



FAKULTA MANAGEMENTU
Univerzita Komenského
v Bratislave



POLICY BRIEF

**Smerom k rámcu politík
pre medzigeneračné podnikanie
vo veku digitálnej transformácie
na Slovensku**

Autori:

Slovak Business Agency

Ing. Marián Letovanec

Ing. Dominika Aftanasová

Ing. Hana Palušková, PhD.

Mgr. Katarína Gavalcová



DIGICROSSGEN

A B S T R A K T

Medzigeneračné podnikanie ako nástroj sociálnej inovácie podporuje vzájomnú kooperáciu viacgeneračných tímov, posilňuje partnerstvá vo vnútri organizácie a tiež medzi organizáciami navzájom. Okrem toho vytvára udržateľný priestor, kde hrá primárnu úlohu vzájomná súdržnosť a úcta. Na druhej strane predstavuje výzvu ako pre organizácie, ako aj pre jednotlivcov, a to najmä v preklenutí generačnej medzery. Generačná medzera tvorená generačnými rozdielmi je špecifická pre ten ktorý pracovný kolektív, a to hlavne v súčasnej dobe, vnímanej prudkým rozvojom digitálnych technológií, ktorým sa jednotlivé generácie môžu prispôbovať odlišne. Táto komplexná problematika sa dostáva postupne do povedomia nielen na európskej ale aj národnej úrovni, pričom jej inštitucionálna podpora je na Slovensku chápaná v užšom kontexte, predovšetkým z pohľadu problematiky rodinného podnikania.

O P R O J E K T E

Podpora medzigeneračného podnikania obzvlášť v kontexte turbulentných digitálnych zmien má potenciál zvýšiť udržateľnosť podnikov, využiť silné stránky jednotlivých generácií, ako aj napomôcť efektívny generačný transfer poznatkov v existujúcich podnikateľských subjektoch.

Problematika medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie je predmetom výskumu hlavného riešiteľa Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave (FMUK) a spoluriešiteľa Slovak Business Agency (SBA), v rámci výskumného projektu DIGICROSSGEN „Medzigeneračné podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie: pragmatický prístup“. Hlavným cieľom projektu je na základe analýzy stavu medzigeneračného podnikania a výziev digitalizácie v tomto kontexte:

- vytvoriť koncepčný model medzigeneračného podnikania na Slovensku v čase digitálnej transformácie;
- podrobne metodicky rozpracovať jeho kľúčové moduly (začínajúci a etablovaní podnikatelia) s dôrazom na nástroje v nich aplikovateľné;
- testovať a validovať nástroje v konkrétnych podmienkach praxe.

Trvanie projektu: 1. júl 2020 - 30. jún 2024

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

Úvod

Medzigeneračné podnikanie vytvára priestor na spoluprácu a tvorbu partnerstiev medzi rôznymi generáciami, ktoré medzi sebou zdieľajú skúsenosti, vedomosti, či zručnosti¹, a to najmä v čase narastajúcej digitalizácie a pokročilých technológií.² Okrem iného tak predstavuje **nástroj sociálnej inovácie**, ktorý podporuje prenos vedomostí, a skúseností medzi rôznymi vekovými skupinami v podniku. Zároveň pomáha tvorbe pracovných miest, sociálnemu začleneniu a posilňuje vzájomnú spolupatričnosť, čím prispieva k budovaniu silnejšej spoločnosti, ktorá je zároveň hybnou silou udržateľného rozvoja.³

V kontexte digitálnej transformácie s dôrazom na medzigeneračnú spoluprácu sa preto stáva ďalšou z najvýznamnejších výziev pre malé a stredné podniky (MSP) nedostatok digitálne kvalifikovaných zamestnancov, pretože vízie a smerovanie podniku bez kvalifikovaných zamestnancov nie sú postačujúce na zmenu smerom k digitalizácii.

Zámerom predkladaného dokumentu je vyhodnotiť aktuálne výzvy, ktorým čelia MSP z pohľadu medzigeneračných rozdielov akcelerovaných rozvojom digitálnych technológií; zmapovať kľúčových stakeholderov a politiky, ktoré sa skúmanou problematikou zaoberajú a priniesť odporúčania pre tvorcov politik v oblasti podpory medzigeneračného podnikania na Slovensku.

Postavenie MSP v dobe digitálnej transformácie

Predpokladá sa, že v najbližších rokoch sa digitálna transformácia ešte viac zrýchli. Vývoj počas pandémie COVID-19 to len potvrdil. V čase zavádzania opatrení sa ako kľúčový faktor adaptácie ukazovala existujúca miera rozvoja digitálnej ekonomiky a spoločnosti. Svetové ekonomické fórum, ktoré zverejnilo špeciálnu správu o globálnej konkurencieschopnosti⁴ uviedlo, že krajiny s vyspelými digitálnymi ekonomikami a digitálnymi zručnosťami zvládajú dopad pandémie najlepšie. Podľa prieskumu, ktorý realizovala SBA v roku 2021⁵ pristúpilo **k zásadnej digitalizácii procesov** 17,7 % oslovených MSP⁶, pričom takmer polovica opýtaných MSP **nespustila žiadnu digitálnu transformáciu** v rámci svojho podnikania (graf 1). Až dve tretiny (66,4 %) MSP⁷, ktorí v prieskume uviedli, že nedigitalizovali alebo digitalizovali len v minimálnej miere, si myslí, že povaha ich biznisu si nevyžaduje významnejšiu digitálnu transformáciu firmy. Medzi ďalšie najčastejšie dôvody, pre ktoré MSP odkladajú digitalizáciu patria vysoké náklady spojené s jej zavádzaním v podnikaní (16,6 % respondentov) a časová náročnosť (13,4 % respondentov) (graf 2). Východiskovým bodom pre MSP je poznať význam digitalizácie s dôrazom na možnosti, ktoré so sebou prináša.

1 Pilková, A. a kol. (2016). Podnikanie na Slovensku: vysoká aktivita, nízka udržateľnosť. Univerzita Komenského v Bratislave v spolupráci s vydavateľstvom KARTPRINT. ISBN 978-80-223-4501-9

2 Lojda, J. et al. (2021, January 13). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. SHS Web of Conferences 92, 05017. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>

3 Perez-Encinas, A. et al. (2021, August 27). Intergenerational Entrepreneurship to Foster Sustainable Development: A Methodological Training Proposal. Sustainability, 13(17), 9654. <https://doi.org/10.3390/su13179654>

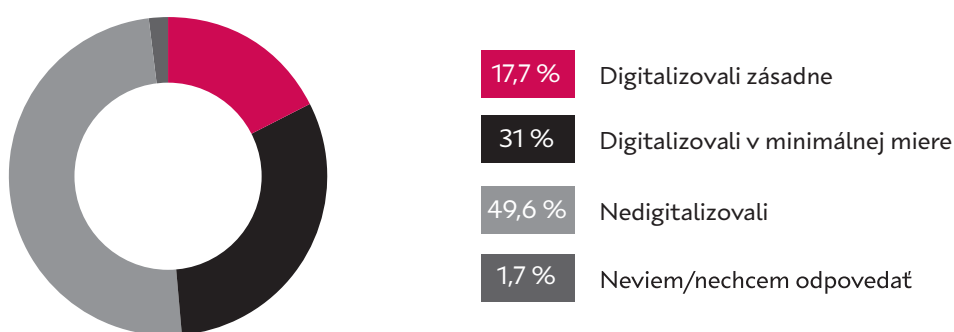
4 Schwab, K. & Zahidi, S. (2020, December 16). S.The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery. (World Economic Forum, 2020). https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

5 Slovak Business Agency, (2021). Názory MSP na kvalitu podnikateľského prostredia na Slovensku. Správa z kvantitatívneho prieskumu 2021. (SBA, Bratislava, 2021). <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/01/Nazory-MSP-na-kvalitu-podnikatelskeho-prostredia-na-Slovensku.pdf>

6 Vzorka = 1000 respondentov.

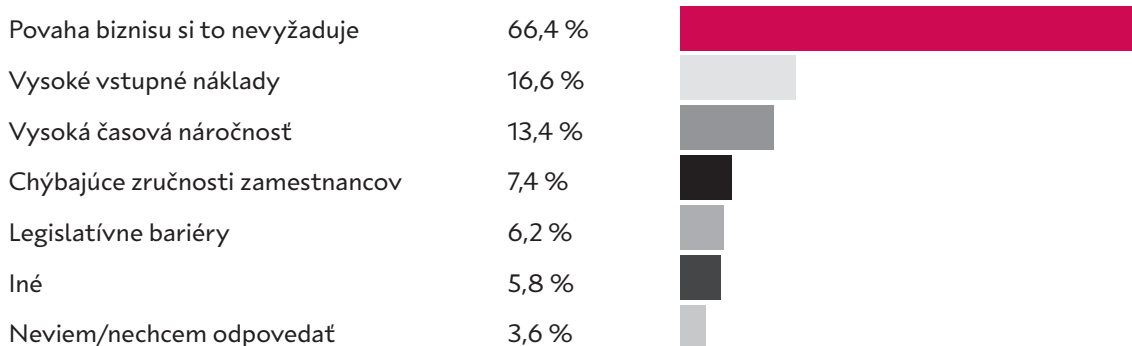
7 Vzorka = 806 respondentov, ktorí na predchádzajúcu otázku (či digitalizovali procesy v ich firme v súvislosti s koronakrízou) odpovedali "Áno, ale iba v minimálnej miere", alebo "Nie".

Graf 1: MSP, ktoré (ne)digitalizovali svoje procesy v súvislosti s koronakrízou v roku 2021 (v %)



Zdroj: Slovak Business Agency, (2021). Názory MSP na kvalitu podnikateľského prostredia na Slovensku. Správa z kvantitatívneho prieskumu 2021. (SBA, Bratislava, 2021). <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/01/Nazory-MSP-na-kvalitu-podnikatelskeho-prostredia-na-Slovensku.pdf>

Graf 2: Bariéry, ktoré bránili v procese digitalizácie v oslovených MSP v roku 2021 (v %)



Zdroj: Slovak Business Agency, (2021). Názory MSP na kvalitu podnikateľského prostredia na Slovensku. Správa z kvantitatívneho prieskumu 2021. (SBA, Bratislava, 2021). <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/01/Nazory-MSP-na-kvalitu-podnikatelskeho-prostredia-na-Slovensku.pdf>

Digitálna transformácia podnikateľského prostredia je značne ovplyvnená aj demografickými výzvami, pričom z pohľadu EÚ je demografický vývoj charakterizovaný starnutím populácie. Podiel obyvateľstva nad 50 rokov postupne narastá a podiel mladších generácií klesá.⁸ Zároveň sú mladí ľudia ohrození dlhodobou nezamestnanosťou z dôvodu nízkej kvalifikácie, pasivity na trhu práce, nejistej finančnej situácie, nedostatočnej sociálnej a inštitucionálnej podpory. Na druhej strane staršia generácia je

⁸ Eurostat. (n.d.) Population by age group. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00010/default/table?lang=en>

ohrozená vekovou diskrimináciou na pracovisku, ťažkosťami prispôbiť sa zmenám v pracovnom prostredí, prekážkami pri získavaní zamestnania z dôvodu vyššieho veku, predĺžením pracovného života a s tým spojeného odchodu do dôchodku.

Informácie o vekovej štruktúre pracovnej sily môžu napomôcť odhadnúť vývoj podnikania a jeho adaptácie na novú štruktúru ľudského kapitálu ako aj ľahšie preklenúť globálne trendy. V kontexte podnikateľských aktivít tak konkrétne hovoríme o sledovaní vplyvu veku a generačných rozdielov na podnikanie.⁹ Generačné rozdiely sú ovplyvnené sociálnym a politickým prostredím ako aj špecifickými životnými udalosťami jednotlivca¹⁰, čo môže v určitých situáciách vytvárať medzigeneračné konflikty na pracovisku, ktorých výsledkom je tzv. generačná medzera¹¹, obzvlášť zvýraznená prudkým digitálnym rozvojom.

Kľúčoví stakeholderi a východiská politik medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

U uvedenej oblasti s cieľom podpory medzigeneračného podnikania je snahou Európskej komisie pomáhať podnikateľom v dôchodkovom veku pri poskytovaní poradenstva a **medzigeneračného poradenstva** v záujme výmeny skúseností nielen pre začínajúcich podnikateľov, ale aj podnikateľov vo fáze rozvoja podnikateľskej činnosti.¹² Napríklad Zelená kniha – Stredoeurópska stratégia pre starnúcu spoločnosť¹³ poukazuje na **význam MSP**, ktorý spočíva v spolupráci pri realizácii regionálnej koncepcie školenia a odbornej prípravy zameranej na starších ľudí: „Cieľom je zvýšiť zamestnateľnosť starších pracovníkov prostredníctvom vytvorenia medzigeneračných stratégií rozvoja ľudských zdrojov, prispieť k zlepšeniu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a implementovať age management¹⁴“.

Z pohľadu **tvorby politik** v oblasti medzigeneračného podnikania na Slovensku sú kľúčovými stakeholdermi Ministerstvo hospodárstva SR (MH SR), ktoré uvedenú problematiku rieši najmä z pohľadu rodinného podnikania a ktorá je zakomponovaná v Návrhu akčného plánu pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku s dôrazom na šírenie povedomia o generačnej výmene a transfere spoločností. Súčasťou podpory **v širšom kontexte** medzigeneračného podnikania je to Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR (MPSVR SR). Príkladom je Národný program aktívneho starnutia, v ktorom sa MPSVR SR zaoberá opatreniami na podporu politiky aktívneho starnutia v národných

9 Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581

10 Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581

11 Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. Human Resource Planning, 29 (4), 32-37.

12 Európska komisia. (2013, január 9). Akčný plán pre podnikanie 2020. Opätovné stimulovanie podnikateľského ducha v Európe. https://webapi2016.eesc.europa.eu/v1/documents/ces941-2013_00_00_tra_ac_sk.doc/content

13 Scoppetta, A., Macháčová, J. & Moser, P. (2013, február). Zelená kniha. Stredoeurópska stratégia pre starnúcu spoločnosť. https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/KGR/spravy/CE_Ageing_Strategy_Green_paper_final_022013_finalpdf.pdf

14 European Commission. Epale. Vekový manažment/Age management. <https://epale.ec.europa.eu/en/node/97032>. „Age management“ alebo vekový manažment sa vzťahuje na rôzne dimenzie riadenia ľudských zdrojov v rámci organizácie s dôrazom na primerané zastúpenie vekových skupín a všeobecnejšie tiež na celkové riadenie starnutia pracovnej sily prostredníctvom verejnej politiky alebo kolektívneho vyjednávania. Správny vekový manažment (t. j. spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami rôzneho veku) by mal byť súčasťou každodenných princípov riadenia organizácií.

podmienkach. Ďalej Inštitút sociálnej politiky ako prierezová zložka MPSVR SR, analyzuje, monitoruje a hodnotí sociálne vplyvy a trh práce, a tiež Inštitút pre výskum práce a rodiny, ktorý skúma najmä problematiku rodinného podnikania. V neposlednom rade je to Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, ktoré zastrešuje oblasť vzdelávania a vedy s previazaním na podnikateľský sektor.

Medzi organizácie poskytujúce **vzdelávanie a odbornú prípravu** so zameraním na medzigeneračné podnikanie **v širšom kontexte** patrí napr. Slovak Business Agency (SBA) prostredníctvom štátneho programu Rodinné podnikanie.

V neposlednom rade sú to rôzne **združenia, asociácie**, ktoré sa okrem iného venujú aj problematike medzigeneračného podnikania. Napríklad Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov, Združenie podnikateľov Slovenska, Partneri rodinných firiem o. z., Združenie mladých podnikateľov Slovenska, Inštitút rodinného businessu s. r. o., univerzity tretieho veku (UTV) a iné.

Z pohľadu digitálnej transformácie aktuálne existuje viacero iniciatív, či už na úrovni EÚ alebo národnej úrovni, ktoré podporujú prechod k digitálnej transformácii všeobecne bez ohľadu na veľkostnú kategóriu podnikov, pričom sa objavujú aj iniciatívy špecificky zamerané pre potreby MSP. Na úrovni EÚ je to napríklad Akčný plán digitálneho vzdelávania (2021 – 2027), ktorý je zameraný na podporu udržateľného a účinného prispôsobenia systémov vzdelávania a odbornej prípravy členských štátov EÚ digitálnemu veku. Na dosiahnutie týchto cieľov sa v akčnom pláne stanovujú dve prioritné oblasti: podpora rozvoja vysokovýkonného ekosystému digitálneho vzdelávania a **zlepšovanie digitálnych zručností a kompetencií** pre digitálnu transformáciu.

Na Slovensku je v súčasnosti jednou z najdôležitejších stratégií zameraných na riešenie uvedenej problematiky Stratégia digitálnej transformácie Slovenska 2030, ktorá bude určovať ďalšie smerovanie krajiny v najbližších rokoch. Ide o rámcovú vládnu stratégiu, ktorá vo svojej podstate definovala politiku a konkrétne priority SR v oblasti digitálnej transformácie.

Príkladom iniciatív v oblasti podpory digitálnych zručností v spoločnosti sú aj národné koalície pre digitálne zručnosti a pracovné miesta¹⁵, vrátane slovenskej Digitálnej koalície¹⁶. Prínosom spomínanej koalície na Slovensku bola najmä v čase pandémie COVID-19 bezplatná ponuka online nástrojov a technickej podpory pre podnikateľov¹⁷. Narastajúci význam podpory vzdelávania v oblasti digitalizácie a digitálnych zručností je dôležitý najmä z hľadiska posilnenia udržateľného a účinného prispôsobenia systémov vzdelávania a odbornej prípravy členských štátov EÚ digitálnemu veku.

¹⁵ European Commission. (n.d.). National coalition for digital skills and jobs. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-coalitions>

¹⁶ **Národná koalícia pre digitálne zručnosti a povolania Slovenskej republiky** je iniciatíva s národnou pôsobnosťou v Slovenskej republike založená na podnet Európskej komisie v rámci politiky **Digital skills and jobs coalition** zakladajúcimi členmi **IT Asociáciou Slovenska** a **Úradom podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu** za účasti 21 zakladajúcich členov dňa 27. septembra 2017. Jej cieľom je mobilizovať napriek spektrom verejných, súkromných, akademických a občianskych organizácií a inštitúcií na Slovensku pre zlepšovanie digitálnych zručností občanov, IT špecialistov, všetkých zamestnancov a vo vzdelávaní. Po poslednom výročnom rokovaní dňa 26. novembra 2019, Digitálna koalícia má 83 členov s vyše 232 záväzkami v rôznom stave plnenia. Členovia vstupujú do Digitálnej koalície dobrovoľne a bezplatne formou **pristúpenia k Memorandu členov Digitálnej koalície** súčasne s prijatím hodnotných záväzkov na zvládnutie dopadov Industry 4.0 na ľudské zdroje – digitálnu transformáciu spoločnosti a aktivitami a odbornými príspevkami podporujúcimi zvyšovanie digitálnych zručností.

¹⁷ MIRRI SR. (2020, júl 9). Budúcnosť vzdelávania v Európe: každý hlas je dôležitý! <https://www.mirri.gov.sk/aktuality/digitalna-agenda/buducnost-vzdelavania-v-europe-kazdy-hlas-je-dolezity/index.html>

Súhrnná charakteristika medzigeneračného podnikania v dobe digitalizácie

Medzigeneračné podnikanie predstavuje výzvu najmä pre samotný manažment podnikov. Na úspešné riadenie medzigeneračnej spolupráce si je potrebné uvedomiť rozdielne preferencie mladej a staršej generácie. Pochopenie prístupu mladšej generácie ku pracovnému životu bude pravdepodobne znamenať zmenu **motivačných techník a postupov riadenia v podniku**.¹⁸

Vplyv **konkrétneho štýlu riadenia** na konkurencieschopnosť podniku závisí od štruktúry zamestnancov a sily podnikovej kultúry. Štýl vedenia viacgeneračných tímov sa bude musieť zamerať na **komunikačné medzery a aktívne podporovať medzigeneračnú komunikáciu**. Okrem komunikácie bude potrebné podporovať aj **vzájomné učenie sa, ktoré môže znížiť náklady na vzdelávanie a školenia a zároveň zvýšiť súdržnosť pracovných tímov**.¹⁹

Vďaka úspešnej medzigeneračnej spolupráci môžu podniky dosiahnuť vyššiu digitálnu výkonnosť a inovačnú aktivitu (graf 3). Tomu však predchádza aktívny proces, v ktorom pracovníci na riadiacich pozíciách hľadajú spôsoby adekvátnej spolupráce medzi generáciami, identifikujú a využívajú silné stránky jednotlivcov a vytvárajú príležitosti, v ktorých sa každý potrebný zamestnanec cíti rovnako rešpektovaný a potrebný.²⁰ Vzhľadom na to by mal podnikový manažment prihliadať na odlišné skúsenosti a zručnosti generácií, pri ktorých zväčša platí, že staršie generácie **prinášajú skúsenosti a dôležité obchodné kontakty s podnikom, pričom za implementáciu v digitálnom pracovnom prostredí zodpovedá mladšia generácia**, ktorá disponuje potrebnými digitálnymi zručnosťami.²¹

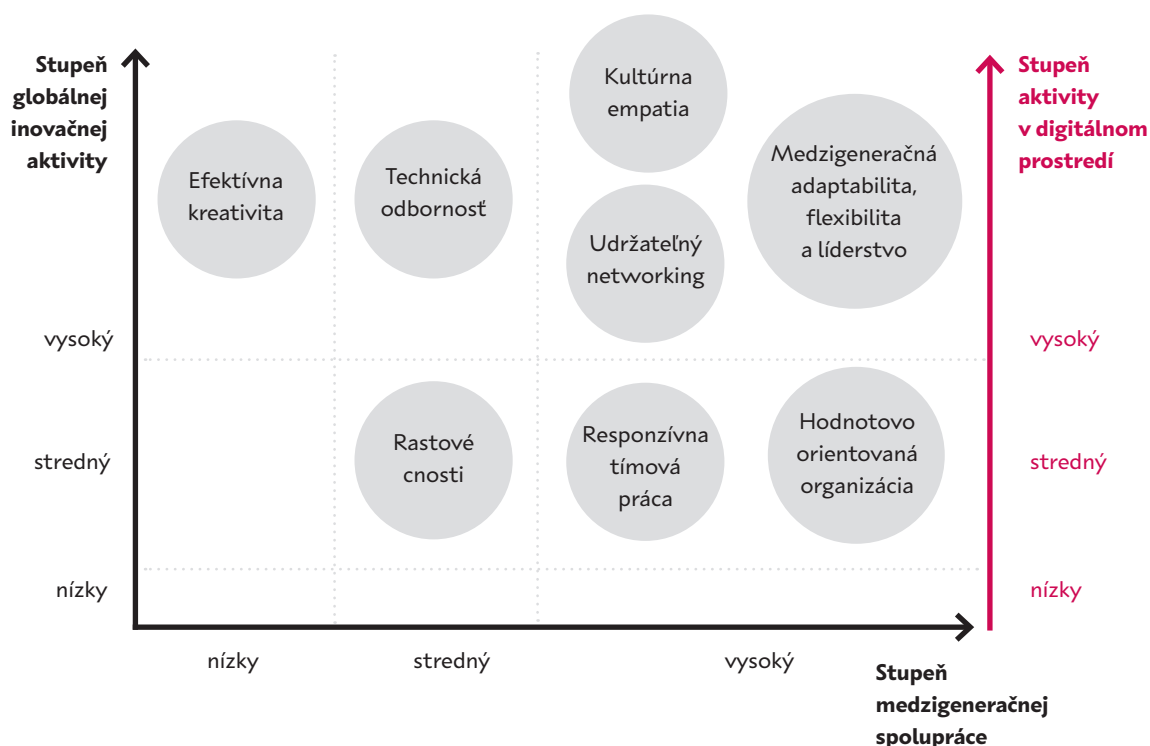
18 Lojda, J. et al. (2021, January 13). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. SHS Web of Conferences 92, 05017. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>

19 Lojda, J. et al. (2021, January 13). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. SHS Web of Conferences 92, 05017. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>

20 Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581

21 Lojda, J. et al. (2021, January 13). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. SHS Web of Conferences 92, 05017. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>

Graf 3: Vývoj kompetenčného rámca pre medzigeneračné startupové inovácie v prostredí digitálnospolupráce



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Nurhas, I., Geisler, S. & Pawlowski, J. (2021, October). Developing a Competency Framework for Intergenerational Startup Innovation in a Digital Collaboration Setting. International Conference on Knowledge Management and Information Systems, Volume 3: KMIS, pages 110-118. DOI: 10.5220/0010652100003064

V kontexte digitálneho pokroku je o to dôležitejšie, aby v prvom rade riadiaci pracovníci disponovali takými zručnosťami a kompetenciami, prostredníctvom ktorých vytvoria vhodné prostredie pre spoločné tímy zmiešaných generácií. Ide o **kreativitu, kultúrnu empatiu, tímovú prácu, vytváranie sietí (networking), hodnotovo orientovaný prístup, technickú odbornosť či schopnosť rozpoznáť rastové charakteristiky jednotlivca** s cieľom dosiahnuť čo najvyšší stupeň inovačnej, digitálnej a medzigeneračnej aktivity pričom reflektujú na kritické prvky globálnych inovácií.²² Zároveň je potrebné lepšie preskúmať súvislosti medzi podnikateľskou aktivitou a vekom²³ a jeho vplyvom na rozvoj chápania sociálnych a ekonomických cieľov podniku²⁴ v dobe rýchlych digitálnych zmien.

Udržateľné medzigeneračné podnikanie tak predstavuje prierezovú problematiku v oblasti podnikania s vysokým potenciálom vytvárať nielen ekonomické, ale aj sociálne hodnoty. Môže vzniknúť spontánne, a to najmä vtedy, keď mladí a starší ľudia majú spoločné osobné preferencie a technické

22 Nurhas, I., Geisler, S. & Pawlowski, J. (2021, October). Developing a Competency Framework for Intergenerational Startup Innovation in a Digital Collaboration Setting. International Conference on Knowledge Management and Information Systems, Volume 3: KMIS, pages 110-118. DOI:10.5220/0010652100003064

23 Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581

24 Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581

zručnosti. Na druhej strane, z dôvodu predsudkov a rozdielných charakteristík vekových skupín, sa môže medzigeneračné podnikanie stať neudržateľné a rizikové. V tomto aspekte zohrávajú dôležitú úlohu stakeholderi, ktorí sa stávajú kľúčovým prvkom posilnenia rozvoja udržateľného medzigeneračného podnikania. Tí by mali poskytovať **právnu a politickú legitimitu**, ako aj potrebnú **infraštruktúru, zdroje, znalosti a vytvárať siete na dosiahnutie kontinuity podnikania v priebehu času**.

Jednými z najdôležitejších stakeholderov v danej oblasti sú práve politické resp. vládne inštitúcie, ktorých hlavnou úlohou je najmä legitimizovať podnikateľskú činnosť zo sociálneho, politického a ekonomického hľadiska. V oblasti vzdelávania a odbornej prípravy zohrávajú dôležitú úlohu vzdelávacie a mimovládne organizácie. V neposlednom rade sú to nadácie a združenia, ktoré prispievajú k rozvoju udržateľného medzigeneračného podnikania na území svojho pôsobenia s cieľom rozvoja miestnej komunity.

Veková štruktúra a zastúpenie jednotlivých generácií v podniku má do určitej miery presah na schopnosť podniku digitalizovať. Politiky zamerané na MSP by sa mali intenzívnejšie venovať špecifickým potrebám MSP, ktoré sú ešte väčšmi naliehavé v súvislosti s medzigeneračnými charakteristikami podnikania. Pričom ide o podporu podnikania založeného na predpokladoch ako je sociálna súdržnosť, vzdelávanie založené na hodnotách, integrácia vedomostí, riešenie sociálnych problémov, podpora miestneho rozvoja a sociálneho blahobytu. Zároveň vzniká potreba výraznejšej a intenzívnejšej potreby posilňovania špecifických politík v oblasti rodinného a medzigeneračného podnikania vzhľadom na ich význam a zastúpenie v ekonomike. Z hľadiska tvorby politiky v oblasti medzigeneračného podnikania je tiež kľúčovou dostupná a kvalitná údajová základňa pre potreby strategického plánovania, rozhodovania, monitorovania pokroku a dialógu na rôznych úrovniach vlády.

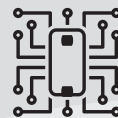
Odporúčania pre tvorcov politik

- **Zvýšiť odborný, politický a celospoločenský záujem v oblasti medzigeneračného podnikania** – medzigeneračné podnikanie, ako aj téma digitalizácie predstavujú prierezové témy, ktoré ovplyvňujú celý podnikateľský ekosystém. Napriek tomu sa téme medzigeneračného podnikania venuje signifikantne menej stakeholderov vo všetkých aspektoch podnikania.
- **Vytvoriť samostatné, ako aj prierezové stratégie a politiky v oblasti problematiky generačnej medzery v podnikoch a príležitostí vyplývajúce z medzigeneračného podnikania v Slovenskej republike** – v súčasnosti sa téme medzigeneračného podnikania nevenuje žiadna stratégia či politika. Prvou takou by mal byť Akčný plán pre rozvoj rodinných podnikov na Slovensku na roky 2020 - 2024, ktorý odporúča realizovať aktivity zamerané na šírenie povedomia o generačnej výmene a transfere spoločnosti²⁵. Na Slovensku zároveň absentuje aj systémový politicky usmerňovaný prístup k vekovému manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý by mal byť pri tvorbe nových stratégií a politik zohľadnený.
- **Kreovať špecifické inštitucionálne prostredie, ktoré poskytuje právnu a politickú legitimitu, ako aj potrebnú infraštruktúru, zdroje, znalosti a schopnosť vytvárať siete** na dosiahnutie kontinuity medzigeneračného podnikania – napríklad formou platforiem pre MSP s cieľom zvýšiť povedomie o možnostiach a význame medzigeneračnej spolupráce, odovzdávania know-how, ako aj na tvorbu medzigeneračných partnerstiev vo všeobecnosti, nielen s dôrazom na rodinné podnikanie.
- **Podporovať šírenie významu medzigeneračného podnikania a jeho výziev** v rámci komplexného podnikateľského prostredia - nielen v oblasti generačnej výmeny a nástupníctva v rodinných podnikoch, ale ako súčasný a najmä budúci trend pre všetky MSP.
- **Zvyšovať povedomie a stimulovať inovačnú a digitálnu výkonnosť podniku vďaka úspešnej medzigeneračnej spolupráci** s dôrazom na získavanie kľúčových zručností a kompetencií riadiacich pracovníkov a následne zamestnancov (kreativita, kultúrna empatia, tímová práca, vytváranie sietí a hodnotovo orientovaný prístup).
- **Podporovať tvorbu dialógu, iniciatív, údajovej základne a monitorovať** pokrok na rôznych úrovniach vlády v oblasti medzigeneračného podnikania.

²⁵ Rodinné podniky boli legislatívne ukotvené v roku 2022.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. European Commission. Epale. Vekový manažment/Age management. <https://epale.ec.europa.eu/en/node/97032>
2. European Commission. (n.d.). National coalition for digital skills and jobs. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-coalitions>
3. Európska komisia. (2013, január 9). Akčný plán pre podnikanie 2020. Opätovné stimulovanie podnikateľského ducha v Európe. https://webapi2016.eesc.europa.eu/v1/documents/ces941-2013_00_00_tra_ac_sk.doc/content
4. Eurostat. (n.d.) Population by age group. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00010/default/table?lang=en>
5. Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29 (4), 32-37.
6. Lojda, J. et al. (2021, January 13). Potential of Age-management in the Construction Digitalization Process. *SHS Web of Conferences* 92, 05017. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205017>
7. MIRRI SR. (2020, júl 9). Budúcnosť vzdelávania v Európe: každý hlas je dôležitý! <https://www.mirri.gov.sk/aktuality/digitalna-agenda/buducnost-vzdelavania-v-europe-kazdy-hlas-je-dolezity/index.html>
8. Nurhas, I., Geisler, S. & Pawlowski, J. (2021, October). Developing a Competency Framework for Intergenerational Startup Innovation in a Digital Collaboration Setting. *International Conference on Knowledge Management and Information Systems*, Volume 3: KMIS, pages 110-118. DOI:10.5220/0010652100003064
9. Perez-Encinas, A. et al. (2021, August 27). Intergenerational Entrepreneurship to Foster Sustainable Development: A Methodological Training Proposal. *Sustainability*, 13(17), 9654. <https://doi.org/10.3390/su13179654>
10. Pilková, A. a kol. (2016). Podnikanie na Slovensku: vysoká aktivita, nízka udržateľnosť. Univerzita Komenského v Bratislave v spolupráci s vydavateľstvom KARTPRINT. ISBN 978-80-223-4501-9
11. Pilková, A. a kol. (2021). Podnikanie na Slovensku v dobe digitalizácie optikou generácií. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu 2021. ISBN 978-80-223-5318-0581
12. Schwab, K. & Zahidi, S. (2020, December 16). The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery. (World Economic Forum, 2020). https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
13. Scoppetta, A., Macháčová, J. & Moser, P. (2013, február). Zelená kniha. Stredoeurópska stratégia pre starnúcu spoločnosť. https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/KGR/spravy/CE_Ageing_Strategy_Green_paper_final_022013_finalpdf.pdf
14. Slovak Business Agency, (2021). Názory MSP na kvalitu podnikateľského prostredia na Slovensku. Správa z kvantitatívneho prieskumu 2021. (SBA, Bratislava, 2021). <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2022/01/Nazory-MSP-na-kvalitu-podnikatelskeho-prostredia-na-Slovensku.pdf>.



DIGICROSSGEN

Smerom k rámcu politík
pre medzigeneračné podnikanie
vo veku digitálnej transformácie
na Slovensku

POLICY BRIEF