

# AKO PREKLENÚŤ GENERAČNÚ PRIEPASŤ (2)

V májovom vydaní sme sa venovali charakteristikám nastupujúcej generácie talentov (new gen) a jej fungovaniu na pracovnom trhu – s dôrazom na maloobchod. Otázka na dnes znie: čo mladí ľudia očakávajú od kariéry? Aké kľúčové stratégie treba použiť, aby sme pri náboře odhalili ich skutočné motivácie a schopnosti a aby sme našli lídrov pre budúcnosť? Vychádzame z trojdielnej série textov postavených na rozhovoroch so skúsenými partnermi Amropu zo severnej a strednej Európy, Ázie a Severnej a Južnej Ameriky.

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop a Magnific



**Marek Hradílek**  
Amrop Partner

## Nové cesty ku kariére

V roku 2016 založili bratia Omar a Abdulrahman Alolayanovci online platformu NICE ONE. Tá rýchlo vyrástla na jedného z najväčších hráčov v Saudskej Arábii. „Keď firma v roku 2025 vstúpila na burzu, obaja zakladatelia sa vo veku okolo 20 rokov stali miliardármi,“ hovorí Mansour Abdulghaffar z Amropu v Saudskej Arábii.

Indický startup Zepto na rýchly rozvoz potravín spustili v roku 2021 Aadit Palicha a Kaivalya Vohra, dvaja 19-roční študenti zo Stanfordu. Už počas prvého roka sa z neho stal jednorožec. V roku 2025 ho ohodnotili na 7 mld. dolárov.

Gymshark, značka fitness oblečenia a doplnkov, vyrástla zo skromných začiatkov v garáži na globálnu športovú značku s odhadovanou hodnotou vyše 1,3 mld. dolárov. Ben Francis mal 19, keď v roku 2012 vytvoril jej prvú verziu. Dnes patrí medzi najmladších lídrov, ktorí prešli na formálnu úroveň CEO s profesionálnym riadením, správou firmy a medzinárodnými operáciami.

Melanie Perkins, spoluzakladateľka grafickej platformy Canva, mala sotva 25, keď v roku 2013 spustila svoj koncept. O päť rokov neskôr ju označovali za jednu z najmladších CEO v technologickom svete. Po mnohých odmietnutiach potenciálnych investorov Canva rýchlo vyrástla na multimiliónovú firmu. V roku 2025 ju ohodnotili na 42 mld. dolárov.

„Táto generácia sa nebojí opustiť nalinkovanú cestu a ísť za svojim skutočným presvedčením. Uprostred kariéry to jednoducho zabalia a rozbehnú niečo vlastné,“ dopĺňa Tarunesh Madan z Amrop India.

## 5 dôvodov, ktoré sú kľúčom k priťahnutiu a udržaniu mladých talentov

### 1. Zmysel

Mladá generácia hľadá zmysel. Ako potvrdzuje Deloitte, osem z 10 príslušníkov Gen Z a mileniálov tvrdí, že zmysluplná práca je dôležitá pre ich spokojnosť, psychickú pohodu a vernosť firme. S veľkou pravdepodobnosťou odmietnu organizácie, ktoré sa rozchádzajú s ich hodnotami.

### 2. Peniaze

Vznešené ideály nájomné nezaplacia. Popri hľadaní zmyslu chce new gen aj zdravý bankový účet. Férové ohodnotenie je kľúčové najmä v dnešnom drsnom a nepredvídateľnom svete. V roku 2024 globálna štúdia od Amropu porovnala názory Gen Z a mileniálov s generáciou X. Aj keď finančný úspech a bohatstvo boli pre mladých menej dôležité ako zdravie, spokojnosť či rodina, aj tak im pripisovali vyššiu dôležitosť ako Gen X.

### 3. Učenie a rozvoj

Mladí chcú rásť – a to rýchlo. Podľa Adobe ľudia z Gen Z chcú viac školení na tvrdé zručnosti (48 %) a mäkké zručnosti (33 %). Deloitte zistil, že hneď za rovnováhou medzi prácou a súkromím je vzdelávanie a rozvoj – spoločne s platom – hlavným lákadlom pre mladých pri výbere práce. „Lídri by mali dať mladým príležitosť naučiť sa, čo chcú. Uvidia iné kultúry a ak sa vrátia, budú lojálnejší a stabilnejší,“ poznamenáva Írem Yüksel z Amropu Turecko.

### 4. Sloboda a podnikanie

Finančný tlak nemusí mladých hnať do bezpečia stálej výplaty, práve naopak. „Nechcú pracovať 20 rokov, aby sa dostali do najvyššieho manažmentu. Hľadajú cesty, ako zarobiť jednoduchšie a rýchlejšie. Firemný život im pripadá ako stará škola,“ vraví I. Yüksel. Startupy sú lákavou alternatívou zamestnania a flexibilita je hlavným faktorom ovplyvňujúcim výber práce u približne pätiny mladých.

Gen Z	20 – 26 rokov
Mladí mileniáli	27 – 34 rokov
Starší mileniáli	35 – 42 rokov
Gen X	43 – 60 rokov

### 5. Túžba viesť

Amrop zistil, že zo všetkých generácií práve Gen Z prejavuje najsilnejší záujem šplhať sa po kariérom rebríčku. Približne tretina Gen Z a mileniálov je ochotná pracovať nadčas, aby sa posunuli vyššie – u Gen X je to 26 %. Štúdia Adobe potvrdila tento apetít po kariérom raste: 70 % mladých z Gen Z túži preraziť až do najvyššieho vedenia (tzv. C suite).

## Ako vyzerá nová realita?

Digitálny normál pretkaný sociálnymi sieťami, finančné krízy, terorizmus, politická neistota, klimatická zmena. Štúdiom a prvé zamestnania narušené pandemiou. Svet, v ktorom klasický prechod z univerzitnej auly do kancelárskej kuchynky nie je samozrejmosťou – a niekedy ani možnosťou. Čo naozaj poháňa mladú generáciu? A má moderná firma vôbec šancu naplniť jej potreby?

## Kariérne možnosti a aspirácie

Biznis sa čoraz viac podobá na rozľahlú sieť – ľudia sa v nej voľne pohybujú. Mnohí mladí sú zvyknutí meniť prácu a vďaka prístupu k informáciám a absencii záväzkov si to môžu dovoliť. „Často nevladnú nehnuteľnosť, nie sú viazaní na jedno miesto,“ vysvetľuje M. Abdulghaffar. „Hrisko medzi zamestnávateľom a zamestnancom sa vyrovnáva. Ak im niečo nevyhovuje, bez problémov idú ďalej.“ Kedysi bolo „dobré“ postačujúce. Dnes už „dobré“ nestačí.

T. Madan v tom vidí pre firmy príležitosť – ak spraví správne kroky. „Slobodomyselnosť a otvorenosť umožňuje mladým urobiť skok do oblastí, kam by sa staršia generácia normálne zdráhala ísť. To je obrovská sila. Ak ju organizácie dokážu



## Zopár zaujímavostí a príkladov:

- Podľa údajov WEF tvorila v roku 2025 Gen Z približne 27 % pracovnej sily v krajinách OECD, pričom do roku 2030 tento podiel výrazne narastie.
- Štúdia od McKinsey ukázala, že až 60 % príslušníkov Gen Z by uprednostnilo prácu, ktorá dáva pocit zmyslu, pred lepšie platenou, avšak nudnou pozíciou.
- Príklad z Česka: mladí programátori z Gen Z v startupe Productboard odmietli štandardný kariérny model a sami si vytvorili rotáciu rolí, kde sa každý polrok učili niečo nové – firmu to posunulo medzi svetovú špičku v produktovom manažmente.
- Zaujímavý je aj prieskum z Univerzity Komenského v Bratislave: až 68 % študentov uviedlo, že popri škole aktívne podniká alebo si privyrába cez digitálne platformy – najčastejšie cez predaj na sociálnych sieťach alebo tvorbu obsahu.

nasmerovať, prinesie to veľké prelomy.“ Ľ. Yüksel súhlasí, že kariérny dizajn sa musí prispôbiť. Možno to nebude vertikálny rebríček, ale horizontálne rotácie, extra úlohy, vnútro podnikové podnikanie alebo možnosť pracovať pre viacero firiem naraz. „Nie je to štandard, ale pomáha to udržať organizáciu štitlu: privediete ľudí na úlohy, ktoré potrebujete, a oni medzitým zúročia svoj čas na rozvoj schopností a ďalší zárobok.“ Upozorňuje však na potrebu jasných pravidiel, aby nevznikol chaos a neistota.

## Sebavedomie verzus realita

Mladí chcú viesť. Avšak sú na to pripravení? Anna Bonde z Amropu vo Švédsku hovorí: „Keď hodnotíme mladých, často vidíme veľkú sebadôveru. Ešte neboli vystavení skutočným vodcovským výzvam. Nevedia, čo všetko ešte nevedia.“ Jeff Rosin z Amropu Kanada dodáva, že niektorí mladí si myslia, že firemný výťah by ich mal vyviezť na vrchol oveľa rýchlejšie ako ich predchodcovia. „Je tu kus pravdy, ale nič nenahradí skúsenosť, ktorá buduje kredibilitu, vážnosť a nadhľad. Mám pocit, že niekedy by chceli robiť prácu ľudí, ktorí sú o 15 až 20 rokov starší, ale myslia si, že na ňu majú nárok už dnes.“

## Ako teda naberat? Rozvaha a hĺbkové spoznanie

Z rozhovorov s partnermi Amropu vzišli dva hlavné princípy náboru. Prvým je rozvaha – vedomé a objektívne nastavenie stratégie ešte predtým,

než vôbec začneme hľadať kandidátov. Druhým je skúmanie do hĺbky – odhaľovanie skutočných tvárí jednotlivcov. To znamená overiť si najhlbšie motívacie kandidáta a ich súlad s firmou. A postarať sa, aby to, čo si o motivácii myslíme, neboli len naše domnienky. Každá generácia má svoje sklony, ale nie je jednoliata. Preto je nevyhnutné hodnotiť kandidáta ako individuálnu osobnosť, nie ako symbol alebo stereotyp. Mladí majú navyše sklon starostlivo budovať svoj online obraz (často s pomocou nadšeného AI), čo ešte zvyšuje potrebu skutočne hlbokého porozumenia.

„Mali by sme tráviť viac času definovaním stratégie,“ hovorí A. Bonde. „Najprv objektívne zhodnotíme svoju firemnú realitu – nie takú, akou by sme chceli byť. Až potom definujeme, kam ideme a akých lídrov potrebujeme.“ Clarisa Vittone z Amropu Argentína nabáda firmy, aby do procesu zapojili aj mladú generáciu. „Je fascinujúce vedome premýšľať: Ako chceme, aby kandidát z pohovoru odchádzal? Mal by sa cítiť inšpirovaný, vypočutý. Aj keď miesto nedostane, mal by rozumieť prečo.“ J. Rosin zdôrazňuje nevyhnutnosť venovať pohovoru dostatok času. „Ak vidím hodnotu v hlbšom preskúmaní, aj za cenu dvojnásobného času, idem do toho. Riziko zlého výberu je pri uponáhľanom procese príliš veľké.“

## Ako odhaliť realitu?

Pri osobnom rozhovore sa pravá tvár človeka

nedá len tak ľahko predstierať. Nestačí digitálna šikovnosť, pozerat' treba na sociálne a vodcovské schopnosti. J. Rosin vysvetľuje, že používa tzv. situačné otázky, pýta sa na konkrétne náročné situácie z minulosti, čo sa vďaka nim kandidát naučil a ako sa posunul. Dôležitosť pripisuje aj referenciám: „Trvám na referenciách od najskúsenejších ľudí. Nepočúvať len to, čo sa hovorí, ale aj to, čo odznieva medzi riadkami.“

Psychometrické testy slúžia ako objektívny pohľad. Aj keď niektoré nástroje vznikli ešte v 20. storočí, Ľ. Yüksel verí, že na „mladú myseľ“ ešte vždy stačia. „Vidíme relevantné črty – odolnosť, štýl vedenia. Sú to zároveň skvelé pomôcky na vedenie rozhovoru, lebo sa viete hlbšie zavítať do vlastností, ktorým potrebujete porozumieť.“ J. Rosin dodáva: „Každý nástroj rozpráva vlastný príbeh, no na ľudí sa skutočne potrebujete pozerat' aj cez generačnú optiku.“

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

Spracované podľa štúdie  
Bridging the Generation Gap  
– Part 2: The New Executive  
Contract od Amropu.  
Prečítajte si jej úplné znenie.



**Amrop**

Leaders For  
What's Next

Executive  
Search

Board  
Services

Leadership  
Advisory

Strategic Talent  
Acquisition

C-Suite Search  
& Succession

Sustainable &  
Wise Leadership