

# PÄŤ GENERÁCIÍ V JEDNOM TÍME. ČO S TÝM?

Prvýkrát v histórii pracujú vedľa seba štyri, niekde dokonca päť generácií. V maloobchode to vidieť okamžite: skúsená vedúca predajne, ktorá si začala budovať kariéru ešte pred nástupom internetu, riadi tím, v ktorom dvadsaťtriročná pokladnička stojí vedľa tridsaťpäťročného vedúceho skladu a päťdesiatničky, ktorá v tom istom obchode pracuje 15 rokov. Hovoriť s nimi jedným jazykom, motivovať ich rovnakými nástrojmi a z rôznorodých ľudí vytvoriť fungujúci tím je jednou z najväčších výziev súčasnosti. Každý deň sa s ňou stretáva väčšina manažérov nielen v slovenskom maloobchode. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop a Freepik



**Igor Šulík**  
Amrop Managing Partner

Nájsť riešenie na výzvu opísanú v úvode nie je pritom záležitosťou personálneho oddelenia. Je to otázka výkonnosti predajne, kvality zákaznickeho zážitku a schopnosti udržať si ľudí, do ktorých firma investovala čas a peniaze. Manažéri, ktorí to berú len ako problém HR, na to väčšinou prídu príliš neskoro.

## Kto je nová generácia a prečo sa správa inak

Keď hovoríme o generačnej priepasti, vo firemnom prostredí máme najčastejšie na mysli tých, ktorí na trh práce vstúpili po roku 2010 – dnešných dvadsiatnikov a mladších mileniálov do veku okolo 35 rokov. Vyrastali v prostredí, ktoré nemá v histórii obdobu: finančné krízy, klimatická úzkosť, pandémie, ktorá prerušila vzdelávanie aj začiatky kariéry, a digitálny svet ako primárne miesto socializácie. Sociálne siete nepoužívajú len ako zábavu, ale ako spôsob, akým rozumejú svetu, hodnotia zamestnávateľov, porovnávajú sa s rovesníkmi a hľadajú zmysel v tom, čo robia.

Amrop sa tejto téme venoval v rozsiahlej štúdií postavenej na rozhovoroch s odborníkmi z celého sveta. Závety sú jasné: nová generácia je digitálne zdatná, netrepezlivá, nedôverčivá voči autoritám, ktoré si rešpekt nezaslúžia, a hľadá v práci zmysel, nie len výplatu. Chce otvorenú komunikáciu, rýchlu a konštruktívnu spätnú väzbu a pocit, že jej práca niečo znamená.

To nie sú rozmarné požiadavky. Sú to odpovede na prostredie, v ktorom títo ľudia vyrastali. A manažment, ktorý to ignoruje, plodí tímy, ktorých členovia chodia do práce telom, ale dávno odišli myslou.

## Čo sa v maloobchode stráca

V prostredí predajne má strata osobného kontaktu špecifický dosah. Vedúci predajne, ktorý sám prešiel rokmi za pultom, sa mnohé naučil tým, že sledoval kolegov pri práci – ako komunikujú s náročným zákazníkom, ako zvládajú reklamáciu, ako sa správajú pod tlakom. Tieto situácie sa neučia riešiť z príručky. Učia sa prítomnosťou, pozorovaním, napodobňovaním.

Amrop to nazýva „stratou mikromomentov učenia sa“ – spoločná prestávka, náhodný rozhovor pri výdaji tovaru, situácia, keď niekto skúsenejší rieši problém, o ktorom ste ani nevedeli, že existuje. V prostredí, kde sa viac komunikuje cez správy a menej tvárou v tvár, tieto momenty miznú. A s nimi aj schopnosť mladého pracovníka rýchlo pochopiť, ako to v predajni naozaj funguje. Zostane súhrm povinností, avšak nie kultúra predajne.

A je tu aj ďalší problém, ktorý je v maloobchode čoraz viditeľnejší. Niektorí manažéri si všimajú, že mladí ľudia majú menšiu istotu pri priamom kontakte so zákazníkmi. Nie preto, že by boli nezodpovední, ale preto, že väčšina ich sociálnych interakcií sa od detstva diala sprostredkovane cez obrazovku. Odčítať náladu zákazníka, prispôbiť tón rozhovoru, zvládnuť chvíľu napätia bez toho, aby sa situácia vyostřila – to sú zručnosti, ktoré sa budujú praxou v živých situáciách, nie čítaním manuálu.

Rovnako reálne je aj riziko tzv. tichého odchodu. Táto generácia spravidla nevydáva varovné signály. Nejde za manažérom s problémom, ne-

sťažuje sa nahlas. Keď sa cíti nepochopená alebo prehladnutá, jednoducho odíde a manažér sa to dozvie, keď mu na stole pristane výpoveď podriadeného. Podľa aktuálnych prieskumov ostávajú mladí pracovníci v jednej firme v priemere iba okolo roka. V maloobchode, kde každý zaškolený zamestnanec predstavuje skutočnú investíciu, je to číslo, ktoré by sa nemalo prehladať.

## Čo mladí ľudia naopak prinášajú

Bolo by krátkozraké vidieť len to, čo chýba. Mladá generácia prináša do práce niečo, čo staršie generácie nemajú dané prirodzene: intuitívne pochopenie toho, ako uvažuje mladý zákazník. Vedia, kde hľadá informácie pred nákupom, čo ho presvedčí a čo odradí, ako vyzerá zákaznická skúsenosť z pohľadu niekoho, kto je zvyknutý na jednoduchosť digitálnych platforiem. V krajine, kde sa čoraz väčší podiel nákupov začína online, aj keď sa fyzicky dokončí v predajni, je toto pochopenie cenné.

Mladí majú tiež menšiu tendenciu zakrývať problémy. Ak niečo nefunguje, povedia to priamo, čo môže byť pre manažment nepríjemné, avšak je to cennejšie ako ticho, za ktorým sa skrýva narastajúci problém. Podľa Amrop štúdie je autentickosť a priamočiarosť pre túto generáciu hlboko zakorenenu hodnotou: otvorene pomenujú nesúhlas, spochybnia pravidlo, a naopak, ak im dáva zmysel, ochotne ho nasledujú.

A potom je tu záväzok voči hodnotám. Udržateľnosť, férovosť, záujem o komunitu – to nie sú pre túto generáciu marketingové slogany. Sú to skutočné kritériá, podľa ktorých si vyberajú zamestnávateľa. Amrop štúdia to vystihuje presne: vlastnosti, ktoré sme sa desaťročia snažili naučiť predchádzajúce generácie lídrov, sú pre novú generáciu prirodzené.



## Čo to znamená pre manažerov a lídrov

Jadrom veci je otázka, ktorá presahuje prevádzkové riadenie predajne alebo iného tímu. Generačná rôznorodosť je predovšetkým výzvou pre lídra, nie pre systém. Dobrý manažér a líder musí zvládnuť niečo, čo predchádzajúce generácie nepotrebovali: vedomé prepínanie medzi štýlmi riadenia podľa toho, s kým práve pracuje. To nie je slabosť ani ústupok. Je to schopnosť, ktorú najlepší lídri vždy mali, len dnes je viditeľnejšia a naliehavjšia ako kedykoľvek predtým.

Zaujímavé je, že práve tu Amrop štúdiá identifikuje najväčšiu neznámu súčasných lídrov. Väčšina z nich vie, čo od nich mladší kolegovia očakávajú v abstraktnej rovine. Avšak keď sa ich spýtame, čo by o nich povedali ich najmladší zamestnanci, váhajú. Vedia si to predstaviť, ale väčšinou sa nikdy neopýtali. A tá medzera medzi tým, čo si myslíme, že robíme, a tým, ako nás skutočne vnímajú, je miesto, kde sa generačné napätie skrýva najčastejšie.

Lídri, ktorí tento odstup aktívne znižujú, robia jednu vec inak: pýtajú sa. Nie raz za rok na hodnotiacom pohovore, ale priebežne, v reálnych situáciách. Vytvárajú prostredie, kde sa mladý pracovník môže opýtať bez strachu, nesúhlasiť bez sankcie a navrhnúť zmenu bez toho, aby ho vnímali ako problém.

Riadenie s ohľadom na generačné rozdiely neznamená, že každý dostane iné pravidlá. Znamená, že rovnaké štandardy sú komunikované rôznym spôsobom a späť kontrolované rôznymi nástrojmi. Výsledok musí byť rovnaký, len cesta tam môže vyzeráť inak.

## Ako riadiť tím, kde každý hrá podľa iných pravidiel

Najväčšia chyba, ktorú možno pozorovať u manažerov v maloobchode, je snaha riadiť všetkých rovnako. Čo motivovalo generáciu X pred 20 rokmi, dnes nemusí fungovať vôbec. Podľa výskumu iHire z roku 2025 dosahujú firmy, ktoré k rozvoju pracovníkov pristupujú s ohľadom na ich generačné potreby, o 29 % vyššiu mieru udržania si ľudí a o 24 % vyššie skóre angažovanosti v porovnaní s firmami, ktoré používajú rovnaký prístup pre všetkých.

Spätná väzba si zaslúži osobitnú pozornosť. Mladá generácia o ňu žiada aktívnejšie ako ktokoľvek pred ňou. No spôsob, akým ju prijíma, môže skúseneho manažéra zaskočiť – emotívnejšia reakcia, potreba kontextu, citlivosť na tón. To znamená, že spätnú väzbu nemá dostávať. Znamená to, že manažér musí zmeniť spôsob, akým ju podáva. Nie výčitka, ale dialóg. Nie hodnotenie raz za rok, ale rozhovor hneď po situácii, kým je kontext čerstvý.

Podľa záverov Amrop štúdie stres mladých pracovníkov nie je o prostredí ani o zaťažení, ale je o tom, že nevedia, čo je v danej chvíli dôležité, a nemajú vplyv na to, ako prácu robia. S jasným nastavením priorit a otvoreným prostredím zvládajú aj náročnejšie situácie lepšie, ako by skúsenejší manažér čakal.

Osobitnou kapitolou je vyčerpanosť. Podľa prieskumu Deloitte z roku 2024 označuje takmer tretina mladých pracovníkov za hlavný zdroj stresu nedostatok uznania, dlhé pracovné dni a pocit, že nemajú dost času na dokončenie práce. V maloobchode, kde sú zmeny fyzicky aj emocionálne náročné, to nie je abstraktná štatistika. Vyhorenie nie je osobné zlyhanie, je to štruktúrny problém. Manažéri, ktorí to berú vážne a aktívne riešia pracovné zaťaženie, si udržia tím dlhšie ako tí, ktorí ponúknu ako riešenie poukaz na masáž.

Mentorovanie funguje oboma smermi. Skúsenejší zamestnanec pozná zákazníka, vie odhadnúť situáciu, pamätá si, čo fungovalo pred rokmi a čo nie. Mladý kolega vie, ako zákazník vo veku 20 rokov rozmýšľa a ako s ním komunikovať digitálnymi kanálmi. Keď tieto dva svety spoja sily namiesto toho, aby stáli oproti sebe, firma z toho profituje – lepším zákazníckym zážitkom, silnejším tímom a nižšou fluktuáciou.

Generačná priepasť nie je nič nové – Aristoteles sa nad ňou pozastavoval pred 2 000 rokmi. Čo je nové, je kontext a naliehavosť. V maloobchode, kde je každý skúsenejší zamestnanec aktívum, ktoré trvá mesiace vybudovať, si nemôžeme dovoliť čakať, kým sa situácia vyrieši sama. Zodpovednosť za to nenesie generácia Z. Nesie ju líder, ktorý stojí medzi nimi.

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

*Spracované podľa štúdie  
Bridging the Generation  
Gap: Who Are Your  
Leaders For What's Next?  
od Amropu. Prečítajte si jej  
úplné znenie.*



**Amrop**

Leaders For  
What's Next

Executive  
Search

Leadership  
Advisory

C-Suite Search  
& Succession

Board  
Services

Strategic Talent  
Acquisition

Sustainable &  
Wise Leadership