiež bol identifikovaný vplyv známosti a medzigeneračnej interakcie na proces navrhovania, pozitívny pocit z asimilácie spätnej väzby a iteračného procesu, spôsob prijímania spätnej väzby zo strany vývojárov.
5. *"Ultimatívne partnerstvo"* – podstatná úloha seniorov pri spoločnom navrhovaní.

Z pohľadu účastníkov tejto štúdie sa ideálny proces návrhu technológie pre (staršie) osoby začína partnerstvom. Uvedené "ultimatívne partnerstvo" dodržiava zapojenie najvhodnejších koncových užívateľov od začiatku a počas celého procesu navrhovania, a to iteratívnym spôsobom a spoločnou kontrolou nad rozhodnutiami o návrhu. Tí by nemali pôsobiť len ako informátori, ale čoraz viac ako rovnocenní partneri, ktorí majú cenný prínos (Mannheim a kol., 2023).

Zostanúc v **téme seniorov a používania digitálnych technológií**, ešte aj v roku 2010 bola vytvorená užitočná príručka „Počítačová gramotnosť pre všetkých“, ktorá sa odvtedy pravidelne aktualizuje (Regec, 2023). Príručka slúži ako podkladový materiál pre účastníkov digitálneho kurzu. Pokrýva témy ako základy práce s elektronickou poštou, práca s Google diskom, vyhľadávanie a pracovanie s poštou, pracovanie s Google prehliadačom, práca s Mapami Google a fotkami. Jednotlivé kapitoly obsahujú aj sekciu opakovanie, kde si môžu seniori robiť poznámky a kontrolovať svoje pochopenie danej témy. Kurzy sa pripravujú v spolupráci s Digitálnou koalíciou. Lektori sa pri práci so seniormi riadia tromi základnými pravidlami. Po prvé, najprv lektor ukáže, čo sa idú učiť, seniori sa iba dívajú na to, čo robí lektor. Po druhé, dívajú sa na to, čo robí lektor a očami sledujú aj ich obrazovku, uvedomujú si, čo je potrebné spraviť. Po tretie, seniori vykonávajú danú aktivitu spolu s inštruktorom.

Iný výskum sa zameriaval na **zostavenie vzdelávacieho modelu zameraného na digitálnu gramotnosť seniorov** (Martínez-Alcalá a kol., 2018). Podľa autorov stojí vhodný vzdelávací model na štyroch dôležitých bodoch:

1. Užitočnosť učenia. Vedomosti o IKT poskytované starším ľuďom musia byť skutočne užitočné, a preto musia reagovať na ich osobné a sociálne potreby.
2. Kooperatívnosť a spolupráca. Výučba IKT by sa mala zamerať na tímovú prácu, podporu, súdržnosť a interakciu, aby sa dosiahlo aktívnejšie učenie.
3. Podpora sociálneho začlenenia. Získané vedomosti by mali starším dospelým ponúknuť možnosť rozšíriť komunikačné kanály prostredníctvom webu s ich blízkymi alebo vzdialenými príbuznými a priateľmi.
4. Podpora samostatnosti. Starší dospelí musia byť protagonistami svojho vlastného vzdelávania. Na tento účel je potrebné navrhnuť obsah s ohľadom na štýl učenia, záujmy a očakávania seniorov.

V súvislosti s vyššie uvedenými bodmi autori tvrdia, že vzdelávací model digitálnej gramotnosti seniorov, by sa mal rozvíjať v rámci personalizovaného, kooperatívneho, kolaboratívneho a zmysluplného učenia, ktoré im môže poskytnúť základné nástroje ako východisko a zdroj motivácie, aby prijali IKT ako súčasť svojho života. V neposlednom rade je učiteľ základným prvkom v každom vyučovacom procese, najmä v prípade vzdelávania starších ľudí, kde zohráva zásadnú úlohu pri dosahovaní rovnováhy medzi študentom, skupinou a ich potrebami a pri udržiavaní alebo zvyšovaní ich motivácie, čo je nevyhnutné pre vzdelávanie starších dospelých.

Na druhej strane, iniciatívy vzdelávania seniorov nie sú postačujúce pokiaľ organizáciám chýba **stratégia vzdelávania**. Osobitný podnikateľský problém spočíva v tom, že niektorí manažéri majú obmedzené stratégie odbornej prípravy na zvýšenie produktivity viacgeneračnej pracovnej sily. Butler (2018) zostavila koncepčný rámec zaoberajúci sa predmetným problémom. Z výsledkov koncepčného rámca vyplývajú dve stratégie pre vzdelávanie viacgeneračnej pracovnej sily. Prvá stratégia vzdelávania je zameraná na prispôsobenie sa diferencovaným štýlom učenia viacgeneračného tímu. Druhá stratégia

vzdelávania je zameraná na mentorské programy s cieľom spájania starších zamestnancov s novými, mladšími zamestnancami. Obe stratégie zahŕňajú vnímanie účastníkov spoločného vzdelávania na pracovisku („on the job training“, viac v 3.6.1.2 podkapitole), zahŕňajú podporu zdieľania vedomostí a nutnosti odlišovať rôzne mentorské programy podľa veku účastníkov.

Špecificky téme vzdelávania a spolupráce medzi mladšími a staršími v podnikateľskom procese sa venovali Perez-Encinas a kol. (2021). Spolupráca medzi mladšími a staršími závisí od presvedčenia a tréningu oboch generácií. Tréning generácií predstavuje aktívne vzdelávanie a interaktívny proces pozostávajúci z dvoch fáz - **formovania tímu a podnikateľského vzdelávania** zameraného na podporu dlhodobého kompromisu medzi členmi tímu. Jedným zo spôsobov podpory vzájomných záujmov a kompromisu vo fáze formovania tímu môže byť začlenenie iniciatívy zosúladovania do úvodnej časti odbornej prípravy prostredníctvom aktivít, ktoré umožnia členom tímu vzájomne sa spoznať a zosúladiť spoluprácu pri vývoji podnikateľského projektu. Fáza podnikateľského vzdelávania pozostáva z piatich krokov – inšpirácia, angažovanosť, návrh podnikateľského konceptu, nasadenie a manažovanie, pričom každý krok vyžaduje určitý set tvrdých a mäkkých zručností vyplývajúcich z cieľa príslušného kroku.

3.6.1.2 Konceptia implementácie vzdelávania – východiská a proces jej tvorby

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

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.

Kľúčové princípy a metódy vzdelávania v organizácií

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

- *Koučing* – dlhodobý proces spolupráce medzi koučom a koučovaným zamestnancom. Kouč poskytuje podporu a rady v určitej oblasti kariérneho života zamestnanca.
- *Mentoring* (viac v nasledujúcej podkapitole Networking)
- *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.
- *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:

- *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.

- *Demonštrácia* – spôsob vzdelávania na základe ukážok od lektorov, napr. v oblasti nových pracovných postupov.
- *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:

- Výsledky vzdelávania
- Zapojenie účastníkov
- Uplatniteľnosť získaných vedomostí
- Dopad vzdelávania na ciele organizácie
- 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:

- Klásť väčší dôraz na tímovú prácu.
- Zostavenie platformy na zdieľanie vedomostí – súčasťou môžu byť mítingy na výmenu vedomostí, digitálna platforma s možnosťou diskusie alebo rôzne nástroje podporujúce spoluprácu.
- 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.
- 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.
- 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:

- Identifikovanie digitálnej priepasti medzi generáciami je prvým krokom ako zlepšiť situáciu

- Pravidelne hodnotiť digitálne zručnosti a monitorovať progres
- Upraviť vzdelávacie programy podľa dosiahnutých úrovní
- Zabezpečiť vhodné učebné materiály podľa veku – vhodný jazyk, hĺbka informácií a pod.
- 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
- 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.
- Organizácia môže oslavovať úspešné príbehy, teda príbehy, kedy zamestnanci prekonali digitálne výzvy v istej oblasti a dosiahli zlepšenie

Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie vzdelávania

- I. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov
- II. Formulácia vízie a cieľov
- III. Plánovanie vzdelávania
 - a) Plánovanie vzdelávacích tém
 - b) Definovanie cieľov vzdelávania
 - c) Identifikácia vhodných foriem vzdelávania a tréningu
 - d) Alokácia zdrojov
 - e) Zostavenie komunikačných kanálov
- IV. Organizovanie vzdelávania
- V. Vyhodnocovanie a kontrola vzdelávania a tréningu

I. 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.

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
Fáza 0 <i>Analýza digitálnej vypelosti 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"> • ... • ... • ...

II. 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 vychádzajú by mala organizácia zostavovať na základe zistení z predchádzajúceho kroku I.
- Taktiež, ak ide o etablovaný, teda nie začínajúci podnik, je vhodné vo fáze formulácie cieľov a vízie zohľadniť aj súčasnú štruktúru vzdelávania:
 - a) Ako vyzerá súčasná štruktúra vzdelávania?
 - b) Na čo sa zameriava?
 - c) 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 cieľa⁵:

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.

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

V kroku plánovania musia organizácie starostlivo zvážiť nasledovné oblasti:

a) Plánovanie vzdelávacích tém

- Je nevyhnutné určiť témy, v ktorých chce organizácia vzdelávať svojich zamestnancov
- Je prínosné zohľadniť pri výbere tém nasledovné faktory:
 - Aktuálna štruktúra vzdelávania (ak ju organizácia má)
 - Oblasti, 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 komunikáciách 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

- Správna formulácia cieľov vzdelávania je jednou zo základných požiadaviek pri nastavovaní vzdelávacieho programu
- 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 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)
- Najčastejšie využívaná je Bloomova taxonómia, v ktorej sú definované úrovne osvojenia si poznatkov, pričom predpokladom na zvládnutie vyššej úrovne je najprv zvládnutie nižšej úrovne
- Úrovne vzdelávacích cieľov sú nasledovné:
 - 1) vedomosť (zamestnanec dokáže definovať, vymenovať, opísať, ...),

⁵ Všetky ciele by mali byť formulované prostredníctvom SMART metódy, viac na: <https://grantup.sk/ako-formulovat-smart-projektove-ciele/>

- 2) porozumenie (zamestnanec dokáže vysvetliť, zdôvodniť, vlastnými slovami popísať...),
- 3) aplikácia (zamestnanec dokáže použiť, uplatniť...),
- 4) analýza (zamestnanec dokáže špecifikovať, urobiť rozbor...),
- 5) syntéza (zamestnanec dokáže zovšeobecniť, vyvodiť záver...),
- 6) hodnotenie (zamestnanec dokáže posúdiť, určiť výhody a nevýhody...)

c) Identifikácia vhodných foriem vzdelávania a tréningu

- 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?
- 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?
- Rozhodnutie o metóde vzdelávania (prednáška, prípadová štúdia, diskusia s expertom atď..)

d) Alokácia zdrojov

- Rozhodnutie o tom, koľko finančných a časových prostriedkov môže organizácia vyčleniť na vzdelávanie
- Náklady sa odvíjajú od formy, metódy a lektora vzdelávacieho projektu
- Alokácia nákladov na konkrétny vzdelávací program by mala vychádzať z výpočtu návratnosti aktív (ROI), ďalej podľa toho, ako daný program prispeje k celkovému úspechu fungovania organizácie
- 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
- Je vhodné ak organizácia vyčlení nejakú časť prostriedkov aj na neočakávanú situáciu počas vzdelávania, vďaka tomu bude môcť rýchlejšie reagovať
- Je vhodné zväziť dlhodobú udržateľnosť vzdelávacieho programu, organizácie môže vyčleniť finančné prostriedky na priebežné aktualizácie, zlepšenia a budúce iterácie, aby bol obsah stále aktuálny
- 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

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

IV. 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

V. Vyhodnocovanie a kontrola vzdelávania a tréningu

- V tejto fáze organizácie zisťujú, či vzdelávanie splnilo ciele a identifikujú oblasti pre zlepšenie
- Vyhodnocovanie prebieha prostredníctvom spätnej väzby od účastníkov
- Oblasti zberu spätnej väzby od účastníkov:
 - a) téma – jej vhodnosť, aktuálnosť, relevantnosť,
 - b) lektor – odbornosť, pripravenosť, vysvetľovacie schopnosti, prístup k účastníkom, záujem
 - c) forma vzdelávania – návrhy na zlepšenie, naopak čo sa im páčilo
 - d) technické vybavenie
 - e) dostupnosť a vhodnosť učebných materiálov
 - f) aplikovateľnosť v ich práci

- Niektoré organizácie si testujú nadobudnuté znalosti zamestnancov prostredníctvom kvízov, testov, skúšok
- 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)
- Iným nástrojom na vyhodnocovanie môže byť benchmarking, keď organizácia porovná výsledky zo vzdelávania s výsledkami podobnej vzdelávacej činnosti
- Dôležité je nastavenie na neustále zlepšovanie, kedy by mala mať organizácia úprimný záujem o zlepšovanie vzdelávacích programov

3.6.1.3 Nástroje vzdelávania

V súčasnosti je na trhu množstvo platforiem, aplikácií či kurzov, ktoré by mohli organizáciám pomôcť v oblasti pochopenia rôznych generácií. Táto podkapitola poskytuje 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.

I. Online vzdelávacie nástroje

- **LinkedIn Learning** – je online platforma s knižnicou kurzov na rozvoj širokej škály zručností od prezentačných, cez tímovú spoluprácu, jazyky až po odborné kurzy.
- **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.
- **Skillmea.sk** – je online platforma ponúkajúca kurzy z rôznych oblastí ako biznis a financie, seba rozvoj, marketing, dizajn, ale aj v oblasti umelej inteligencie.

II. Kurzy, workshopy a poradenstvo

- **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.
- **Akadémia pozitívneho života** – organizácia, ktorá pripravuje workshopy a kurzy na témy medzigeneračných rozdielov generácie X, Y, Z, firemnej kultúry, zvládanie stresu pre lídrov.

- **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).

III. Systémy riadenia vzdelávania

- **Docebo** – je globálna vzdelávacia platforma určená pre malé a stredné podniky s ašpiráciou budúceho rastu. Ponúka množstvo kurzov s možnosťou prispôsobenia požiadavkám a analýzu vzdelávania prostredníctvom umelej inteligencie. Kurzy sa týkajú oblasti ako sociálne vzdelávanie, digitálne vzdelávania a rozvoj talentu. Sekcia blogu môže poskytnúť užitočné rady a tipy pri vzdelávaní organizácií.
- **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.
- **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.
- **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.

IV. 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.

- **Quizziz** – 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 súťaživeho 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.

3.6.2 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.

3.6.2.1 Teoretické východiská networkingu a jeho manažovania

Networking (sieť kontaktov) v podnikaní všeobecne a takisto aj v medzigeneračnom podnikaní a spolupráci je považovaný za kritický nástroj pre tie firmy, ktoré hľadajú rast a uspenie v náročnom podnikateľskom prostredí. Jej chápanie v tejto publikácii zakladáme na tom, že ľudia majú v sebe zabudované vytváranie vzťahov (mikroúroveň) a tieto vzťahy v biznise sa bezprostredne spájajú s inštitúciami, ktoré v prostredí biznisu pôsobia (makro úroveň). Intenzita a štruktúra týchto vzťahov charakterizuje sieť (network), ktorá je umiestnená na mezo úrovni, a teda spája individuálnu a makroúroveň.

Networking v teórii nie je jednoznačne vymedzený. V našom výskume medzigeneračného podnikania sa zaoberáme sociálnym networkingom (sociálnymi sieťami/vzťahmi kontaktov medzi jednotlivými aktérmi). V Encyklopédii teórie manažmentu (2013) teória sociálnych sietí je definovaná ako medziodborový prístup k pochopeniu sociálnych javov, založený na vzťahoch medzi aktérmi a vzoroch spájania a oddeľovania, ktoré tieto vzťahy vytvárajú, keď sú braté ako celok. Dve charakteristiky organizácií, ktoré robia perspektívu sociálneho networkingu osobitne relevantnou pre teóriu manažmentu, sú: (1) organizácie všeobecne existujú s cieľom tvorby interakcií a vymien s inými entitami, či už je táto výmena ekonomická (napr. korporácie), sociálna (napr. mimovládne organizácie), humanitárna (napr. charitatívne organizácie) alebo iná, a (2) robia tak tým, že obmedzujú a koordinujú interakcie viacerých jednotlivcov s cieľom dosiahnuť ciele, ktoré nie sú dosiahnuteľné samostatne. Podľa Gampera (IN: Social network and health inequalities) neexistuje jedna teória, ktorá by vysvetľovala networking. Na jednej strane sú to tzv. "veľké teórie", ktoré sa zakladajú na vysvetlení vzťahov medzi sieťami, spoločnosťou a činnosťou jednotlivcov. Na druhej strane sú to "teórie stredného rozsahu", ktoré sa zameriavajú na siete a ich účinky v konkrétnych oblastiach, napr. aj v podnikaní. Lebo podľa Capriello (2015) "koncept podnikania je charakterizovaný **sieťami nepretržitých sociálnych vzťahov** kde sa biznis realizuje v intenzívnej sieti väzieb, ktorá je podporovaná alebo obmedzovaná väzbami medzi podnikateľmi, zdrojmi a príležitosťami". Sociálne vzťahy produkujú **sociálny kapitál**, ktorý predstavuje zdroj, ktorý nemôže byť produkovaný jednotlivcami, ale práve prostredníctvom sociálnych vzťahov (Berkman & Krishna, 2014; Kawachi & Berkman, 2014). Východiskom pre pochopenie **procesu networkingu v podnikaní**, a teda aj v medzigeneračnom podnikaní sú teda **sociálne siete resp. sociálny networking**.

Manažovanie networkingu v organizáciách vychádza podľa teórie z dvoch predpokladov (Gudelis, D. 2012). Prvým predpokladom je limitácia ľudskej racionality a druhým ohraničená ľudská morálka. Predpoklad ohraničenej racionality znamená, že jednotlivci pri svojom rozhodovaní nie sú schopní posúdiť všetky možné alternatívy rozhodnutí, predvídať ich dôsledky a vybrať si optimálnu alternatívu, ktorá sľubuje najlepšie výsledky. Obmedzená racionalita je podmienená obmedzeniami ľudských duševných schopností spracúvať informácie. Avšak byť súčasťou siete, ktorá je správne manažovaná znamená zvýšiť kapacitu tvorby možných alternatív a výber optimálnej alternatívy.

Obmedzená morálka znamená, že jednotlivci získajú morálny zmysel, schopnosť konať v súlade s morálnymi povinnosťami a zodpovednosť, ale takéto morálne motívy sú obmedzené prirodzeným sebeckým, zlými návykmi, slabosťou vôle (akrázia) a nevedomosťou (neschopnosť predvídať negatívne dôsledky určitého správania, myšlienkové rámce, skresľujúce chápanie morálnych hodnôt a noriem). Morálne správanie z pohľadu manažmentu siete je definované ako správanie, ktoré je v rozpore k sebeckému správaniu, keď je konanie človeka motivované spoločným cieľom, spoločným dobrom alebo záväzkami voči princípom, hodnotám, normám alebo dohodám.

Firmy sú súčasťou rôznych sociálnych sietí a to či už verejných, mimovládnych inštitúcií alebo súkromných organizácií a takisto sú súčasťou rôznych združení klastrov a partnerstiev. Gudelis. Ak sa chcú v plnom rozsahu využiť príležitosti vyplývajúce z tejto účasti, potom je dôležité adekvátnym spôsobom manažovať externé vzťahy aj v oblasti sietí zameraných na medzigeneračnú spoluprácu a podnikanie. Zo systematického prehľadu literatúry (Nurhas a kol. 2021) zameraného na medzigeneračnú spoluprácu v oblasti inovácií a startupov vyplynula dôležitosť optimalizácie dlhodobých profesionálnych sietí nazvaná ako udržateľný networking. Pre zabezpečenie tejto aktivity je potrebné rozvíjať v organizácii nasledovné schopnosti: ovplyvňovanie, transparentnosť a efektívna komunikácia.

Kľúčové fázy procesu manažovania sietí vzťahov sú analogické ako v manažmente organizácií: analýzy a hodnotenie jednotlivých sietí, stratégie sietí a ich implementácie. Avšak, podľa Gudelis, D. (2012), proces by sa mal začať analýzou a identifikáciou kľúčových organizačných procesov a ich závislosťou na sieťach vzťahov. Ide o procesy v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, finančného manažmentu, manažmentu výroby, dodávateľských služieb, procesného manažmentu, procesov predaja a marketingu.

Analýzu, hodnotenie a stratégie externého networkingu medzigeneračného podnikania je možné realizovať v rámci procesov manažmentu ľudských zdrojov, a to aplikovaním metodických postupov všeobecne používaných pre manažovanie externých sietí (bližšie pozri napr. Gudelis, D., 2012 s. 12). Okrem toho však pre medzigeneračné podnikanie je dôležité venovať sa aj internému networkingu. Tento prispieva k budovaniu silnej profesionálnej siete vo firme, ktorá poskytuje priestor pre využívanie príležitostí jednak v prospech rozvoja firmy, ale aj osobnostného rozvoja jednotlivcov. K interným formám môžeme zaradiť rôzne aktivity organizované na úrovni firmy a vedúce k medzigeneračnej spolupráci (bližšie vid' aj v module Ľudia). Externý networking má takisto viaceré formy, a to od účasti na konferenciách, členstiev v profesionálnych organizáciách, účasti na online fórach, alebo budovania vzťahov a kontaktov prostredníctvom sociálnych médií. Jedným z výstupov budovania vzťahov je tiež formovanie strategických partnerstiev, čo zahŕňa aj identifikovanie a budovanie vzťahov s ostatnými biznismi alebo jednotlivcami, ktorí zdieľajú spoločné ciele, hodnoty a vízie (Dhumal, N., 2023). Tieto partnerstvá môžu mať viaceré formy, ako napríklad joint ventures, prípadne spolupráce v rámci funkčných oblastí firmy (marketing, predaj, či vývoj produktov). Jednou z oblastí je tiež medzigeneračná spolupráca.

Budovanie silných partnerstiev je úzko späté s ich manažovaním zameraným na jasne formulované ciele a prostriedky ich dosiahnutia.

V ďalších častiach prezentujeme východiská, ako aj postup tvorby rámcového dokumentu – koncepcie, vhodnej pre manažovanie networkingu v medzigeneračnom podnikaní/spolupráci v dobe digitalizácie vo firme, ako aj nástroje, ktoré je vhodné v tomto procese implementácie networkingu využiť.

3.6.2.2 Koncepcia implementácie networkingu – východiská a proces jej tvorby

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 proces tvorby koncepcie.

Hlavné zábery a úlohy networkingu v organizácii:

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **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.
- f) **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.

- g) **Zvýšenie viditeľnosti:** Účasť v medzigeneračnom networkingu môže zvýšiť viditeľnosť podnikateľa alebo podniku na trhu. To môže pomôcť pri získavaní nových zákazníkov, investorov alebo partnerov.

Kľúčové princípy budovania networkingu v organizácii

i. 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.

ii. 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.
- **Nestranosť, 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.

iii. 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.

iv. 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.

v. 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.

vi. 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.
- **Konkrétne a konštruktívne 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.

Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie networkingu

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

I. 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.

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
Fáza 0 <i>Analýza digitálnej vypelosti 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"> • ... • ... • ...

II. 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%.

III. 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:

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

IV. 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:

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

V. 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:

- a) tvorby medzigeneračných tímov pre jednotlivé oblasti digitálnej transformácie
- b) odmeňovania medzigeneračných tímov
- c) mentoringových a reverzmentoringových aktivít
- d) manažovania konfliktov medzi generáciami v medzigeneračných tímoch
- e) komunikácie s medzigeneračnými tímami

Externé networkingové skupiny

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

- a) **existujúce networkingové skupiny** a ich aktiváciu, ak sú pasívne.

b) **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 novovytvárateľnej siete
- Identifikácia potenciálnych partnerov
- Formulácia a vyjednávanie spoločných cieľov a aktivít na ich dosiahnutie
- Monitorovanie dosiahnutia spoločných cieľov a naplňovania aktivít.

VI. 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.

3.6.2.3 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.

I. 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 sústreďí na definovanie pridanej hodnoty pre jednotlivé strany v potenciálnom partnerstve, umožňujúc dynamické a efektívne vytváranie a posilňovanie vzťahov a partnerstiev medzi generáciami.

II. 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 zväžiť 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:

- Strategickí partneri: Vysoká dôležitosť a výrazne prekračujú očakávania.
- Kľúčoví partneri: Vysoká dôležitosť, ale ich schopnosť plniť očakávania je nižšia.
- Taktickí partneri: Plnia očakávania, ale ich dôležitosť pre organizáciu nie je taká vysoká.
- 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 sústreďiť viac, aby sa výmena informácií a spolupráca stala efektívnejšou.

III. 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 umožňujú 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.

IV. Mentoringové programy

Mentoringový program je štruktúrovaný proces, kde skúsený jednotlivec (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 jednotlivec, 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 nápadiami 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.

V. 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-kniha](#) 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 \(CESES\)](#)

VI. 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 platforiem 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.

VII. 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 inovačným riešeniam a zlepšeniu služieb.

Externé komunikačné platformy sú nástrojom na komunikáciu a interakciu s rôznymi generáciami externej verejnosti. Pomáhajú organizáciám budovať svoje vnímanie a povest', 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 prispôsobené 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 prispôsobené tak, aby zohľadňovali potreby a preferencie rôznych generácií, čím sa podporí medzigeneračný networking v externej komunikácii organizácie.

VIII. 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 prispôsobené 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 prispôbiť 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.

IX. 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 prihlasovať sa na ne môže pomôcť pri organizácii spoločných stretnutí, workshopov a iných podujatí.
- **Interné newsletter** - pravidelné newsletter alebo e-maily určené pre členov afinitných skupín, ktoré obsahujú novinky, informácie o blížiacich sa aktivitách a príspevky od členov skupiny. Newsletter 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.

3.6.3 Podpora medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

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.

3.6.3.1 Teoretické východiská podpory medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Literatúra na tému podpory medzigeneračného podnikania je fragmentovaná a výsledky sú nejednoznačné. Niektorí autori vnímajú, že riešením lepšej medzigeneračnej spolupráce je to, aby bola súčasťou stratégie firmy, nakoľko medzigeneračná spolupráca ovplyvňuje komunikáciu a implementáciu nových technológií, a taktiež ovplyvňuje organizačnú štruktúru spoločnosti. Ak by organizácia implementovala medzigeneračnú

spoluprácu do podnikovej stratégie, organizácia by mohla získať plný potenciál a množstvo výhod, napríklad aj konkurenčnú výhodu (Baran a Kłos, 2014).

Niektorí autori vidia ako najdôležitejší nástroj podpory medzigeneračnej spolupráce tréning (Lojda a kol., 2021), pričom vo svojom výskume použili metódu fokusovej skupiny na navrhnutie metodológie takéhoto medzigeneračného tréningu. Výsledky ukázali, že na to, aby bola medzigeneračná spolupráca úspešná, je potrebný tréning pre obe strany – mladšie aj staršie generácie. Podobne bol realizovaný praktický kurz na vzorke dvoch skupín študentov – mladšej a staršej generácie (Wagner a Luger, 2021). Mladší študenti boli vo veku medzi 18 a 30 rokov, druhá skupina študentov mala 55 rokov a viac. Dáta boli zozbierané na začiatku a na konci kurzu. Výsledky na začiatku kurzu ukázali, že väčší komfort a spolupatričnosť vykázali respondenti s vekovou skupinou, ktorej boli členmi, avšak väčšiu angažovanosť ukázali v spolupráci s druhou vekovou skupinou. Na konci kurzu výsledky ukázali, že mladšia generácia zvýšila svoje pochopenie, entuziazmus a náklonnosť pre staršiu generáciu. Avšak, u staršej generácie všetky premenné zostali na rovnakej úrovni. Problematike tréningu a vzdelávania sa venujeme v podkapitole 3.6.1.

Iný projekt sa venoval medzigeneračnej spolupráci v kontexte IKT. Išlo o komunitný projekt, kde prebiehalo medzigeneračné učenie medzi imigrantmi prostredníctvom používania IKT nástrojov. Výsledky projektu ukázali, že učenie bolo prínosné pre obe generácie – mladšiu a taktiež pre staršiu. Taktiež, medzigeneračné učenie zvýšili vzájomné pochopenie (Leek a Rojek, 2021).

Na druhej strane, iní autori vnímajú vzdelávanie ako kľúčový nástroj na pochopenie generácií. Keď organizácia rozumie generáciám a ich vzájomnej dynamike na pracovisku, môže to viesť k eliminácii konfliktov a lepšiemu pochopeniu spolupráce (Hirsch, 2020). Navyše v organizáciách by sa malo vykonávať vzdelávanie o generáciách, ich rozdieloch a podobnostiach (Marcee Everly, 2016). Pozitívny výsledok vzdelávania a team-buildingových aktivít vyžaduje množstvo času, preto by sa malo plánovať v dostatočnej frekvencii a predstihu. Ak nie, tak zmena v správaní zamestnancov bude len dočasná (Cherry, 2014).

Ďalší výskum zdôrazňuje úlohu mentorov a poradcov. Štúdia v oblasti ošetrovateľstva ukázala, že podpora mentora a príležitosti na rozvoj sú kľúčové. Otvorená komunikácia a rešpekt pre každú generáciu podporujú vzájomné učenie a pomáhajú dosiahnuť každej generácii najlepší možný výsledok (Pawlak a kol., 2022). Pokiaľ ide o poradenstvo, tak výskum priniesol poradenský intervenčný prístup ako formu pomoci medzigeneračným tímom (Wawrzonek, 2019). Poradca môže pomáhať zamestnancom nachádzať odpovede v oblasti ich kariérneho života. Vďaka sedeniam s poradcom môžu byť zamestnanci lepšie pripravení integrovať sa a fungovať v medzigeneračnom tíme. Navyše, autor zvýraznil význam pozície poradcu ako „architekta medzigeneračných mostov“, čím chcel ukázať, že poradca môže pomáhať medzigeneračnému tímu fungovať a môže sa podieľať na skladaní členov medzigeneračných tímov. Aj v súlade s predošlými výskumami autor poznamenal, že

na to, aby ľudia mohli pôsobiť v medzigeneračných tímoch, je dôležité, aby nadobudli určité kompetencie.

Ďalšia skupina autorov sa sústredila na problematiku, ako prekonať medzigeneračné konflikty (Appelbaum, 2022; Rudolph a Zacher, 2015), keďže konflikty a napätie v medzigeneračnej interakcii vznikajú pomerne často. Napriek častému výskytu medzigeneračných konfliktov, niektorí zamestnanci sú presvedčení, že diverzita tímov môže zvýšiť tímovú výkonnosť (Becker a kol., 2022). Preto by mali organizácie vnímať medzigeneračnú spoluprácu ako príležitosť, nie ako prekážku (Čič a Žižek, 2017).

Ak by sme zostali pri konfliktoch, tak sú to práve manažéri, ktorí môžu medzigeneračné konflikty prekonať a inšpirovať ostatných k pozitívnemu vnímaniu iných generácií (Wolbert, 2022). Manažéri, resp. lídri vybevaní emocionálnou inteligenciou môžu manažovať svoje emócie, ale taktiež pochopiť emócie podriadených. Môžu využiť svoje manažérske kompetencie na pochopenie rozdielov medzi generáciami a sformovať medzigeneračné tímy (Wolbert, 2022). Navyše, medzigeneračná spolupráca môže znížiť fluktuáciu zamestnancov, takže organizácie nestratia mladý talent ani tacitné znalosti starších zamestnancov (Čič a Žižek, 2017).

Ďalej môžeme nájsť inšpiráciu v niektorých teóriách vytvorených v kontexte biznis organizácií. Z hľadiska podnikania, teória sociálneho kapitálu opisuje podnikateľov ako ľudí, ktorí sú úspešní v podnikaní (okrem iného) vďaka sociálnemu kapitálu a širokej sieti kontaktov, ktoré im pomáhajú (Walker a kol., 1997). Staršia generácia je vnímaná ako tá, ktorá má veľa kontaktov a pozná správnych ľudí (Lojda a kol., 2021; Pilková a kol., 2022).

Z organizačného hľadiska teória vysokej spoľahlivosti organizácie (High-Reliability Organizational Theory - HROT) vysvetľuje, že keď sú ľudia, technológie a procesy správne riadené, organizácia je v bezpečnejších podmienkach a je lepšie pripravená čeliť konfliktom (Guise a Segel, 2008). V kontexte viacgeneračnej spolupráce môžeme navrhnúť, že keď má organizácia zavedené správne systémy, je lepšie pripravená aj na viacgeneračnú pracovnú silu.

Zo sociologického hľadiska teória sociálnej vzájomnej závislosti (Johnson a Johnson, 1989) vysvetľuje, že v ľudskej interakcii existujú dva typy vzájomnej závislosti - pozitívna a negatívna. Pozitívna vzájomná závislosť znamená, že ľudia vnímajú, že dosiahnu svoje ciele, keď svoje ciele dosiahnu aj ostatní ľudia, s ktorými spolupracujú. Pozitívna vzájomná závislosť vedie k vzájomnej pomoci a podpore. Negatívna vzájomná závislosť predstavuje opak, keď si jednotlivci myslia, že môžu dosiahnuť úspech len vtedy, ak sa to nepodarí iným. Negatívna vzájomná závislosť vedie k rivalite a súťaživosti. V teórii sociálnej vzájomnej závislosti je rozhodujúce, ako sú ciele jednotlivcov štruktúrované, pretože štruktúra cieľov určuje interakciu medzi ľuďmi (Johnson a Johnson, 2009). V kontexte medzigeneračnej spolupráce možno uvažovať o tom, ako môže štruktúra cieľov podporovať vzájomnú závislosť v rámci medzigeneračných tímov.

3.6.3.2 Konceptia implementácie podpory – východiská a proces jej tvorby

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

Hlavné zámery 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.

Kľúčové princípy budovania podpory v organizácií

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.

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.

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 znižovať 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.

Rámcový postup tvorby koncepcie implementácie podpory

- I. Identifikácia aktuálnych problémov a bariér v medzigeneračnej spolupráci pri využívaní technologických zariadení a nástrojov
- II. Formulácia hlavných a čiastkových cieľov pre zlepšenie medzigeneračnej spolupráce
- III. Analýza externej formy podpory v oblasti zvyšovania medzigeneračnej pripravenosti v digitálnej ére
- IV. Analýza internej formy podpory v oblasti zvyšovania medzigeneračnej spolupráce v digitálnej ére
- V. Výber najvhodnejších foriem podpory
- VI. Zadefinovanie finálnej vízie a cieľov, ich monitorovanie a spôsob vyhodnotenia

I. 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.

	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</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ...

	IDENTIFIKOVANÉ BARIÉRY
kapitálu, komponentov digitálnej transformácie a vstupov externého prostredia	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

II. 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.

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

III. ANALÝZA EXTERNEJ FORMY PODPORY V OBLASTI ZVYŠOVANIA 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.22 ponúka jednoduchý prehľad možných alternatív, ktoré môže organizácia zvážiť. Podrobnejšie budú alternatívy vysvetlené v ďalšej podkapitole.

Tabuľka č.22: Externá podpora pre organizácie

Externá podpora	Finančná	Národné granty/vouchery/pôžičky
		<ul style="list-style-type: none"> • SBA
		Medzinárodné granty/vouchery
		<ul style="list-style-type: none"> • EÚ • EHP • Nórske fondy
	Nefinančná	Dotácie
		<ul style="list-style-type: none"> • Ministerstvá SR • SIEA
		Rizikový kapitál
		<ul style="list-style-type: none"> • 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	
	<ul style="list-style-type: none"> • Age management 	
	Medzinárodné projekty	
	<ul style="list-style-type: none"> • SBA 	
Nefinančná	Zahraničné misie	
	<ul style="list-style-type: none"> • SARIO 	
Nefinančná	Budovanie značky	
	<ul style="list-style-type: none"> • Súťaž Age Management Salónik 	

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

IV. 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.23 ponúka prehľad možnosti internej podpory. Vybrané príklady podpory budú detailnejšie vysvetlené v ďalšej podkapitole.

Tabuľka č.23: 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

Zdroj: Vlastné spracovanie autorov

V. 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 / manažéra organizácie, závisí od času, finančných prostriedkov a konkrétnych cieľov organizácie.

VI. 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.

The diagram shows a grey pyramid with three horizontal levels. Each level is overlaid with a white rounded rectangular box containing a form. The forms are numbered 1, 2, and 3 from top to bottom. Each form has a label '1. Interné/externá podpora:', a horizontal line for text entry, and the label 'Zodpovedný:' followed by another horizontal line for text entry.

3.6.3.3 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:

1. Intros - strategickjšie rozhovory v organizačnom tíme;
2. Onboarding - optimalizácia a personalizácia nástupu nových zamestnancov;
3. Watercooler - umožňuje prelomiť bariéry, podnietiť kreativitu a posilniť firemnú kultúru prostredníctvom autentickej konverzácie;
4. Celebretions - investovanie do morálky svojho tímu oslavou jeho víťazstiev;
5. HRIS - bezproblémová integrácia s HRIS nástrojmi;
6. 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. Priraduje 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.

4. Závery a odporúčania pre ďalší výskum a prax

Súčasné externé 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 neurčitosť 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. Monografia *Manažovanie medzigeneračných výziev v dobe digitalizácie: pragmatický prístup* má zámer prispieť k poznaniu možností využitia medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie, a to pragmatickým prístupom. Znamená to, že okrem teoretického prehľadu východísk si kladie za cieľ poskytnúť aj postupy a vhodné nástroje, ktoré je v manažovaní tohto procesu potrebné využiť. Rámcom, v ktorom toto riešenie v predkladanej monografii 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 je, 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 môžu pomôcť aj naše poznatky a nástroje aplikovateľné v tejto oblasti, prezentované v rámci predloženej monografie ako aj ďalších výstupov projektu, v rámci ktorého vznikla.

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 dosiahovaniu 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.

Monografia je okrem využitia v akademickej sfére tiež vhodná predovšetkým pre manažment a vlastníkov malých a stredných podnikov. Avšak, je tiež dôležitým zdrojom informácií pre tvorcov politik, ako aj zdrojom východísk a usmernení pre ďalší akademický výskum.

Limitácie a ďalšie smery výskumu

Hlavným výstupom výskumu prezentovaným v monografii je koncepčný model medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie. Pri jeho tvorbe sme vychádzali jednak z teoretických poznatkov – súčasného stavu poznania v teórii a empirických výsledkov, ako aj informácií z kvalitatívnych i kvantitatívnych výskumov. Model bol doteraz validovaný iba cez skupiny odborníkov a to či už expertov v danej oblasti, konzultantov alebo výskumníkov. Zatiaľ v menšom rozsahu bol komplexne validovaný na úrovni MSP. V nasledujúcej etape výskumu sa plánuje jeho komplexná validácia na úrovni MSP aj s cieľom identifikovať odvetvové špecifiká, ako aj špecifiká začínajúcich firiem a start-upov.

Veríme že predkladaná vedecká monografie bude tiež zdrojom inšpirácií pre ďalší akademický výskum, ako aj pre používateľov v konzultačnej alebo implementačnej praxi. Takisto veríme, že nami prezentované výsledky posunuli poznanie problematiky



medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie pre ktorú v plnom rozsahu platí citát z článku od Hatami a kol. (2023, z Mckensey):

„Ak chcú lídri firiem prosperovať v čase, keď ich organizáciami otriasajú obrovské zmeny, musia sa zamerať na "superschopnosti", ktorými sú rýchlosť, technológia, talent a vedenie“.

Zdroje

- Ageing and health. World Health Organization. (2022, October 1). Retrieved from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>
- Aral, S.; Weill, P. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organization science*, 18.5: 763-780. DOI: 10.1287/orsc.1070.0306.
- Ano, B., & Bent, R. (2022). Human determinants influencing the digital transformation strategy of multigenerational family businesses: a multiple-case study of five French growth-oriented family firms. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 876-891. DOI: 10.1108/JFBM-12-2020-0117.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L., & Wright, M. (2017). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, in print.
- Backman, M., & Karlsson, C. (2017). Entrepreneurship and age across time and space. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, doi:10.1111/tesg.12293.
- Baker, J., Jones, D. R., Cao, Q., & Song, J. (2011). Conceptualizing the dynamic strategic alignment competency. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(4), 299-322.
- Bamford, CH. E. - Bruton, G. D. 2011. *Entrepreneurship: A Small Business Approach*. New York : McGraw-Hill, s. 84
- Baran, M., Kłos, M. (2014). Managing An Intergenerational Workforce As a Factor Of Company Competitiveness. *JOIS*, 1(7), 94-101. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/8>.
- Bau, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2017). Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-Owner experience on failed entrepreneur re-entry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 909-941. <https://doi.org/11111/etap.12233>.
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442-463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>.

- Becker, J., et al. (2010). Maturity models in IS research. ECIS 2010, Proceedings 42. Dostupné na: <https://aisel.aisnet.org/ecis2010/42>.
- Beckhard, R. (1972). Optimizing team-building efforts. *Journal of contemporary business*, 1(3), 23-32.
- Berghaous, S.; Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. Dostupné na: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>.
- Berglund, H. (2021). Entrepreneurship as design and design science. *Journal of Business Venturing Design*, 1(1), 100012.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5(19), 218. DOI:10.5901/mjss.2014.v5n19p218.
- Breck, B. M., Dennis, C. B., & Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults. *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5), 513-525. DOI: 10.1080/01634372.2018.1448030.
- Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. *Changing Societies & Personalities*. 2021. Vol. 5. Iss. 1, 5(1), 103-125. DOI 10.15826/csp.2021.5.1.124.
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). *The Psychology of the Entrepreneur. The Art and Science of Entrepreneurship*. Ed. Donald L. Sexton and Raymond W. Smilor. / Cambridge, Mass.: Ballinger, 25-48.
- Biahmou, A., et al. (2016). Digital master as an enabler for industry 4.0. In: *Transdisciplinary Engineering: Crossing Boundaries*. IOS Press. p. 672-681, DOI: 10.3233/978-1-61499-703-0-672.
- Bharadwaj, A., et al. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482. Dostupné na: <https://rb.gy/pxha8>.
- Bohlmann, C., Rauch, A., & Zacher, H. (2017). A Lifespan Perspective on Entrepreneurship: Perceived Opportunities and Skills Explain the Negative Association between Age and Entrepreneurial Activity. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.02015.
- Brass, D. J. (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539. <http://dx.doi.org/10.2307/2392937>.
- Bruton, G. D., AHLSTROM, D., Li, H. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? In *Entrepreneurship Theory and Practice*. ISSN 1042-2587, 2010, vol. 34, no. 3, p. 421 – 440.

- Burchardt, C., Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009>.
- Burt, R.S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Butler, L. (2018). Strategies for training a multigenerational workforce (Order No. 13902043). Available from ProQuest One Academic. (2285145955). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-training-multigenerational-workforce/docview/2285145955/se-2>
- Büyükközkán, G.; Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in industry*, 97: 157-177, DOI: 10.1016/j.compind.2018.02.010.
- Calvo, R.A., Peters, D.: *Positive computing: technology for wellbeing and human potential*. MIT Press, Cambridge (2014)
- Cassetta, E., et al. (2020). The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*, 27.4: 311-339, DOI: 10.1080/13662716.2019.1696182.
- Castellano, S., Maalaoui, A., Safráou, I., & Ivanova, O. (2016). Une analyse des micro fondements de la légitimité des seniors entrepreneurs français. Conférence Micro-fondations des capacités dynamiques. Paris, France.
- Cimbalníková, Lenka a kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 159 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- Clerck, J. (2017). Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. i-SCOOP. (accessed 4 September 2023) Dostupné na: www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/.
- Collin, J. (2015). Digitalization and dualistic IT. in *Transition*, 29.
- Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D.: *About face 3: The essentials of interaction design*. Wiley, USA (2007)
- Cox, K. C., Stewart, S. A., Lortie, J., & Barreto, T. S. (2019). Different strokes for different folks: Generational differences, social salience, and social performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(3), 170–181. <https://doi.org/10.1177/1465750318796718>.

- Curran, J., & Blackburn, R. (2001). Notes and Issues, Older People and the Enterprise Society: Age and Self-Employment Propensities. *Work, Employment and Society*, 15 (4), 889-902. DOI: 10.1177/095001701400438279
- Čič, Ž., Žižek, S. (2017). Intergenerational Cooperation At the Workplace From The Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 3(63), 47-59. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0018>.
- Dangayach, G. S., Deshmukh, S. G. (2006). An exploratory study of manufacturing strategy practices of machinery manufacturing companies in India. *Omega*, 34 (3), 254-273.
- De Groote, J. et al. (2023). How can family-owned Mittelstand firms use their unique resources to master the digitalization age? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 66.1: 133-152. DOI: 10.1016/j.bushor.2022.04.001.
- De Wit, B. - Meyer, R. 2010. *Strategy: Process, Content, Context*. 4th ed. Hampshire : Cengage Learning EMEA
- Dhumal, N. 2023. Networking and building strategic partnerships. <https://www.linkedin.com/in/nisha-dhumal-b92a34253>
- Dimov, D., Maula, M., & Romme, A. G. L. (2023). Crafting and Assessing Design Science Research for Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1543-1567. <https://doi.org/10.1177/10422587221128271>.
- Dimov, D., Maula, M. & Romme, A.G.L., 2022. Crafting and assessing design science research for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, forthcoming. <https://doi.org/10.1177/10422587221128271>.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=737237>.
- Domont Consulting. (2023). Dostupné na: https://www.domontconsulting.com/?gad_source=1&gclid=CjoKCCQiAwbitBhDIARIsABfFYIlo26_sGJQ6-oIRc94YvIxoPECrR6YcqOYN5pj2-Ro5vfnm8N-2kgMaAjRZEALw_wcB.
- Dresch, A., Lacerda, DP., le Antunes, Jr., JAV. (2015). *Design science research. A methods for science and technology advancement*. Springer International Switzerland. ISBN 978-3-319-07373-6. DOI 10.1007/978-3-319-07374-3
- Estrin, S., Mickiewicz, T. (2011). *Entrepreneurship in Transition Economies: The Role of Institutions and Generational Change*, in Maria Minniti (ed), *The Dynamics of Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.

- Európska Komisia. (2023). DESI 2023 indicators. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?indicator=desi_3b4&breakdown=ent_all_xfin&period=desi_2023&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- Európska Komisia. (2022). DESI 2022 composite index. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts/desi-composite?indicator=desi_sliders&breakdownGroup=desi&period=2022&unit=pc_desi_sliders.
- Európska Komisia (2022b). Cesta k digitálnemu desaťročiu, Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2022/12/08/path-to-the-digital-decade-council-adopts-key-policy-programme-for-eu-s-digital-transformation/>
- Fedorova, Y., Pilková, A., Mikuš, J., Munk, M., & Reháč, J. (2023). Emotional intelligence profiles and intergenerational collaboration in business. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 797–817. DOI: 10.3846/jbem.2023.20280
- Feliciano-Cestero, M. M., et al. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157: 113546, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113546.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E. & Lettl, C., (2012). The architecture of collaboration, *Strategic Management Journal*, 33, issue 6, p. 734-750.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Fu, T.; Li, J. (2023). An empirical analysis of the impact of ESG on financial performance: the moderating role of digital transformation. *Frontiers in Environmental Science*, DOI:10.3389/fenvs.2023.1256052.
- Gao, J., et al. (2023). The effect of manufacturing agent heterogeneity on enterprise innovation performance and competitive advantage in the era of digital transformation. *Journal of Business Research*, 155: 113387, DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113387
- Garavaglia, E.; Marcaletti, F.; Iniguez-Berrozpe, T. (2021). Action research in age management: the quality of ageing at work model. *Work, Aging and Retirement*, 7.4: 339-351. DOI: 10.1093/workar/waaa025.
- Georges, A. Romme, L. (2023). Design science as experimental methodology in innovation and entrepreneurship research: A primer. Methodological note. *CERN IdeaSquare Journal of experimental Innovation*, <https://doi.org/10.23726/cij.2023>

- Ghobadian, A., Gallear, D. (1997). TQM and organization size. *International journal of operations & production management*.
- Glueck, F.W., 1980. In Papula, J. 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : Kartprint, s. 26
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13: 26. Dostupné na <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ob62033fd5ccoa2d882b7825824be895267foc6c>.
- Government policies to address population ageing. United Nations. (2020, October). Retrieved from <https://sdu.sk/sHpj>
- Greene, F. J. (2021), "Stimulating Youth Entrepreneurship." In: Cooney T. M. (eds) *The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66603-3_8.
- Gudelis, D. (2012). *Managing Networks in Business Organizations*. In book: *Business Dynamics in the 21st Century*. Editor: Chee-Heong Quash. publisher: IntechOpen. DOI: 10.13140/2.1.4182.1128
- Guise, J. M., & Segel, S. (2008). Teamwork in obstetric critical care. *Best practice & research Clinical obstetrics & gynaecology*, 22(5), 937-951. <https://doi.org/10.1016/j.bpobgyn.2008.06.010>.
- Halabinsky, D., Potter, J., & Kautonen, T. (2012). *Entrepreneurial Activities in Europe: Policy Brief on Senior Entrepreneurship*. OECD Local Economic and Employment Development Division.
- Hatami, H., Maor, D., Simon, P. (2023). All change: The new era of perpetual organizational upheaval. McKinsey blok: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/all-change-the-new-era-of-perpetual-organizational-upheaval?stcr=FEoA1o2FE9C8466A8DE46DAEDCA843Eo&cid=other-eml-alt-mipmck&hlkid=3acb230460904cbcb8c29fb875fd6452&hctky=12407142&hdpid=6f176104-6fd8-43be-b8e5-cd18d94e9ocf#/>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Henderson, John C. and N. Venkatraman. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations." *IBM Syst. J.* 32 (1993): 4-16.
- Hevner AR, March ST, Park J, Ram S (2004). Design science in information systems research. *MIS Q* 28:75-105

- Hevner, A. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 2007,19(2):87-92
- Hiatt, J., & Creasey, T. (2012). *Change management. The people side of change*, 2.
- Hirsch, P. (2020). Follow the Dancing Meme: Intergenerational Relations In The Workplace. *JBS*, 3(41), 67-71. <https://doi.org/10.1108/jbs-02-2020-0034>
- Hizam-Hanafiah M, Soomro MA, Abdullah NL. (2020). Industry 4.0 readiness models: a systematic literature review of model dimensions. *Information*. 2020 Jul 15;11(7):364, DOI: 10.3390/info11070364.
- Holienka, M. a kol. (2021) Stakeholders of digitalization and digital transformation in Slovakia. The Poprad Economic and Management Forum 2021 [elektronický dokument]. - : 1. vyd. ISBN 978-80-561-0888-8. - Ružomberok : VERBUM - vydavateľstvo KU, 2021. - S. 402-413.
- Holienka, M., Holienková, J., (2018). Sports as a Stepping-Stone for Entrepreneurship: Examining Sports University Students. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66 (6): 1485 – 1496.
- Holmström, J., Ketokivi, M., Hameri, A.-P. (2009). Bridging practice and theory: A design science approach. *Decision Sciences*, 40(1), 65–87.
- Hortovanyi L., et al. (2023). Assessment of digital maturity: the role of resources and capabilities in digital transformation in B2B firms. *International Journal of Production Research*, 1-19, DOI: 10.1080/00207543.2022.2164087.
- Hulsink, W., Koek, D. (2014). The young, the fast and the furious: A study about the triggers and impediments of youth entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18 (2/3), 182-209. DOI: 10.1504/IJEIM.2014.062876
- Cherry, B. (2014). Nursing leadership and management. In B. Cherry, & S. Jacob, (Eds). *Contemporary nursing issues, trends, & management* (6th ed., 285-308). St. Louis, MO: Elsevier. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/1846258211?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Iivari, J., "A Paradigmatic Analysis of Information Systems as a Design Science, *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 2007.
- Jardak, M. K.; Ben, Hamad, S. (2022). The effect of digital transformation on firm performance: evidence from Swedish listed companies. *The Journal of Risk Finance*, 23.4: 329-348, DOI: 10.1108/JRF-12-2021-0199.
- Jensen, K. R. (2017). *Leading global innovation: Facilitating multicultural collaboration and international market success*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-53505-0>.

- Johannesson, P. Perjons, E. (2014). *An Introduction to Design Science*. Springer International Publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-10631-1 ISBN 978-3-319-10632-8 (eBook). DOI 10.1007/978-3-319-10632-8.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational researcher*, 38(5), 365-379. <https://doi.org/10.3102/0013189X093390>
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1989-98552-000>.
- Jones, G. R., Hill, CH. W. L. (2013) *Theory of Strategic Management*. 10th edition. South-Western, Cengage Learning
- Karimi, J.; Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32.1: 39-81, DOI: 10.1080/07421222.2015.1029380.
- Kautonen, T., Tornikoski, E., & Kilber, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. *Small Business Economics*, 37(2), 219-234. DOI: 10.1007/s11187-009-9238-y,
- Kelly, J. (2023, March 1). Can 5 Generations Coexist In The Workplace?. *Forbes*. Retrieved from <https://sdu.sk/g57>.
- Kessler, E. H. (Ed) (2013) *Encyclopedia of Management Theory*, vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9782-9
- Kljajic Borštnar, M.; Pucihar, A. (2021). Multi-attribute assessment of digital maturity of SMEs. *Electronics*, 10.8: 885, DOI: 10.3390/electronics10080885.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35, 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>.
- Konopik, J., Jahn, Ch., Schuster, T,, Pflaum, A. (2022) Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business* 2(2):100019. DOI: 10.1016/j.digbus.2021.100019
- Krüger, N.; Teuteberg, F. (2016). IT consultants as change agents in digital transformation initiatives. *Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, 1019-1030. ISBN 978-3-86360-132-4.
- Labanauskaitė, D., Župerkienė, E., Kumpf, A., Šimanskienė, L., & Koller, S. M. (2021). Development of digital and entrepreneurial competences for the future labour market

- needs. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8, 565-581. [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(35\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(35)).
- Langowitz, N., Minniti, M. (2007). The Entrepreneurial Propensity of Women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341-364. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x.
- Leek, J., & Rojek, M. (2021). ICT tools in breaking down social polarization and supporting intergenerational learning: cases of youth and senior citizens. *Interactive Learning Environments*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1940214>
- Legner, Ch., et al. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59: 301-308. DOI: 10.1007/s12599-017-0484-2.
- Li, L. (2022). Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 104: 28-37, DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.04.007.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206.
- Li, J., Merenda, M., & Venkatachalam, A. R. (2009). Business process digitalization and new product development: An empirical study of small and medium-sized manufacturers. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 5(1), 49-64.
- Liff, R., & Wikström, E. (2020). An interactional perspective on age management for prolonged working life. *Nordisk välfärdsvetenskap|Nordic Welfare Research*, 5(2), 137-139. DOI: 10.18261/issn.2464-4161-2020-02-06.
- Liu, D. Y.; Chen, S. W.; Chou, T. Ch. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49:10: 1728-1742. DOI:10.1108/00251741111183852.
- Lojda, J. (2022). Intergeneration Digital Competence Sharing. Sofia: Surveying Geology & Mining Ecology Management (SGEM), ProQuest One Academic. DOI: 10.5593/sgem2022/5T/522.094.
- Lojda, J., Nemeč, O., Nyvlt, V., & Lizbetinova, L. (2021). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 92, p. 05017). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>.
- Majtán, Š. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, s. 25
- March ST, Smith GF (1995) Design and natural science research on information technology. *Decis Support Syst* 15:251-266. doi:10.1016/0167-9236(94)00041-2

- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163-195. Retrieved from [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=1584004](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=1584004)
- Mannheim, I., et al. (2023). An "ultimate partnership": Older persons' perspectives on age-stereotypes and intergenerational interaction in co-designing digital technologies. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 113: 105050. DOI: 10.1016/j.archger.2023.105050.
- Marcee Everly, D. N. P. (2016). Multigenerational challenges: Team-building for positive clinical workforce outcomes. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(2), 1C. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/1846258211?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Maritz, A., Eager, B, & de Klerk, S. (2021). Senior entrepreneur as untapped potential. In: Cooney T.M. (eds) *The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66603-3_8
- Martínez-Alcalá, C. I., et al. (2018). Digital inclusion in older adults: A comparison between face-to-face and blended digital literacy workshops. *Frontiers in ICT*, 5: 21. DOI: 10.3389/fict.2018.00021.
- Martinez-Caro, E.; Cegarra-Navarro, J. G.; Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154: 119962, DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119962.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 57 No. 5, pp. 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
- Mikuš, J., Pilková, A., Holienka, M., Fedorova, Y. (2023). Emotional Intelligence in the Development of Entrepreneurial Competence. In: Auer, M.E., Pachatz, W., Rüttemann, T. (eds) *Learning in the Age of Digital and Green Transition*. ICL 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 634. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-26190-9_11.
- Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. (2017). Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe). Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf>.
- Mishra, D. B., Haider, I., Gunasekaran, A., Sakib, M. N., Malik, N., & Rana, N. P. (2023). "Better together": Right blend of business strategy and digital transformation strategies.

International Journal of Production Economics, 266, 109040. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.109040.

- Moghabghab, R., Tong, A., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The difference between competency and competence: A regulatory perspective. *Journal of nursing regulation*, 9(2), 54-59. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(18\)30118-2](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(18)30118-2)
- Morakanyane, R.; Grace, A. A.; O'reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, 21: 428-444. Dostupné z: <http://aisel.aisnet.org/bled2017/21>.
- Murphy, S. (2007). *Leading a multigenerational workforce*. Washington, DC: AARP.
- Napuk, K., 1993. In Papula, J. 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : Kartprint, s. 26
- North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. ISBN 9780521397346.
- Nousopoulou, E.; Kamariotou, M.; Kitsios, F. (2022). Digital transformation strategy in post-COVID era: Innovation performance determinants and digital capabilities in driving schools. *Information*, 13.7: 323, DOI: 10.3390/info13070323.
- Nurhas, I., Geisler, S., Pawlowski, J. (2022). An Intergenerational Competency Framework: Competencies For Knowledge Sustainability and Start-up Development In The Digital Age. *Sustainable Development*, 6(30), 1733-1748. <https://doi.org/10.1002/sd.2338>
- Nurhas, I., Geisler, S., & Pawlowski, J. (2021). Developing a competency framework for intergenerational startup innovation in a digital collaboration setting. In *International joint conference on knowledge discovery, knowledge engineering and knowledge management*. SCITEPRESS-Science and Technology Publications. <https://doi.org/10.5220/0010652100003064>.
- Nurhas, I., Geisler, S., Ojala, A., & Pawlowski, J. M. (2020). Towards a Wellbeing-driven System Design for Intergenerational Collaborative Innovation : A Literature Review. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2020)* (pp. 502-511). University of Hawai'i at Manoa. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.062>.
- Nurhas, I., Aditya, B. R., Geisler, S., Ojala, A., & Pawlowski, J.: We are "not" too (young/old) to collaborate: Prominent Key Barriers to Intergenerational Innovation. In: *Pacific Asia Conference on Information Systems*. Association for Information Systems (2019)
- Nwankpa, J. K.; Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. Dostupné z: <https://rb.gy/cbslg>.

- Offermann P, Blom S, Schonherr M, Bub U (2010) Artifact types in information systems design science—a literature review. In: Winter R, Zhao JL, Aier S (eds) *Global perspectives on design science research*. Springer, Berlin, pp 77–92.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663-671. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740210438490>
- Osterwalder, A. a Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons Inc. ISBN: 978-0470-87641-1.
- Pandza, K., Thorpe, R. (2010). Management as design, but what kind of design? An Appraisal of the design science analogy for management. *British Journal of Management*, Vol. 21, 171–186 (2010). DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00623.x.
- Papula, J. 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : Kartprint, s. 52
- Papula, J., Papulová, Z. (2009) *Strategický manažment. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: Kartprint.
- Papula, J. - Papulová, Z. 2010. *Strategické myslenie manažérov*. Bratislava : Kartprint, s. 33
- Papula, J. - Papulová, Z. 2012. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava : Iura Edition, s. 37
- Pawlak, N., Serafin, L., & Czarkowska-Pączek, B. (2022). Analysis of the influence of intergenerational differences on cross-generational cooperation among nurses. *Pielęgniarstwo XXI wieku/Nursing in the 21st Century*, 21(1), 45-49. <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2022-0007>.
- Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. Â., Aroni, P., & Haddad, M. D. C. F. L. (2020). Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(2), 194. DOI: 10.47626/1679-4435-2020-536.
- Perez-Encinas, A., de Pablo, I., Bueno, Y., & Santos, B. (2021). Intergenerational entrepreneurship to Foster sustainable development: A methodological training proposal. *Sustainability*, 13(17), 9654. <https://doi.org/10.3390/su13179654>.
- Pilková, A., Mikuš, J., & Holienka, M. (2022). Podnikanie na Slovensku počas pandémie COVID-19: medzigeneračná perspektíva. Retrieved from https://digicrossgen.fmuk.eu/wp-content/uploads/2023/01/SK_Podnikanie-na-Slovensku-pocas-pandemie-COVID-19-medzigeneracna-perspektiva.pdf
- Pilková, A., Holienka, M., Mikuš, J. (2021). Drivers of SMEs digital transformation in the context of intergenerational cooperation in Slovakia, IGI-Global, - v tlači.

- Pilková, A., Mikuš, J. (2021). Entrepreneurship in Slovakia through the lens of generations. Conference proceedings from International Scientific Conference „The Poprad Economic and Management Forum, Current trends and challenges in organizations management“. October, Poprad, Slovak Republic pp. 360 -371.
- Pilková, A., Mikuš, J., & Káčer, J. (2020). Inclusive Entrepreneurship in the Selected CEE Countries: Do Contextual and Framework Conditions Matter? *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2020)*.
- Pilkova A., Reháč J. (2017). Regional aspects of inclusive entrepreneurship of seniors in Europe. *Society and Economy*, 39 (1) 49-64. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2017.39.1.3>.
- Pilkova, A., Holienka, M., & Jančovičová, Z. (2017). Investigating Youth Entrepreneurial intentions' Drivers in Visegrad Countries. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65 (6), 2055-2065. DOI: [10.11118/actaun201765062055](https://doi.org/10.11118/actaun201765062055).
- Pilková, A., Reháč, J., & Zuzana, J. (2016). Senior entrepreneurship in Central and Eastern European countries: GEM evidences. In 4th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability. Prague, Czech Republic.
- Pöppelbuß, J.; Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. Dostupné na: <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28>.
- Poulsen, C. G., Engmann, M. W., & Khalid, M. S. (2021). Digital transformation through reflection and action in continuing education. In *Proceedings for the European Conference on Reflective Practice-based Learning 2021*. Retrieved from <https://sdu.sk/cFro>.
- Porter, M. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95-117 (1991)
- Porter, M. (1996), "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), Nov-Dec 1996, pp.61-78
- Rajput, N., Marwah, P., Balli, R., & Gupta, M. (2013). Managing multigenerational workforce: Challenge for millennium managers. *International Journals of Marketing and Technology*, 3(2), 132-149. Retrieved from <https://sdu.sk/hoBn>.
- Ratten, V. (2018). Older entrepreneurship: a literature review and research agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13 (1/2), 178-195. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2018-0054>.

- Raue, S., Tang, S. H., Weiland, C., & Wenzlik, C. (2013). The GRPI model—an approach for team development. White Paper Draft, SE Group. Retrieved from <https://www.geffen-consulting.co.il/wp-content/uploads/GRPI-model.pdf>
- Regec, M. (2023). Počítačová gramotnosť pre všetkých, 6. doplnené a rozšírené vydanie. 2023; Úrad Vlády Slovenskej Republiky.
- Reitman, A. (2006). Talent retention. Alexandria, VA: Association for Talent Development
- Remane, G., et al. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38.2: 41-51, DOI:10.1108/JBS-10-2016-0127.
- Ren, T.; Liu, X.; Ding, J. (2023). Intergenerational dynamics of digital transformation in family firms. *Technology in Society*, 74: 102261. DOI: 10.1016/j.techsoc.2023.102261.
- Rick, A. M. M., Mohd, W. N. H. W., Rahman, M. A., Sukiman, S. A., Mokhtar, R., & Katawazai, R. (2022). Exploring Online Group Work Using Tuckman's Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11), 187 – 205. DOI: 10.6007/IJARBS/v12-i11/14945.
- Romme, A.G.L. & Holmström, J. 2023. From theories to tools: calling for research on technological innovation informed by design science. *Technovation*, 121: 102692. (Editorial piece that provides a set of recommendations for how to develop tools with DS)
- Romme, A. G. L., & Reymen, I. M. M. J. (2018). Entrepreneurship at the interface of design and science: Toward an inclusive framework. *Journal of Business Venturing Insights*, 10, 1-8. Article e00094. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00094>.
- Romme, G., 2016. *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In *Facing the challenges of a multi-age workforce* (pp. 253-282). Routledge. Retrieved from <https://sdu.sk/hHK>
- Rudy, J. (2021).: *Western and Japanese approach to Personnel Management*, Wolters Kluwer, Praha.
- Saarikko, T.; Westergren, U. H.; Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63.6: 825-839, DOI: 10.1016/j.bushor.2020.07.005.
- Saa-Perez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123–140.

- Sándor, Á.; Gubán, Á. (2022). A multi-dimensional model to the digital maturity life-cycle for SMEs. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10.3: 58-81, DOI: 10.12821/ijispm100303.
- Sasmito, L., Eka, L., & Palupi, J. (2023). Shift In Menarche Age Among Generations X, Y, Z, And Alpha In Jember District 2023. *Jurnal Kesehatan dr. Soebandi*, 11(2), 74-79. DOI: 10.36858/jkds.v11i2.491.
- Seckler, C., Mauer, R., & Vom Brocke, J. (2021). Design science in entrepreneurship: Conceptual foundations and guiding principles. *Journal of Business Venturing Design*, 1(1), 100004.
- Schallmo, D. RA, et al. (2018). History of digital transformation. *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, 3-8. ISBN : 978-3-319-72843-8.
- Schallmo, D.; Williams, Ch. A.; Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management*, 21.08: 1740014, DOI: DOI: 10.1142/S136391961740014X.
- Schroder, C. (2021). The challenges of industry 4.0 for small and medium-sized enterprises. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn. Germany 2017.
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). The MIT Press.
- Singh, Shiwangi; SHARMA, Meenakshi; DHIR, Sanjay (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Technology in Society*, 67: 101763, DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101763.
- Skokan K., Pawliczek A., Piszczur, R. (2013) Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72
- Smith, J. A.: Strategies for Start-Ups. In *Long Range Planning*, roč. 31, č. 6 (1998), s. 857
- Snow, C. C. (2015). Organizing in the Age of Competition, Cooperation, and Collaboration. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 22, pp. 433-442. <https://doi.org/10.1177/1548051815585852>
- Solinge, H. (2014). Who opts for self-employment after retirement? A longitudinal study in the Netherlands. *European Journal of Ageing*. 11 (3): 261-272.
- Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (5), 1512-1532.

- Sotnikova, Y., et al. (2020). Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42.4: 527-535. DOI: 10.15544/mts.2020.54.
- Starks, A. (2013). The forthcoming generational workforce transition and rethinking organizational knowledge transfer. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 223-237. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810494>
- Suchankova, D., Holienka, M. (2023). DREAMTEAM OR BAD BLOOD: What Competencies and support are needed to build efficient intergenerational teams? In *DOKBAT 2023 - 19th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers (Vol. 19)*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics. 2023. DOI: 10.7441/dokbat.2023.30.
- Suchankova, D.; Holienka, M., Pšenák, P. (2023). Walking in Parents' Shoes? Factors Behind Students' Succession Intentions in Family Firms. *European Journal of Family Business*, 13(2), 149-161. DOI: 10.24310/ejfb.13.2.2023.16550
- Tabrizi, B., et al. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard business review*, 13.March: 1-6. Dostupné na: <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>.
- Tarute, A., et al. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. Dostupné na: <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/64>.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. DOI: 10.1057/jibs.2013.54.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z..](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z..)
- Tervo, D. G. R., Proskurin, M., Manakov, M., Kabra, M., Vollmer, A., Branson, K., & Karpova, A. Y. (2014). Behavioral Variability through Stochastic Choice and Its Gating by Anterior Cingulate Cortex. *Cell*, 159 (1), 21–32. doi:10.1016/j.cell.2014.08.037
- Teng, X.; Wu, Z.; Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14.10: 6012, DOI: 10.3390/su14106012.
- Tolbize, A. (2008, August 16). Generational differences in the workplace. Research Center on Community Living, 5(2), 1-21. Retrieved from <http://rtc3.umn.edu>

- Trenerry, B., et al. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 822, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.620766.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384. DOI: 10.1037/h0022100.
- UNITED NATIONS (2002): Report on the Second World Assembly on Ageing. A/CONF.197/9. New York: United Nations
- Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). Different generation's attitudes towards work and management in the business organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(1). Retrieved from <https://sdu.sk/imEl>.
- Van Aken, J., Romme, A. (2012). A Design Science Approach to Evidence-Based Management <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/g780199763986.013.0003>, strany 43-58.
- Vanboskirk, S., et al. (2017). The digital maturity model 5.0. Forrester Research. Dostupné na: <https://foolooop.in/uploads/images/stock/The-Digital-Maturity-Model-5.0-1.pdf>.
- Velinov, E., et al. (2020). The role of top management team digitalization and firm internationalization for sustainable business. *Sustainability*, 12.22: 9502, DOI: 10.3390/su12229502.
- Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122: 889-901, DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. Contemporary issues in business, management and economics Engineering'2019 Vilnius, Lithuania
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28.2: 118-144, DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Vodafone, & Deloitte. (2020). Digitalisation - Vodafone. <https://www.vodafone.com/sites/default/files/2021-03/Digitalisation-An-Opportunity-for-Europe.pdf>
- Vrabcová, P.; Urbanová, H. (2022). Holistic human resource management as a tool for the intergenerational cooperation and sustainable business. *Agricultural Economics*, 68.4: 117-126. DOI: 10.17221/399/2021-AGRICECON.

- Wagner, L. S., & Luger, T. M. (2021). Generation to generation: effects of intergenerational interactions on attitudes. *Educational Gerontology*, 47(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/03601277.2020.1847392>
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization science*, 8(2), 109-125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>
- Wang, H., et al. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31.3: 441-462, DOI: 10.1108/IJCMA-09-2019-0166.
- Watts, Monique DeMarino, "How do organizations create and sustain vitality in a multigenerational workforce" (2018). Theses and Dissertations. 1017. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1017>
- Wawrzonek, A. (2019). The need for counselling support in multigenerational working teams. *Studia Poradnawcze/Journal of Counsellogy*, 8, 351-372. <https://doi.org/10.34862/sp.2019.7>
- Weber, B., Butschan, J. & Heidenreich, S. (2017). Tackling hurdles to digital transformation - the role of competencies for successful IIoT implementation. In 2017 IEEE Technology and Engineering Management Society Conference (TEMSCON) (pp. 312-317). IEEE, Santa Clara, CA, USA, June 8-10, DOI:10.1109/TEMSCON.2017.7998395.
- Webster, J., Watson, R.T.: Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*:xiii–xxiii (2002).
- West, G.P. - BAMFORD, CH. E. 2010. Strategy: Sustainable Advantage and Performance. Mason : South-Western, Cengage Learning, s. 9
- Wickham, P.A. (2006) Strategic Entrepreneurship. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Williams, C., Schallmo, D., Lang, K., & Boardman, L. (2019). Digital maturity models for small and medium-sized enterprises: a systematic literature review. In ISPIIM Conference Proceedings (pp. 1-15). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/334108295_Digital_Maturity_Models_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_A_Systematic_Literature_Review.
- Wolbert, J. (2022). Emotional Intelligence and Leading a Multigenerational Team. Retrieved from <https://archives.granite.edu/handle/20.500.12975/324>
- Yu, H.; Fletcher, Ma.; Buck, T. (2022) Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance. *Journal of International Management*, 28.4: 100947, DOI: 10.1016/j.intman.2022.100947.

- Yuliantari, N. P. Y.; Pramuki, N. M. W. A. (2022). The Role of Competitive Advantage in Mediating the Relationship Between Digital Transformation and MSME Performance in Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 9.1: 66-75, DOI: 10.22225/jj.9.1.2022.66-75.
- Zaki, M. a kol. (2021) How to create a digitalisation strategy that works. Pitch-In project report. University of Cambridge. https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Pitch_In_Digi_Strategy_pdf_web.pdf
- Zamfir, A.-M., Matei, M. M., & Lungu, E. O. (2013). Influence of Education-job Mismatch on Wages among Higher Education Graduates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 293–297. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.849.
- Zhang, J.; Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy* 1-17. DOI: 10.1007/s13132-023-01214-y.
- Zhang, X.; Xu, Y.; Ma, L. (2022). Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs. *Sustainability*, 14.5: 2549, DOI: 10.3390/su14052549.
- Zhang, T., Acs, Z. (2019). Does Generation Matter to Entrepreneurship? Four Generations of Entrepreneurs. *Southern Economic Journal*, 86: 459-477. <https://doi.org/10.1002/soej.12350>

Anna Pilková, Marian Holienka, Diana Suchánková

Manažovanie medzigeneračných výziev v podnikaní v dobe digitalizácie: pragmatický prístup

Vydala Univerzita Komenského Bratislava v roku 2023.

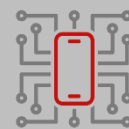
Rozsah strán 187, 10,7 AH

Vyšlo ako elektronická publikácia

ISBN 978-80-223-5746-3 (online)



FAKULTA MANAGEMENTU
Univerzita Komenského
v Bratislave



DIGICROSSGEN



APVV

ISBN 978-80-223-5746-3