

# ŠTÚDIA KVANTITATÍVNYCH A KVALITATÍVNYCH ZISTENÍ GENERAČNÉHO SPRÁVANIA SA NA TRHU PRÁCE

ANALÝZA

REPUBLIKOVÁ ÚNIA ZAMESTNÁVATEĽOV JE ČLENOM:

**Štúdiu vypracoval kolektív autorov TREXIMA Bratislava, spol. s r.o.**

PaedDr. Lucia Lednárová Dítětová, MBA

Ing. Monika Donovalová

Ing. Michal Hrnčiar, PhD.

Ing. Ivana Kristofčáková

Ing. Mgr. Jozef Krabáč

Ing. Ivan Láska

Ing. Veronika Pálová

Ing. Rastislav Solej, PhD.

**Október 2025**

## OBSAH

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>                                                                                      | <b>5</b>   |
| <b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>                                                                                      | <b>6</b>   |
| <b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>                                                                                     | <b>17</b>  |
| <b>ZOZNAM SKRATIEK.....</b>                                                                                     | <b>18</b>  |
| <b>ÚVOD .....</b>                                                                                               | <b>20</b>  |
| <b>MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE .....</b>                                                                                | <b>22</b>  |
| <b>ZDROJE DÁT A METODOLÓGIA.....</b>                                                                            | <b>33</b>  |
| <b>ZDROJE DÁT.....</b>                                                                                          | <b>33</b>  |
| <b>METODOLÓGIA .....</b>                                                                                        | <b>33</b>  |
| SKÚMANÝ SÚBOR .....                                                                                             | 33         |
| DESKRIPTÍVNA ŠTATISTIKA.....                                                                                    | 34         |
| KVALITATÍVNY VÝSKUM.....                                                                                        | 34         |
| DEFINÍCIE .....                                                                                                 | 34         |
| <b>1. ŠTRUKTÚRA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ.....</b>                                | <b>37</b>  |
| <b>2. FLUKTUÁCIA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ.....</b>               | <b>44</b>  |
| <b>3. MEDZIREGIONÁLNA MOBILITA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ.....</b> | <b>67</b>  |
| <b>4. MZDY GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ .....</b>                    | <b>93</b>  |
| <b>5. PRACOVNÉ ÚVÄZKY GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ .....</b>                         | <b>108</b> |
| <b>6. PRÁCA V ODBORE A NADKVALIFIKÁCIA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ ...</b>          | <b>130</b> |
| <b>7. POROVNANIE ROZDIELOV MEDZI GENERÁCIAMI Z HĽADISKA DOBY OD UKONČENIA ŠTÚDIA.....</b>                       | <b>201</b> |
| <b>8. KVALITATÍVNY VÝSKUM .....</b>                                                                             | <b>213</b> |
| <b>VYHODNOTENIE: GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE – ZAMESTNÁVATELIA .....</b>                               | <b>214</b> |
| VNÍMANIE POZITÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČŔT, KTORÉ PREVLÁDAJÚ V JEDNOTLIVÝCH GENERÁCIÁCH U RESPONDENTOV .....         | 216        |
| VNÍMANIE NEGATÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČŔT, KTORÉ PREVLÁDAJÚ V JEDNOTLIVÝCH GENERÁCIÁCH U RESPONDENTOV.....          | 217        |
| VNÍMANIE NAJVÄČŠÍCH HROZIEB NEGATÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČŔT GENERÁCIÍ Y A Z.....                                   | 219        |
| <b>VYHODNOTENIE: GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE – PSYCHOLÓGOVIA .....</b>                                 | <b>228</b> |
| <b>ZÁVERY A ODPORÚČANIA .....</b>                                                                               | <b>232</b> |
| <b>ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z MEDINÁRODNÝCH INICIATÍV.....</b>                                  | <b>233</b> |
| <b>ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z DOTAZNÍKA U ZAMESTNÁVATEĽOV .....</b>                             | <b>234</b> |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z DOTAZNÍKA U PSYCHOLÓGOV .....                              | 235 |
| ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE ZAMESTNÁVATEĽOV VYPLÝVAJÚCE Z ANALYTICKEJ ČASTI.....                         | 235 |
| ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE ŠKOLY A SAMOSPRÁVNE KRAJE VYPLÝVAJÚCE ZO ŠTÚDIE .....                        | 236 |
| PRÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍKOVÉ ZISŤOVANIE ZAMESTNÁVATEĽA - GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE.....       | 241 |
| PRÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍKOVÉ ZISŤOVANIE ŠKOLSKÍ PSYCHOLÓGOVIA – GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE ... | 256 |

## ZOZNAM PRÍLOH

*Príloha č. 1: Dotazníkové zisťovanie - generačné správanie sa na trhu práce.....241*

*Príloha č. 2: Dotazníkové zisťovanie - generačné správanie sa na trhu práce.....256*

## ZOZNAM GRAFOV

|                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf č. 1: Vývoj počtu zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024.....                                                                                                         | 22 |
| Graf č. 2: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v SR v roku 2024.....                                                                                                           | 23 |
| Graf č. 3: Podiel vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024.....                                                                 | 24 |
| Graf č. 4: Podiel dochádzajúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024..                                                                   | 24 |
| Graf č. 5: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií v SR v roku 2024.....                                                                                                              | 25 |
| Graf č. 6: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácií v SR v období 2001 – 2024.....                                                                                            | 26 |
| Graf č. 7: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pohlaví a generácií v SR v roku 2024 .....                                                                                                   | 26 |
| Graf č. 8: Podiel zamestnancov pracujúcich na skrátený úväzok na celkovom počte danej generácie v SR v období 2001 - 2024..                                                                | 27 |
| Graf č. 9: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a uplatnenia v odbore v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                   | 28 |
| Graf č. 10: Štruktúra pracovníkov podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024.....                                                                             | 29 |
| Graf č. 11: Štruktúra dĺžky obdobia od ukončenia štúdia podľa generácií v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024.....                                                                               | 29 |
| Graf č. 12: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v období 2013 – 2024 .....                                                        | 30 |
| Graf č. 13: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v období 2013 - 2024 .....                                              | 30 |
| Graf č. 14: Štruktúra zamestnancov podľa generácií v SR v roku 2024.....                                                                                                                   | 37 |
| Graf č. 15: Vývoj počtu zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024 .....                                                                                                       | 38 |
| Graf č. 16: Vývoj štruktúry zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024.....                                                                                                    | 38 |
| Graf č. 17: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                                       | 39 |
| Graf č. 18: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024 .....                                                                                                              | 40 |
| Graf č. 19: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024 .....                                                                                                              | 40 |
| Graf č. 20: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024 .....                                                                                                       | 42 |
| Graf č. 21: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024 .....                                                                                                       | 42 |
| Graf č. 22: Podiel vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024...                                                                  | 44 |
| Graf č. 23: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií v SR v období 2009 – 2024 .....                                                                                           | 45 |
| Graf č. 24: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024..... | 47 |
| Graf č. 25: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....           | 48 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf č. 26: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                              | 49 |
| Graf č. 27: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                              | 50 |
| Graf č. 28: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                              | 51 |
| Graf č. 29: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024.....                                                                                                                                                                                | 52 |
| Graf č. 30: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                             | 54 |
| Graf č. 31: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                        | 55 |
| Graf č. 32: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                      | 56 |
| Graf č. 33: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                      | 57 |
| Graf č. 34: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                      | 58 |
| Graf č. 35: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024 .....                                                                                                                                                                                      | 59 |
| Graf č. 36: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024)..... | 61 |
| Graf č. 37: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024).....                | 62 |
| Graf č. 38: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024) .....                                    | 63 |
| Graf č. 39: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024) .....                                    | 64 |
| Graf č. 40: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024) .....                                    | 65 |
| Graf č. 41: Podiel dochádzajúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024.....                                                                                                                                                     | 67 |
| Graf č. 42: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií v SR v období 2009 - 2024 .....                                                                                                                                                                                | 68 |

|                                                                                                                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Graf č. 43: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ s TP v okrese v roku 2024.....</b>                                          | <b>68</b> |
| <b>Graf č. 44: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich v okrese v roku 2024 .....</b>                                | <b>69</b> |
| <b>Graf č. 45: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen X“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ s TP v okrese v roku 2024 .....</b>                                                       | <b>69</b> |
| <b>Graf č. 46: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen X“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ pracujúcich v okrese v roku 2024 .....</b>                                              | <b>70</b> |
| <b>Graf č. 47: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ s TP v okrese v roku 2024 .....</b>                                                       | <b>70</b> |
| <b>Graf č. 48: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich v okrese v roku 2024 .....</b>                                              | <b>71</b> |
| <b>Graf č. 49: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ s TP v okrese v roku 2024 .....</b>                                                       | <b>71</b> |
| <b>Graf č. 50: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich v okrese v roku 2024 .....</b>                                              | <b>72</b> |
| <b>Graf č. 51: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b> | <b>74</b> |
| <b>Graf č. 52: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b>           | <b>75</b> |
| <b>Graf č. 53: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b>                         | <b>76</b> |
| <b>Graf č. 54: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b>                         | <b>77</b> |
| <b>Graf č. 55: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b>                         | <b>78</b> |
| <b>Graf č. 56: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024.....</b>                                                                                           | <b>79</b> |
| <b>Graf č. 57: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....</b>        | <b>80</b> |
| <b>Graf č. 58: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....</b>                   | <b>81</b> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Graf č. 59: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....</b>                                                                                                                      | <b>82</b>  |
| <b>Graf č. 60: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....</b>                                                                                                                      | <b>83</b>  |
| <b>Graf č. 61: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....</b>                                                                                                                      | <b>84</b>  |
| <b>Graf č. 62: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024.....</b>                                                                                                                                                                                       | <b>85</b>  |
| <b>Graf č. 63: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024).....</b> | <b>87</b>  |
| <b>Graf č. 64: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024).....</b>                | <b>88</b>  |
| <b>Graf č. 65: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024).....</b>                                     | <b>89</b>  |
| <b>Graf č. 66: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024).....</b>                                     | <b>90</b>  |
| <b>Graf č. 67: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024).....</b>                                     | <b>91</b>  |
| <b>Graf č. 68: Priemerná hrubá mesačná mzda v hospodárstve a podľa generácií v SR v roku 2024.....</b>                                                                                                                                                                                   | <b>93</b>  |
| <b>Graf č. 69: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácií v SR v období 2001 – 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                 | <b>94</b>  |
| <b>Graf č. 70: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa krajov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>95</b>  |
| <b>Graf č. 71: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a krajov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                               | <b>95</b>  |
| <b>Graf č. 72: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024.....</b>                                                                                                                                                                                         | <b>97</b>  |
| <b>Graf č. 73: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                        | <b>98</b>  |
| <b>Graf č. 74: Priemerná hrubá mesačná mzda „Baby Boomers“ podľa okresov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                           | <b>99</b>  |
| <b>Graf č. 75: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen X“ podľa okresov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>99</b>  |
| <b>Graf č. 76: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen Y“ podľa okresov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>100</b> |
| <b>Graf č. 77: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen Z“ podľa okresov v roku 2024 .....</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>101</b> |
| <b>Graf č. 78: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Silent generation“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024).....</b>                                                                             | <b>102</b> |

|                                                                                                                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Graf č. 79: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Baby Boomers“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024) .....</b>           | <b>103</b> |
| <b>Graf č. 80: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen X“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024) .....</b>                         | <b>104</b> |
| <b>Graf č. 81: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen Y“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024) .....</b>                         | <b>105</b> |
| <b>Graf č. 82: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen Z“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024) .....</b>                         | <b>106</b> |
| <b>Graf č. 83: Podiel zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte danej generácie v SR v období 2001 - 2024 .....</b>                                                                      | <b>108</b> |
| <b>Graf č. 84: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok podľa generácií v SR v období 2001 - 2024 .....</b>                                                                                     | <b>109</b> |
| <b>Graf č. 85: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b> | <b>110</b> |
| <b>Graf č. 86: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>           | <b>111</b> |
| <b>Graf č. 87: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                         | <b>112</b> |
| <b>Graf č. 88: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                         | <b>113</b> |
| <b>Graf č. 89: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                         | <b>114</b> |
| <b>Graf č. 90: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024.....</b>                                                                                    | <b>115</b> |
| <b>Graf č. 91: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>        | <b>117</b> |
| <b>Graf č. 92: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                  | <b>118</b> |
| <b>Graf č. 93: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                                | <b>119</b> |
| <b>Graf č. 94: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                                | <b>120</b> |
| <b>Graf č. 95: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024.....</b>                                | <b>121</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graf č. 96: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skrátenej úväzok podľa generácií a krajov v roku 2024 .....                                                                                                                                                                                 | 122 |
| Graf č. 97: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024) ..... | 124 |
| Graf č. 98: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024) .....                | 125 |
| Graf č. 99: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024) .....                                     | 126 |
| Graf č. 100: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024) .....                                    | 127 |
| Graf č. 101: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024) .....                                    | 128 |
| Graf č. 102: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a uplatnenia v odbore v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                                                                   | 130 |
| Graf č. 103: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                       | 132 |
| Graf č. 104: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                 | 133 |
| Graf č. 105: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                               | 134 |
| Graf č. 106: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                               | 135 |
| Graf č. 107: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                               | 136 |
| Graf č. 108: Štruktúra zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                                                                          | 137 |
| Graf č. 109: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                              | 138 |
| Graf č. 110: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                        | 139 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graf č. 111: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelanie na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                           | 140 |
| Graf č. 112: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                           | 141 |
| Graf č. 113: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                           | 142 |
| Graf č. 114: Štruktúra zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií a krajov v roku 2024 .....                                                                                                                                                                                      | 143 |
| Graf č. 115: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024) ..... | 145 |
| Graf č. 116: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024) .....                | 146 |
| Graf č. 117: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnancov v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024) .....                                   | 147 |
| Graf č. 118: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024) .....                                     | 148 |
| Graf č. 119: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024) .....                                           | 149 |
| Graf č. 120: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a kvalifikácie v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                                                                               | 150 |
| Graf č. 121: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                                                                                       | 153 |
| Graf č. 122: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                        | 154 |
| Graf č. 123: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                        | 155 |
| Graf č. 124: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                                                                                            | 156 |
| Graf č. 125: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                                                                                                                  | 157 |

|                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graf č. 126: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....    | 158 |
| Graf č. 127: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                     | 159 |
| Graf č. 128: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 160 |
| Graf č. 129: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 161 |
| Graf č. 130: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                     | 162 |
| Graf č. 131: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 163 |
| Graf č. 132: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 164 |
| Graf č. 133: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024 .....                                                                                     | 165 |
| Graf č. 134: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 166 |
| Graf č. 135: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                  | 167 |
| Graf č. 136: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024 .....                                                                                | 169 |
| Graf č. 137: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 ..... | 170 |
| Graf č. 138: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 ..... | 171 |
| Graf č. 139: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024 .....                                                                                     | 172 |
| Graf č. 140: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....           | 173 |
| Graf č. 141: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....           | 174 |
| Graf č. 142: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024 .....                                                                                            | 175 |
| Graf č. 143: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                         | 176 |
| Graf č. 144: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 .....                         | 177 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graf č. 145: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024.....                                                                                                                                                                                               | 178 |
| Graf č. 146: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                            | 179 |
| Graf č. 147: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                            | 180 |
| Graf č. 148: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024.....                                                                                                                                                                                               | 181 |
| Graf č. 149: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                            | 182 |
| Graf č. 150: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v SR v rokoch 2015, 2018, 2021 a 2024.....                                                                                                                             | 183 |
| Graf č. 151: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024) .....                                                                                | 185 |
| Graf č. 152: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024) ..... | 186 |
| Graf č. 153: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024) ..... | 187 |
| Graf č. 154: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024).....                                                                                           | 188 |
| Graf č. 155: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024) .....                | 189 |
| Graf č. 156: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024 ) .....               | 190 |
| Graf č. 157: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024) .....                                                                                                        | 191 |
| Graf č. 158: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024) .....                                     | 192 |
| Graf č. 159: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024) .....                                     | 193 |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graf č. 160: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024) .....                                                                    | 194 |
| Graf č. 161: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024) ..... | 195 |
| Graf č. 162: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024) ..... | 196 |
| Graf č. 163: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024) .....                                                                    | 197 |
| Graf č. 164: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024).....  | 198 |
| Graf č. 165: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024).....  | 199 |
| Graf č. 166: Štruktúra pracovníkov podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024 .....                                                                                                                                   | 201 |
| Graf č. 167: Štruktúra generácií podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024 .....                                                                                                                                     | 202 |
| Graf č. 168: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR (2013 – 2024) ...                                                                                                                        | 203 |
| Graf č. 169: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia (2013 – 2024) .....                                                                                                                 | 204 |
| Graf č. 170: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen Z podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024 .....                                                                                                            | 204 |
| Graf č. 171: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen Y podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024 .....                                                                                                            | 205 |
| Graf č. 172: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen X podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024 .....                                                                                                            | 206 |
| Graf č. 173: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2015, 2017, 2019, 2021 a 2024.....                                                                                    | 207 |
| Graf č. 174: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen Z“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                 | 209 |
| Graf č. 175: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen Y“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                 | 210 |
| Graf č. 176: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen X“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024 .....                                                                                                                 | 211 |
| Graf č. 177: Zastúpenie jednotlivých generácií zamestnancov u respondentov .....                                                                                                                                                                   | 215 |

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Graf č. 178: Top 3 najčastejšie identifikované problémy v rámci jednotlivých oblastí medzigeneračnej spolupráce .....</i> | <i>223</i> |
| <i>Graf č. 179: Kľúčové oblasti vzdelávania inštruktorov podľa respondentov.....</i>                                         | <i>226</i> |
| <i>Graf č. 180: Tlak na súčasnú HR politiku v organizáciách respondentov.....</i>                                            | <i>226</i> |



## ZOZNAM TABULIEK

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabuľka č. 1: Generácie podľa veku .....</i>                                                                                             | <b>34</b>  |
| <i>Tabuľka č. 2: Top 10 najpočetnejších zamestnaní podľa generácií v SR v roku 2024.....</i>                                                | <b>41</b>  |
| <i>Tabuľka č. 3: Prehľad top 3 pozitívnych a negatívnych osobnostných črt podľa generácií .....</i>                                         | <b>218</b> |
| <i>Tabuľka č. 4: Najefektívnejšie formy odmeňovania podľa generácií .....</i>                                                               | <b>221</b> |
| <i>Tabuľka č. 5: Miera naliehavosti riešenia vybraných problémov v medzigeneračných tímoch .....</i>                                        | <b>222</b> |
| <i>Tabuľka č. 6: Najčastejšie vnímané problémy v súvislosti s prístupom k autoritám, práci a pracovnými návykmi mladých generácií .....</i> | <b>223</b> |
| <i>Tabuľka č. 7: Najobľúbenejšie formy a nástroje vzdelávania/rekvalifikácie podľa generácií.....</i>                                       | <b>224</b> |
| <i>Tabuľka č. 8: Návrh spôsobov zapojenia SaPO do procesu prípravy a pripravenosti mladších generácií.....</i>                              | <b>225</b> |
| <i>Tabuľka č. 9: Oblasti HR politík podporujúce efektívnu generačnú diverzitu v organizáciách .....</i>                                     | <b>227</b> |
| <i>Tabuľka č. 10: Rozdiely medzi generáciou Alfa a generáciou Z.....</i>                                                                    | <b>229</b> |

## ZOZNAM SKRATIEK

|          |                                                 |
|----------|-------------------------------------------------|
| EÚ       | EURÓPSKA ÚNIA                                   |
| Gen X    | GENERÁCIA X                                     |
| Gen Y    | GENERÁCIA Y                                     |
| Gen Z    | GENERÁCIA Z                                     |
| ISCP     | INFORMAČNÝ SYSTÉM O CENE PRÁCE                  |
| KOV      | KLASIFIKÁCIA ODBOROV VZDELANIA                  |
| MPSVR SR | MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR |
| NATO     | NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION              |
| OVP      | ODBORNÉ VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA                  |
| P. B.    | PERCENTUÁLNYCH BODOV/PERCENTUÁLNE BODY          |
| RÚZ      | REPUBLIKOVÁ ÚNIA ZAMESTNÁVATEĽOV                |
| SaPO     | STAVOVSKÉ A PROFESIJNÉ ORGANIZÁCIE              |
| SOŠ      | STREDNÁ ODBORNÁ ŠKOLA                           |
| SR       | SLOVENSKÁ REPUBLIKA                             |
| ŠMZ      | ŠTRUKTÚRA MIEZD ZAMESTNANCOV                    |
| tis.     | TISÍC                                           |
| TP       | TRVALÝ POBYT                                    |

# ÚVOD

## ÚVOD

Trh práce sa dynamicky mení s nástupom digitalizácie a s nástupom umelej inteligencie. Slovenský trh práce prešiel v ostatných 20 rokoch výraznými zmenami, vrátane generačnej obmeny. Od vstupu do EÚ a NATO, cez prijatie eura a ťažkosti s ekonomickou krízou v roku 2008, až po expanziu v rokoch 2013 a 2019, následnú krízu spojenú s pandémiou ochorenia COVID-19 a dopadmi vojny na Ukrajine.

V priebehu dekády z trhu práce odchádza Silent generation, generácia osôb narodených pred rokom 1945 (vrátane). Naopak od roku 2014 na trh práce nastupuje nová generácia Z, ktorá zahŕňa ročníky narodené po roku 1997 (vrátane). Štúdia sa zaoberá analýzou kvantitatívnych a kvalitatívnych zistení generačného správania sa na trhu práce s cieľom identifikácie odporúčaní a prístupov v rámci skvalitňovania a modernizácie odborného vzdelávania a prípravy (ďalej len „OVP“). Význam štúdie sa opiera o rýchle zmeny na trhu práce, nové profesijné požiadavky praxe, digitalizáciu a flexibilitu práce, čo prináša zmenu profilu požadovaných kompetencií pracovnej sily na trhu práce.

Z kvantitatívneho hľadiska štúdia skúma štruktúru generácií na trhu práce podľa jednotlivých sektorov národného hospodárstva, regiónov a najpočetnejších zamestnaní. Porovnaná je fluktuácia generácií a jej vývoj podľa sektorov, regiónov a najpočetnejších zamestnaní. Osobitná časť je venovaná medziregionálnej mobilite generácií a jej vývoju podľa sektorov, regiónov a najpočetnejších zamestnaní. Z pohľadu rozdielov v odmeňovaní je možné na základe údajov zo zisťovania Štruktúry miezd zamestnancov (ŠMZ) sledovať aj mzdy jednotlivých generácií a ich vývoj podľa sektorov, regiónov a najpočetnejších zamestnaní.

Zaujímavé dáta prináša analýza pracovných úväzkov generácií a ich vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní. V štúdií je tiež detailne analyzovaná práca v odbore a nadkvalifikácia generácií a ich vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní. V závere kvantitatívnej časti analýzy je porovnanie rozdielov v mzdách medzi generáciami aj z hľadiska doby od ukončenia štúdia (do 5 rokov, od 5 do 10 rokov a nad 10 rokov od ukončenia).

Vzhľadom na významné postavenie zástupcov trhu práce, v rámci práce s generačným mixom v pracovnom procese, je štúdia doplnená o kvalitatívne zisťovanie. Toto zisťovanie prebiehalo na úrovni personálnych riaditeľov, manažérov, vedúcich prevádzok, ale aj školských psychológov a bolo zamerané na predikciu typických osobnostných charakteristík a motivátorov generácií, ktoré budú ovplyvňovať politiku a stratégiu riadenia ľudských zdrojov v budúcnosti. V tomto ohľade sa zisťovanie rozšírilo aj o poznatky v rámci správania sa generácie Alfa (v súčasnosti žiaci základných škôl a prvých ročníkov stredných škôl), ktoré je kľúčové pre systém OVP v súčasnosti a blízkej budúcnosti.

Štúdia obsahuje vyhodnotenie typického správania sa generácií Y a Z na trhu práce v kontexte získania odporúčaní pre skvalitnenie a modernizáciu systému OVP. Špeciálny dôraz sa kladol na identifikáciu odporúčaní a prístupov pre prácu s generáciami v systéme OVP a kompetenciami Republikovej únie zamestnávateľov, ako profesijnej organizácie s kompetenciami v zmysle Zákona č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a zmene a doplnení niektorých zákonov, t. j. odporúčania v oblastiach ako sú, napr. príprava inštruktorov, princípy organizačno-technického a odborného zabezpečenia systému duálneho vzdelávania, spôsoby komunikácie naprieč generáciami, získavanie pracovných návykov a pod.

Systém OVP a školy v ňom zastúpené musia na vyššie uvedené zmeny pružne a včas reagovať. Relevantné reakcie si však vyžadujú znalosť prostredia a javov na trhu práce súvisiace s generačným správaním sa. Systém OVP signalizuje potrebu objektívnych dát o tom, ako sa mení správanie a očakávania mladých generácií, aké motivátory a preferencie eviduje súčasná prax. Minimalizácia nesúlady medzi ponukou vzdelania a potrebami zamestnávateľov a tiež dôraz na vyššiu uplatniteľnosť absolventov SOŠ v praxi vyžaduje lepšie prepojenie kurikúl a odbornej prípravy s reálnymi pracovnými požiadavkami, čo mimoriadne podporí efektivitu systému vzdelávania. Práve identifikácia súčasného správania sa generácie Y a Z na trhu práce môže priniesť námety na zmeny v prístupe zainteresovaných strán v systéme OVP. Odlišné očakávania mladých, napr. v rámci work–life balance, flexibilných foriem zamestnávania, digitálnych kompetencií, vzdelávania, mzdových nárastov bude vyžadovať prispôsobenie aj prístupov v rámci OVP.

# MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

## MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

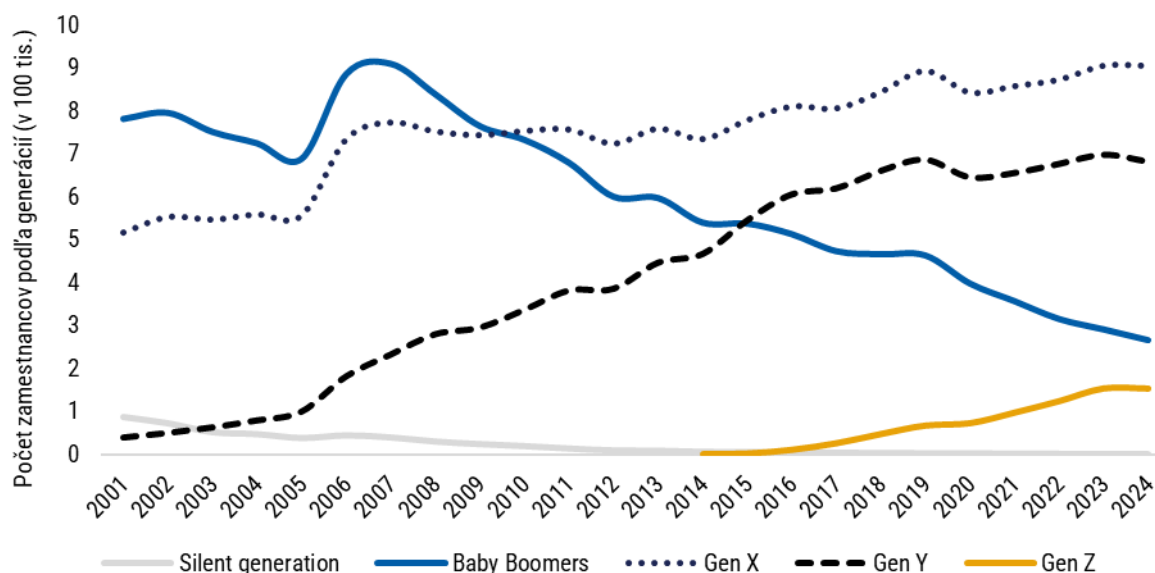
Vývoj zamestnanosti v rokoch 2001 – 2024 potvrdzuje postupnú generačnú výmenu na slovenskom trhu práce. Kým začiatkom tisícročia dominovali zamestnanci generácie Baby Boomers, dnes ich pozíciu preberajú mladšie generácie, a to generácia X a Y.

Jadro pracovnej sily na začiatku sledovaného obdobia tvorili zamestnanci generácie Baby Boomers. V roku 2007 pôsobilo na trhu práce viac ako 900 tis. zamestnancov tejto generácie. Od tohto obdobia sa ich počet začal postupne znižovať a do popredia sa dostala generácia X. V roku 2010 sa stala najzastúpenejšou generáciou na trhu práce a tou zostala až dodnes. Generácia Y prerástla generáciu Baby Boomers v roku 2015 a stabilne drží miesto druhej najpočetnejšej generačnej skupiny na trhu práce.

Od roku 2014 na trh postupne nastupuje najmladšia generácia Z, jej podiel v súčasnosti tvorí takmer 8 %. Plnohodnotný nástup na trh práce je očakávaný v priebehu nasledujúcej dekády.

V roku 2024 tvorila generácia Z 8 % zamestnancov, generácia Y viac ako tretinu (34 %), generácia X 45 % a generácia Baby Boomers približne 13 %. Marginálnu časť populácie na trhu práce tvorí aj Silent generation, jej súčasná početnosť predstavuje len približne tisíc jednotlivcov.

**Graf č. 1: Vývoj počtu zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024**



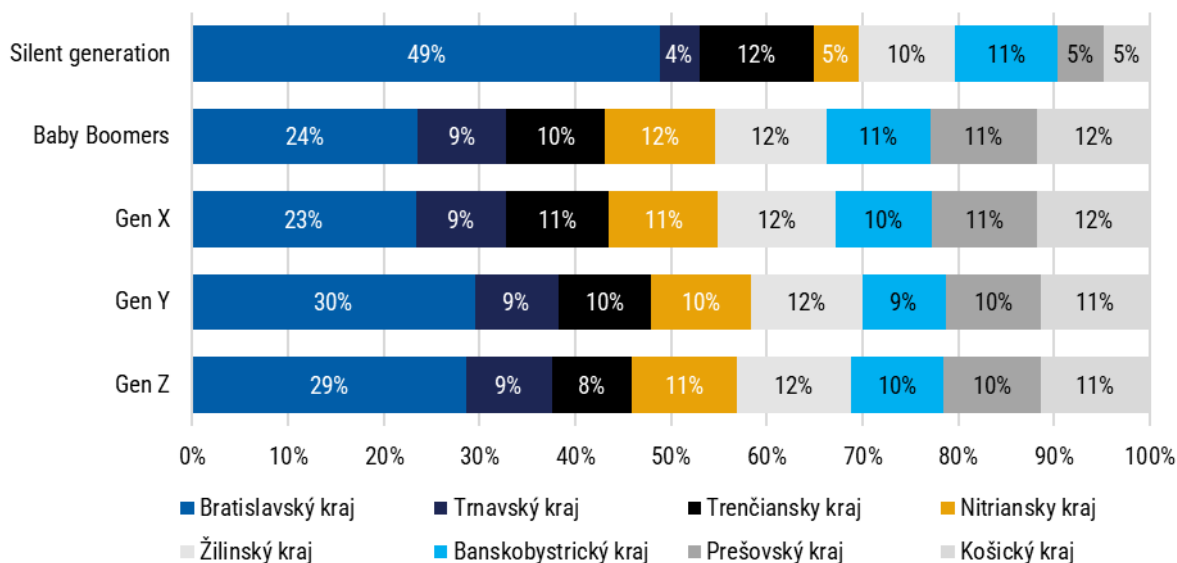
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Bratislavský kraj predstavuje centrum uplatnenia pre všetky generácie. Zamestnanci generácií Silent generation, Y a Z uprednostňujú Bratislavu výraznejšie než iné generácie.

Zamestnanci sú v krajoch, mimo hlavného mesta, rozdelení veľmi rovnomerne (výnimkou je Silent generation). Ich podiel sa pohybuje okolo 8 – 12 %. Bratislavský kraj vyčnieva v porovnaní s ostatnými krajinami. V regióne hlavného mesta pracovala takmer štvrtina zamestnancov generácie Baby Boomers a generácie X (24 %, resp. 23 %). U zamestnancov generácií Z a Y to bol takmer každý tretí zamestnanec v Bratislavskom kraji (29 %, resp. 30 %). V prípade najmenej početnej generácie, Silent generation, pracovala v tomto kraji takmer polovica zamestnancov tejto generačnej kohorty.

Porovnaním štruktúry zamestnancov jednotlivých regiónov Slovenska zisťujeme, že dominantnými generáciami vo všetkých krajoch sú generácie X a Y.

**Graf č. 2: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Problematickými odvetviami v budúcnosti sa javia Činnosti v oblasti nehnuteľností, Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov a Ťažba a dobývanie.**

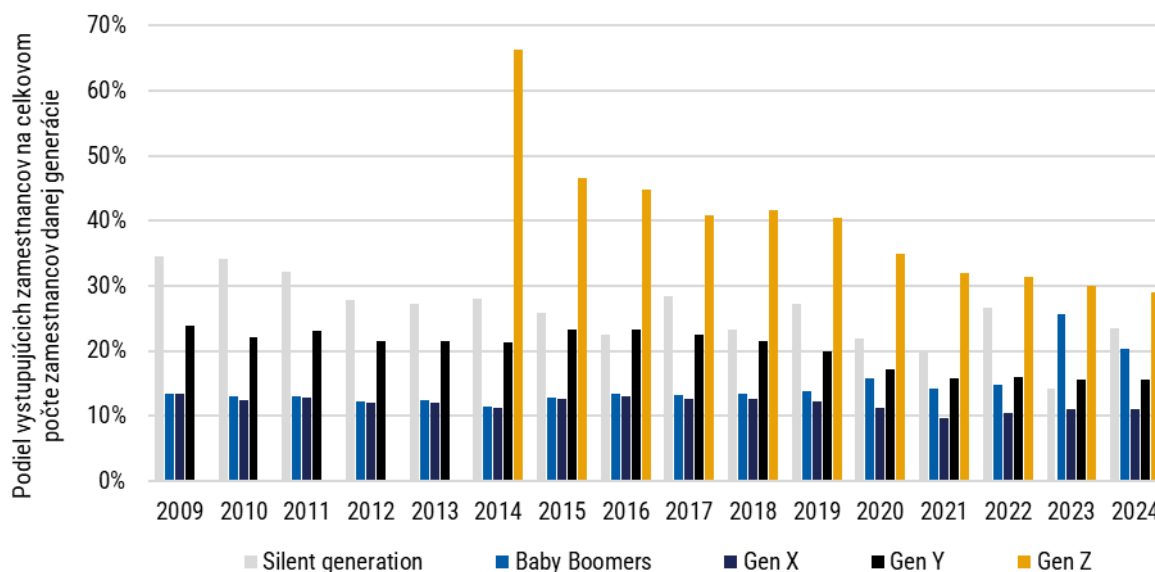
V odvetví Činnosti v oblasti nehnuteľností pôsobilo v roku 2024 približne 24 % zamestnancov generácie Baby Boomers, zatiaľ čo v odvetviach Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov predstavovali takmer pätinu všetkých zamestnancov tejto generácie. Keďže ide o generáciu, ktorá bude v najbližších rokoch postupne odchádzať z trhu práce, zabezpečenie adekvátnej náhrady týchto pracovníkov bude mimoriadne dôležité.

**Najvyššiu mieru fluktuácie sledujeme u najstaršej a naopak najmladšej generácie na trhu práce.**

Za ostatných 15 rokov sa miera odchodu zo zamestnania, vyjadrená podielom vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie, postupne menila. Výnimkou je generácia X, ktorej podiel sa naprieč celým obdobím pohyboval na úrovni 10 – 13 %. Generácia X je z pohľadu fluktuácie najstabilnejšou pracovnou silou. Podobne stabilný podiel vystupujúcich sledujeme aj u generácie Baby Boomers, ktorý sa pohyboval na úrovni 15 %. K rapídneho nárastu došlo v rokoch 2023 a 2024, čo možno vysvetliť aj odchodom zamestnancov tejto generácie do predčasného dôchodku (zavedenie predčasného dôchodku po 40 odpracovaných rokoch). Najvyššiu mieru odchodu možno sledovať u hraničných generácií. Silent generation sa od roku 2009 stretávala s fluktuáciou na úrovni 35 % a postupne klesala (až na pár výnimiek krátkodobého nárastu). Najmladšia generácia Z sa v úvodných rokoch svojho pôsobenia na trhu stretávala s mierou odchodu na úrovni 40 – 45 %. V súčasnosti sa fluktuácia tejto generácie pohybuje pod úrovňou 30 %, čo je pre stabilitu na trhu práce kritická úroveň.

V prípade niektorých najpočetnejších zamestnaní Silent generation možno pozorovať, že podiel vystupujúcich zamestnancov v priebehu času rastie – najmä v povolaniach pomocní pracovníci inde neuvedení, vysokoškolskí učitelia (s výnimkou roku 2024) a všeobecní lekári. Podobný trend je možné sledovať aj pri generácii Baby Boomers, kde vo väčšine najpočetnejších zamestnaní tejto generácie dochádza v priebehu rokov k nárastu podielu vystupujúcich zamestnancov. Tento vývoj súvisí najmä s postupným odchodom týchto generácií do dôchodku, čo predstavuje výrazný faktor ovplyvňujúci úbytok pracovnej sily v niektorých zamestnaniach. Naopak, v mladších generáciách (generácie X, Y a Z) možno pozorovať pokles podielu vystupujúcich zamestnancov v čase.

**Graf č. 3: Podiel vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024**

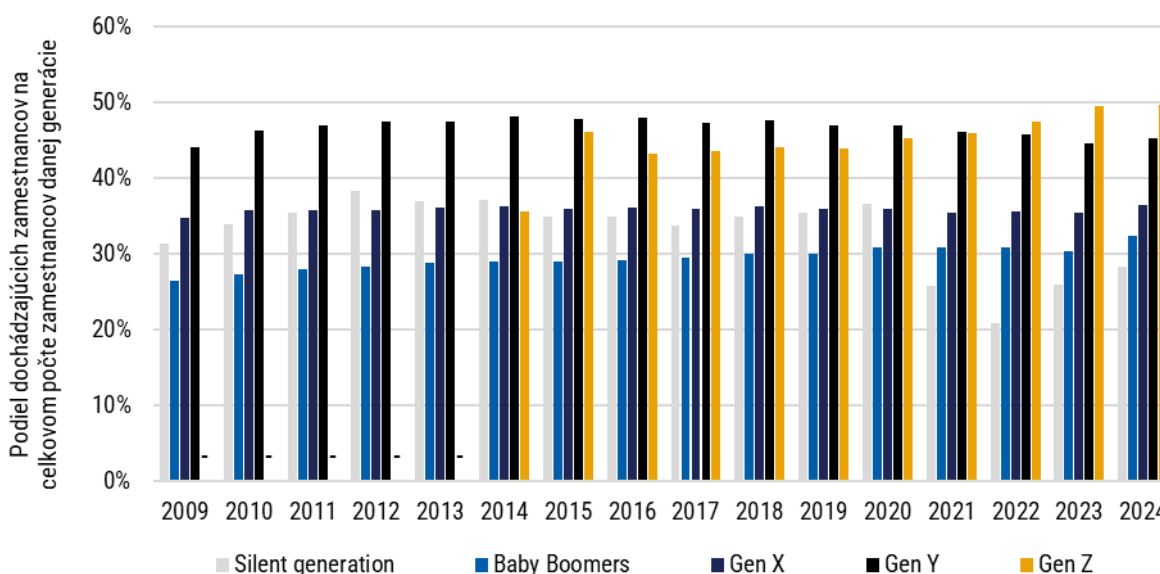


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Mladšie generácie sú ochotnejšie dochádzať do zamestnania častejšie ako staršie generácie.**

Medzi generácie s najvyšším podielom dochádzajúcich do zamestnania patria generácie Y a Z. U generácie Y sa podiel dochádzajúcich dlhodobo drží na stabilnej úrovni 44 – 48 %, čo znamená, že takmer každý druhý zamestnanec tejto generácie dochádza za prácou mimo svojho bydliska. Generácia Z vykazuje podobne vysokú úroveň mobility, pričom v jej prípade možno pozorovať mierne rastúci trend. Počas sledovaného obdobia sa podiel dochádzajúcich zvýšil z 43 % v roku 2016 na 50 % v roku 2024, čo znamená, že polovica najmladších pracovníkov dochádza za prácou. Tento trend naznačuje ich vysokú pracovnú flexibilitu a ochotu cestovať za lepšími pracovnými podmienkami či vyšším mzdovým ohodnotením, typickú pre obdobie kariérneho rastu a pracovnej mobility. U generácie X zostáva podiel dochádzajúcich relatívne stabilný – pohybuje sa medzi 35 – 37 % počas celého sledovaného obdobia. V prípade generácie Baby Boomers je možné sledovať mierny nárast podielu dochádzajúcich. U najstaršej Silent generation sa podiel dochádzajúcich pohybuje v intervale 30 – 40 %.

**Graf č. 4: Podiel dochádzajúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ



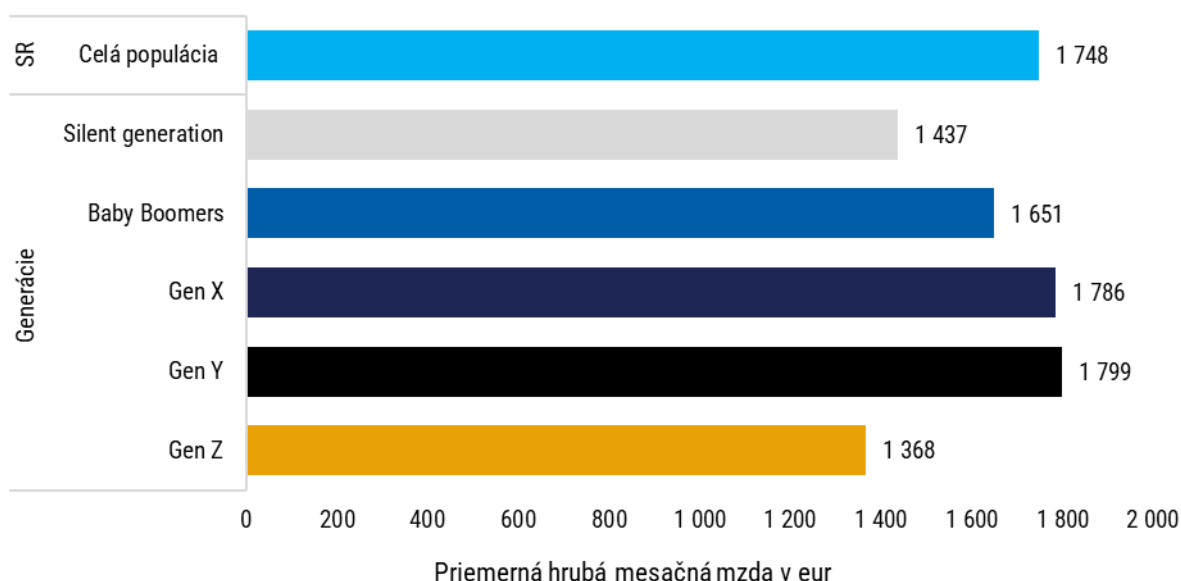
Podiel generácií Y a Z na celkovom počte dochádzajúcich naprieč sledovaným obdobím neustále narastá.

Analýza ďalej ukazuje, že generácia X si dlhodobo udržiava stabilný podiel medzi dochádzajúcimi zamestnancami, približne 40 % z celkového počtu. Staršie generácie (Silent generation a Baby Boomers) majú klesajúce zastúpenie v dôsledku postupného odchodu z trhu práce. Naopak, mladšie generácie (generácia Y a Z) vykazujú rastúci podiel, čo odráža ich vyššiu mobilitu, flexibilitu a vstup väčších skupín mladších pracovníkov do ekonomicky aktívneho veku.

Nadpriemerné mzdy nad úrovňou národnej mzdy mali len generácia Y a generácia X.

Priemerná hrubá mesačná mzda všetkých zamestnancov na Slovensku bola v roku 2024 na úrovni 1 748 eur. Vyššiu ako priemernú mzdu mali len zamestnanci generácie X a generácie Y. Ich priemerné mzdy sa pohybovali na úrovni 1 799 eur, resp. 1 786 eur. Najnižšie mzdy mala generácia Z, ktorá len v posledných rokoch nastúpila na trh práce. Ide o absolventov s nízkymi pracovnými skúsenosťami, čo zodpovedá aj pozíciám, ktoré v súčasnosti obsadzujú. Medzi najhoršie zarábajúce generácie v roku 2024 patrila aj Silent generation s priemernou mzdou 1 437 eur. Generácia Baby Boomers dosiahla priemernú mzdu na úrovni 1 651 eur.

**Graf č. 5: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií v SR v roku 2024**



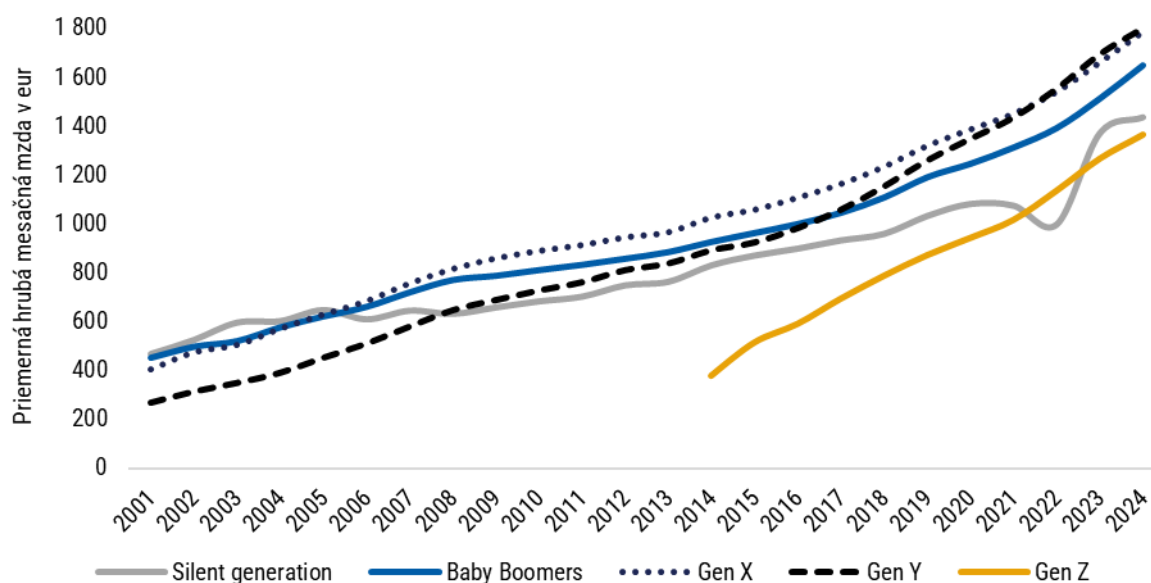
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Priemerná hrubá mesačná mzda sa v priebehu dvoch desaťročí zvýšila 4-násobne.

Analýza priemerných hrubých mesačných miezd podľa generácií od roku 2001 do roku 2024 ukazuje výrazný posun v mzdovej štruktúre slovenského trhu práce. Na začiatku sledovaného obdobia dominovala najstaršia Silent generation, ktorú však po roku 2008 postupne predbehli mladšie generácie. Generácia Baby Boomers si počas celého sledovaného obdobia udržiavala nadpriemerné mzdy, no ich rast bol pomalší v porovnaní s dynamickejšími skupinami. Generácia X sa po roku 2006 stala dlhodobo najlepšie zarábajúcou generačnou kohortou, pričom ako prvá prekonal hranicu 1 000 eur mesačne. Po roku 2020 ju však predbehla generácia Y, ktorá sa stala novým lídrom v mzdovej úrovni. Generácia Y zároveň vykazuje najrýchlejší rast miezd – z 8 109 SKK, resp. z 269 eur<sup>1</sup> v roku 2001 na takmer 1 800 eur v roku 2024. Generácia Z, ktorá vstúpila na trh práce po roku 2012, rastie najdynamickejšie, ale zatiaľ dosahuje najnižšie mzdy vzhľadom na kratšiu prax a koncentráciu v nižšie platených sektoroch. Rozdiely medzi generáciami sa po roku 2020 zmenšujú a konvergujú.

<sup>1</sup> Poznámka: Údaje za obdobie pred rokom 2009 boli prepočítané konverzným kurzom 1 EUR = 30,126 SKK.

**Graf č. 6: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácií v SR v období 2001 – 2024**

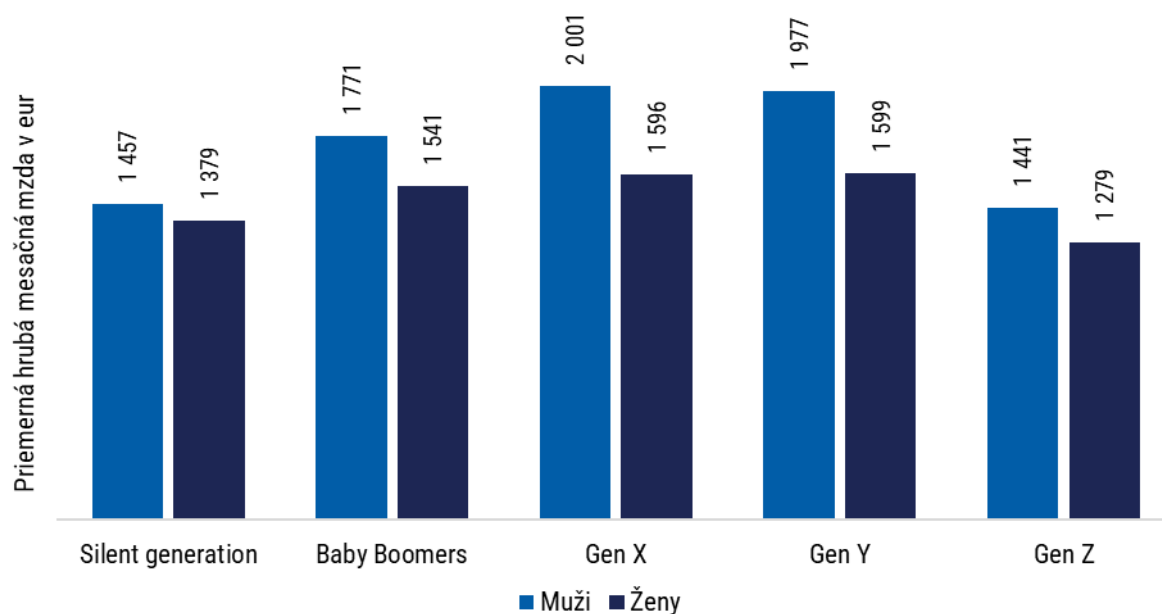


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Najvyššie rodové mzdové rozdiely sú typické pre generácie s najvyššou priemernou mzdou, generácie Baby Boomers, X a Y.

V roku 2024 dosiahol rodový mzdový rozdiel pre celú populáciu 18,37 %, pričom ženy zarábali v priemere 1 572 eur, teda o takmer 354 eur menej než muži. Najvýraznejšie rozdiely boli zaznamenané u zamestnancov generácie X, kde muži zarábali v priemere 2 001 eur a ženy o viac ako 400 eur menej, čo predstavuje rodový mzdový rozdiel 20,27 %. Druhú najvyššiu nerovnosť vykazovala generácia Y s rozdielom 379 eur (priemerná mzda žien 1 599 eur), resp. 19,15 % v neprospech žien. U generácie Baby Boomers bol rodový mzdový rozdiel miernejší, na úrovni 12,97 %, pričom muži zarábali 1 771 eur a ženy 1 541 eur. Najnižšie rozdiely medzi pohlaviami sa prejavili v generácii Z, kde ženy zarábali 1 279 eur, čo je o 11,20 % menej ako muži s priemernou mzdou 1 441 eur.

**Graf č. 7: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pohlaví a generácií v SR v roku 2024**



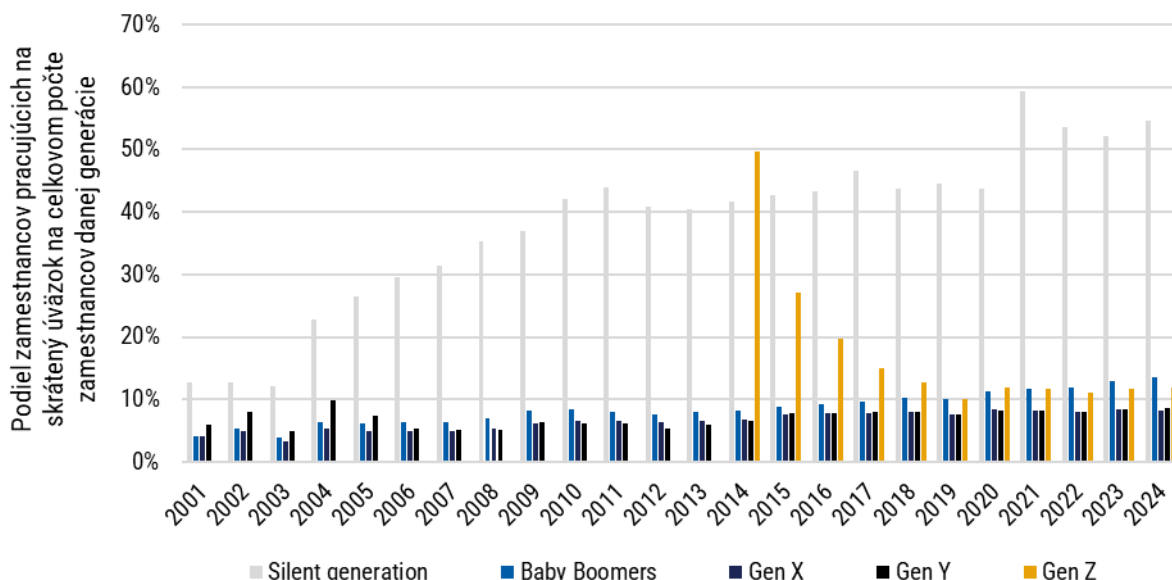
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Najvyšší podiel zamestnancov pracujúcich na skrátený pracovný úväzok je v najmladšej a najstaršej generácii.**

U zamestnancov Silent generation sledujeme od začiatku sledovaného obdobia, rok 2001 (až na pár výnimiek krátkodobého poklesu) rastúci podiel zamestnancov so skráteným úväzkom. Zatiaľ čo v roku 2001 pracoval približne každý desiaty zamestnanec Silent generation na skrátený úväzok, v roku 2024 to bola už viac ako polovica zamestnancov. V prípade generácie Z sledujeme opačný vývoj, a síce že v čase nástupu generácie Z na trh práce (rok 2014) pracoval na skrátený úväzok približne každý druhý zamestnanec tejto generácie. V nasledujúcich štyroch rokoch podiel klesal až sa stabilizoval na úrovni okolo 12 %. U generácie Baby Boomers sledujeme naprieč sledovaným obdobím len veľmi mierny nárast podielu zamestnancov so skráteným úväzkom. Podiel zamestnancov generácie X pracujúcich na skrátený úväzok sa počas sledovaného obdobia pohyboval pod úrovňou 10 %, pričom postupne mierne rástol. Pri generácii Y sa tento podiel pohyboval v rozmedzí od 5 % do 10 %.

V rámci analýzy skráteného pracovného úväzku a najpočetnejších zamestnaní možno identifikovať niekoľko spoločných znakov medzi jednotlivými generáciami. Generácie Baby Boomers a X majú zhodné najpočetnejšie zamestnania, ktoré zároveň dominujú z hľadiska podielu zamestnancov so skráteným úväzkom – ide najmä o povolania predavači, upratovačky a učitelia na základných školách. Zaujímavým zistením je, že u generácie X na rozdiel od generácie Baby Boomers dochádza v sledovanom období k poklesu podielu zamestnancov so skráteným úväzkom.

**Graf č. 8: Podiel zamestnancov pracujúcich na skrátený úväzok na celkovej počte danej generácie v SR v období 2001 - 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**S každou ďalšou generáciou klesá podiel uplatnených v odbore.**

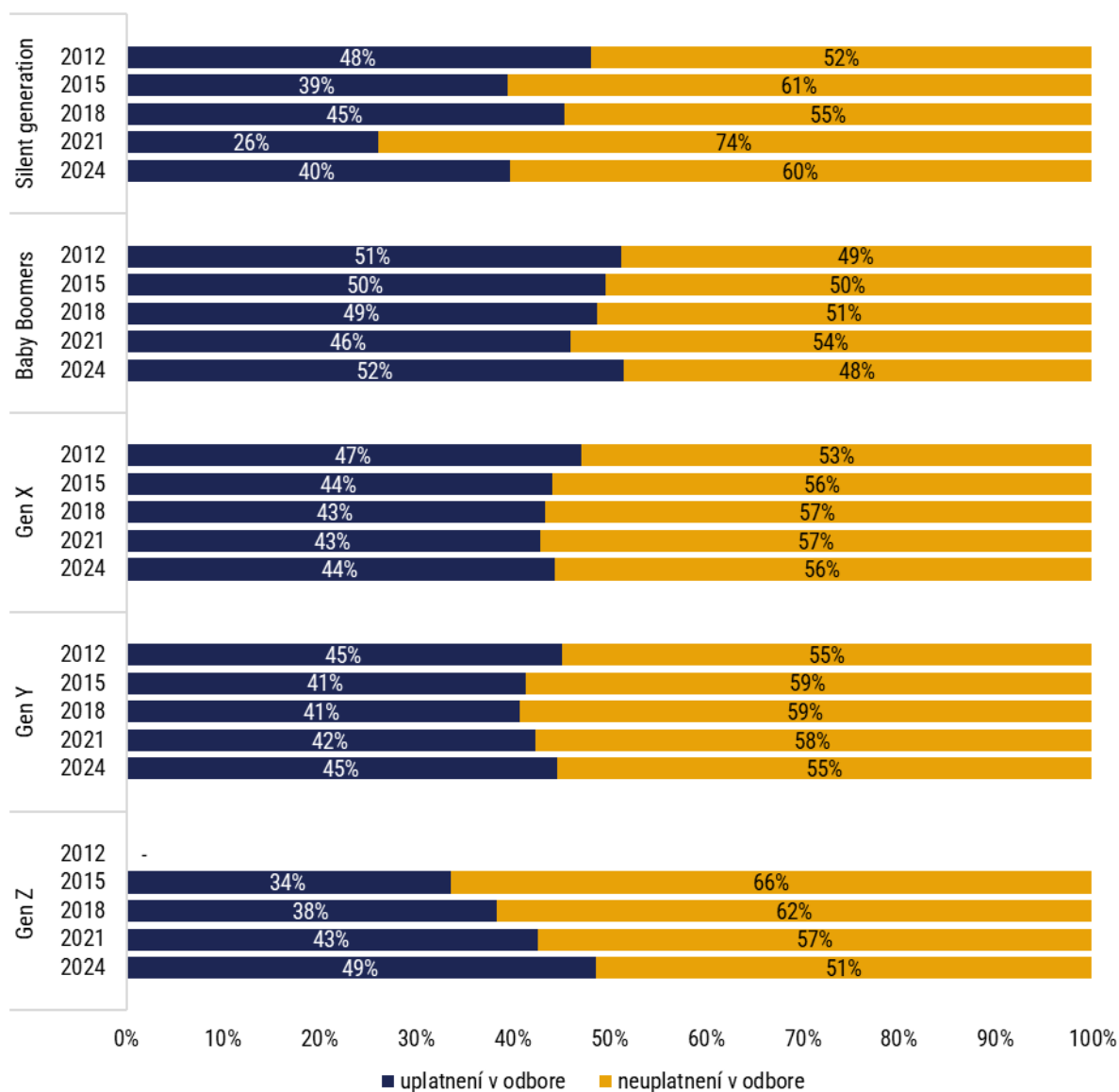
Pri analýze uplatnenia zamestnancov v odbore vzdelania možno pozorovať, že podiel tých, ktorí pracujú v odbore, ktorý vyštudovali, sa naprieč generáciami pohybuje približne medzi 40 až 50 %. Najvyšší podiel uplatnených v odbore dosahuje generácia Baby Boomers (46 – 52 %), pričom u nasledujúcich generácií X a Y sa tento podiel mierne znižuje, a to na 43 – 47 % pri generácii X a na 41 – 45 % pri generácii Y. Naopak, u najmladšej generácie Z podiel postupne rastie, a to z 34 % v roku 2015 na 49 % v roku 2024.

V rámci odvetví dosahujú vo všeobecnosti najvyšší podiel uplatnených v odbore vzdelania odvetvia Zdravotníctvo a sociálna pomoc a Vzdelávanie. U generácie Baby Boomers zostáva tento podiel v oboch odvetviach relatívne stabilný, zatiaľ čo u generácií X a Y tento podiel v čase klesá.

**S každou ďalšou generáciou rastie podiel nadkvalifikovaných.**

S každou mladšou generáciou (Baby Boomers, X a Y) rastie podiel nadkvalifikovaných zamestnancov. Inými slovami, stále väčšia časť zamestnancov pracuje na pozíciách, ktoré vyžadujú nižšiu úroveň vzdelania, než akú dosiahli. Zatiaľ čo u generácie Baby Boomers sa podiel nadkvalifikovaných pohyboval na úrovni 4 – 5 %, u generácie Y už dosahoval 11 – 14 %.

**Graf č. 9: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a uplatnenia v odbore v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**

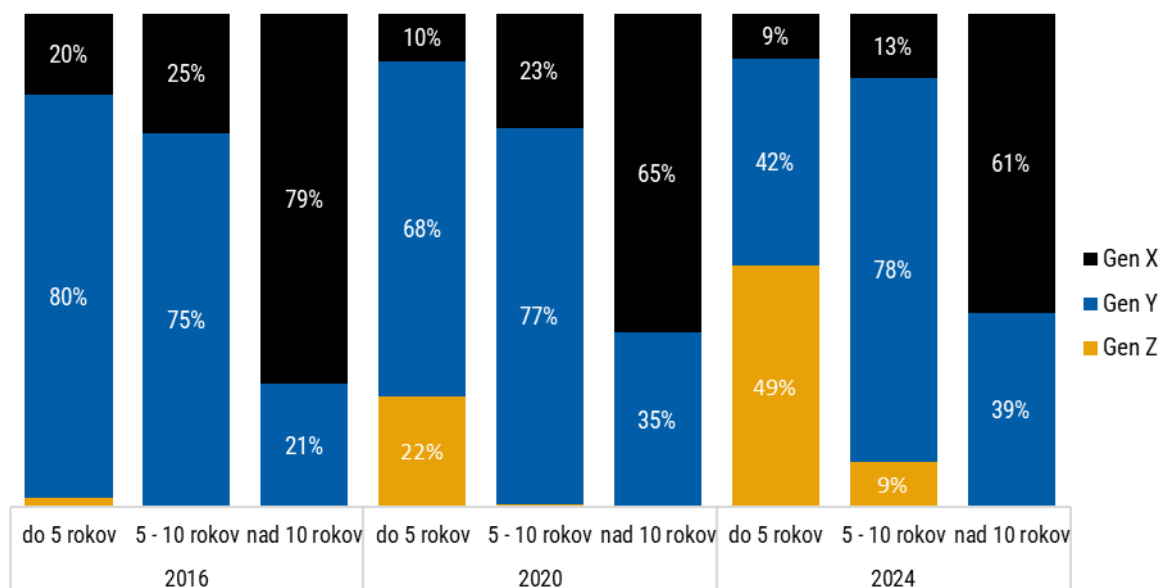


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

#### V priebehu dekády došlo k adaptácií prvých absolventov na trhu práce z generácie Z.

Počas ostatnej dekády sa na slovenskom trhu práce odohrala výrazná generačná výmena, ktorá mení štruktúru pracovnej sily aj dynamiku kariérneho rastu. Zatiaľ čo v roku 2016 v absolventských ročníkoch dominovala generácia X, v roku 2024 už hlavnú časť zamestnancov tvorí generácia Y. Mladší pracovníci postupne preberajú pozície po starších kolegoch, pričom prinášajú modernejšie zručnosti, vyššie digitálne kompetencie, ale aj iné očakávania od pracovného prostredia. Najmladšia generácia Z zažíva rýchly nástup. Kým v roku 2016 bola na trhu práce prakticky neviditeľná, v roku 2024 už tvorí takmer polovicu všetkých zamestnancov do piatich rokov od ukončenia štúdia. Generácia Y sa stala dominantnou v strednej fáze kariéry a plynule preberá úlohu hlavnej pracovnej opory ekonomiky.

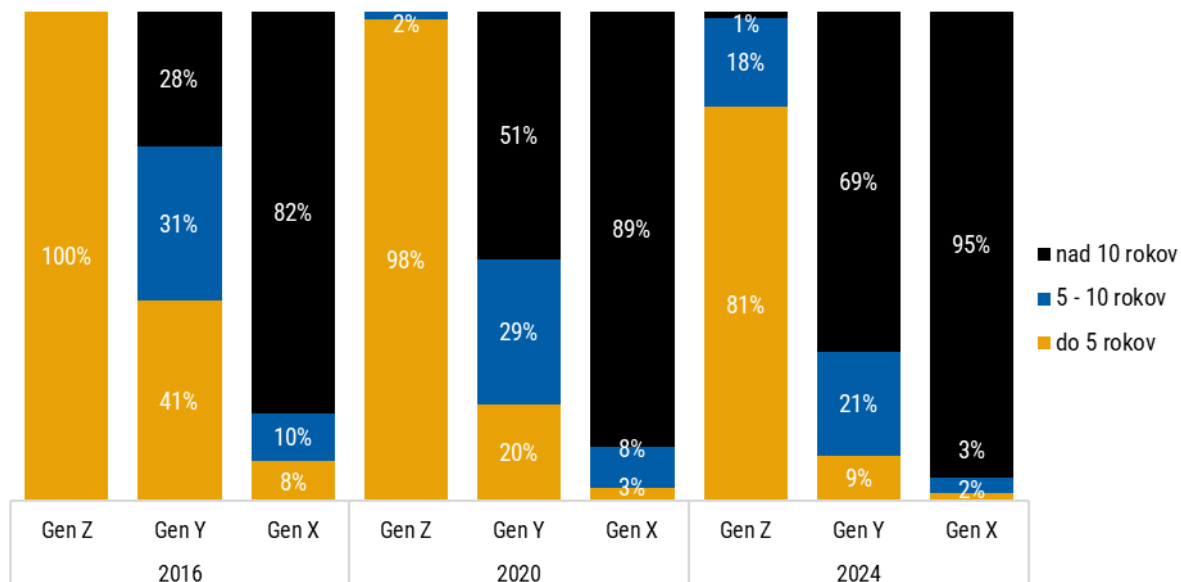
**Graf č. 10: Štruktúra pracovníkov podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúci graf predstavuje zaujímavý pohľad na rovnakú situáciu uvedenú vyššie. Zobrazené sú jednotlivé generácie v rokoch a ich štruktúra podľa obdobia od ukončenia štúdia. Je možné pozorovať, že generácia Z sa v období medzi rokmi 2016 a 2020 veľmi nezmenila. U generácie Y a generácie X sa podiel absolventov na celkových zamestnancoch z generácie začal znižovať a väčšinu začali tvoriť zamestnanci, ktorí ukončili vzdelanie pred viac ako 10 rokmi. V roku 2024 začali približne pätinu tvoriť absolventi, ktorí ukončili štúdium pred viac ako 5 rokmi.

**Graf č. 11: Štruktúra dĺžky obdobia od ukončenia štúdia podľa generácií v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024**



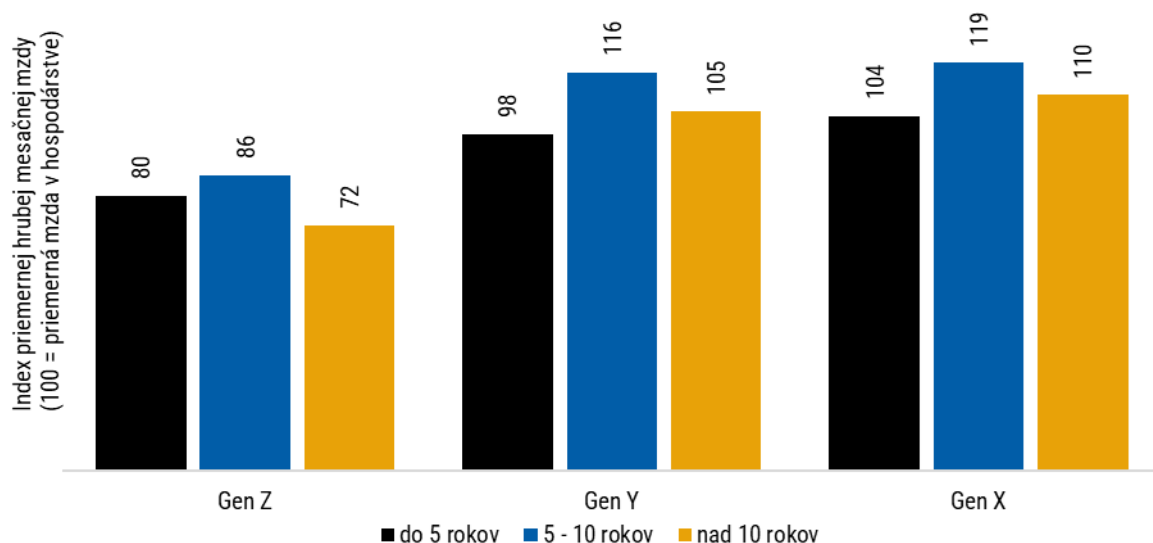
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Generácia Z má zatiaľ podpriemerné mzdy.**

Zamestnanci z generácie Z vstupujú na trh a v ostatnej dekáde sa postupne naň adaptujú. Dĺžka ich praxe a nedostatočné praktické skúsenosti limitujú mzdové nárasty. Najvyššie hodnoty dosahuje generácia X, ktorá má dlhoročné skúsenosti a často zastáva vedúce či odborné pozície. Ich mzdová úroveň zostáva nadpriemerná aj po dlhšom období od ukončenia štúdia. Už krátko po škole (hoci táto fáza sa u nich vzťahuje na staršie obdobia)

dosahovali mzdy 104 % priemeru, po 5 až 10 rokoch 119 % a aj po viac než desiatich rokoch udržujú 110 % priemeru. To odráža ich kariérnu stabilitu a vyšší podiel na radiaciach pozíciách.

**Graf č. 12: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v období 2013 – 2024**

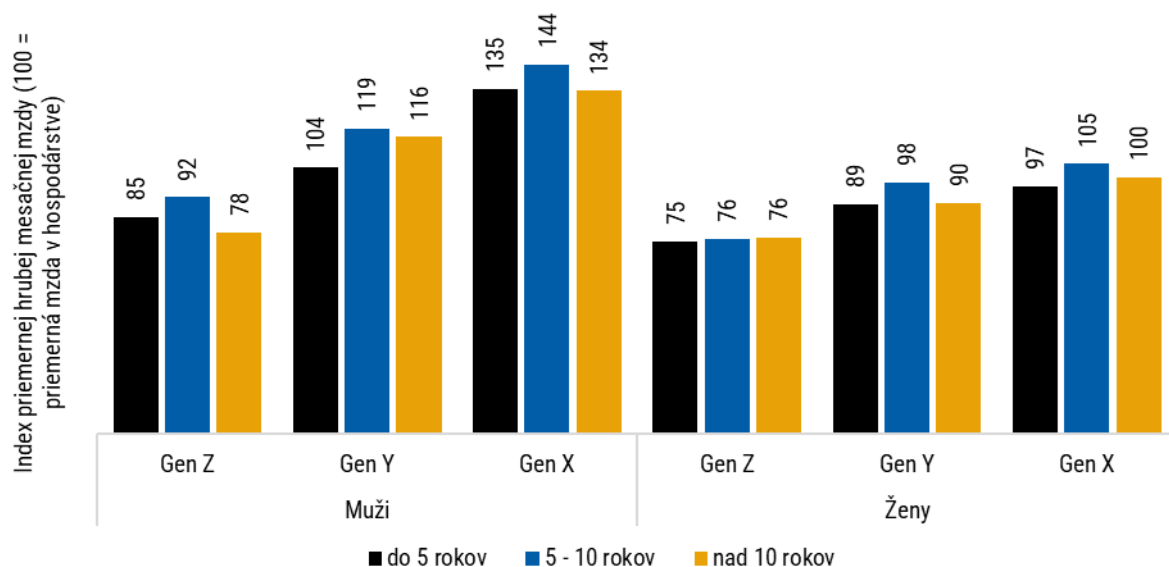


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Ženy dosahujú priemerné mzdy v hospodárstve len v generácii X. U mužov sú naopak podpriemerné mzdy len v generácii Z.

Muži majú dlhodobo vyššie mzdy ako ženy, a to vo všetkých sledovaných generáciách, aj obdobiach od ukončenia štúdia. Najvyššie mzdy dosahujú muži z generácie X, ktorí zarábajú približne o 44 % viac ako priemer ekonomiky (index 144) v období 5 – 10 rokov po ukončení školy. Aj po viac ako 10 rokoch ich mzdy zostávajú o 34 % vyššie než priemer (index 134). Muži z generácie Y sa pohybujú približne o 10 – 20 % nad priemerom, zatiaľ čo najmladšia generácia Z dosahuje len 78 – 92 % priemernej mzdy.

**Graf č. 13: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v období 2013 - 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

### **Generačná rozmanitosť sa stáva strategickým faktorom stability aj inovácií.**

Zistenia potvrdzujú, že spojenie pracovných skúseností starších generácií a otvorenosti mladších k novým prístupom vytvára pre organizácie silný základ stability aj rozvoja. Generácie Baby boomers a X sú nositeľmi odbornosti, lojality a pracovnej disciplíny, zatiaľ čo generácie Y a Z prinášajú technologickú zdatnosť, tvorivosť a flexibilitu. Práve táto komplementárnosť vekových skupín sa ukazuje ako kľúčová pre dlhodobú udržateľnosť a rozvoj firemných tímov.

### **Najväčšou výzvou nie je technológia, ale hodnoty a prístup k práci.**

Zamestnávatelia považujú za najvýznamnejšie rozdiely medzi generáciami v prístupe k práci (60,8 %) a autoritám (56,4 %), zatiaľ čo technológie vnímajú ako najmenej problematické. Konflikty medzi generáciami sa tak netýkajú schopnosti používať moderné nástroje, ale odlišných pracovných postojov, očakávaní a štýlu komunikácie. Úspešné organizácie preto čoraz viac investujú do rozvoja mäkkých zručností, leadershipu a medzigeneračnej spolupráce.

### **Flexibilita práce a individualizovaný prístup sa stávajú novým štandardom riadenia ľudí.**

Z odpovedí zamestnávateľov v dotazníkovom prieskume vyplýva, že flexibilné formy zamestnávania, rovnováha medzi pracovným a osobným životom a osobný prístup zamestnávateľa sú dnes kľúčové nielen pre mladšie, ale postupne aj pre staršie generácie. Generačný manažment tak už nie je otázkou „benefitov pre mladých“, ale základným predpokladom udržania angažovanosti a lojality naprieč pracovnou silou.

### **Generácia Alfa**

Výskum preukázal, že generácia Alfa vstúpi do sveta práce s vysokou digitálnou gramotnosťou, ambicióznosťou a podnikavosťou, no zároveň s nízkou disciplínou, slabšou koncentráciou a obmedzenou odolnosťou voči frustrácii. Psychológovia upozorňujú, že nadmerné používanie digitálnych technológií vedie k závislosti na stimuloch, mentálnemu preťaženiu a oslabeniu sociálnych zručností. V porovnaní s generáciou Z sa Alfa vyznačuje nižšou motiváciou, spochybňovaním autorít, preferenciou digitálnej komunikácie a nižšou frustračnou toleranciou. Od zamestnávateľov táto generácia očakáva flexibilitu, rýchly úspech, slobodu a finančné benefity, pričom tradičné hodnoty ako zmysluplnosť práce ju motivujú len minimálne.

Kľúčom k úspechu generácie Alfa na trhu práce bude rozvoj mäkkých zručností – trepezlivosti, sebaregulácie, emocionálnej inteligencie, spolupráce a schopnosti zvládať tlak. Odborné vzdelávanie a príprava by sa mala stať flexibilnejšou, praktickejšou a viac individualizovanou, s dôrazom na talenty, digitálne technológie a prepojenie s praxou.

Táto generácia si žiada prehodnotiť prístup a z toho dôvodu, by sa mali pedagogickí a nepedagogickí zamestnanci systematicky vzdelávať v psychológii mladých generácií, digitálnych kompetenciách, modernej pedagogike a riadení konfliktov, aby dokázali efektívne reagovať na potreby tejto novej generácie.

# **ZDROJE DÁT A METODOLÓGIA**



## ZDROJE DÁT A METODOLÓGIA

### ZDROJE DÁT

Zdrojom údajov použitých v tejto analýze sú údaje z Výberového zisťovania o štruktúre miezd zamestnancov za obdobie 2001 – 2024. Toto zisťovanie v značnej miere vychádza zo zdrojov Štvrťročného výkazu o cene práce (ISCP (MPSVR SR) 1-04) a pokrýva viac než polovicu všetkých zamestnancov na území Slovenskej republiky, čo zabezpečuje vysokú mieru reprezentatívnosti získaných výsledkov.

Dostupné údaje zahŕňajú informácie o veku zamestnancov, na základe ktorých bolo možné identifikovať jednotlivé generačné kohorty. Okrem toho obsahujú údaje o mzdách, fluktuácii, pracovných úväzkoch, odboroch vzdelania, ako aj národnú štatistickú klasifikáciu zamestnaní SK ISCO-08 a štatistickú klasifikáciu ekonomických činností SK NACE Rev. 2. Súčasťou zdroja údajov sú aj ďalšie kľúčové premenné relevantné pre túto analýzu.

### METODOLÓGIA

#### SKÚMANÝ SÚBOR

Štúdia je zameraná na analýzu generačného správania sa na trhu práce. Je rozdelená do ôsmich kapitol, pričom všetky vychádzajú z jednotného východiskového skúmaného súboru pokrývajúceho sledované obdobie rokov 2001 až 2024. Tento východiskový súbor bol v niektorých kapitolách ďalej upravený podľa stanovených metodologických podmienok.

Pôvodný skúmaný súbor pozostáva celkovo z 43 539,09 tis. osôb, ktoré sú zaradené do jednotlivých generácií na základe veku. Počet osôb v rámci jednotlivých rokov sledovaného obdobia sa pohybuje v rozmedzí od 1 385,62 tis. osôb do 2 118,70 tis. osôb.

S týmto východiskovým skúmaným súborom sa pracuje v kapitolách:

- „Štruktúra generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní“,
- „Mzdy generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a najpočetnejších zamestnaní“ a
- „Pracovné úväzky generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní“.

V kapitole „Fluktuácia generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní“ sa pracuje so zredukovaným vstupným dátovým súborom, ktorý nezahŕňa obdobie rokov 2001 – 2008, keďže premenná sledujúca odchody zamestnancov za tieto roky nie je dostupná. Skúmaný súbor tak pozostáva z 30 713,70 tis. osôb a pokrýva obdobie rokov 2009 až 2024.

V kapitole „Medziregionálna mobilita generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní“ je využívaný zredukovaný vstupný súbor, ktorý nezahŕňa zamestnancov s neuvedeným okresom trvalého bydliska a okresom pracoviska. Tieto premenné sú nevyhnutné pre definíciu mobility, nakoľko je dochádzajúci zamestnanec, pre účely tejto kapitoly, definovaný ako zamestnanec s odlišným okresom bydliska a okresom pracoviska. Údaje nie sú dostupné skôr ako od roku 2009. Skúmaný súbor v tejto kapitole preto pozostáva z 26 252,33 tis. osôb, pričom pokrýva roky 2009 až 2024.

Kapitola „Práca v odbore a nadkvalifikácia generácií a vývoj podľa sektorov, regiónov a zamestnaní“ je v rámci spracovania vstupného súboru rozdelená do dvoch častí.

Prvá časť, zameraná na analýzu uplatnenia v odbore u jednotlivých generácií, využíva zredukovaný vstupný súbor, ktorý nezahŕňa zamestnancov, u ktorých nie je možné určiť, či ich zamestnanie korešponduje s odborom dosiahnutého vzdelania. Premenná sledujúca zhodu medzi odborom vzdelania a zamestnaním je dostupná od roku 2012. Skúmaný súbor v tejto časti kapitoly pozostáva z 6 836,64 tis. osôb a pokrýva obdobie rokov 2012 až 2024.

Druhá časť kapitoly, zameraná na nadkvalifikáciu jednotlivých generácií, využíva takisto zredukovaný vstupný súbor, z ktorého boli vylúčení zamestnanci, u ktorých nie je možné určiť, či dosiahnutá úroveň vzdelania zodpovedá požadovanej úrovni vzdelania na danom pracovnom mieste. Premenné umožňujúce určenie požadovanej kvalifikácie

sú rovnako dostupné od roku 2012. Skúmaný súbor v tejto časti kapitoly pozostáva z 19 398,81 tis. osôb a zahŕňa obdobie rokov 2012 až 2024.

V jednotlivých kapitolách platí, že ak počet osôb v rámci konkrétneho delenia a generácie nedosahuje úroveň potrebnú na zabezpečenie štatistickej spoľahlivosti, daná hodnota nie je v grafe uvedená (viď “ – “).

## DESKRIPTÍVNA ŠTATISTIKA

Štruktúra generácií v jednotlivých kapitolách bola získaná využitím deskriptívnej (opisnej) štatistiky, výpočtom relatívnych početností. Relatívne početnosti vyjadrujú podiel jednotlivých skupín (napr. vystupujúci) na celkovom počte zamestnancov konkrétnej generácie v danom delení (napr. odvetvie). Umožňujú tak porovnávanie zastúpenia určitého typu zamestnancov v rámci definovaných generácií.

## KVALITATÍVNY VÝSKUM

Cieľom online kvalitatívneho dotazníkového zisťovania bolo identifikovať generačné správanie na trhu práce a výzvy v súvislosti s generačnou výmenou v pracovných tímoch. Následne získať postrehy, názory, skúsenosti a vyhodnotiť odporúčania zamestnávateľov a školských psychológov so zámerom ďalšieho skvalitňovania a modernizácie OVP. Pre každú z oboch cieľových skupín bol samostatne vytvorený dotazník v programe Alchemer, pre zamestnávateľov obsahoval 40 otázok a pre druhú cieľovú skupinu 21 otázok. Výskum sa špecificky zameriaval na získanie informácií aj o najmladšej generácii Alfa formou otvorených, uzavretých i polouzavretých otázok.

## DEFINÍCIE

Generácie na trhu práce

**Tabuľka č. 1: Generácie podľa veku**

| Generácia                | Rok narodenia |      |
|--------------------------|---------------|------|
|                          | od            | do   |
| <b>Silent generation</b> | -             | 1945 |
| <b>Baby Boomers</b>      | 1946          | 1964 |
| <b>Gen X</b>             | 1965          | 1980 |
| <b>Gen Y</b>             | 1981          | 1996 |
| <b>Gen Z</b>             | 1997          | 2010 |
| <b>Alfa</b>              | 2011          | 2024 |

Zdroj: TREXIMA Bratislava

**Odvetvie** vyjadruje informáciu o prevažujúcej ekonomickej činnosti zamestnávateľa podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2.

**Zamestnanie** vyjadruje informáciu o pracovnej činnosti zamestnanca podľa podskupín (štvormiestny kód) štatistickej klasifikácie zamestnaní SK ISCO – 08.

**Vystupujúci zamestnanec** je definovaný ako zamestnanec, ktorý v sledovanom roku ukončil svoj pracovný pomer. Ukončenie pracovného pomeru môže byť dobrovoľné alebo nedobrovoľné.

**Dochádzajúci zamestnanec** je definovaný ako zamestnanec, ktorý má odlišný okres trvalého pobytu od okresu pracoviska.

**Odchádzajúci zamestnanec** je definovaný ako zamestnanec, ktorý odchádza z okresu trvalého pobytu.

**Prichádzajúci zamestnanec** je definovaný ako zamestnanec, ktorý prichádza do okresu pracoviska.

**Priemerná hrubá mesačná mzda** vyjadruje čiastku mzdových nákladov, vyplácanú vlastným zamestnancom ako odmenu za prácu alebo jej náhradu na základe právneho vzťahu (pracovného, služobného, štátnozamestnaneckého alebo členského pomeru) k zamestnávateľovi a je vypočítaná z celkovej zúčtovanej mzdy a reálne odpracovaných hodín zamestnancov, vrátane nadčasov. V texte na označenie priemernej hrubej mesačnej mzdy používame aj slovné spojenia „priemerná mzda“, „priemerná hrubá mzda“ alebo „mzda“.

**Skrátený pracovný úväzok** je definovaný ako pracovnoprávny vzťah uzatvorený na základe písomnej pracovnej zmluvy medzi zamestnávateľom a zamestnancom, pri ktorom je dohodnutý pracovný čas kratší ako ustanovený týždenný pracovný čas pri plnom úväzku u daného zamestnávateľa. V texte na označenie skráteného pracovného úväzku používame aj slovné spojenia „skratený úväzok“ alebo „čiastočný úväzok“.

**Dosiahnuté vzdelanie** vyjadruje informáciu o najvyššom stupni vzdelania, ktorý zamestnanec úspešne ukončil získaním príslušného dokladu o absolvovaní dosiahnutého najvyššieho stupňa vzdelania.

**Zamestnanec uplatnený v odbore vzdelania** je definovaný ako zamestnanec, u ktorého odbor vykonávaného zamestnania korešponduje s odborom najvyššieho dosiahnutého vzdelania. Na identifikáciu tejto korešpondencie bol využitý prevodník KOV.

**Optimálna kvalifikácia** vyjadruje informáciu o tom, že najvyššie dosiahnuté vzdelanie korešponduje s požadovaným stupňom vzdelania v danom zamestnaní.

**Nadkvalifikácia** vyjadruje informáciu o tom, že najvyššie dosiahnuté vzdelanie je vyššie než požadovaný stupeň vzdelania v danom zamestnaní.

**Podkvalifikácia** vyjadruje informáciu o tom, že najvyššie dosiahnuté vzdelanie je nižšie než požadovaný stupeň vzdelania v danom zamestnaní.

**KAPITOLA č. 1:**

**ŠTRUKTÚRA GENERÁCIÍ A VÝVOJ  
PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV  
A ZAMESTNANÍ**

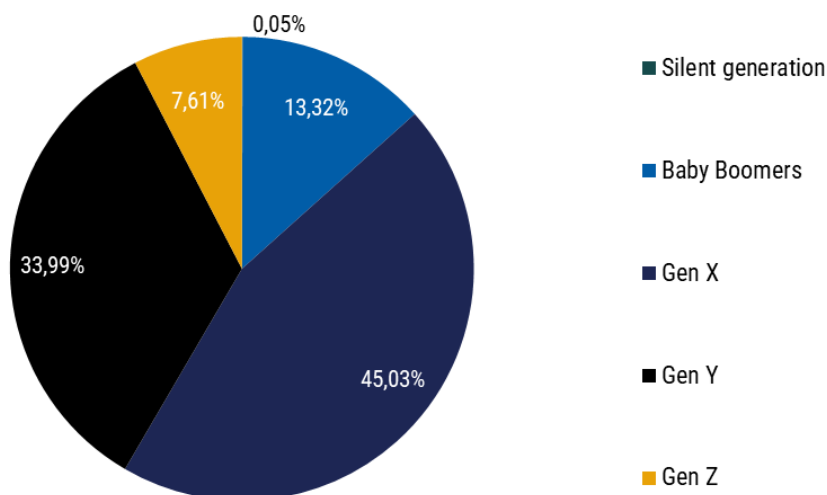
## 1. ŠTRUKTÚRA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ

Analýza pracovnej sily z pohľadu generačnej štruktúry predstavuje dôležitý nástroj na pochopenie vývoja trhu práce a jeho budúceho smerovania. Jednotlivé generácie sa odlišujú nielen svojimi demografickými charakteristikami, ale aj hodnotovými preferenciami, prístupom k práci či úrovňou digitálnych zručností. Tieto rozdiely sa následne premietajú do štruktúry zamestnanosti v jednotlivých sektoroch, regiónoch a profesiách. Do pracovného procesu sú v súčasnosti, v roku 2024, zapojené štyri generácie. Silent generation (1928 – 1945), ktorá je prítomná iba v minimálnej miere, Baby Boomers (1946 – 1964), generáciu X (1965 – 1980), ktorá je u nás známa ako generácia „Husákových detí“ a tvorí najpočetnejšiu generáciu na pracovnom trhu. Do popredia sa dostáva generácia Y, narodení na prelome tisícročí (1981 – 1996), ktorí sú označovaní aj ako „Deti milénia“, či „Mileniáli“. Najmladšou generáciou na pracovnom trhu je v súčasnosti generácia Z (1997 – 2010), momentálne navštevujúca 2. – 4. ročník stredných škôl a vysoké školy, od roku 2021 už aj absolventi na trhu práce.

V nasledujúcich častiach sa zameriame na to, ako sú tieto generácie zastúpené podľa sektorov ekonomiky, regiónov a zamestnaneckých kategórií. Cieľom je identifikovať, ktoré oblasti hospodárstva a ktoré regióny sú viac „mladé“ alebo viac „starnúce“ z pohľadu pracovnej sily a ako sa môže táto štruktúra vyvíjať v budúcnosti.

Z hľadiska celkového počtu zamestnancov v roku 2024 dominuje v štruktúre trhu práce generácia X s podielom 45 % (907 tis. osôb), nasledovaná generáciou Y s podielom 34 % (684 tis. osôb) a Baby Boomers 13 % (268 tis. osôb). Výrazne nižší podiel na úrovni 8 % má generácia Z (153 tis. osôb) a už len zanedbateľnú časť v súčasnosti predstavuje Silent generation (viac ako 1 tis. osôb).

**Graf č. 14: Štruktúra zamestnancov podľa generácií v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

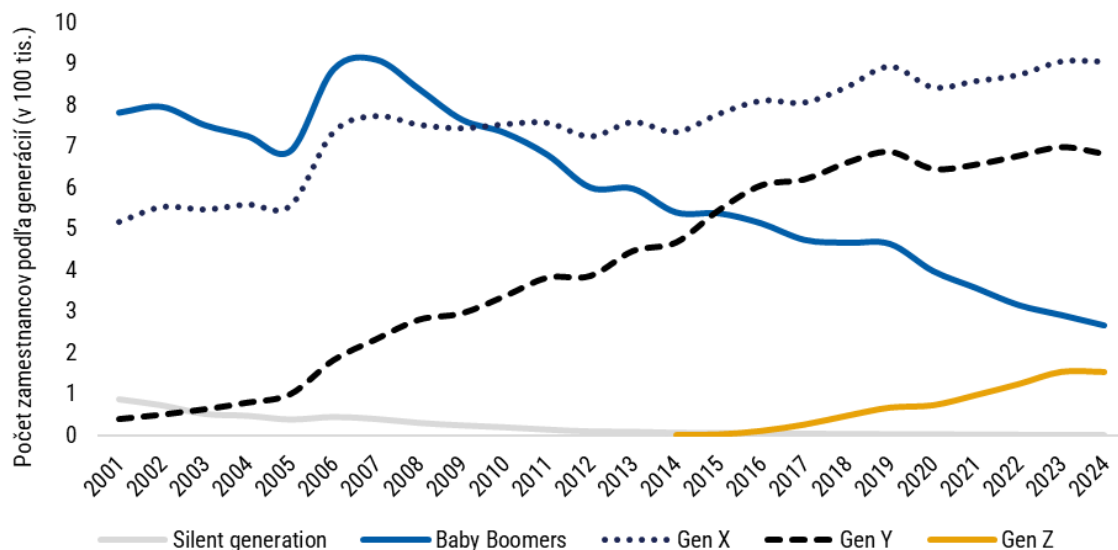
Vývoj zamestnanosti podľa generácií v rokoch 2001 – 2024 ukazuje postupnú generačnú výmenu. Na grafe je možné pozorovať nástup generácie Y a počiatočný nástup generácie Z. Rovnako je možné pozorovať postupný odchod Silent generation a generácie Baby Boomers z trhu práce.

Na začiatku sledovaného obdobia dominovali zamestnanci generácie Baby Boomers, ktorí v roku 2007 predstavovali vyše 900 tisíc zamestnancov a tvorili najväčšiu časť pracovnej sily. Po roku 2010 ich počet začal rýchlo klesať v dôsledku odchodu do dôchodku a v roku 2024 klesol už len na približne 268 tisíc. Silent generation, ktorá bola v roku 2001 ešte prítomná s takmer 90 tis. osobami, sa do roku 2024 prakticky vytratila z trhu práce.

Ich miesto postupne prevzala generácia X, ktorá stabilne rástla a od roku 2015 sa stala nosným pilierom trhu práce. V roku 2024 dosiahla viac než 900 tis. zamestnancov, čo z nej robí najsilnejšiu pracovnú kohortu. Paralelne s tým výrazne rástla aj generácia Y. Z približne 40 tis. osôb v roku 2001 na 684 tisíc v roku 2024. Jej nástup bol najdynamickejší v rokoch 2005 – 2017, keď začala masívne vstupovať na trh práce. Od roku 2014 sa na trhu práce začala objavovať aj generácia Z. Najskôr tvorila len marginálne počty, no v posledných rokoch rástla rýchlo. Z približne

10 tis. zamestnancov v roku 2016 na viac než 150 tis. v roku 2024. Táto generácia bude v nasledujúcej dekáde čoraz výraznejším prvkom pracovnej sily.

**Graf č. 15: Vývoj počtu zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024**



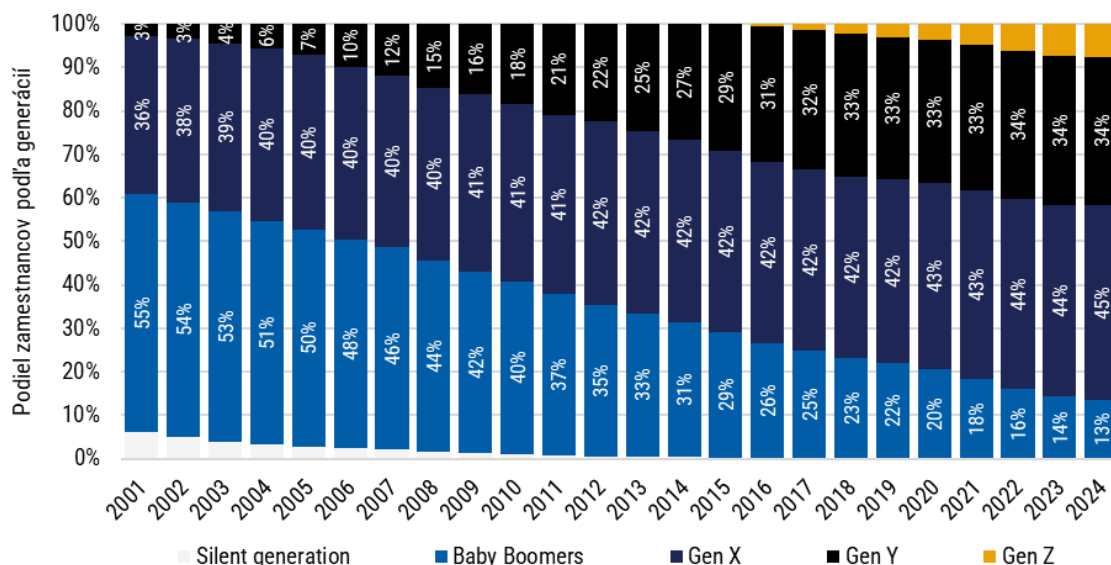
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúci graf znázorňuje vývoj podielu zamestnancov podľa generácií v rokoch 2001 – 2024 a jasne ukazuje zmenu dominantnej generácie na trhu práce. Na začiatku sledovaného obdobia mali rozhodujúce postavenie zamestnanci generácie Baby Boomers, ktorí v roku 2001 tvorili viac než polovicu všetkých zamestnancov (55 %). Ich podiel sa však postupne znižoval v dôsledku odchodu do dôchodku a v roku 2024 predstavovali už len 13 %.

Od začiatku nového milénia začala na pracovnom trhu rásť generácia X, ktorá sa po roku 2010 stala dominantnou pracovnou silou. Jej podiel sa stabilizoval na úrovni 42 – 45 % a v roku 2024 dosahuje 45 %, čo z nej robí hlavnú generáciu trhu práce. Významne sa presadila aj generácia Y, ktorá postupne nastupovala na trh práce. Podiel generácie Y vzrástol z minimálnych 3 % v roku 2001 na 34 % v roku 2024, čím sa stala druhou najsilnejšou skupinou.

Generácia Z sa objavuje až po roku 2013, kedy na trh práce začali nastupovať prví absolventi škôl. Ich podiel v súčasnosti rastie pomerne rýchlo a v roku 2024 už tvorí 8 % všetkých zamestnancov. Tento trend naznačuje, že v nasledujúcich rokoch bude jej úloha ďalej rásť.

**Graf č. 16: Vývoj štruktúry zamestnancov podľa generácií v SR v období 2001 – 2024**

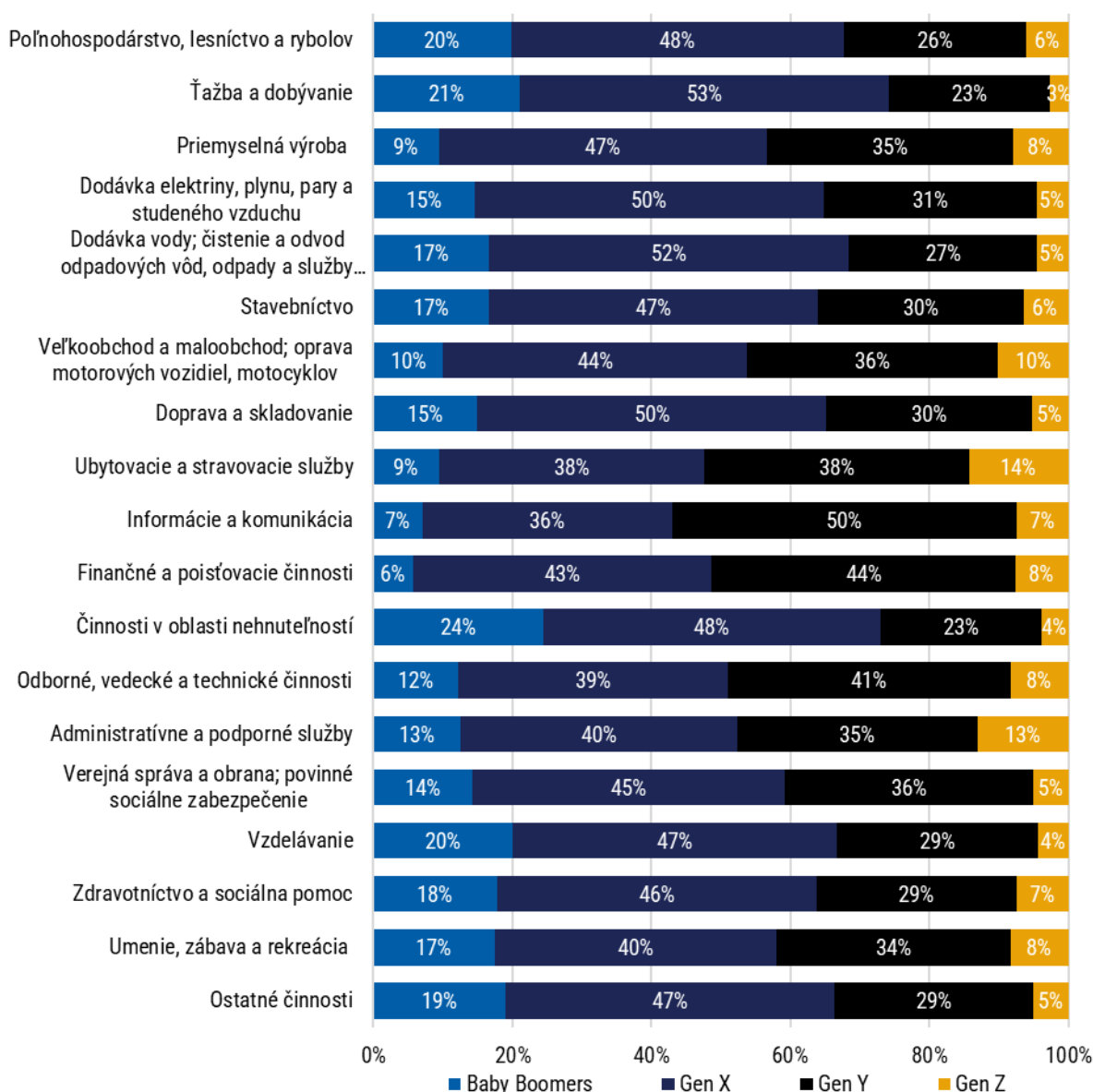


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Rozdelenie zamestnancov podľa generácií v jednotlivých odvetviach ukazuje, že väčšinu pracovnej sily v súčasnosti tvoria generácia X a generácia Y. Tieto dve generácie spolu predstavujú viac než dve tretiny zamestnancov vo väčšine odvetví. Avšak zamestnanci generácie Baby Boomers ešte stále zohrávajú významnú úlohu, hoci ich podiel postupne klesá. Generácia Z začína posilňovať v sektore služieb.

Najväčšia koncentrácia generácie Baby Boomers sa nachádza v sektore ako Činnosti v oblasti nehnuteľností (24 %), Ťažba a dobývanie (21 %), Vzdelávanie (20 %), Poľnohospodárstvo (20 %) a Zdravotníctvo a sociálna pomoc (18 %). Ich prítomnosť odráža stabilné a dlhodobé kariérne dráhy v týchto odvetviach. Generácia X, ako už bolo spomenuté, je dominantná vo väčšine odvetví, napríklad v Ťažbe a dobývaní (53 %), Dodávke vody a odpadových službách (52 %), Doprave a skladovaní (50 %) a Poľnohospodárstve (48 %). Táto generácia reprezentuje súčasný „pilier“ pracovnej sily. Generácia Y má výrazné zastúpenie najmä v Informáciách a komunikáciách (50 %), Finančných a poisťovacích činnostiach (44 %), Odborných, vedeckých a technických činnostiach (41 %), či v Administratívnych a podporných službách (35 %). Tieto odvetvia sú atraktívne pre mladšie ročníky s vyššími digitálnymi zručnosťami a flexibilnejšími formami práce. Generácia Z sa už citelne prejavuje v Ubytovacích a stravovacích službách (14 %), Administratívnych službách (13 %) a Obchode (10 %). V týchto odvetviach ide často o prvé pracovné skúsenosti mladých ľudí.

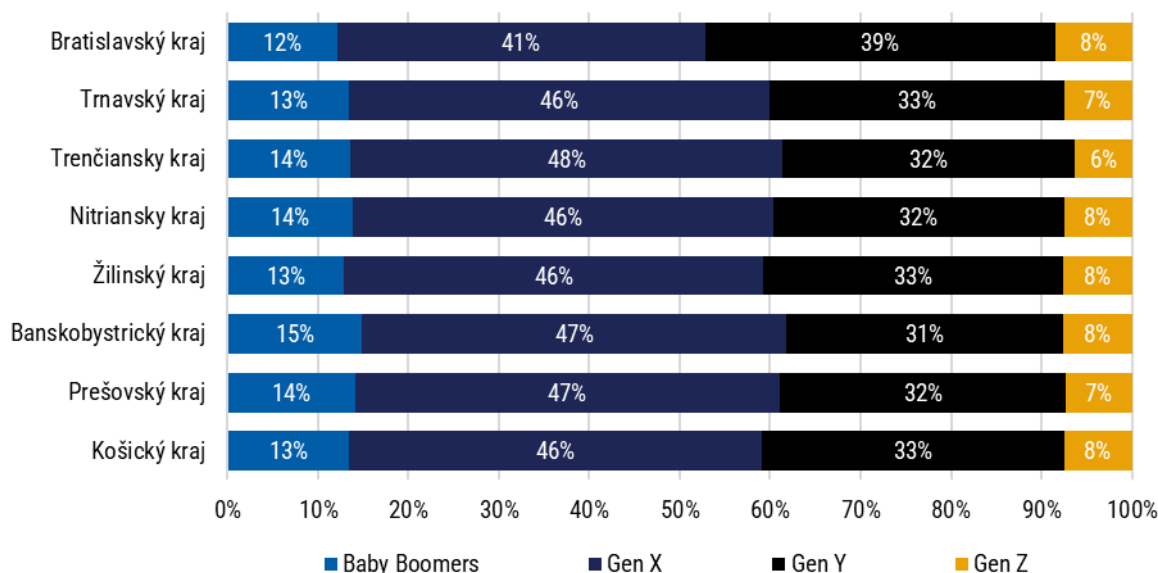
**Graf č. 17: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Regionálne porovnanie generácií ukazuje, že jadro pracovnej sily vo všetkých krajoch tvorí generácia X (41 – 48 %), pričom najsilnejšia je v Trenčianskom, Banskobystrickom a Prešovskom kraji. Generácia Y má najvyššie zastúpenie v Bratislavskom kraji (39 %), čo súvisí s koncentráciou mladších a vzdelanejších pracovníkov v metropole, zatiaľ čo vo vnútrozemských krajoch dosahuje len okolo 31 – 33 %. Generácia Z je zatiaľ rovnomerne rozložená (6 – 8 %).

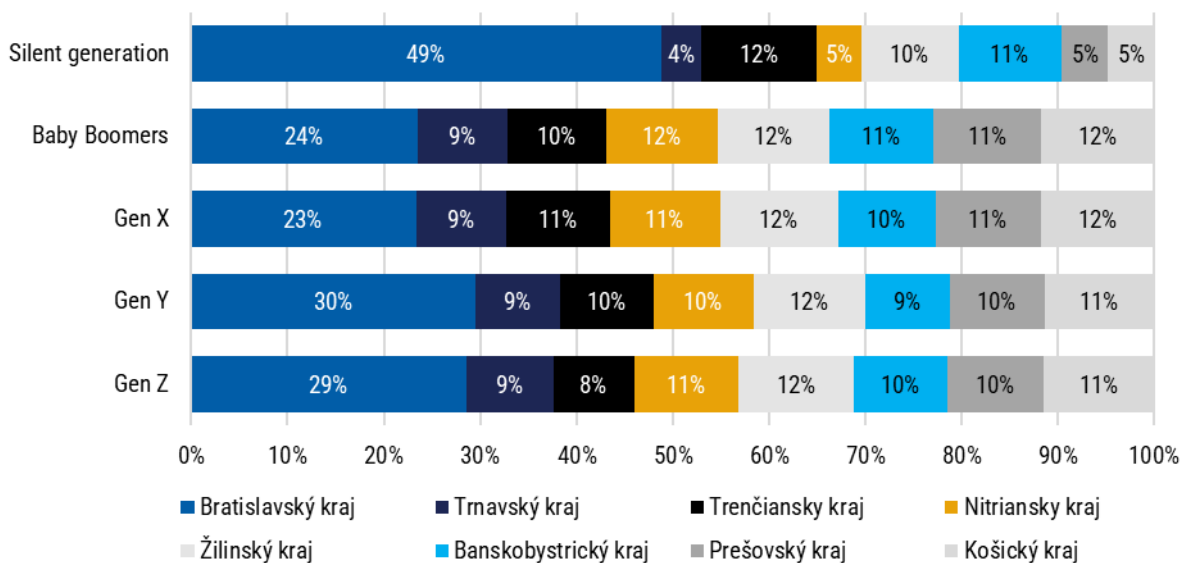
**Graf č. 18: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Celkovo platí, že Bratislavský kraj má najmladšiu štruktúru, kým stredné a východné Slovensko patrí k starším regiónom. Baby Boomers sú najsilnejšie zastúpení v Bratislavskom kraji, približne 24 % všetkých zamestnancov. V ostatných krajoch sa ich podiel pohybuje okolo 10 – 12 %. Generácia X je rovnako najviac zastúpená v Bratislavskom kraji (23 %). V ostatných regiónoch sa podiel pohybuje okolo 9 – 12 %.

**Graf č. 19: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ



V tabuľke nižšie sú znázornené najpočetnejšie zamestnania podľa podskupín (štvormiestny kód) klasifikácie zamestnaní SK – ISCO 08 v rámci jednotlivých generácií v roku 2024. Najmenej početnou generáciou je odchádzajúca Silent generation, ktorú v súčasnosti tvorí približne tisíc zamestnancov. U tejto generácie dominujú najmä profesie s vysokou odbornosťou. Lekári špecialisti tvorili v roku 2024 21 % zamestnancov z celkového počtu zamestnancov Silent generation. Ďalej riadiaci pracovníci (manažéri) vo veľkoobchode a maloobchode (9 %), prezidenti a generálni riaditelia (9 %), či vysokoškolskí učitelia (5 %). To odráža fakt, že aktívni zostali najmä odborníci s dlhoročnou praxou. Zamestnanci generácie Baby Boomers sú najviac zastúpení v zamestnaniach s manuálnym a administratívnym charakterom. Ide najmä upratovačky (6 %), vodičov nákladných áut (4 %) a administratívnych pracovníkov (2 %). Vidno posun k menej náročným, ale stabilným zamestnaniam v závere kariéry.

Generácia X predstavuje najväčšiu skupinu na trhu práce, s prevahou bežných profesií ako predavači, vodiči nákladných áut, montážni pracovníci či učitelia. Zastúpení sú však aj odborní pracovníci v účtovníctve a finančnej kontrole. To ukazuje ich rozptýlenie od manuálnych po kvalifikované a vysokokvalifikované činnosti. Štruktúra generácie Y je rovnako vyvážená medzi manuálnymi a administratívnymi profesiami. Silné zastúpenie majú montážni pracovníci, skladníci, administratívni pracovníci a učitelia, doplnení o špecialistov v účtovníctve a technických odboroch. U najmladšej generácie na trhu práce, generácie Z, dominujú povolania v obchode a službách (predavači, čašníci), vo výrobe (montážni pracovníci, nastavovači strojov) a v novších technicko-bezpečnostných segmentoch (montáž elektrických zariadení, polícia). Ich profil je zatiaľ výrazne orientovaný na služby a využitie manuálnej práce, čo odráža skorý vstup na trh práce a postupné získavanie skúseností, vzdelania a kvalifikácie.

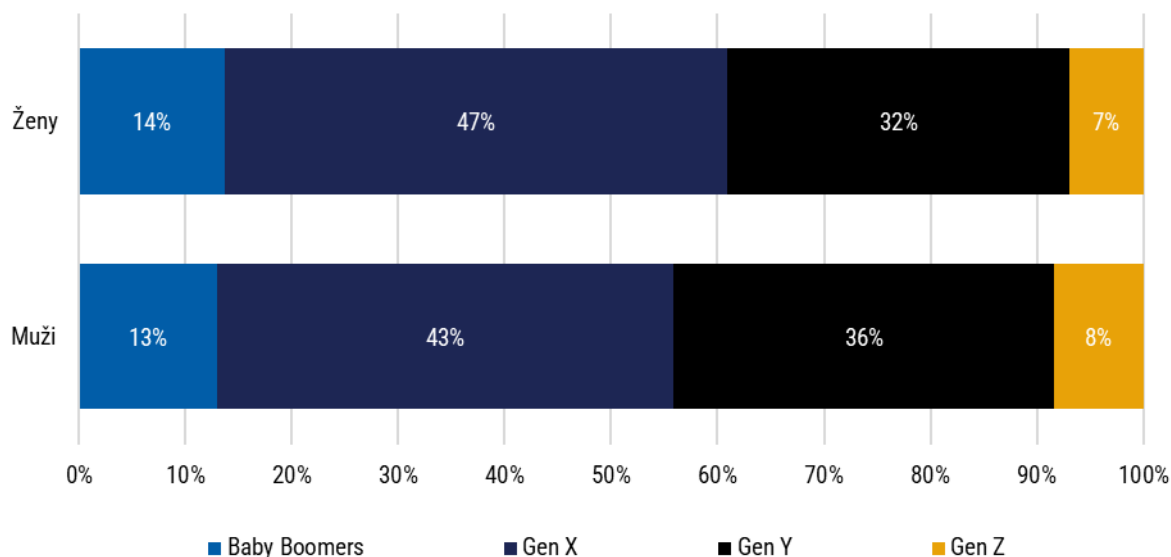
**Tabuľka č. 2: Top 10 najpočetnejších zamestnaní podľa generácií v SR v roku 2024**

| Nr. | Silent generation                                            | Baby Boomers                                           | Gen X                                                  | Gen Y                                                                   | Gen Z                                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Lekári špecialisti                                           | Upratovačky                                            | Predavači                                              | Predavači                                                               | Predavači                                                               |
| 2   | Pomocní pracovníci údržby budov a areálov                    | Vodiči nákladných automobilov a kamiónov               | Upratovačky                                            | Montážni pracovníci (operátori) v strojárskvej výrobe                   | Montážni pracovníci (operátori) v strojárskvej výrobe                   |
| 3   | Riadiaci pracovníci (manažéri) vo veľkoobchode a maloobchode | Špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly | Vodiči nákladných automobilov a kamiónov               | Pracovníci v sklade                                                     | Čašníci a someliéri                                                     |
| 4   | Prezidenti a generálni riaditelia podnikov a organizácií     | Správcovia objektov                                    | Montážni pracovníci (operátori) v strojárskvej výrobe  | Všeobecní administratívni pracovníci                                    | Pracovníci v sklade                                                     |
| 5   | Vysokoškolskí učitelia                                       | Predavači                                              | Učitelia v základných školách                          | Učitelia v základných školách                                           | Pomocní pracovníci vo výrobe                                            |
| 6   | Pomocní pracovníci inde neuvedení                            | Všeobecní administratívni pracovníci                   | Všeobecní administratívni pracovníci                   | Vodiči nákladných automobilov a kamiónov                                | Pokladníci a predavači lístkov                                          |
| 7   | Geológovia a geofyzici                                       | Odborní pracovníci v oblasti účtovníctva               | Pracovníci v sklade                                    | Pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení | Montážni pracovníci elektrických a elektronických zariadení             |
| 8   | Pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti                   | Pomocní pracovníci inde neuvedení                      | Špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly | Špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly                  | Príslušníci polície (okrem vyšetrovateľov)                              |
| 9   | Špecialisti v oblasti religionistiky                         | Pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti             | Špecialisti v ošetrovatelstve                          | Upratovačky                                                             | Pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení |
| 10  | Všeobecní lekári                                             | Učitelia v základných školách                          | Odborní pracovníci v oblasti účtovníctva               | Technici vo fyzikálnych, technických vedách a doprave inde neuvedení    | Nastavovači a obsluha kovoobrábacích strojov                            |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Pri pohľade na rozloženie podľa pohlavia je zrejmé, že štruktúra je u mužov aj žien veľmi podobná, v oboch prípadoch najväčšie zastúpenie tvoria generácia X a generácia Y, pričom postupne narastá aj podiel generácie Z. Rozdiel spočíva v tom, že u žien je dominancia generácie X výraznejšia než podiel generácie Y, zatiaľ čo u mužov sú tieto dve generácie vyrovnanejšie. Tento rozdiel môže súvisieť so špecifikami pracovných dráh žien. Súvisí najmä s obdobím materskej a rodičovskej dovolenky, ktoré môže spomaliť ich nástup na trh práce.

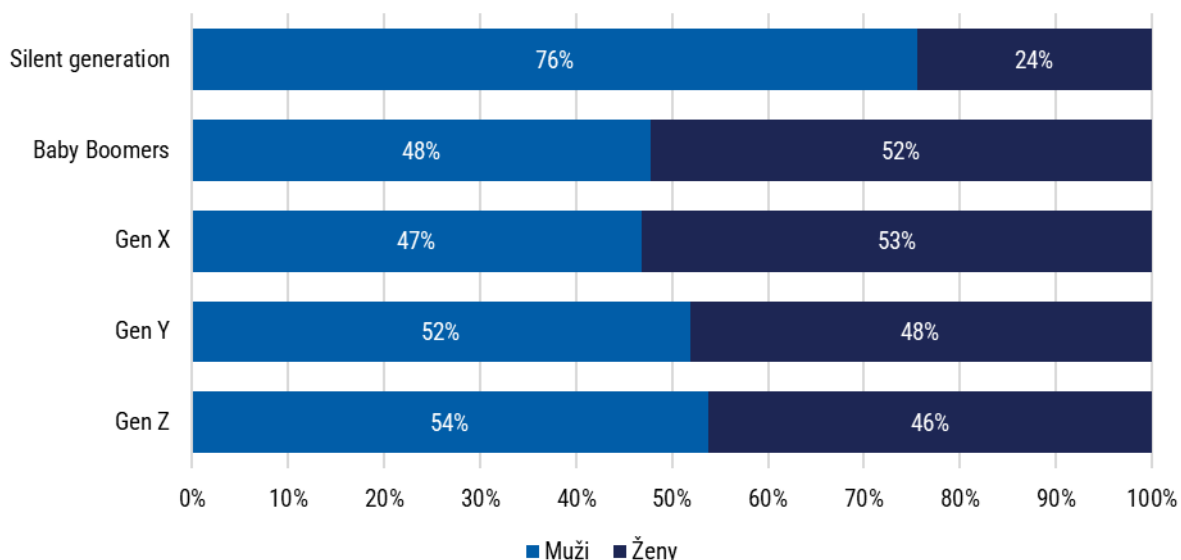
**Graf č. 20: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúci graf ukazuje, že v generáciách Baby Boomers a X mierne prevažujú ženy (52 – 53 % oproti 47 – 48 % mužov). A naopak v generáciách Y a Z nepatrne prevažujú muži (52 – 54 %). U Silent generation tvoria muži viac ako tri štvrtiny zamestnancov.

**Graf č. 21: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 2:**

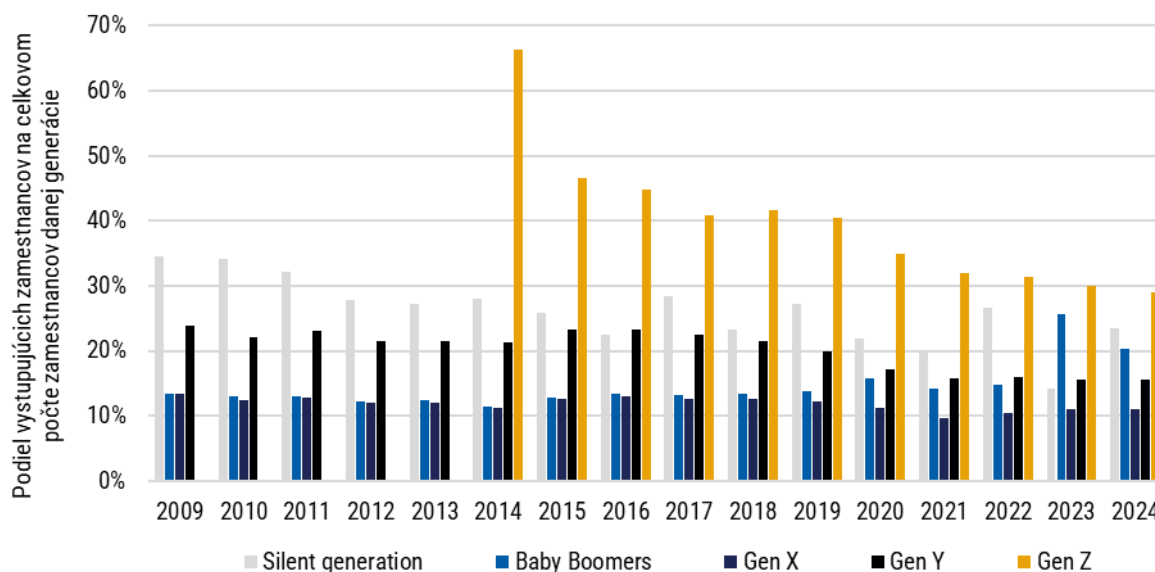
**FLUKTUÁCIA GENERÁCIÍ A VÝVOJ  
PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV  
A NAJPOČETNEJŠÍCH  
ZAMESTNANÍ**

## 2. FLUKTUÁCIA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ

Táto kapitola sa zameriava na podrobnejší pohľad na fluktuáciu pracovnej sily. V úvode sledujeme ako sa veková štruktúra a kariérne preferencie jednotlivých generácií odrážajú v miere odchodu (podiel vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte) zo zamestnania. Následne analyzujeme vývoj vystupujúcich zo zamestnania v rámci jednotlivých generácií s prihliadnutím na odvetvie a región. V závere kapitoly možno sledovať vývoj výstupu zo zamestnania pri najpočetnejších zamestnaniach jednotlivých generácií.

Ku generáciám s najvyšším podielom vystupujúcich zamestnancov patria krajné generácie, generácia Z a Silent generation, a teda generácie zamestnancov, ktorí patria k najstarším a naopak najmladším na trhu práce. Je všeobecne známe, že tieto vekové kategórie sa vyznačujú vyššou fluktuáciou, zatiaľ čo zamestnanci v strednom veku sa prejavujú väčšou stabilitou na pracovnom trhu. Z celkového počtu zamestnancov generácie Z, ktorí pôsobili na trhu práce v roku 2014, vystúpilo viac ako 66 %. Tento podiel naprieč sledovaným obdobím poklesol na takmer 30 %. Ide o nadpriemer, čo spôsobuje nestabilitu na trhu práce a môže komplikovať činnosti v rámci personálnych politík. V prípade Silent generation sa podiel vystupujúcich zamestnancov v roku 2009 pohyboval na úrovni približne 35 % zo všetkých zamestnancov Silent generation. Aj v prípade tejto generácie sledujeme mierny pokles podielu vystupujúcich v čase. K stabilnejším generáciám patrí generácia Baby Boomers, kde podiel vystupujúcich narastá hlavne ku konci sledovaného obdobia a generácia X, kde sa podiel vystupujúcich pohybuje na úrovni 10 – 13 % naprieč celým sledovaným obdobím. Podiel vystupujúcich zamestnancov generácie Y je rovnomerný hlavne v období rokov 2009 – 2018, po tomto období začal podiel vystupujúcich klesať.

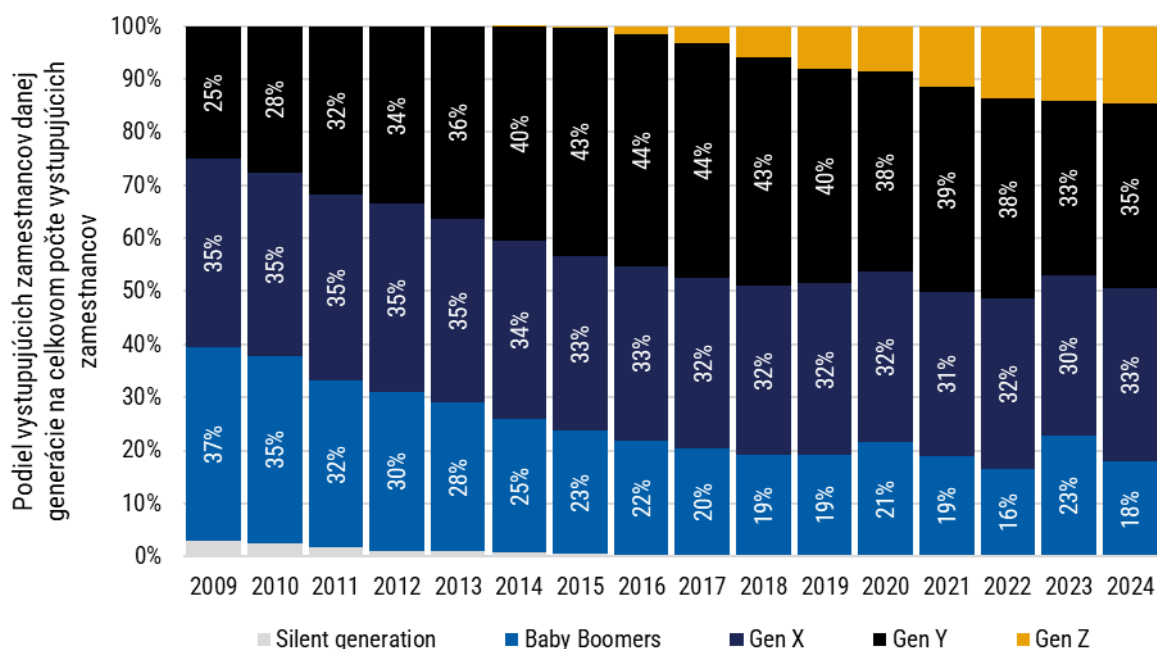
**Graf č. 22: Podiel vystupujúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Zamestnanci Silent generation a generácie Z patria síce ku generáciám s najvyšším podielom vystupujúcich, ale ich podiel na celkovom počte vystupujúcich je v oboch prípadoch len minimálny. Najvyšší podiel vystupujúcich na celkovom počte vystupujúcich majú generácie X a Y.

**Graf č. 23: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií v SR v období 2009 – 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Na nasledujúcich grafoch možno sledovať podiel vystupujúcich zamestnancov konkrétnej generácie na celkovom počte zamestnancov príslušnej generácie s prihliadnutím na odvetvie.

Klesajúci podiel vystupujúcich zamestnancov Silent generation možno sledovať v odvetviach Priemyselná výroba (výnimkou je rok 2024), Umenie a zábava, Zdravotníctvo a sociálna pomoc a Odborné, vedecké a technické činnosti. K malým zmenám v podiele vystupujúcich dochádza v prípade odvetvia Vzdelávanie, Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, či Administratívne a podporné služby. V odvetví Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov podiel vystupujúcich po poklese v závere sledovaného obdobia opäť vzrastá na pôvodnú hodnotu.

U zamestnancov generácie Baby Boomers si možno všimnúť, že odvetviami so stabilne vyšším podielom vystupujúcich naprieč celým sledovaným obdobím sú Administratívne a podporné činnosti a Ubytovacie a stravovacie služby. Okrem toho si možno všimnúť, že v odvetviach ako Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, Vzdelávanie či Zdravotníctvo a sociálna pomoc s rokmi narastá podiel vystupujúcich zamestnancov.

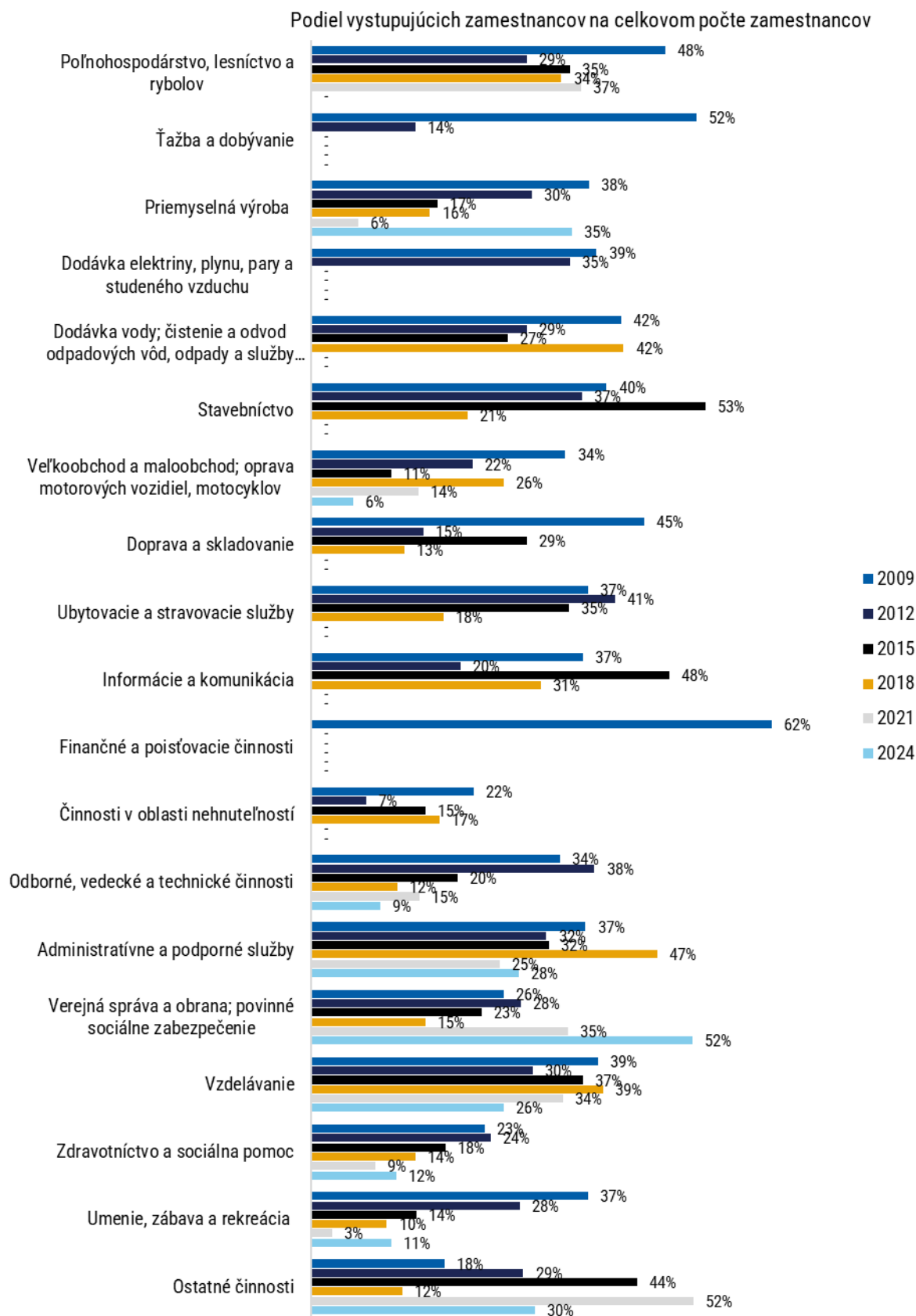
K odvetviam s najvyšším podielom vystupujúcich zamestnancov generácie X patria odvetvia Administratívne a podporné služby, Ubytovacie a stravovacie služby a Stavebníctvo, podobne ako pri generácii Baby Boomers. Na rozdiel od generácie Baby Boomers sa však odvetvia ako Vzdelávanie, Zdravotníctvo a sociálna pomoc a Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov (okrem toho aj Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie) prejavujú skôr stabilnou mierou odchodu zo zamestnania. Ďalej s klesajúcou mierou výstupu sa stretávame v prípade odvetví Ťažba a dobývanie, Priemyselná výroba a v neposlednom rade aj Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel, motocyklov.

Podobne ako pri predchádzajúcich dvoch generáciách, aj pri generácii Y s najvyšším podielom vystupujúcich dominujú odvetvia Administratívne a podporné činnosti, Ubytovacie a stravovacie služby alebo Stavebníctvo. V prípade generácie Y sa klesajúcou mierou odchodu v čase vyznačujú odvetvia Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, Ťažba a dobývanie, Priemyselná výroba, a Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov.

V prípade poslednej generácie Z možno klesajúci podiel vystupujúcich v čase pozorovať vo väčšine odvetví. Aj tu podobne ako v predchádzajúcich platí, že medzi odvetviami s pomerne stabilne vysokým podielom vystupujúcich patria Administratívne a podporné služby a Stavebníctvo.

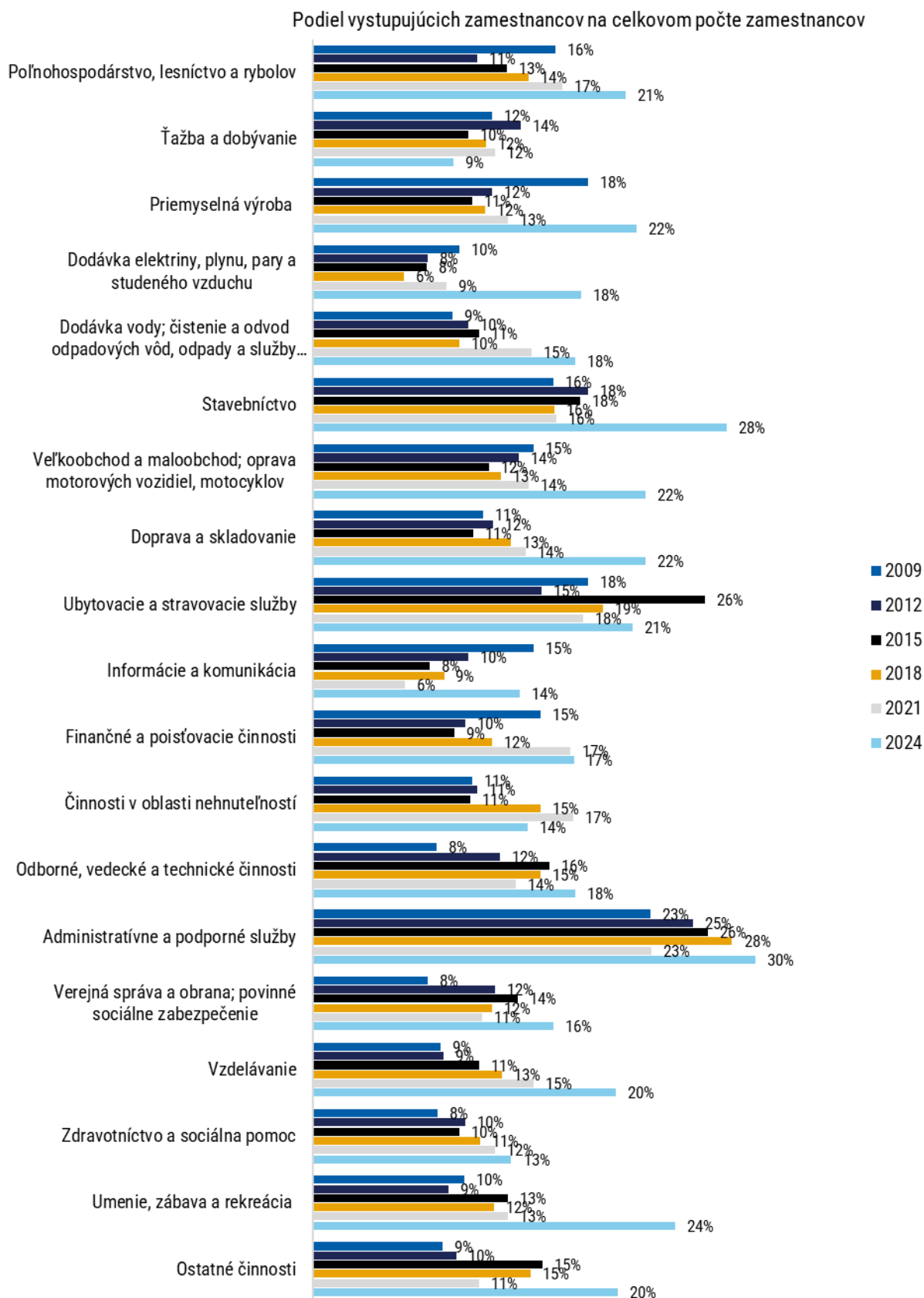
Čo sa týka štruktúry vystupujúcich zamestnancov podľa generácií v roku 2024, tak generácia Baby Boomers je v rámci odvetví hospodárstva najviac zastúpená v odvetviach Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a Vzdelávanie. Nasledujúca generácia X dominuje s najvyšším podielom vystupujúcich na celkovom počte vystupujúcich v odvetví Ťažba a dobývanie a Činnosti v oblasti nehnuteľností. Generácia Y dominuje s približne 50 %-ným podielom v odvetviach Informácie a komunikácia a Finančné a poisťovacie činnosti.

**Graf č. 24: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

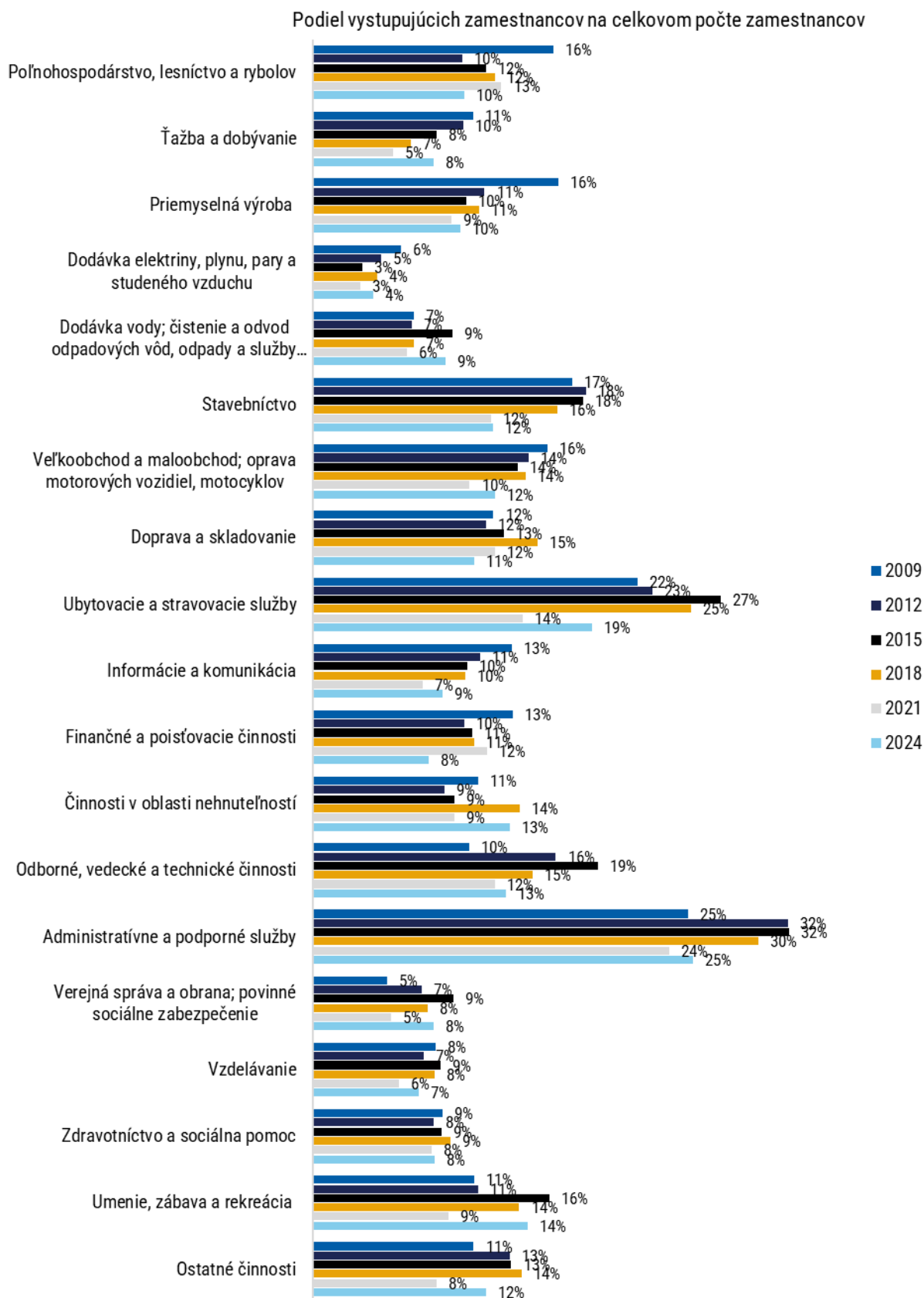
**Graf č. 25: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

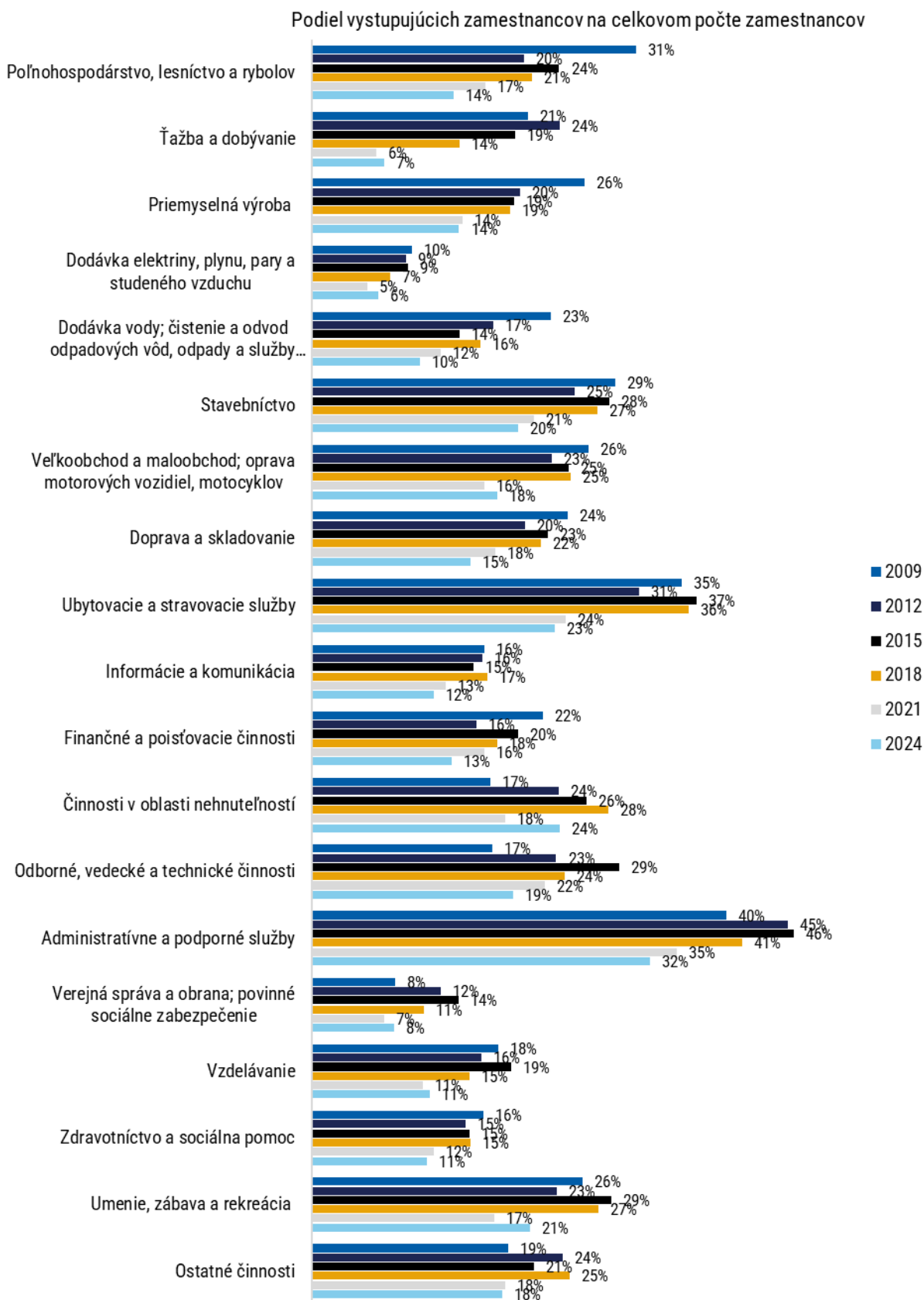


**Graf č. 26: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



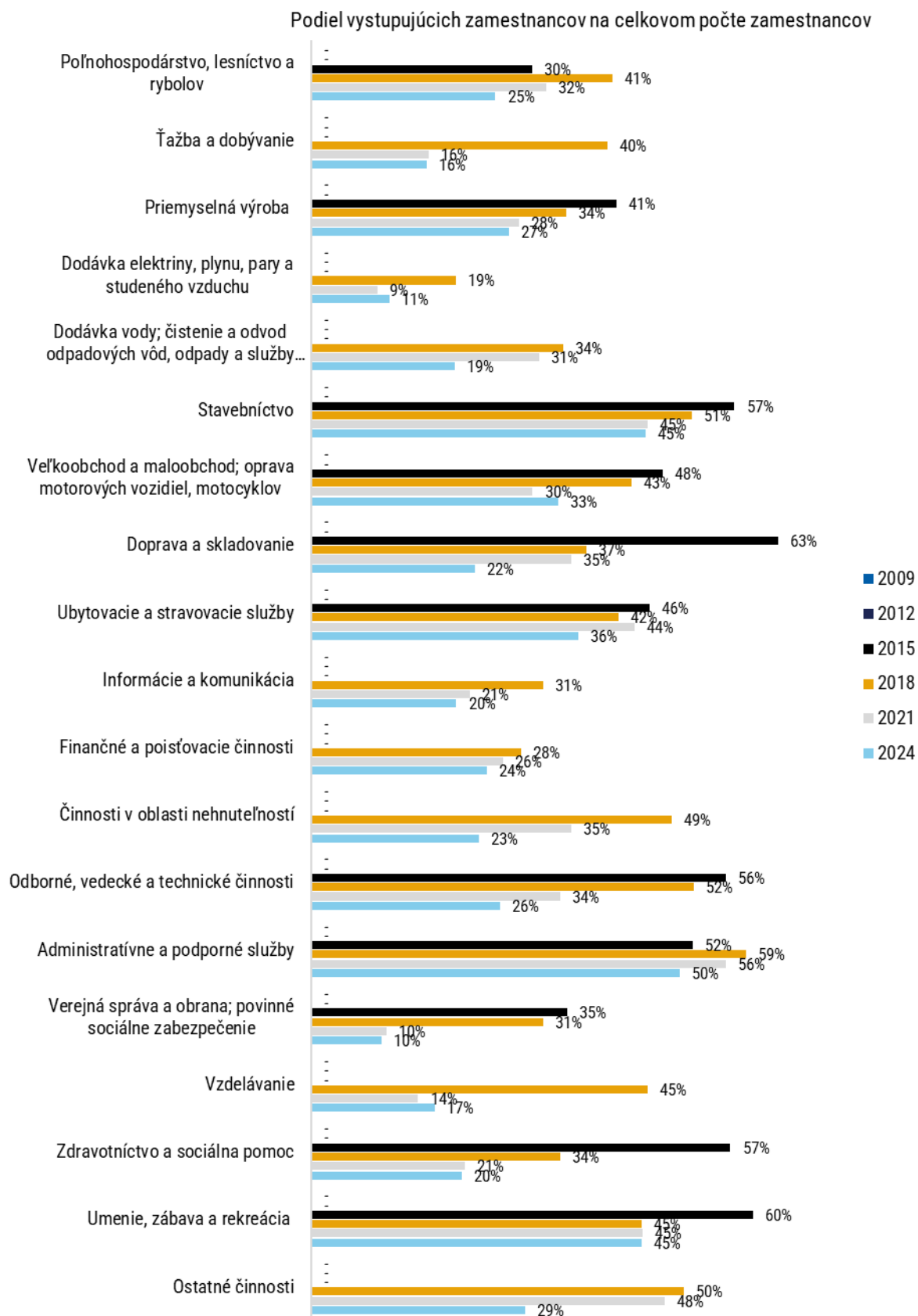
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 27: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



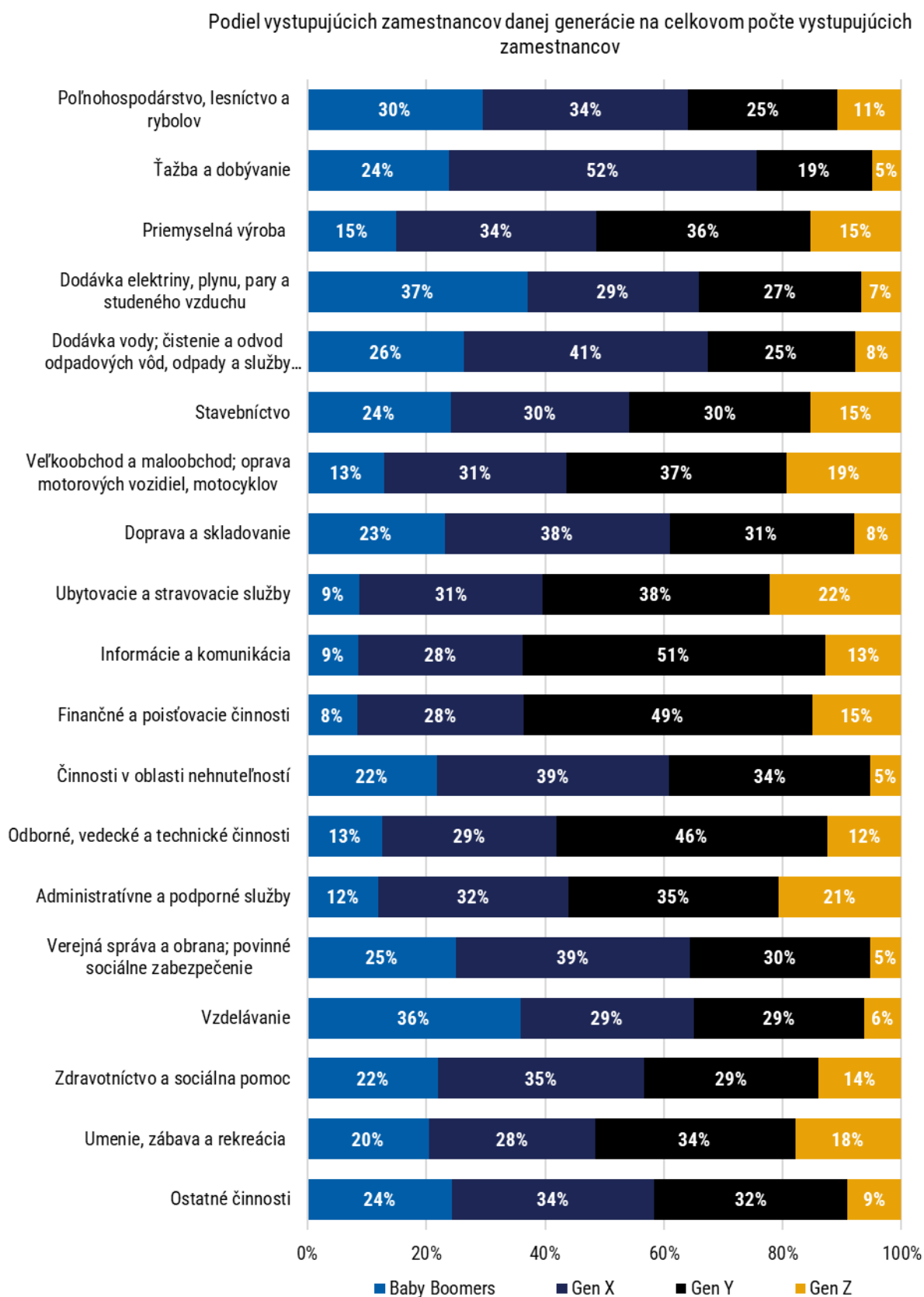
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 28: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 29: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy znázorňujú vývoj podielu vystupujúcich zamestnancov danej generácie s prihliadnutím na región.

Pomerne stabilný podiel vystupujúcich Silent generation nachádzame v krajoch západného Slovenska, v Bratislavskom a Trnavskom kraji. K výraznému poklesu podielu vystupujúcich naprieč sledovaným obdobím došlo v Trenčianskom (výnimkou je rok 2024), Nitrianskom a krajoch stredného a východného Slovenska.

V prípade generácie Baby Boomers možno výrazný nárast vystupujúcich v roku 2024 pozorovať vo všetkých krajoch Slovenska. Okrem roku 2024 je podiel vystupujúcich vo všetkých krajoch pomerne stabilný a nedochádza k výrazným odchýlkam. Tento výraznejší pokles v roku 2024 môže súvisieť práve z odchodom zamestnancov do dôchodku tejto generácie.

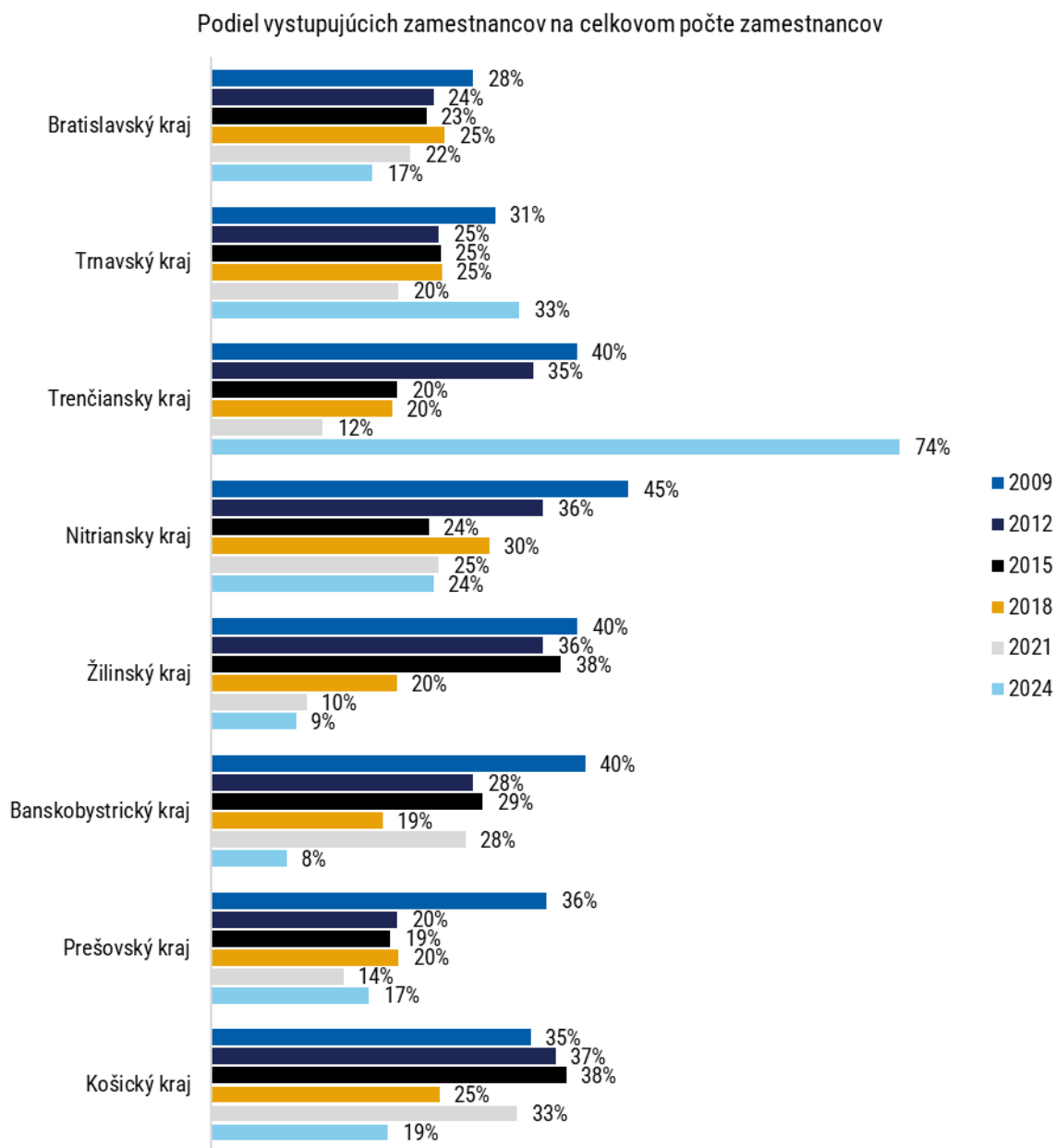
Pri generácii X možno konštatovať, že podiel vystupujúcich osôb sa medzi jednotlivými kraji líši len v minimálnej miere. Ak by sme však mali identifikovať región s najvyššou intenzitou odchodu v sledovanom období, išlo by o Bratislavský kraj, ktorý vykazuje mierne vyššie hodnoty oproti ostatným krajom. Na druhej strane, Košický kraj dosahuje v porovnaní s ostatnými mierne nižšiu mieru odchodu.

Generácia Y sa v sledovanom období vo všeobecnosti vyznačuje klesajúcou mierou odchodu zo zamestnania, a to vo všetkých krajoch Slovenska. V prípade generácie Y možno hlavne začiatkom sledovaného obdobia 2009 – 2018 pozorovať mierne vyšší podiel vystupujúcich zamestnancov.

K podobnej situácii ako pri generácii Y dochádza aj v prípade generácie Z, a síce, že miera odchodu naprieč sledovaným obdobím klesá v takmer všetkých krajoch Slovenska. V prípade Banskobystrického kraja možno sledovať výnimku v roku 2018. Zatiaľ, čo začiatkom sledovaného obdobia sa podiel vystupujúcich pohyboval na úrovni 39 % (Banskobystrický kraj) – 58 % (Košický kraj), na konci sledovaného obdobia podiel dosahuje 26 % (Trenčiansky kraj) – 31 % (Banskobystrický a Prešovský kraj).

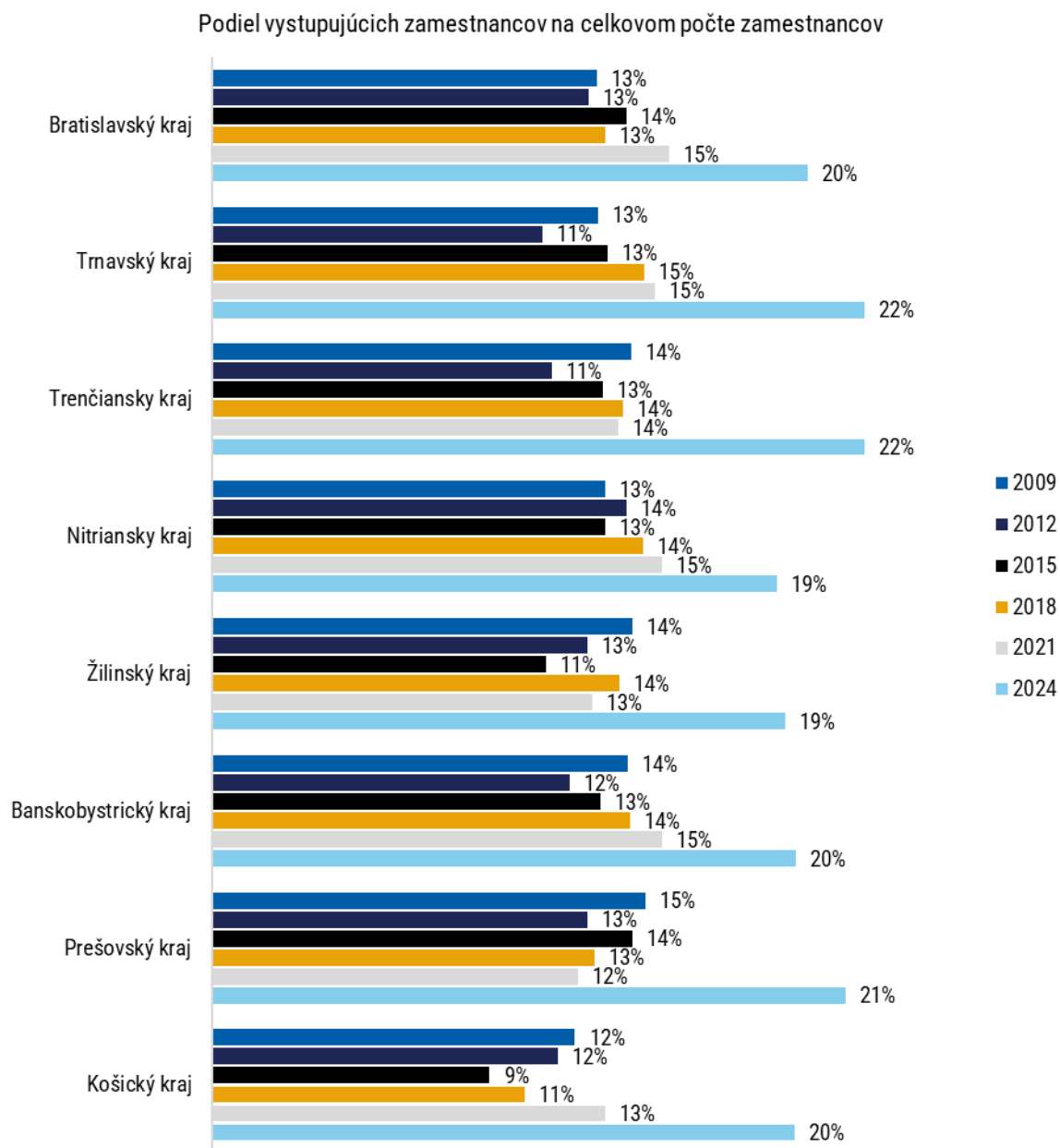
Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií vykazuje vo všetkých krajoch Slovenska relatívne podobný charakter. Najvyšší podiel vystupujúcich možno sledovať pri generácii Baby Boomers v Trenčianskom kraji (22 %), pri generácii X v Trenčianskom, Nitrianskom a Žilinskom kraji (35 %), pri generácii Y v Bratislavskom kraji (39 %) a pri generácii Z v Banskobystrickom kraji (16 %).

**Graf č. 30: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



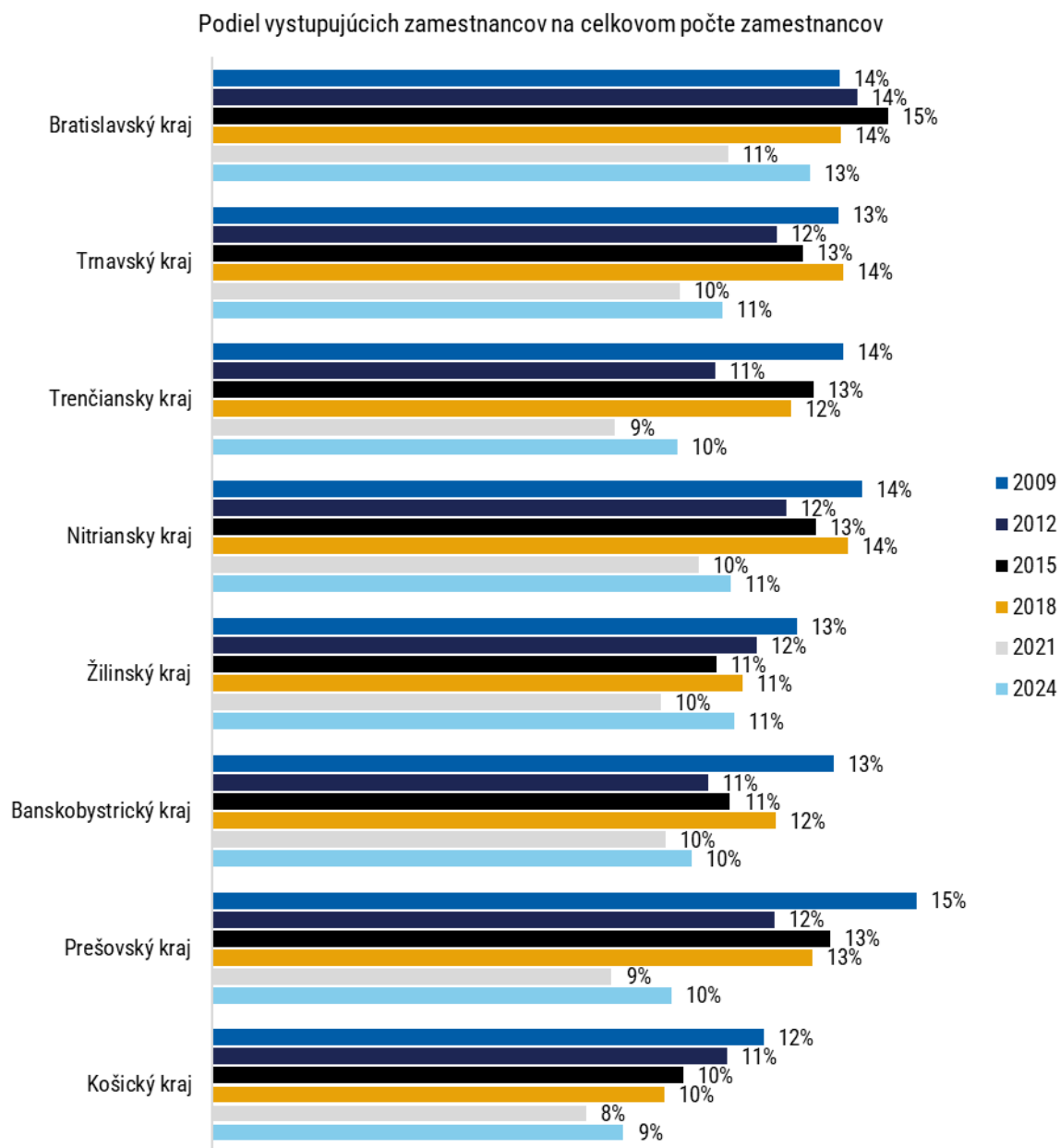
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 31: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

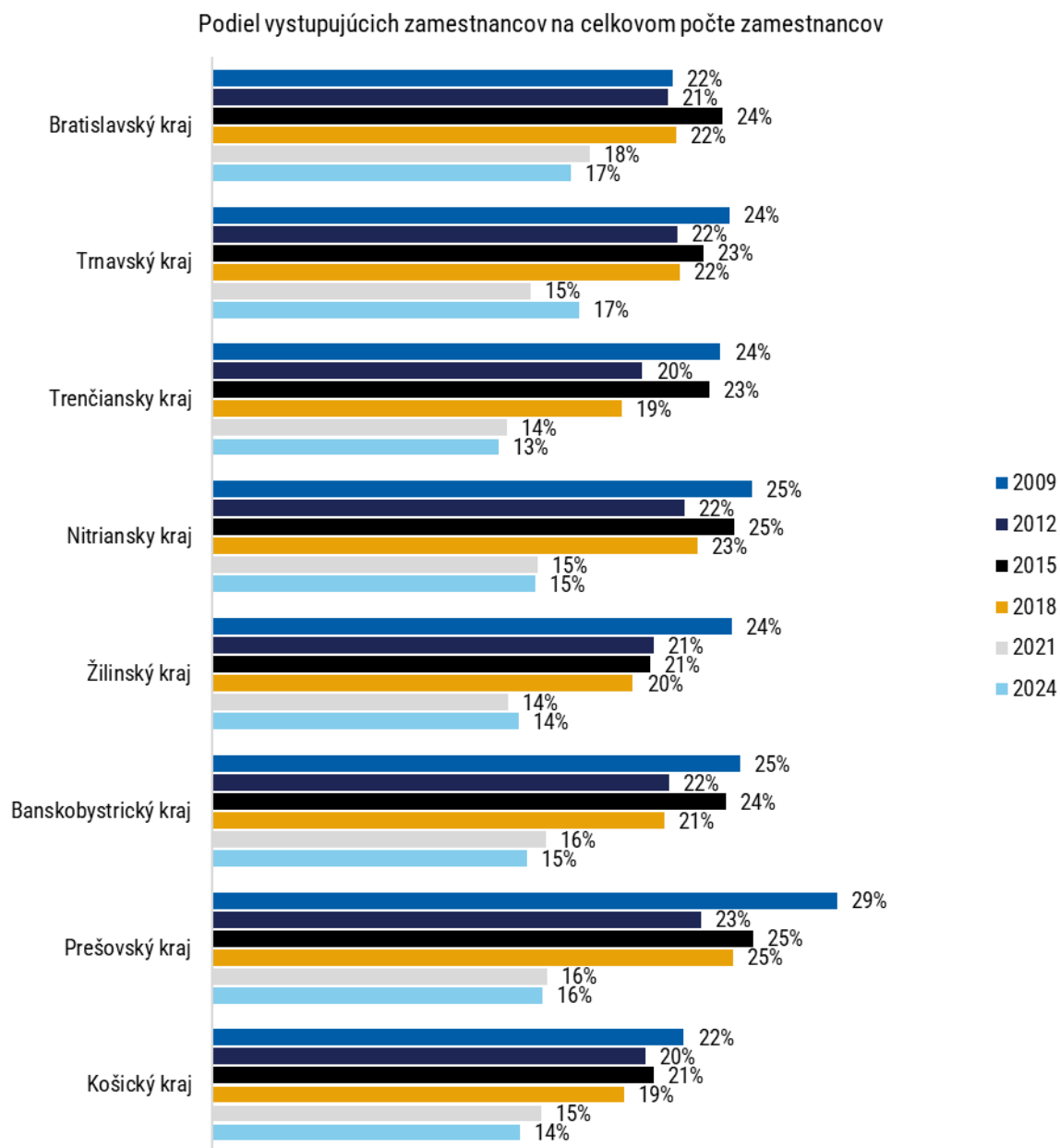
**Graf č. 32: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

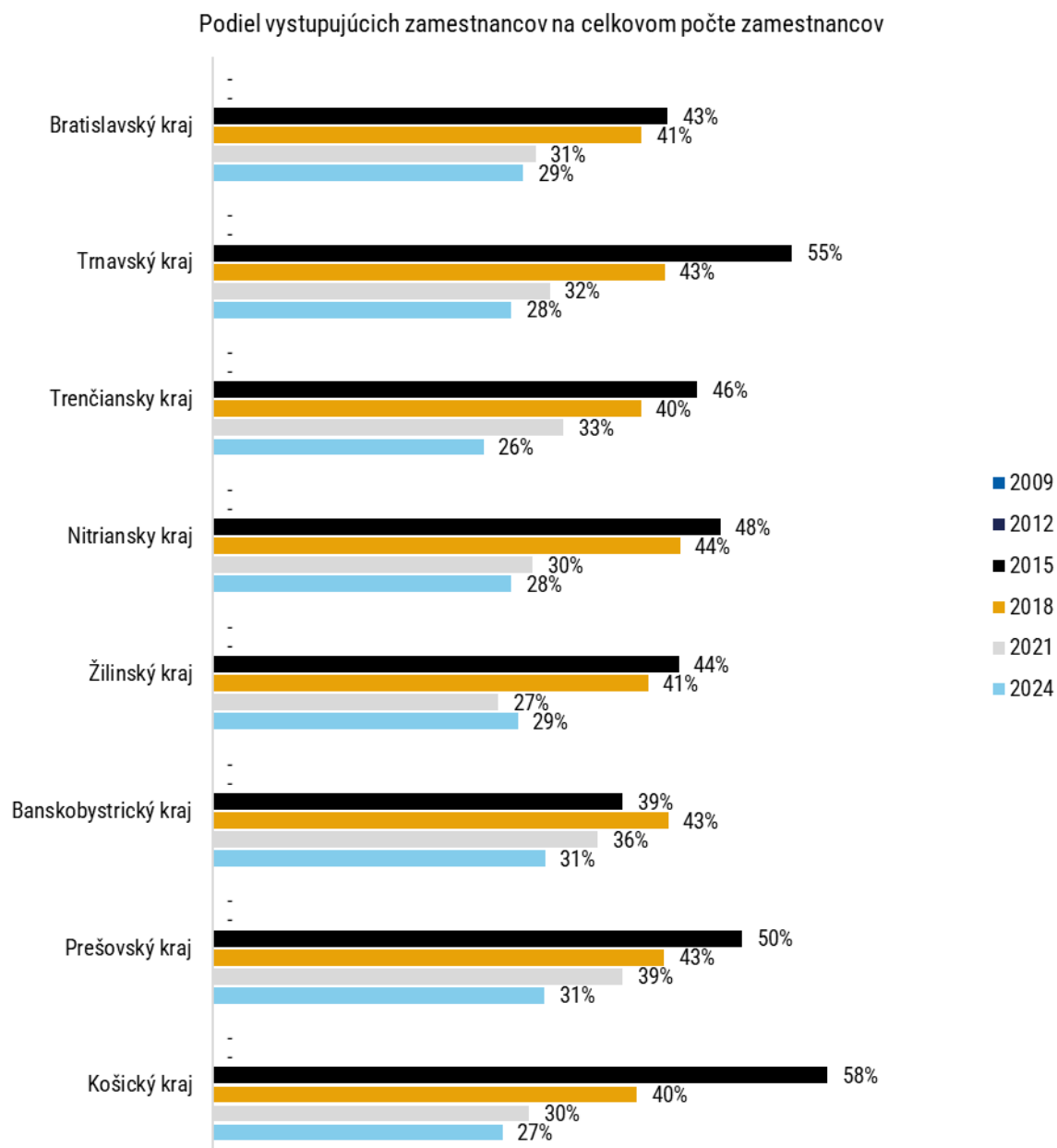


**Graf č. 33: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



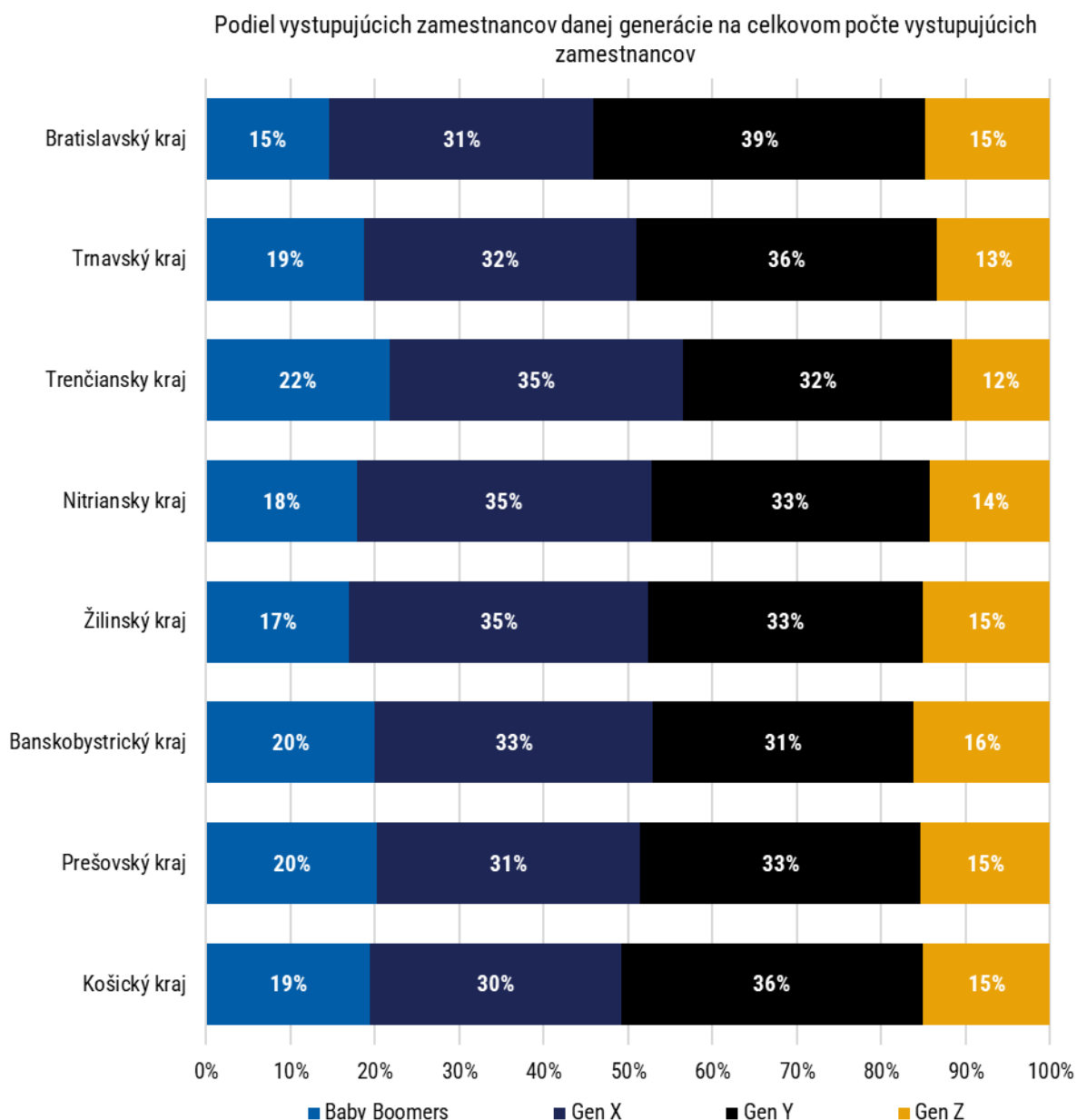
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 34: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 35: Štruktúra vystupujúcich zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy zobrazujú vývoj podielu vystupujúcich zamestnancov jednotlivých generácií so zohľadnením najpočetnejších zamestnaní, ktoré sú pre jednotlivé generácie charakteristické.

U Silent generation možno pozorovať vyšší podiel vystupujúcich zamestnancov v niektorých z najpočetnejších povolání. Najvýraznejšie sa tento trend prejavuje v zamestnaní vysokoškolskí učitelia, kde sa podiel vystupujúcich pohyboval v rozmedzí 24 – 40 %, ďalej u pomocných pracovníkov inde neuvedených (26 – 45 %) a pracovníkov v oblasti súkromnej bezpečnosti (34 – 46 %). Naopak, nízku mieru vystupujúcich bolo možné počas celého sledovaného obdobia zaznamenať v zamestnaní lekári špecialisti, kde sa tento podiel pohyboval v intervale 5 – 23 %.

Podiel vystupujúcich zamestnancov generácie Baby Boomers, pri zohľadnení najpočetnejších zamestnaní tejto generácie, vykazuje v sledovanom období pomerne vysokú variabilitu. Zamestnania ako špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly, všeobecní administratívni pracovníci a odborní pracovníci v oblasti účtovníctva sa vyznačujú nižšou mierou odchodu, pričom podiel vystupujúcich sa (s výnimkou roku 2024) pohyboval v rozpätí 7 – 12 %. Naopak, zamestnanie pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti patrí v prípade generácie Baby Boomers k

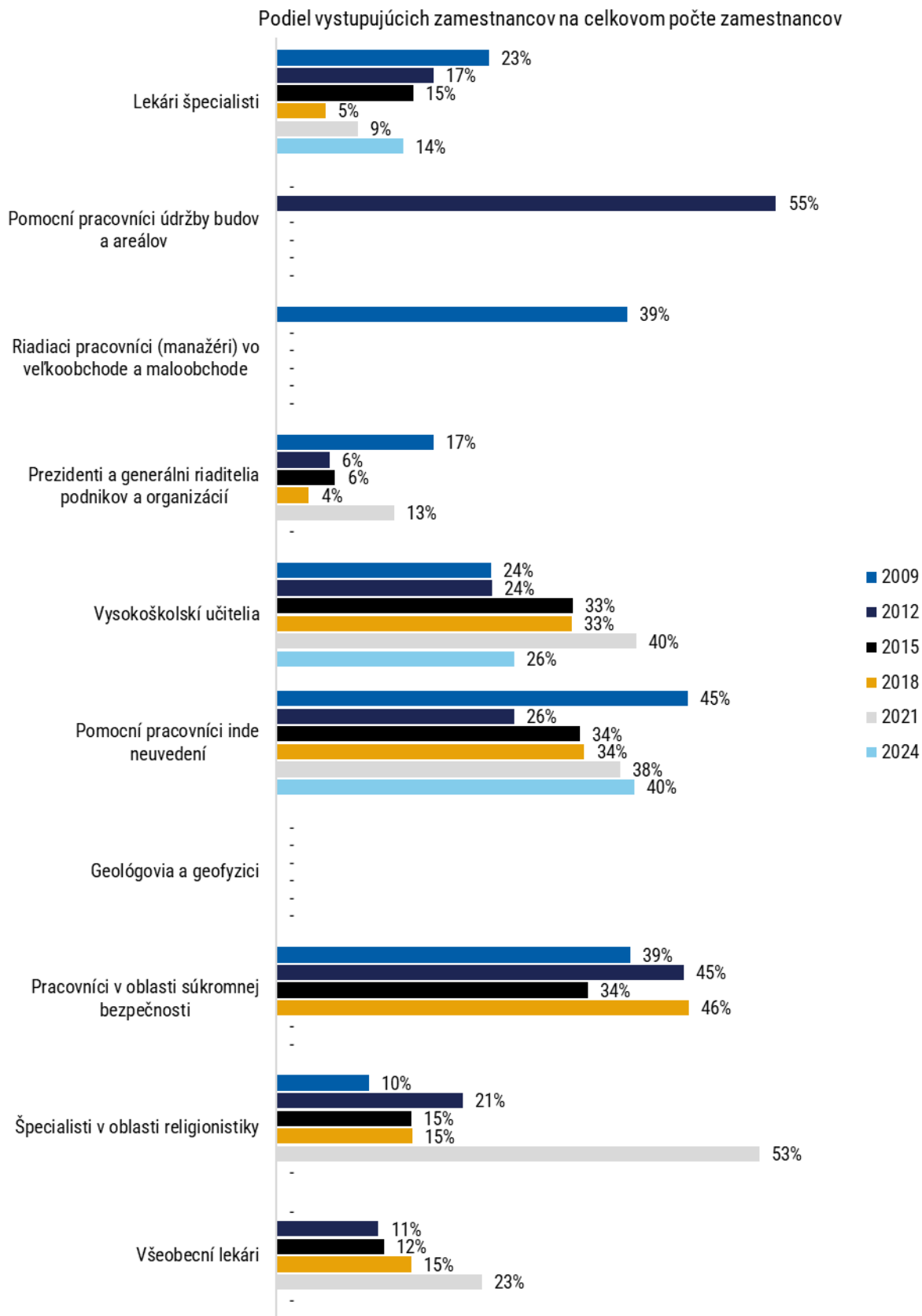
profesiám s vyššou fluktuáciou, keďže podiel vystupujúcich sa v sledovanom období pohyboval na úrovni 19 – 29 % z celkového počtu zamestnancov tejto generácie.

V prípade generácie X možno medzi najpočetnejšími zamestnaniami identifikovať viacero zamestnaní s nižšou mierou odchodu. Podobne ako pri generácii Baby Boomers sem patria špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly, všeobecní administratívni pracovníci a odborní pracovníci v oblasti účtovníctva, pričom podiel vystupujúcich sa pohyboval v rozpätí 5 – 12 %. K zamestnaniam s nízkou mierou odchodu sa radia aj učitelia na základných školách a špecialisti v ošetrovatelstve, s hodnotami na úrovni 4 – 8 %. Na druhej strane, medzi najpočetnejšími zamestnaniami generácie X sa nachádzajú aj také, pri ktorých podiel vystupujúcich v sledovanom období presiahol hranicu 20 %. Ide najmä o zamestnanie predavači, kde sa podiel vystupujúcich pohyboval v rozmedzí 12 – 20 %, a o vodičov nákladných automobilov a kamiónov, u ktorých dosahoval hodnoty 13 – 21 %.

Najpočetnejšími zamestnaniami s vyšším podielom vystupujúcich ostávajú aj pre generáciu Y, predavači a vodiči nákladných automobilov a kamiónov, tentokrát s podielom 20 – 33 %. Okrem toho sa s vyšším podielom vystupujúcich stretávame aj v zamestnaní upratovačky (23 – 33 %) alebo montážni pracovníci (operátori) v strojárskych výrobných (21 – 31 %). Naopak medzi najpočetnejšie zamestnania generácie Y s najnižším podielom vystupujúcich radíme učiteľov v základných školách (8 – 18 %) a technikov vo fyzikálnych, technických vedách a doprave inde neuvedených (10 – 21 %).

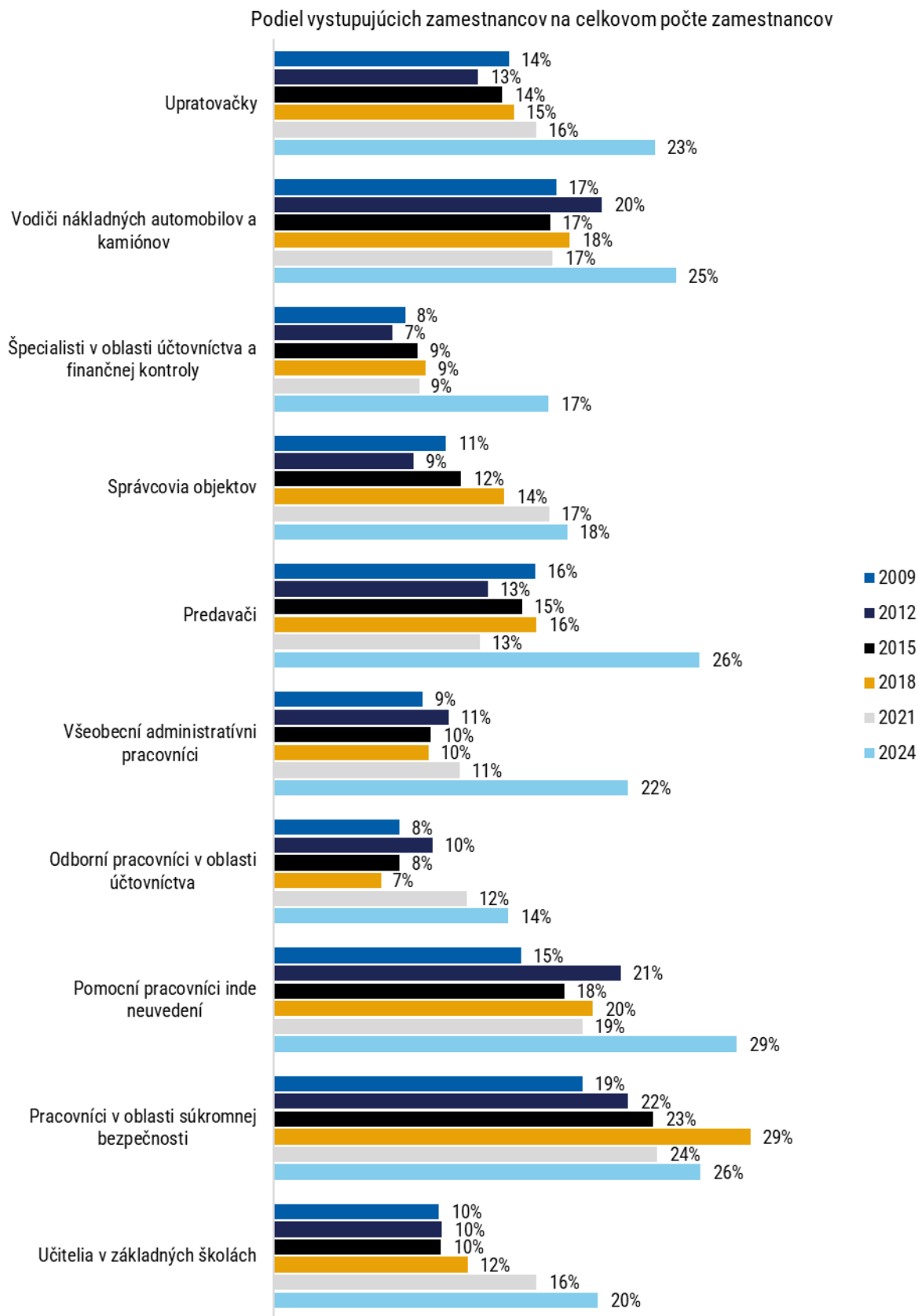
V prípade generácie Z možno vo väčšine najpočetnejších zamestnaní pozorovať relatívne vysoké podiely vystupujúcich zamestnancov. K stabilnejším zamestnaniam patrí zamestnanie nastavovači a obsluha kovoobrábacích strojov, kde sa podiel vystupujúcich pohyboval v rozpätí 25 – 33 %. Najnižšie hodnoty boli zaznamenané v zamestnaniach príslušníci polície (okrem vyšetrovateľov) a pedagogickí pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení. Vo väčšine ostatných zamestnaní generácie Z však podiel vystupujúcich dosahoval vyššie úrovne. S postupujúcim vekom a pribúdajúcimi rokmi sledovaného obdobia je zároveň badateľný postupný pokles miery odchodu v týchto zamestnaniach.

**Graf č. 36: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024)**



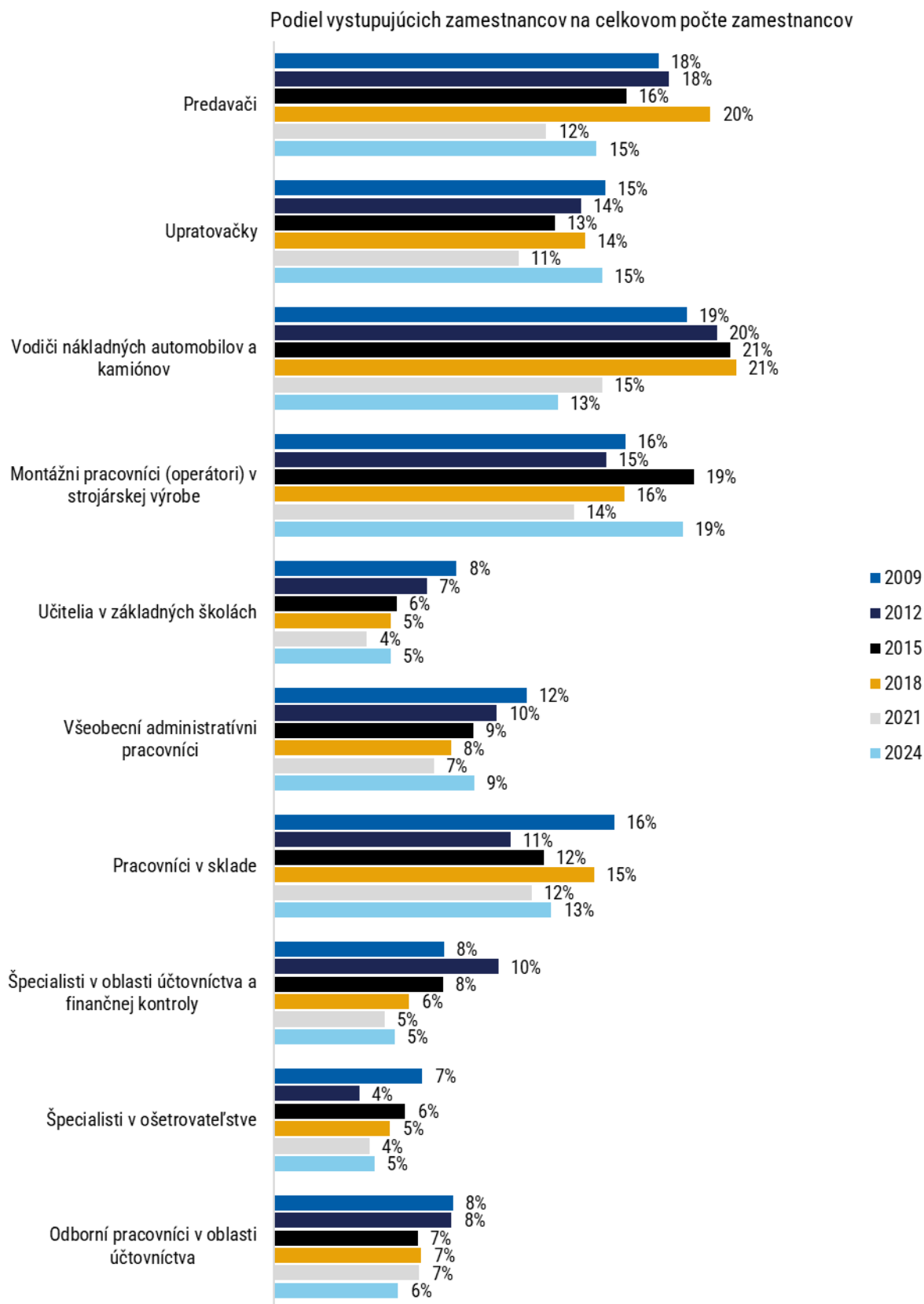
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 37: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024)**



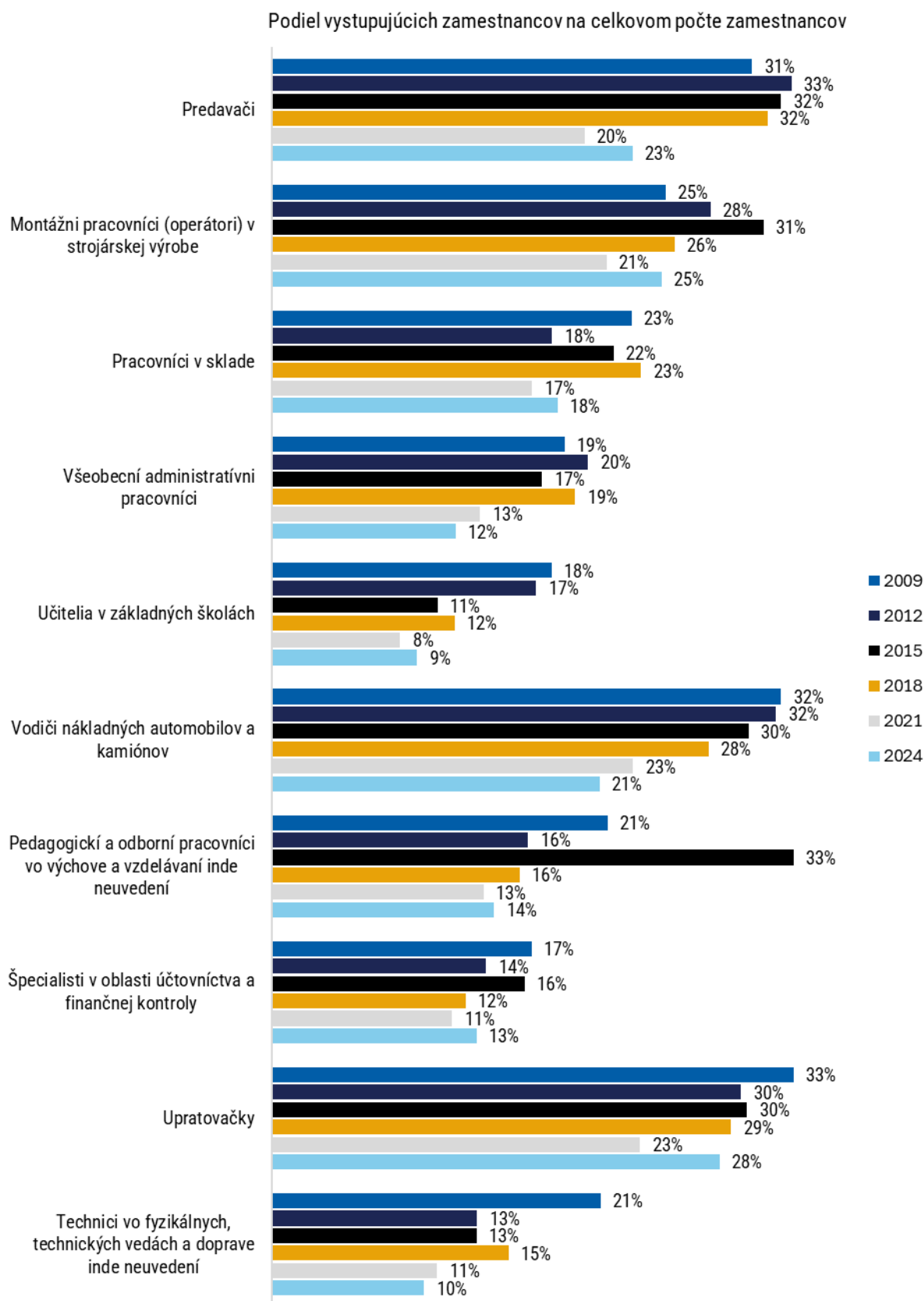
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 38: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

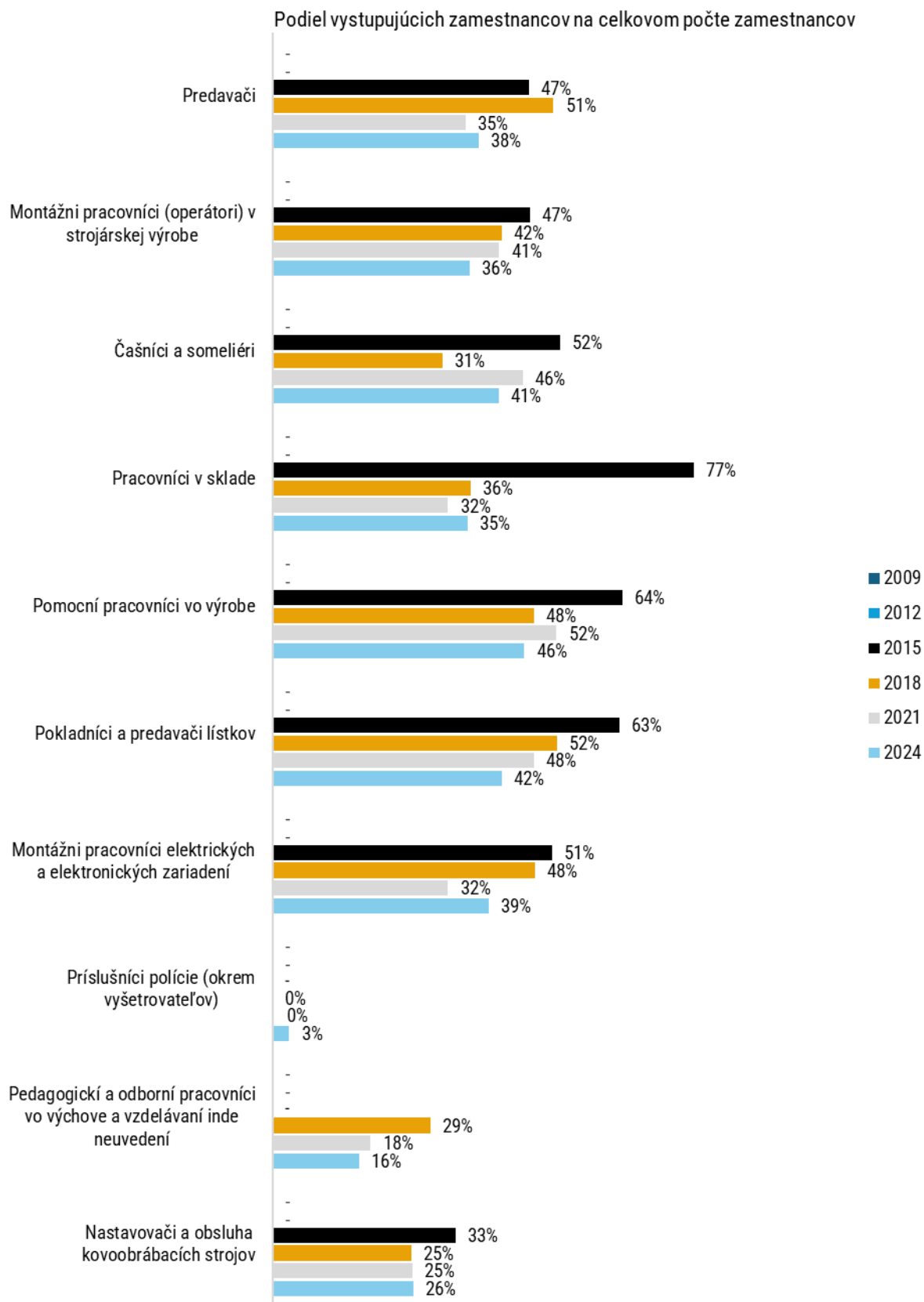
**Graf č. 39 Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ



**Graf č. 40: Podiel vystupujúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 3:**

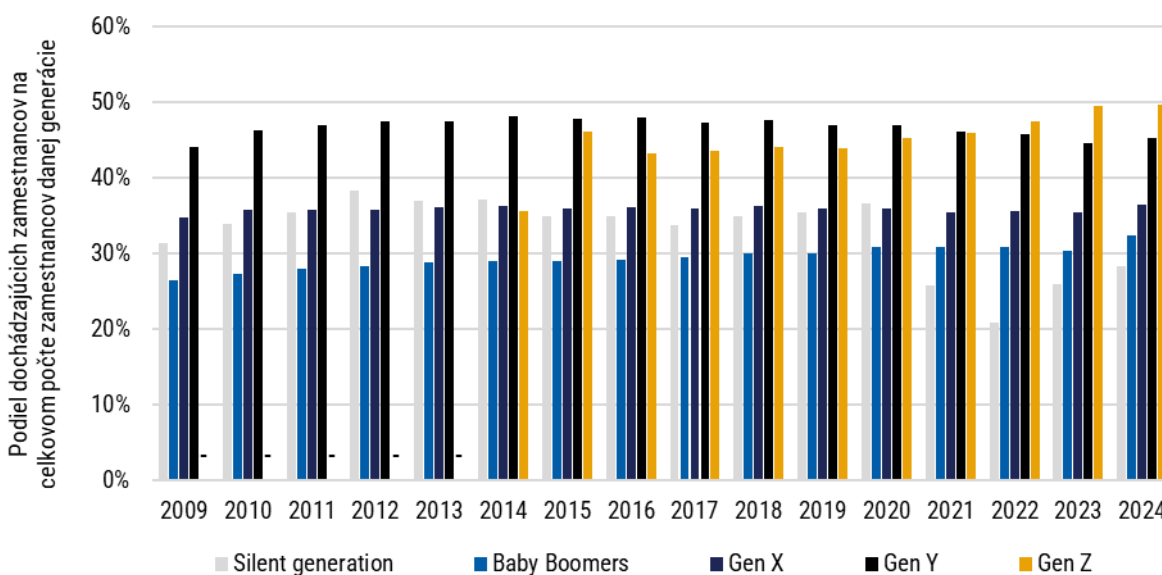
**MEDZIREGIONÁLNA MOBILITA  
GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA  
SEKTOROV, REGIÓNOV  
A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ**

### 3. MEDZIREGIONÁLNA MOBILITA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ

V tejto kapitole je detailnejšie analyzovaná medziregionálna mobilita pracovnej sily s dôrazom na generačné rozdiely. V úvodnej časti sa skúma, ako sa demografické špecifiká a pracovné preferencie jednotlivých generácií premietajú do dochádzky do zamestnania. Nasleduje podrobná analýza vývoja dochádzky v rámci generácií podľa jednotlivých regiónov a sektorov. V závere kapitoly sa kladie dôraz na vývoj podielu dochádzajúcich v rámci najpočetnejších zamestnaní typických pre jednotlivé generácie, čím sa poskytuje komplexný obraz o vzorcoch pracovnej mobility v sledovanom období.

Medzi generácie s najvyšším podielom dochádzajúcich patria najmä mladšie generácie, generácia Y a generácia Z. Podiel dochádzajúcich zamestnancov generácie Y je naprieč sledovaným obdobím pomerne stabilný, pričom dosahuje úroveň 44 – 48 %. To znamená, že takmer každý druhý zamestnanec generácie Y je dochádzajúci. V prípade generácie Z môžeme povedať, že podiel dochádzajúcich rokmi mierne narastá. S výnimkou roku 2015, kedy podiel dosahoval 46 %, podiel od roku 2016 do roku 2024 vzrástol z hodnoty 43 % na hodnotu 50 %. S konzistentným podielom dochádzajúcich zamestnancov sa stretávame pri generácii X, kde je podiel dochádzajúcich nižší, na úrovni 35 – 37 %. Baby Boomers predstavuje generáciu, kde podiel dochádzajúcich rokmi mierne narastá. Zatiaľ čo, v roku 2009 dochádzal približne každý štvrtý zamestnanec generácie Baby Boomers, v roku 2024 to bol približne každý tretí zamestnanec generácie Baby Boomers. V prípade najstaršej generácie, Silent generation, podiel pracovníkov striedavo rástol a klesal, vždy pod úrovňou 40 %.

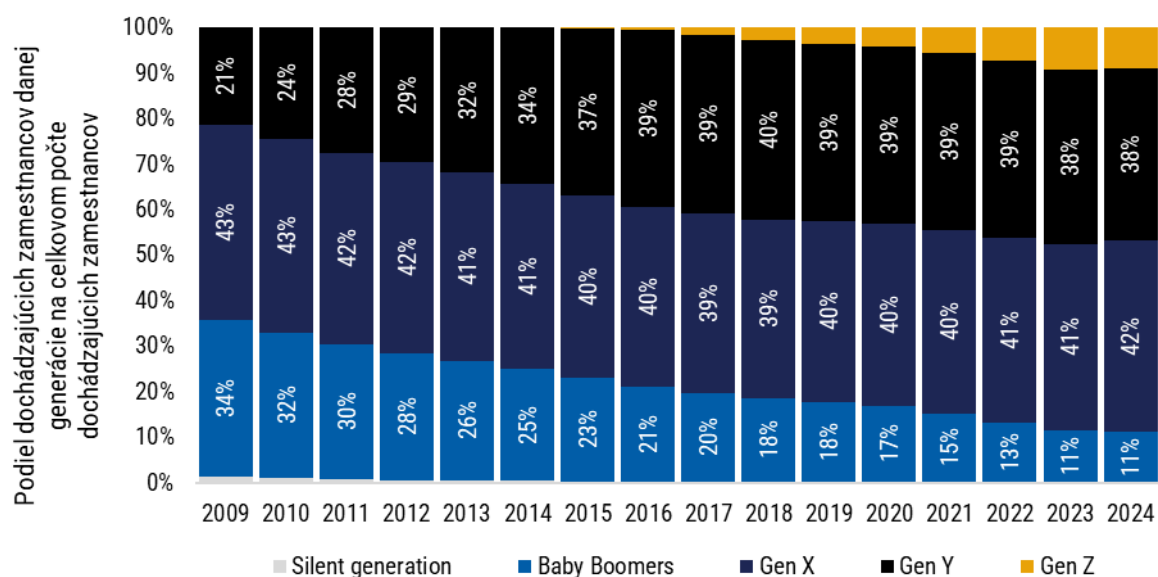
**Graf č. 41: Podiel dochádzajúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov danej generácie v SR v období 2009 – 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Analýza štruktúry dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií poukazuje na relatívne stabilný podiel generácie X, ktorý sa počas sledovaného obdobia pohyboval na úrovni približne 40 % z celkového počtu dochádzajúcich. Podiel generácií Silent generation a Baby Boomers vykazuje postupný pokles, zatiaľ čo zastúpenie dochádzajúcich zamestnancov generácií Y a Z má rastúcu tendenciu. Tento vývoj je možné vysvetliť vekom a demografickou štruktúrou pracovnej sily: dochádzka za prácou je spravidla ovplyvnená životnou fázou zamestnancov a s nástupom čoraz väčších skupín mladších generácií sa zvyšuje aj ich relatívny podiel na trhu práce.

**Graf č. 42: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií v SR v období 2009 - 2024**

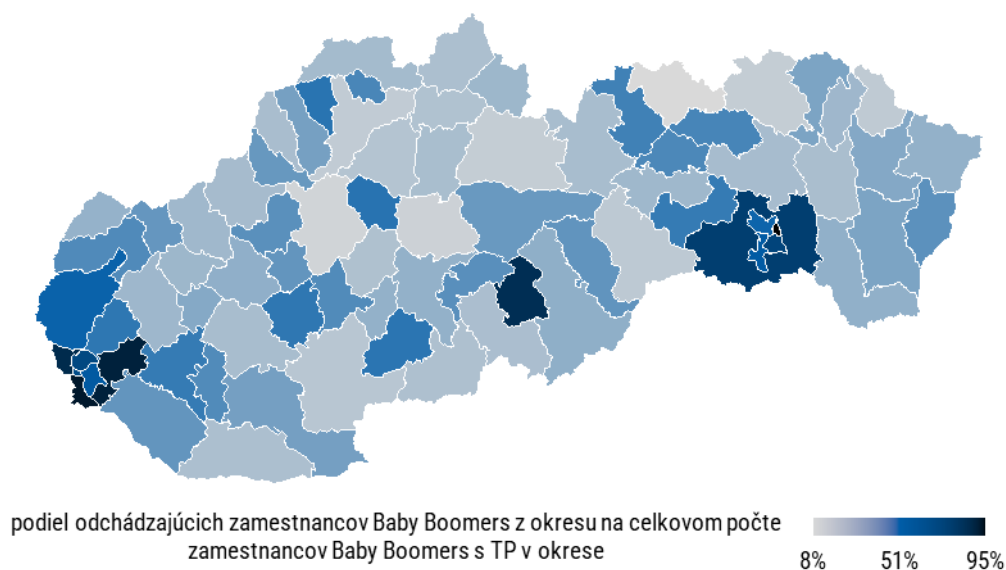


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

V rámci analýzy mobility je možné identifikovať okresy s najvyšším podielom odchádzajúcich zamestnancov jednotlivých generácií, a to vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov danej generácie s trvalým pobytom v príslušnom okrese. Súčasne možno skúmať aj okresy, do ktorých smeruje najvyšší podiel prichádzajúcich zamestnancov konkrétnej generácie, vzťahovaný k celkovému počtu pracujúcich danej generácie v danom okrese.

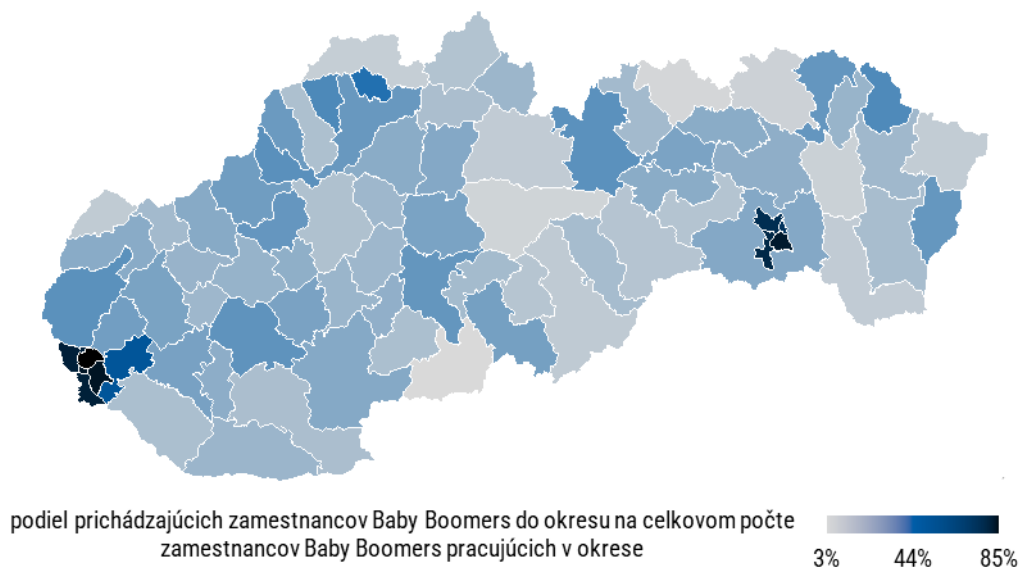
V prípade generácie Baby Boomers sa vo väčšine okresov v roku 2024 stretávame s pomerne nízkym podielom odchádzajúcich zamestnancov na celkovom počte zamestnancov s TP v okrese. Najväčšie podiely nachádzame v okrese Košice III (95 %), Senec (79 %), okresy Bratislava IV (75 %) a Bratislava V (83 %), či okres Poltár. Naopak, medzi okresy s najvyšším podielom prichádzajúcich na celkovom počte zamestnancov pracujúcich v danom okrese patria najmä okresy Košice I – IV (62 – 74 %) a okresy Bratislava I – V (71 – 85 %). S nižším podielom nasledujú okres Senec (47 %) a Kysucké Nové Miesto (38 %).

**Graf č. 43: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ s TP v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

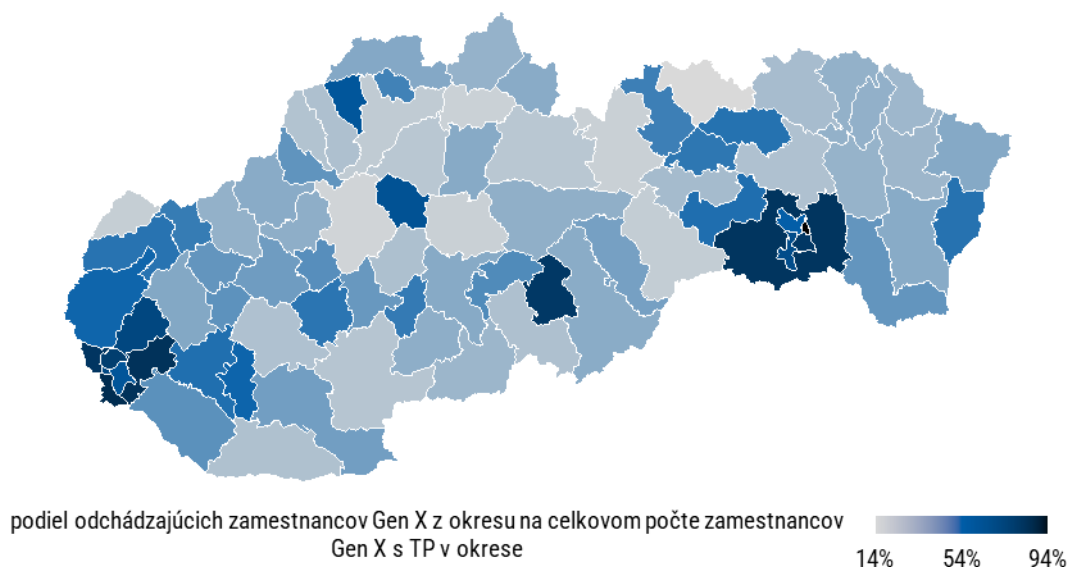
**Graf č. 44: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

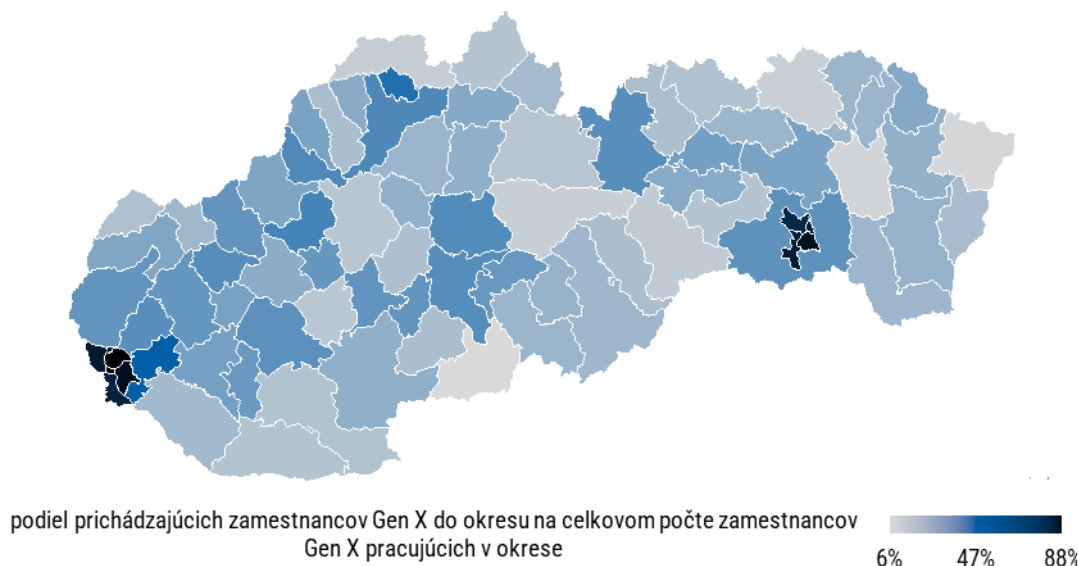
Pri generácii X sa stretávame s veľmi podobným scenárom, ako v prípade generácie Baby Boomers. Tentokrát sa k okresom s najvyšším podielom odchádzajúcich pridali aj okres Pezinok (63 %), okres Košice – okolie (71 %) a Košice IV (70 %), ale aj ostatné okresy Bratislavy. Medzi okresy s naopak najvyšším podielom prichádzajúcich zamestnancov generácie X na celkovom počte zamestnancov generácie X pracujúcich v okrese patria rovnako okresy Bratislava I – V a ďalej Košice I – IV.

**Graf č. 45: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen X“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ s TP v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

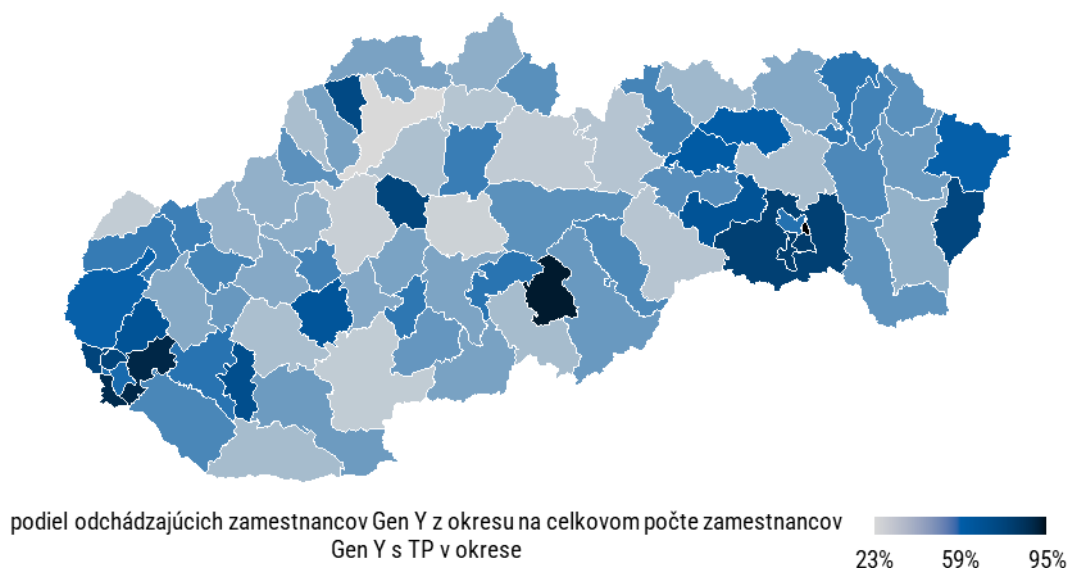
**Graf č. 46: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen X“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ pracujúcich v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

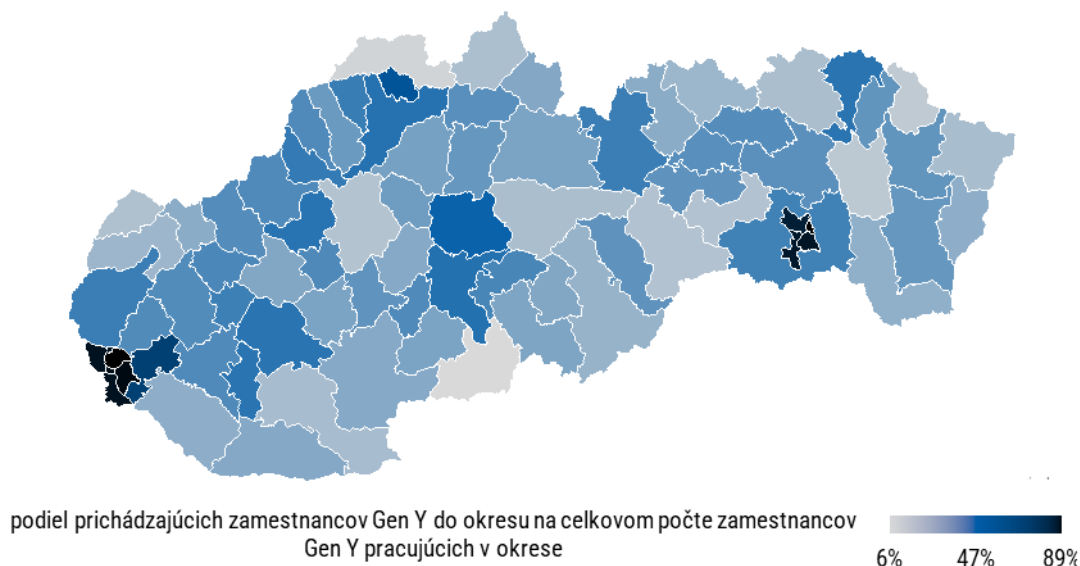
Generácia Y sa všeobecne vyznačuje vyšším podielom dochádzajúcich zamestnancov, čo môžeme sledovať aj v prípade podielov odchádzajúcich a prichádzajúcich zamestnancov. Najvyšší podiel odchádzajúcich zamestnancov generácie Y na celkovom počte zamestnancov generácie Y s TP v okrese nachádzame v prípade okresu Košice III (95 %), nasledujú okresy Senec (80 %), Bratislava V (79 %), ale neskôr aj okres Turčianske Teplice (69 %) alebo Sobrance (68 %). Intenzívnejšie sfarbenie viacerých okresov poukazuje na skutočnosť, že k okresom s vyšším podielom prichádzajúcich zamestnancov sa postupne zaraďuje väčší počet okresov. Okrem tradične silných centier, akými sú Bratislava a Košice, ide napríklad o okres Senec (60 %), Kysucké Nové Mesto (51 %), ako aj Banskú Bystricu (45 %) a Zvolen (40 %).

**Graf č. 47: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ s TP v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

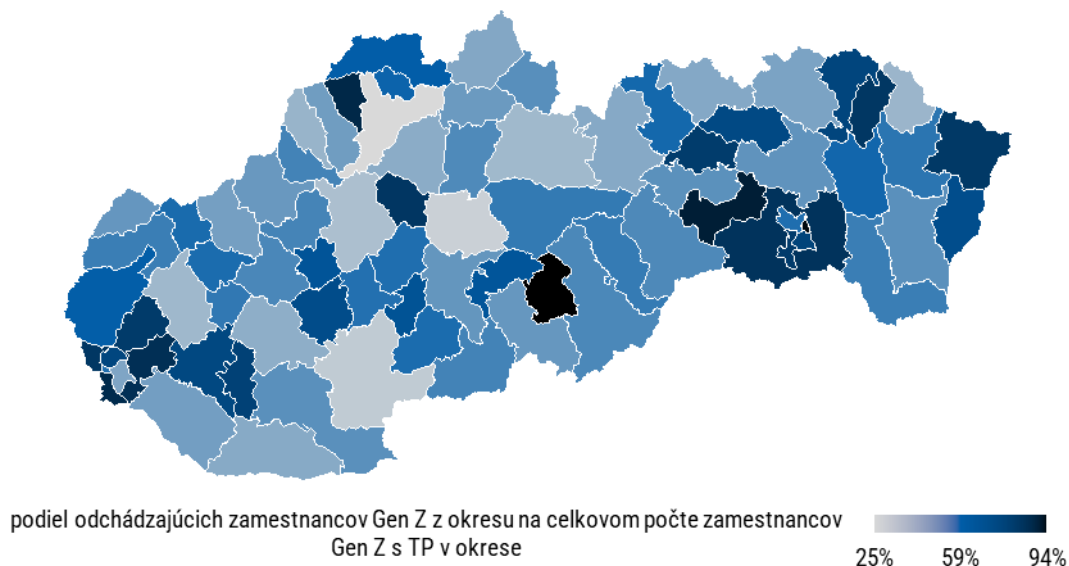
**Graf č. 48: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

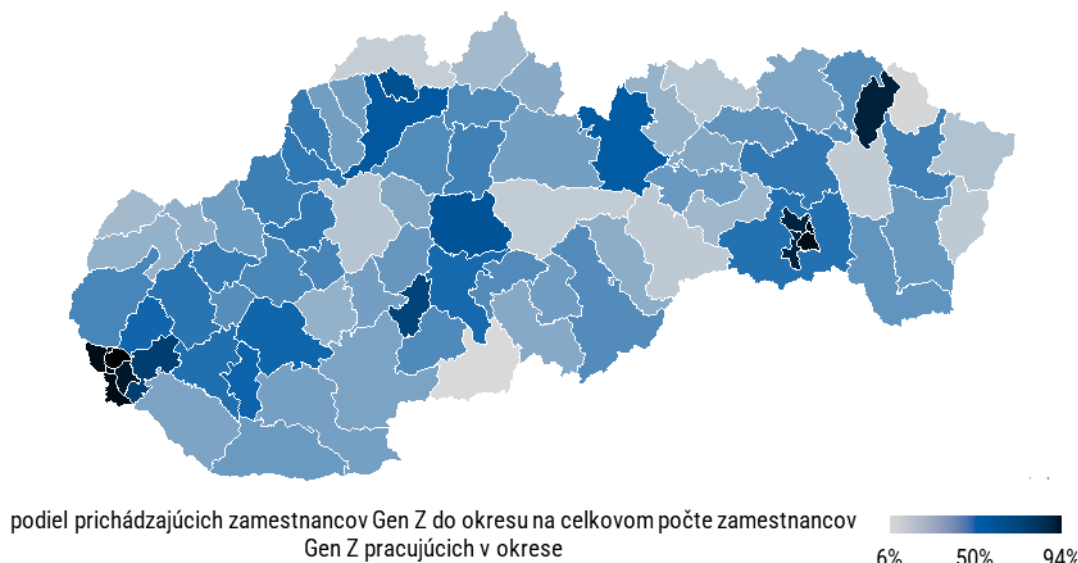
V prípade generácie Z sa podiel odchádzajúcich zamestnancov z okresu na celkovom počte zamestnancov s TP v okrese pohyboval v roku 2024 na úrovni od 25 % do 94 %. S najvyšším podielom dominuje okres Poltár, ďalej okres Košice III (91 %), ale aj okresy Gelnica (83 %) a Bytča (79 %). Naopak medzi okresy s vysokým podielom prichádzajúcich zamestnancov generácie Z na celkovom počte pracujúcich generácie Z v okrese patria hlavne okresy Bratislavy a Košíc, a okrem toho aj okres Stropkov (78 %), Senec (64 %), Banská Štiavnica (62 %) alebo Kysucké Nové Mesto (56 %).

**Graf č. 49: Podiel odchádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ z okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ s TP v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 50: Podiel prichádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ do okresu na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich v okrese v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Na nasledujúcich grafoch možno sledovať podiel dochádzajúcich zamestnancov konkrétnej generácie na celkovom počte zamestnancov príslušnej generácie v rámci jednotlivých odvetví.

V prípade Silent generation sa vyšší podiel dochádzajúcich objavuje najmä v odvetviach ako Odborné, vedecké a technické činnosti a Administratívne a podporné služby. Naopak medzi odvetviami s najnižším podielom dochádzajúcich patria Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, Činnosti v oblasti nehnuteľností a Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov. K malým rozdielom naprieč sledovaným obdobím dochádza v odvetviach Zdravotníctvo a sociálna pomoc (29 – 33 %), či Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie (15 – 24 %).

K odvetviam s najvyšším podielom dochádzajúcich zamestnancov generácie Baby Boomers patria Finančné a poisťovacie služby, pričom sa podiel dochádzajúcich v tomto odvetví pohyboval vždy nad úrovňou 55 %. Ďalej odvetvie Informácie a komunikácia a Administratívne a podporné služby. Naopak k menej mobilným odvetviam patrili v rámci generácie Baby Boomers Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov a Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, tak ako tomu bolo v prípade Silent generation, okrem toho aj Ťažba a dobývanie. Zaujímavosťou je, že pri generácii Baby Boomers sa stretávame s viacerými odvetviami, ktorých podiel dochádzajúcich rokmi narastá. Medzi takéto odvetvia patria už spomínané Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, Priemyselná výroba, Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel, motocyklov, a v neposlednom rade aj Vzdelávanie.

Vývoj podielu dochádzajúcich zamestnancov generácie X v rámci odvetví je veľmi podobný tomu pri generácii Baby Boomers, len s tým rozdielom, že podiel dochádzajúcich dosahuje vo väčšine prípadov vyššie hodnoty. Rovnako k najviac mobilným patria odvetvia Finančné a poisťovacie služby, Informácie a komunikácia a Administratívne a podporné služby, ale aj Odborné, vedecké a technické činnosti a Ostatné činnosti. V prípade generácie X na rozdiel od generácie Baby Boomers v odvetviach ako Priemyselná výroba, Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel, motocyklov a Vzdelávanie, podiel s rokmi nenarastá, skôr ide o stabilný podiel dochádzajúcich.

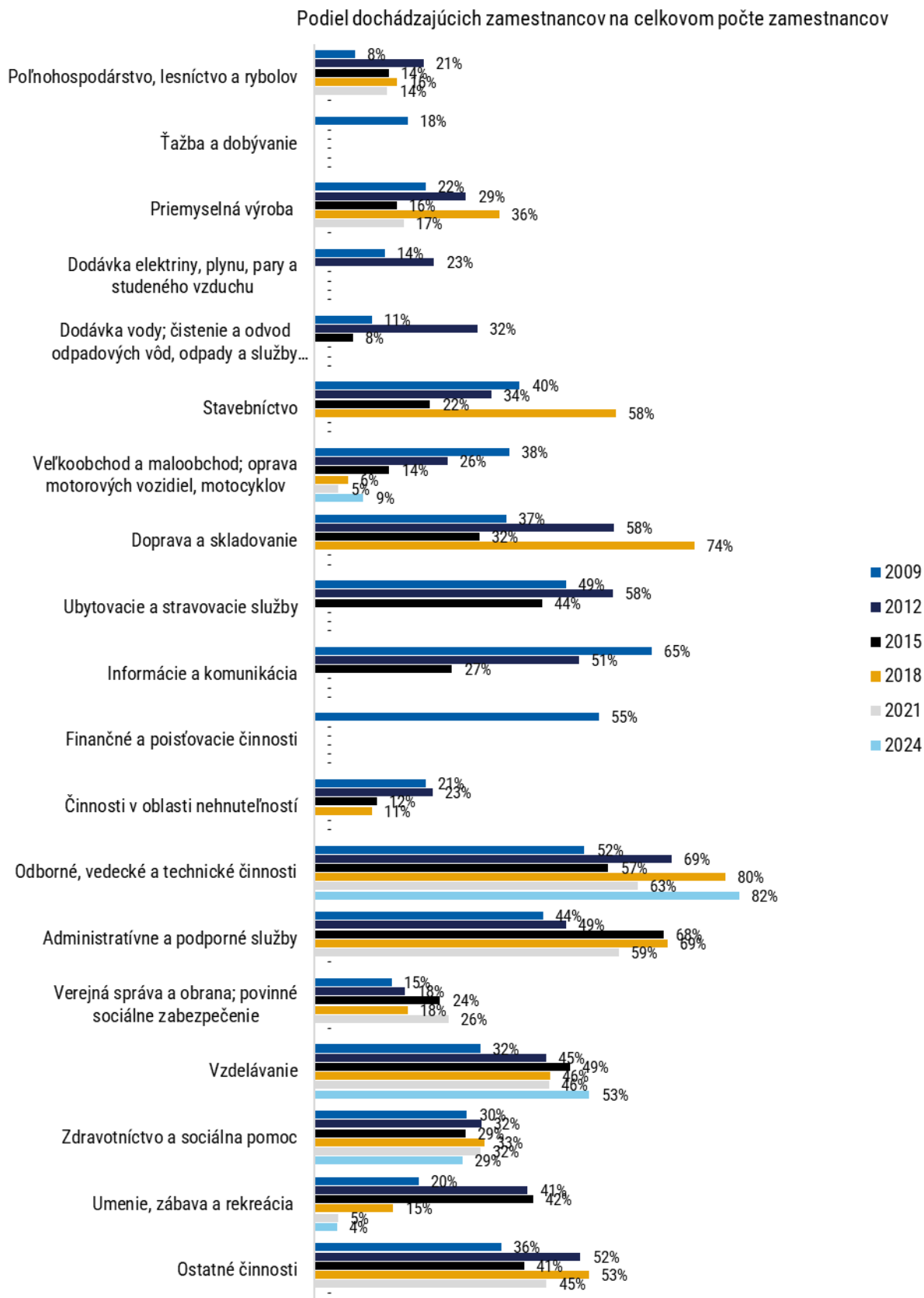
Generácia Y patrí k najmobilnejším generáciám, čo sa prejavuje aj v jednotlivých odvetviach hospodárstva. Podiel dochádzajúcich zamestnancov sa v ich prípade často pohybuje nad hranicou 50 %. V odvetví Informácie a komunikácia sa podiel dochádzajúcich dokonca vo väčšine rokov sledovaného obdobia pohyboval na úrovni približne 75 %. Výrazne vysoký podiel dochádzania, približne dve tretiny zamestnancov, sa zaznamenal aj v odvetviach ako Odborné, vedecké a technické činnosti, Finančné a poisťovacie činnosti a Administratívne a podporné činnosti. Naopak, medzi najmenej mobilné odvetvia v rámci generácie Y patrili Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov, Ťažba a dobývanie a Vzdelávanie.



Odvetvie Informácie a komunikácia patrí medzi vysoko mobilné odvetvia aj u generácie Z, v roku 2024 dosiahol podiel dochádzajúcich zamestnancov približne 82 %. Ďalšími odvetviami s vysokým podielom dochádzajúcich zamestnancov generácie Z boli, podobne ako u generácie Y, Odborné, vedecké a technické činnosti alebo Administratívne a podporné služby. Menej mobilnými odvetviami boli v rámci sledovaného obdobia u generácie Z Priemyselná výroba a s výnimkou roku 2015 aj Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov a Ťažba a dobývanie.

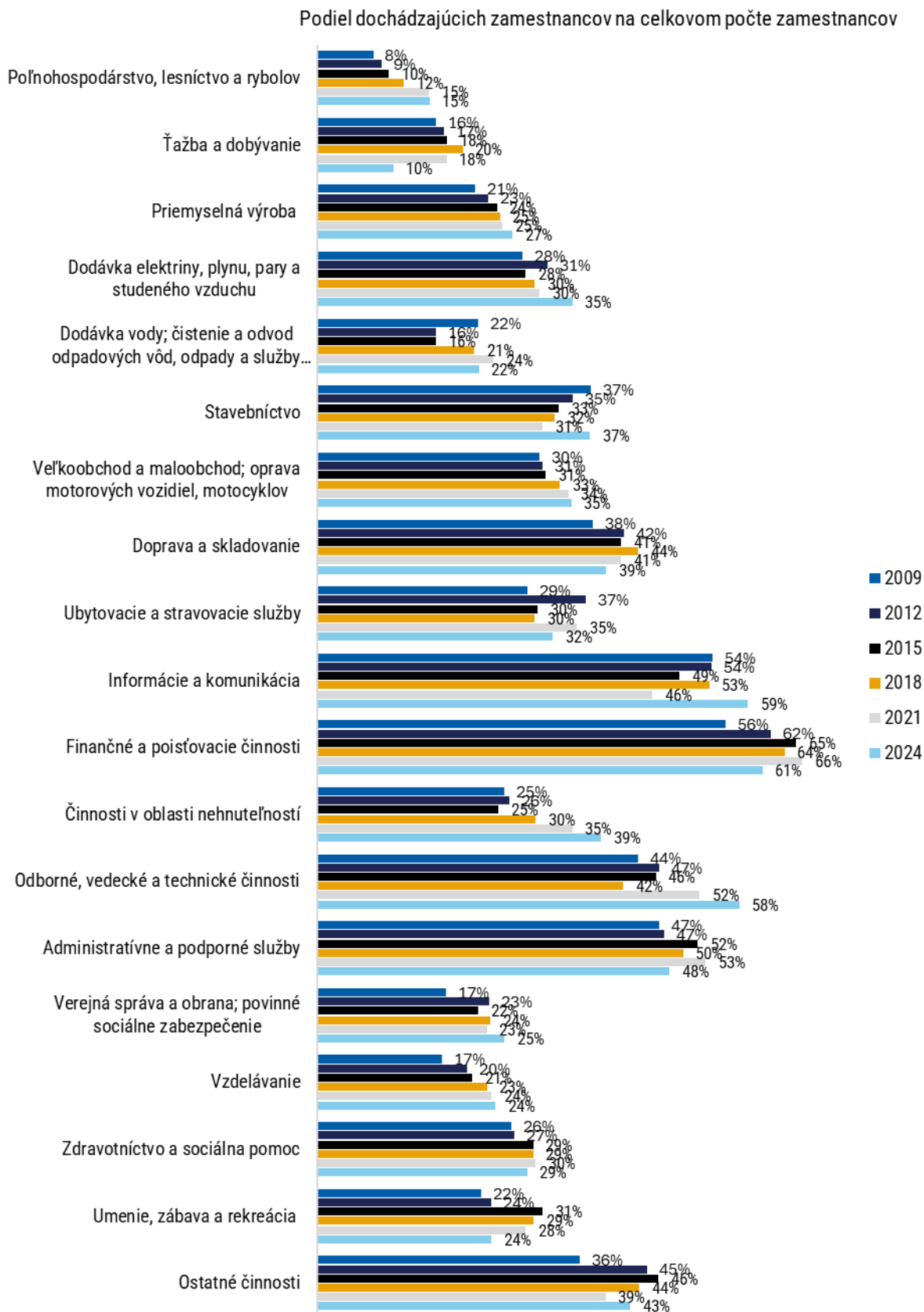
Sledovaním štruktúry dochádzajúcich podľa generácií zisťujeme, že najvyšší podiel mali v roku generácie X a Y. Pričom generácia X má najvyšší podiel na celkovom počte dochádzajúcich v odvetviach ako Ťažba a dobývanie (54 %), Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov (51 %), Doprava a skladovanie (50 %). Generácia Y zas v odvetviach Informácie a komunikácia (52 %), Finančné a poisťovacie činnosti (43 %) a Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie (43 %). Generácie Baby Boomers a Z tvoria omnoho nižší podiel na celkovom počte dochádzajúcich. Generácia Baby Boomers mala v roku 2024 najvyšší podiel v Činnostiach v oblasti nehnuteľností (23 %) a generácia Z v Ubytovacích a stravovacích službách (17 %).

**Graf č. 51: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



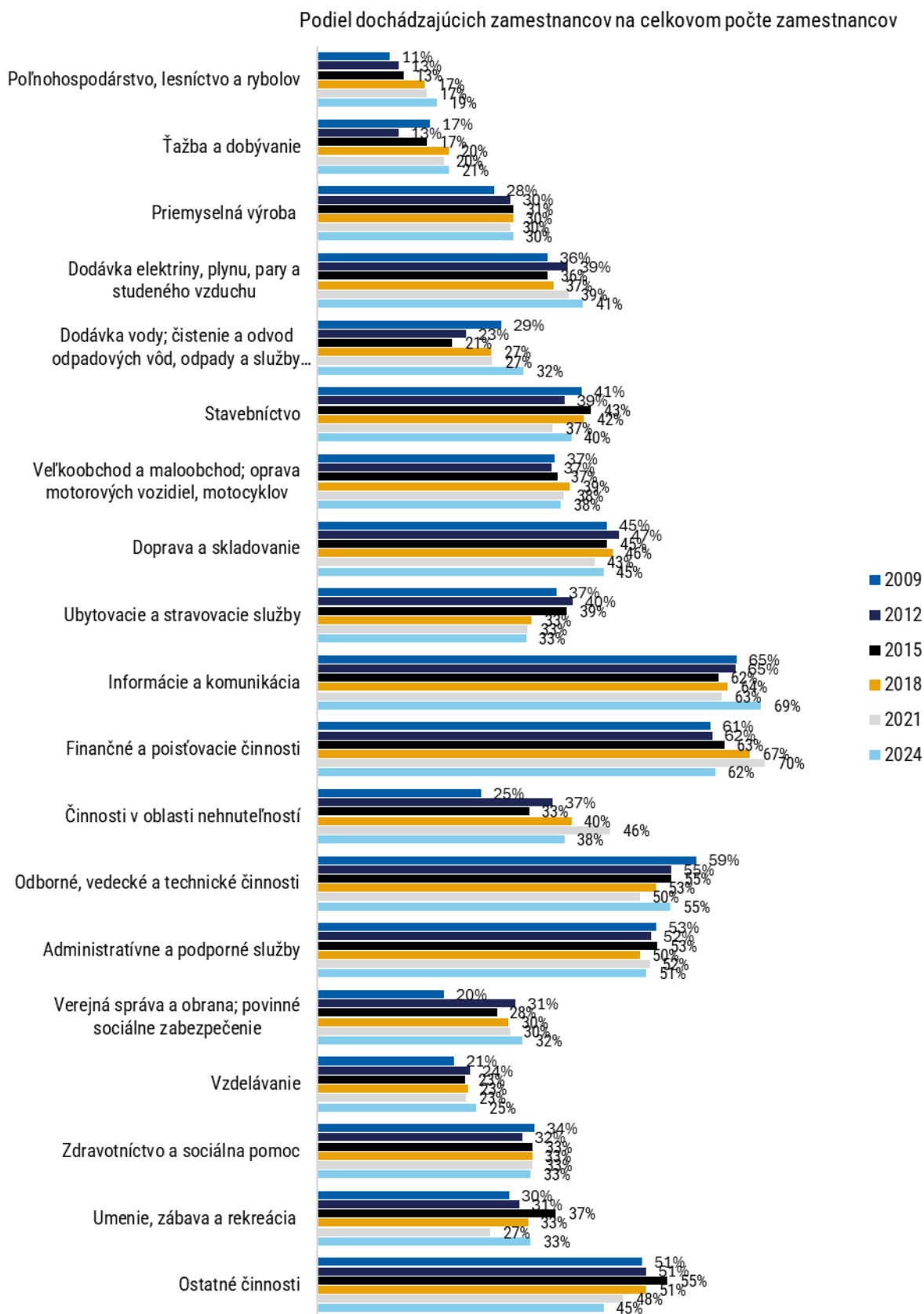
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 52: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



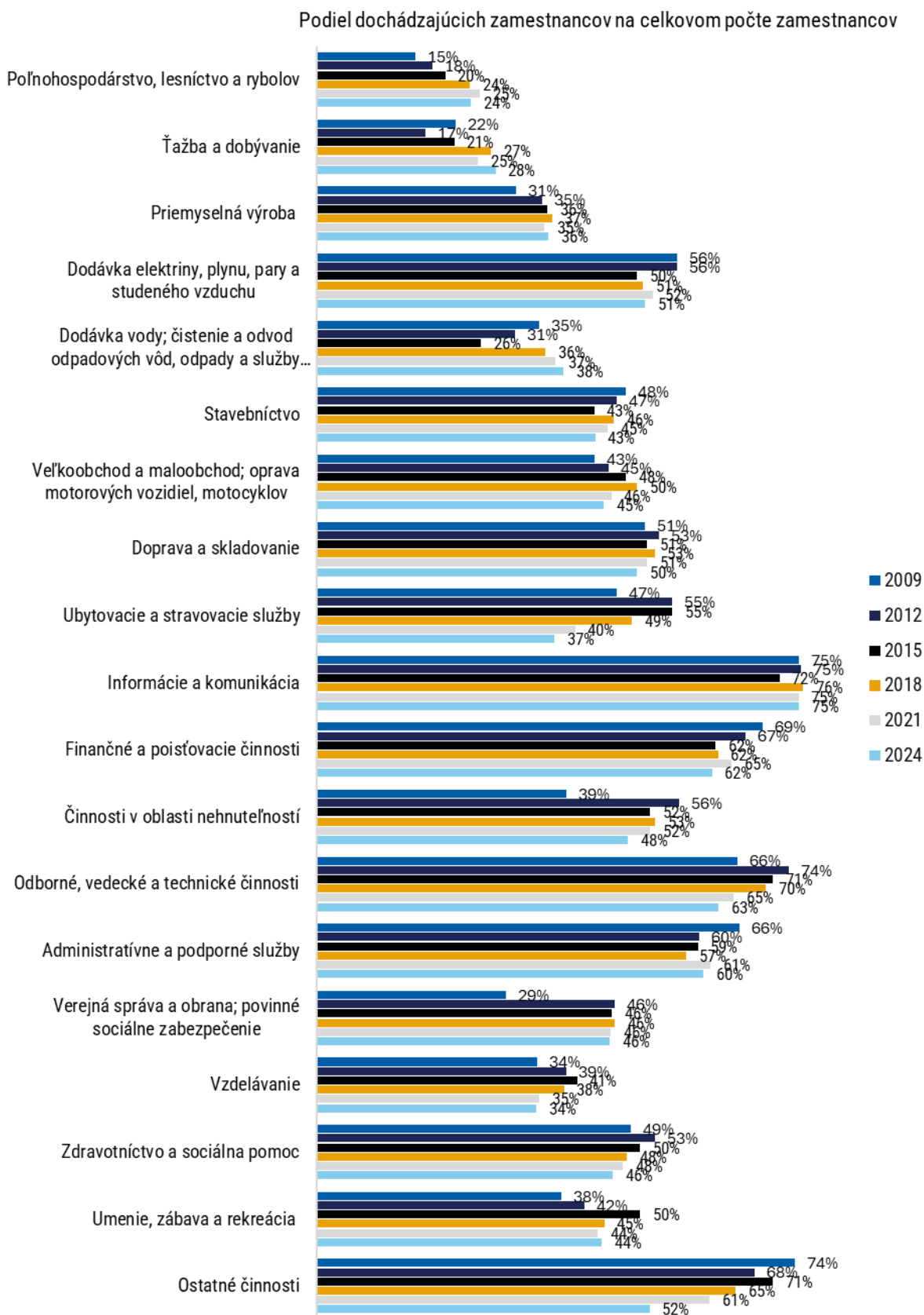
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 53: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



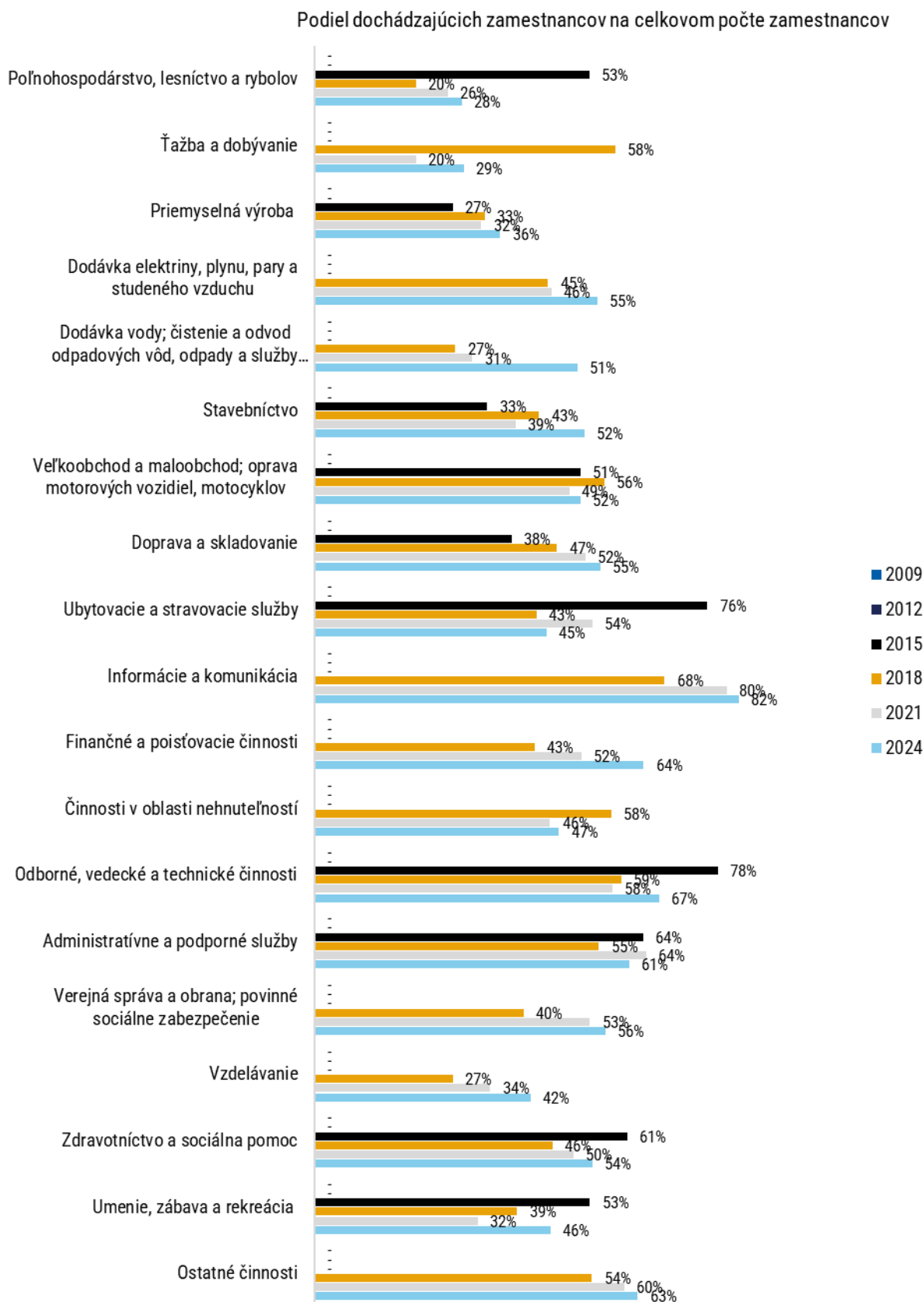
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 54: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

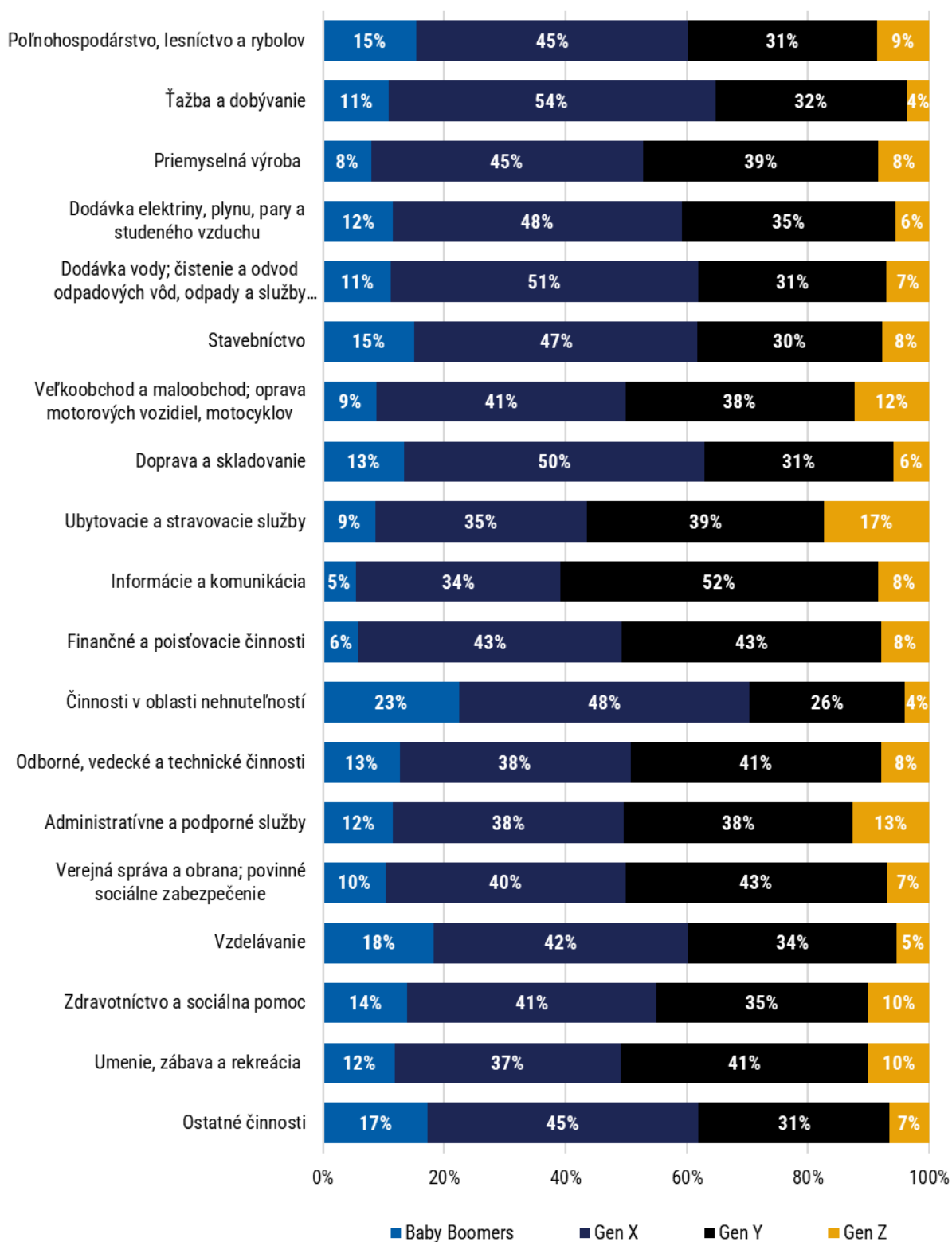
**Graf č. 55: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 56: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024**

Podiel dochádzajúcich zamestnancov danej generácie na celkovom počte dochádzajúcich zamestnancov



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

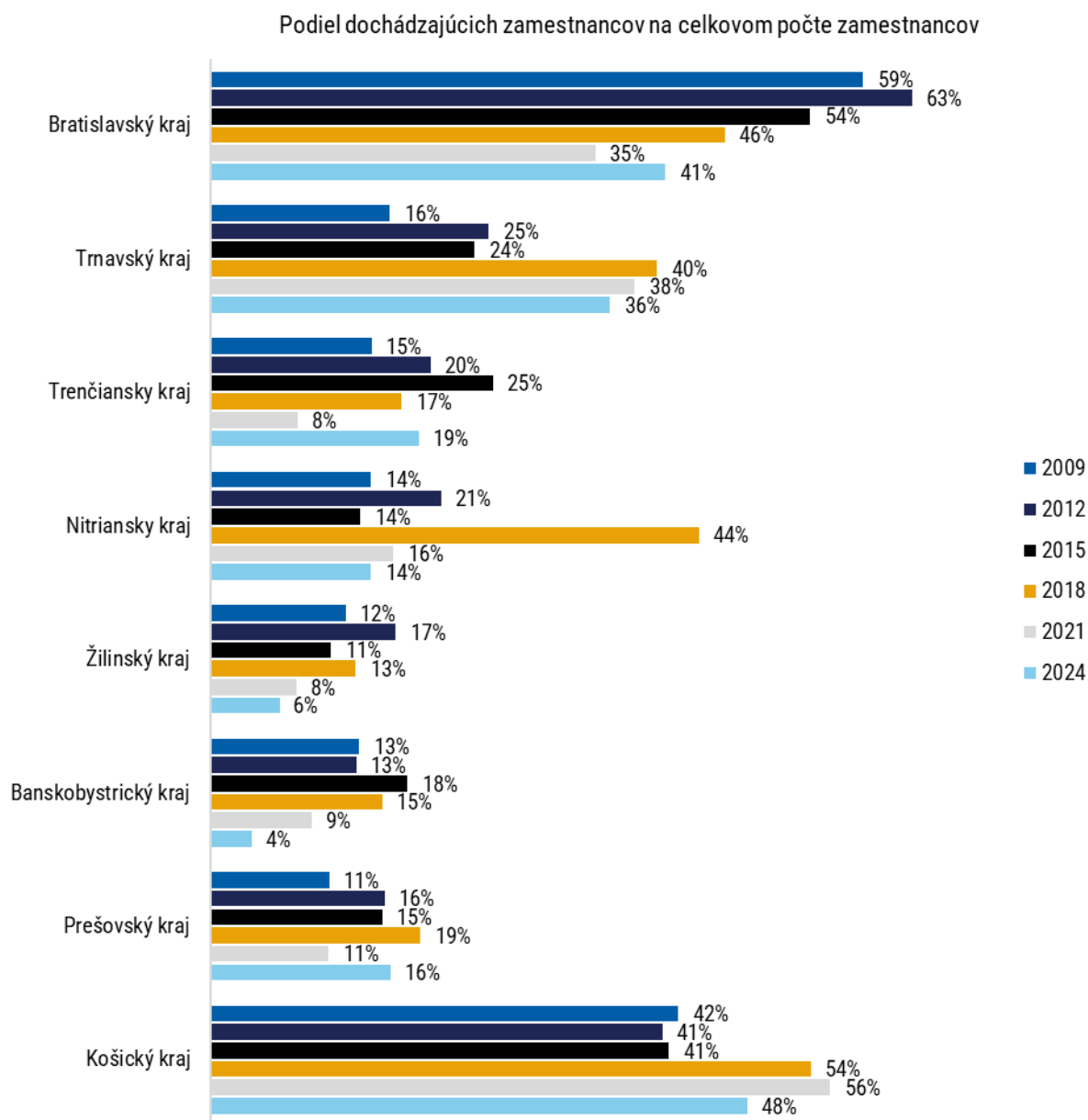
Nasledujúce grafické znázornenia poskytujú prehľad o mobilite generácií v jednotlivých regiónoch Slovenska, vyjadrenej podielom dochádzajúcich zamestnancov na celkovom počte príslušníkov danej generácie v kraji.

Medzi najviac mobilné regióny Slovenska u zamestnancov Silent generation sú Bratislavský a Košický kraj. Zatiaľ čo v Bratislavskom kraji sa naprieč sledovaným obdobím pohyboval podiel dochádzajúcich zamestnancov v intervale 35 – 63 %, v Košickom kraji sa podiel dochádzajúcich pohyboval na úrovni 41 – 56 %. Najmenej mobilné boli kraje stredného Slovenska a Prešovský kraj, pričom podiel dochádzajúcich v sledovanom období v týchto regiónoch nedosiahol ani 20 %.

Situácia sa v prípade ostatných generácií výrazne nelíši. Medzi vysoko mobilné regióny naprieč všetkými generáciami patria najmä Bratislavský a Košický kraj. V prípade generácie Baby Boomers dosahuje podiel dochádzajúcich približne 70 % v Bratislavskom kraji a okolo 40 % v Košickom kraji. S každou nasledujúcou generáciou (X, Y a Z) sa tento podiel v oboch krajoch ďalej zvyšuje.

Sledovaním štruktúry dochádzajúcich podľa generácií zistíme, že najvyšší podiel má vo všetkých krajoch generácia X, nasleduje generácia Y a s veľmi podobnými podielmi generácia Baby Boomers a Z.

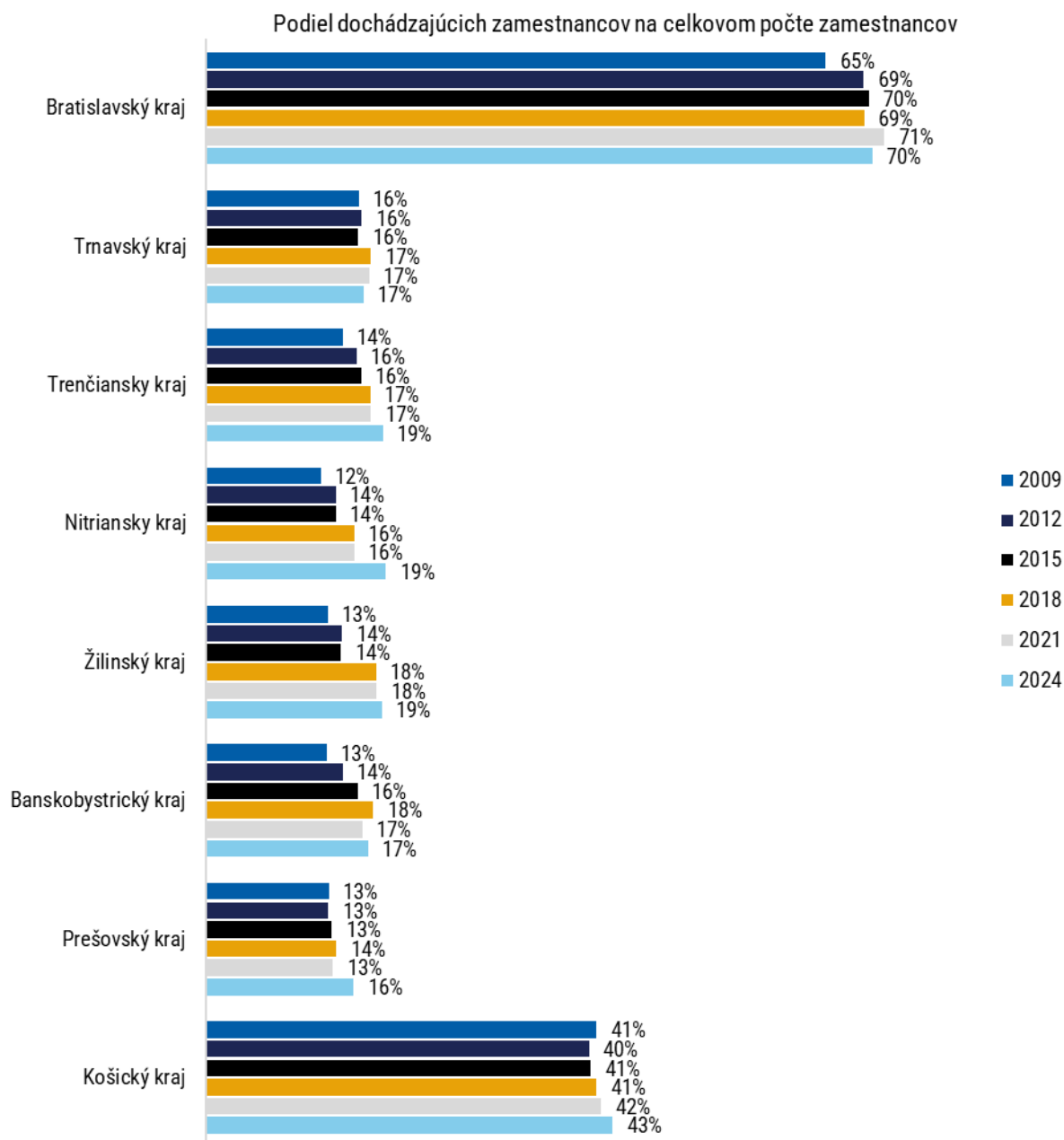
**Graf č. 57: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

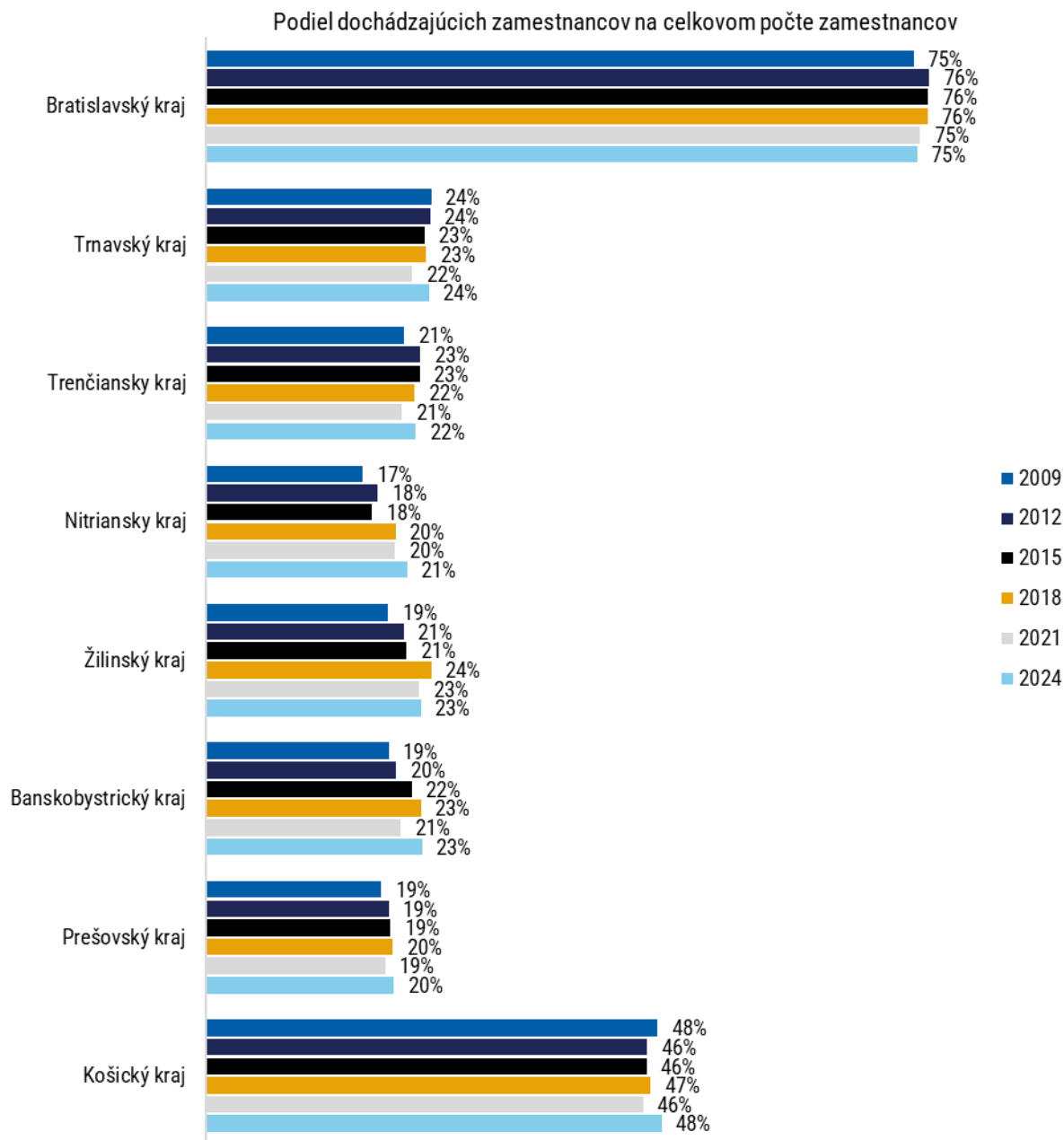


**Graf č. 58: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



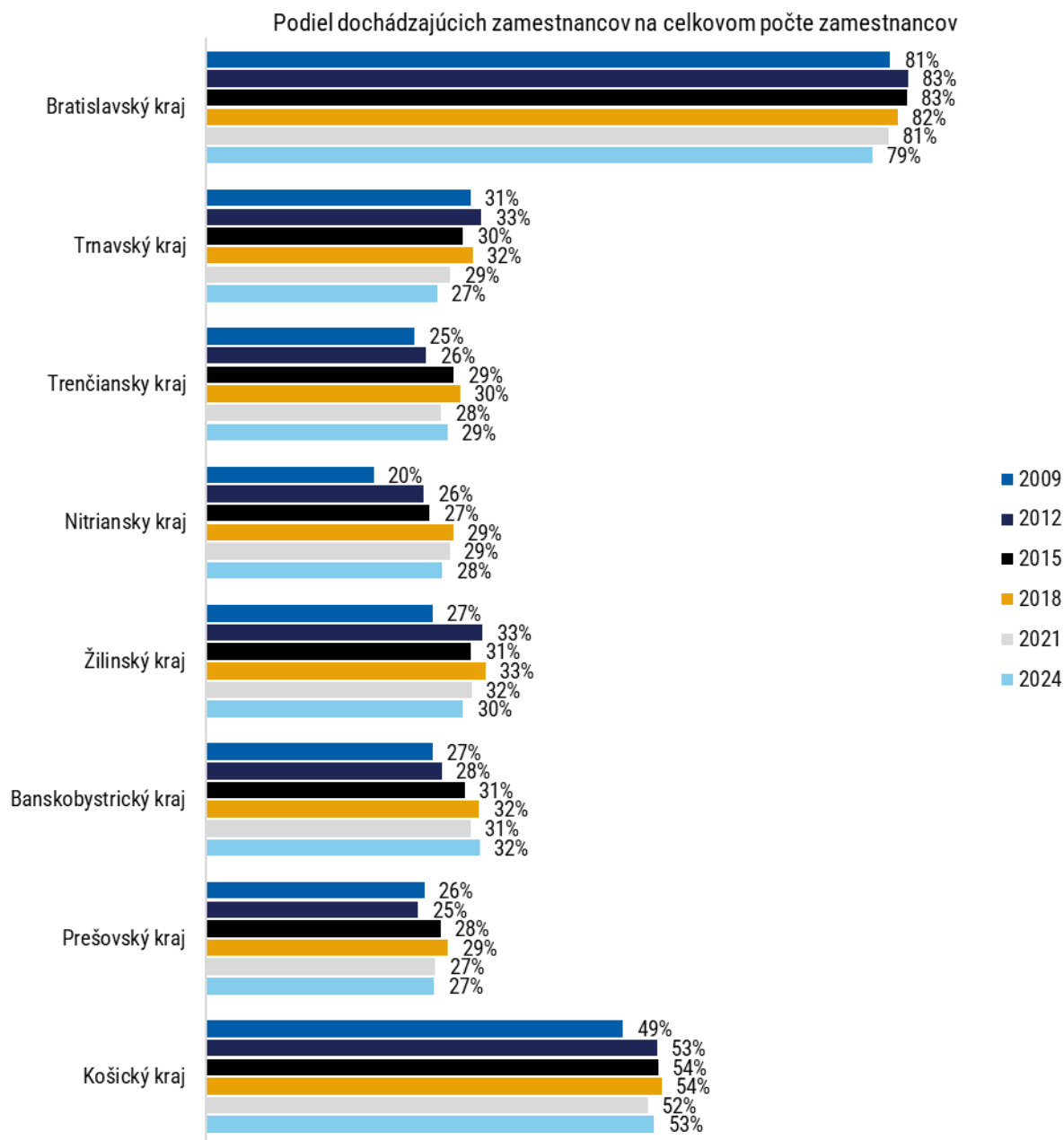
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 59: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



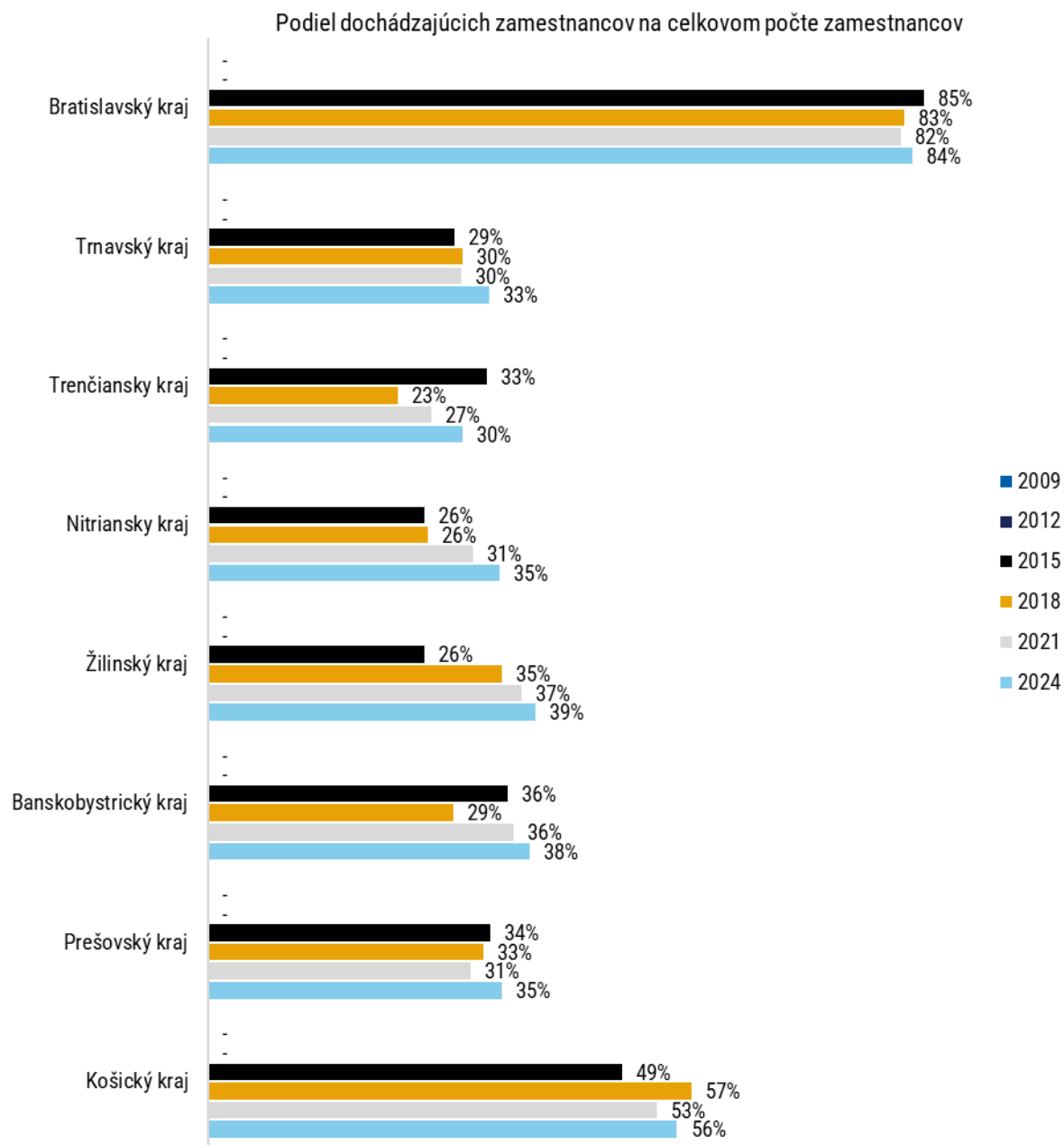
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 60: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



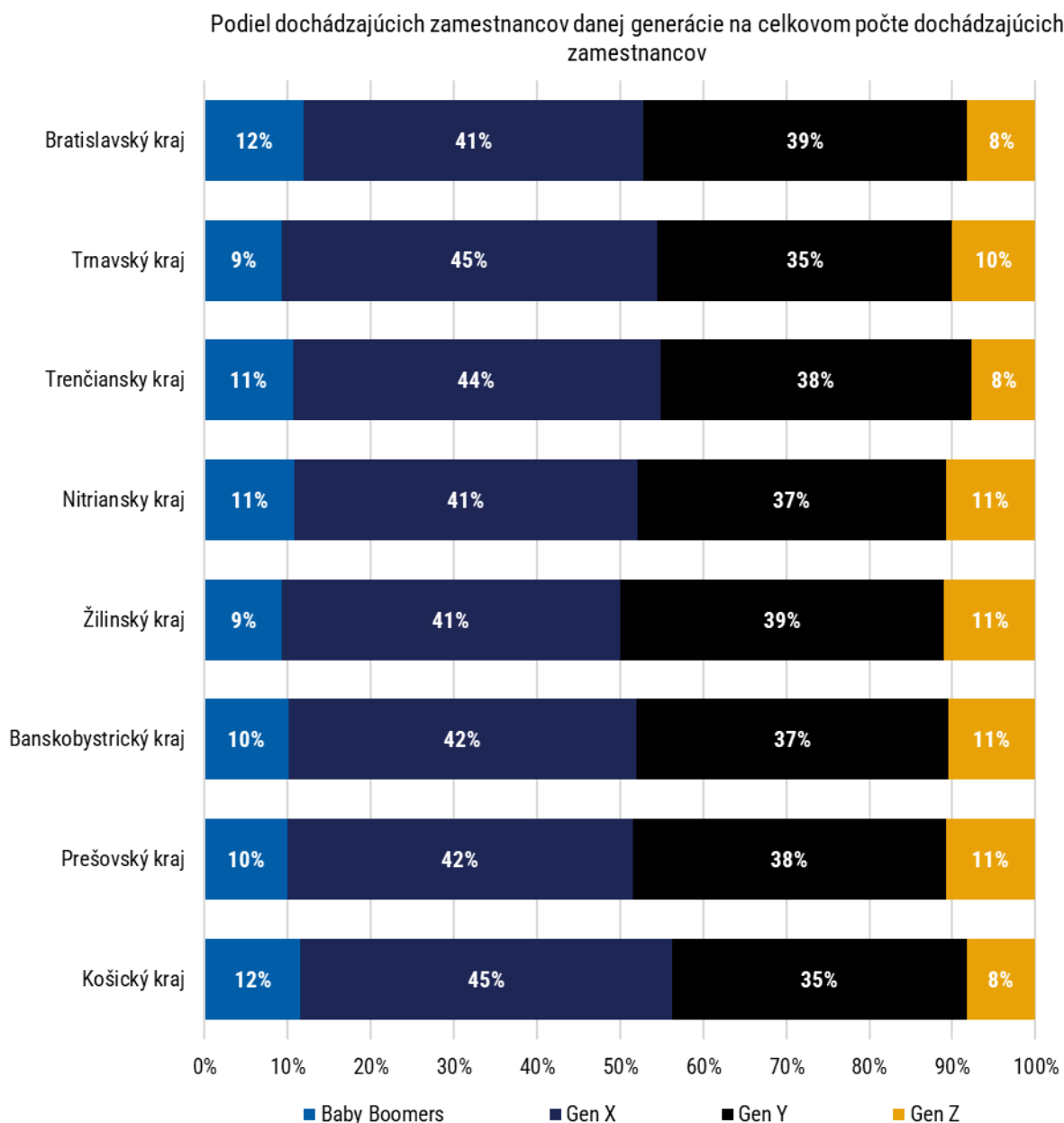
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 61: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 62: Štruktúra dochádzajúcich zamestnancov podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Podiel dochádzajúcich zamestnancov je možné analyzovať aj z hľadiska najpočetnejších zamestnaní v rámci jednotlivých generácií. Nasledujúce grafické znázornenia preto ilustrujú podiel dochádzajúcich zamestnancov danej generácie na ich celkovom počte, a to osobitne v najzastúpenejších zamestnaniach príslušnej generácie.

U Silent generation možno medzi najpočetnejšími zamestnaniami identifikovať vysoko mobilné povolanie vysokoškolských učiteľov, pri ktorom sa podiel dochádzajúcich zamestnancov počas sledovaného obdobia pohyboval v rozmedzí 59 – 67 %. Naopak, nízku mieru dochádzky vykazovalo zamestnanie prezidenti a generálni riaditelia podnikov a organizácií, kde sa podiel dochádzajúcich pohyboval v intervale 5 – 37 %.

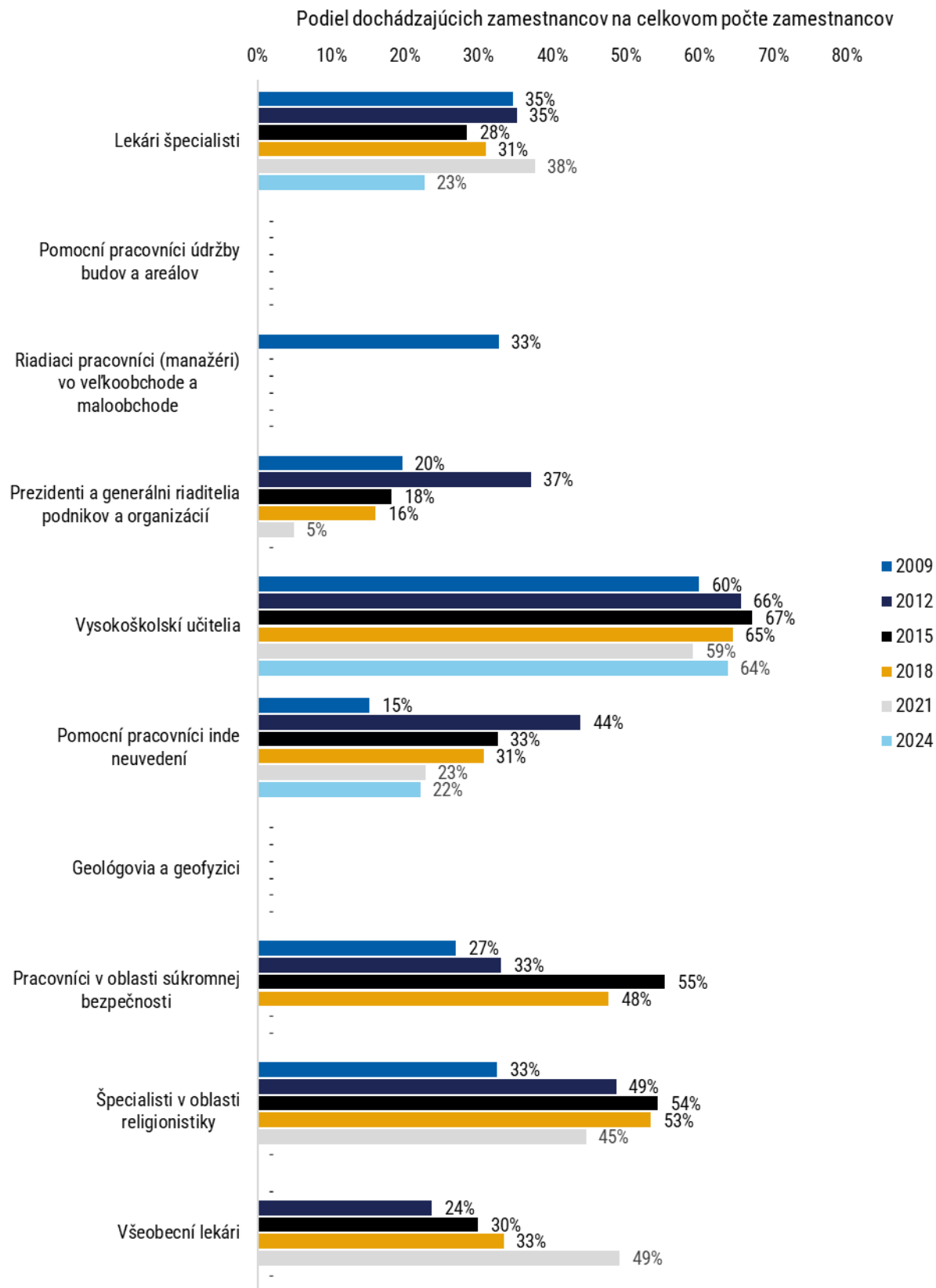
V rámci generácie Baby Boomers patria k najviac mobilným najpočetnejším zamestnaniam pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti, vodiči nákladných automobilov a kamiónov a špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly. Naopak k menej mobilným patria učitelia v základných školách a upratovačky. Zatiaľ čo podiel dochádzajúcich je v niektorých zamestnaniach skôr stabilný (napr. upratovačky alebo vodiči nákladných automobilov a kamiónov), v niektorých sa podiel dochádzajúcich rokmi zvyšuje (napr. správcovia objektov, predavači, odborní pracovníci v oblasti účtovníctva, či pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti).

Podobne ako u generácie Baby Boomers, aj v prípade generácie X patria medzi menej mobilné zamestnania učitelia v základných školách a upratovačky, akurát že v tomto prípade je podiel dochádzajúcich zamestnancov v zamestnaní učiteľov v základných školách o niečo vyšší. Veľmi podobne to je aj s viac mobilnými najpočetnejšími zamestnaniami. Vodiči nákladných automobilov a špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly sú vysoko mobilné aj v prípade generácie X. Okrem týchto zamestnaní tu patria aj montážni pracovníci (operátori) v strojárskych výrobných podniku s podielom v intervale 35 – 44 % alebo pracovníci v sklade 32 – 40 %.

V rámci generácie Y sa medzi vysoko mobilné najpočetnejšie zamestnania zaradili už len špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly. Okrem toho sa v tejto generácii objavujú aj technici vo fyzikálnych a technických vedách a v doprave inde neuvedení, často s vyšším ako 50%-ným podielom dochádzajúcich. Vo všeobecnosti však možno pozorovať, že vo väčšine najpočetnejších zamestnaní generácie Y dosahuje podiel dochádzajúcich zamestnancov viac než 40 %.

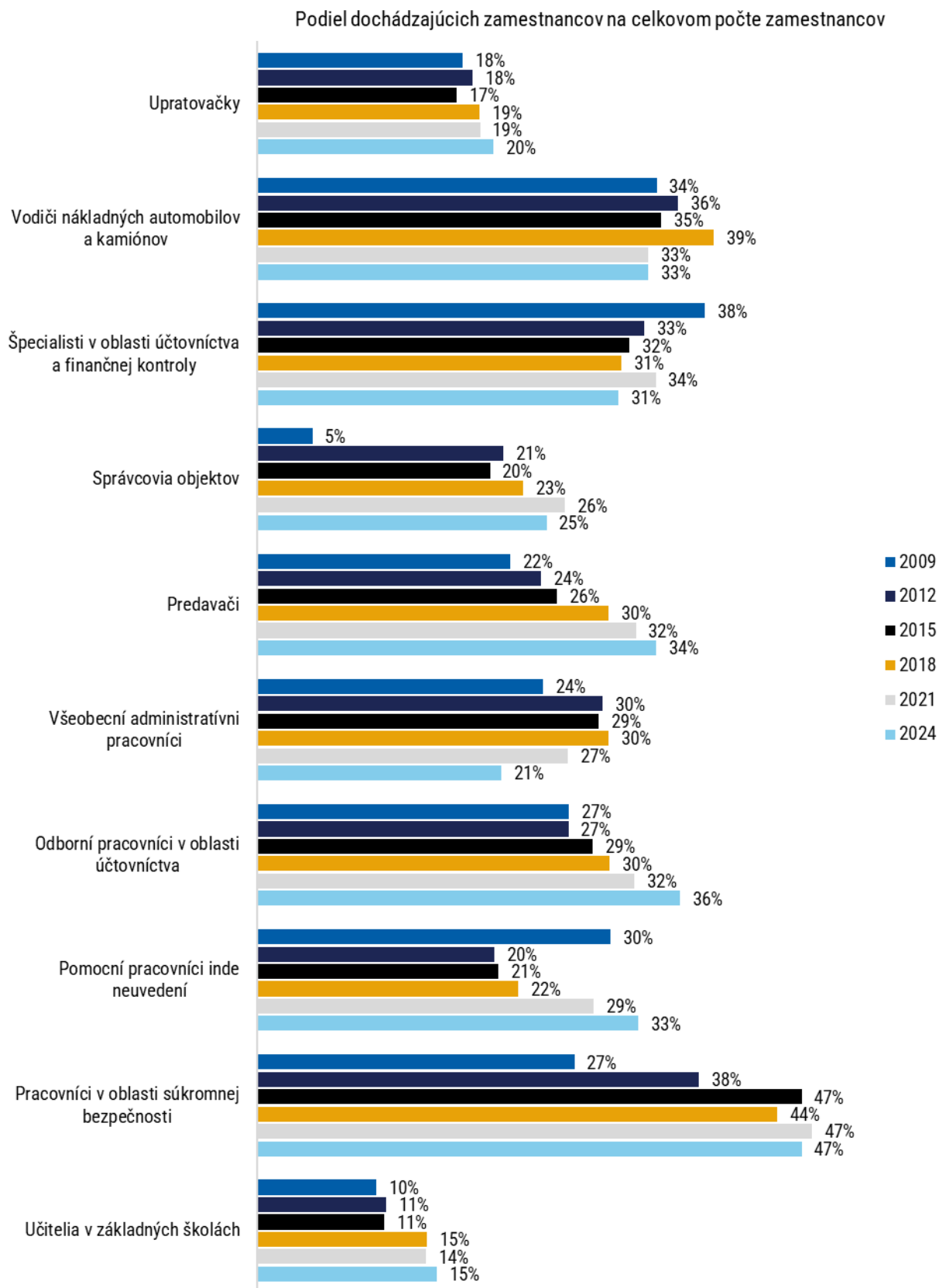
V prípade generácie Z patria medzi vysoko mobilné najpočetnejšie zamestnania najmä tie z čela rebríčka, predovšetkým predavači (56 – 88 %) a montážni pracovníci (operátori) v strojárskych výrobných podniku (47 – 74 %). Naopak, medzi menej mobilné patria povolania umiestnené na konci rebríčka najpočetnejších zamestnaní tejto generácie. Pre tieto zamestnania je zároveň charakteristický relatívne stabilný podiel dochádzajúcich. U nastavovačov a obsluhy kovoobrábacích strojov sa podiel pohyboval v intervale 28 – 33 %, u montážnych pracovníkov elektrických a elektronických zariadení na úrovni 25 – 37 %, a u pokladníkov a predavačov lístkov v rozmedzí 31 – 44 %.

**Graf č. 63: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

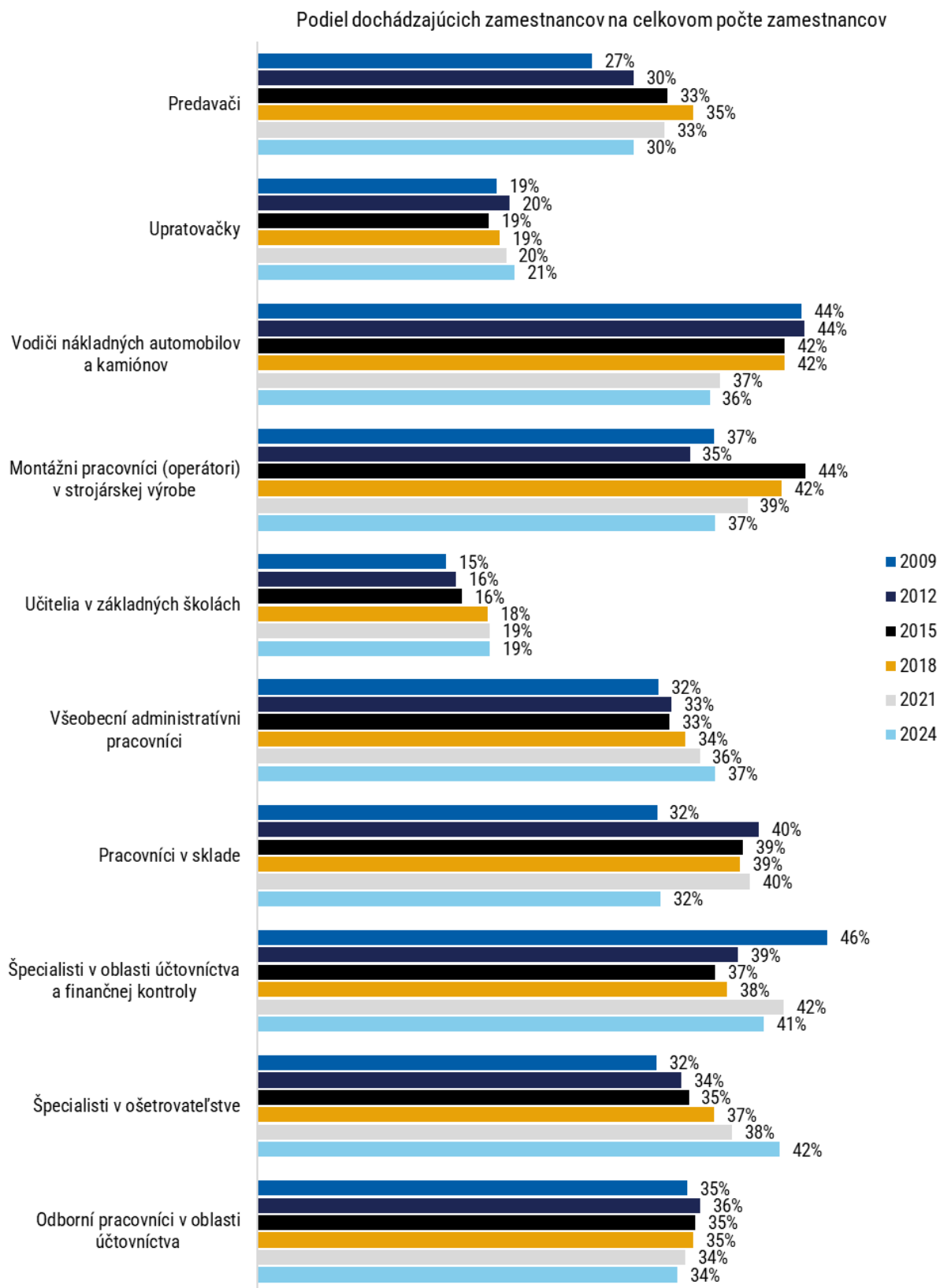
**Graf č. 64: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

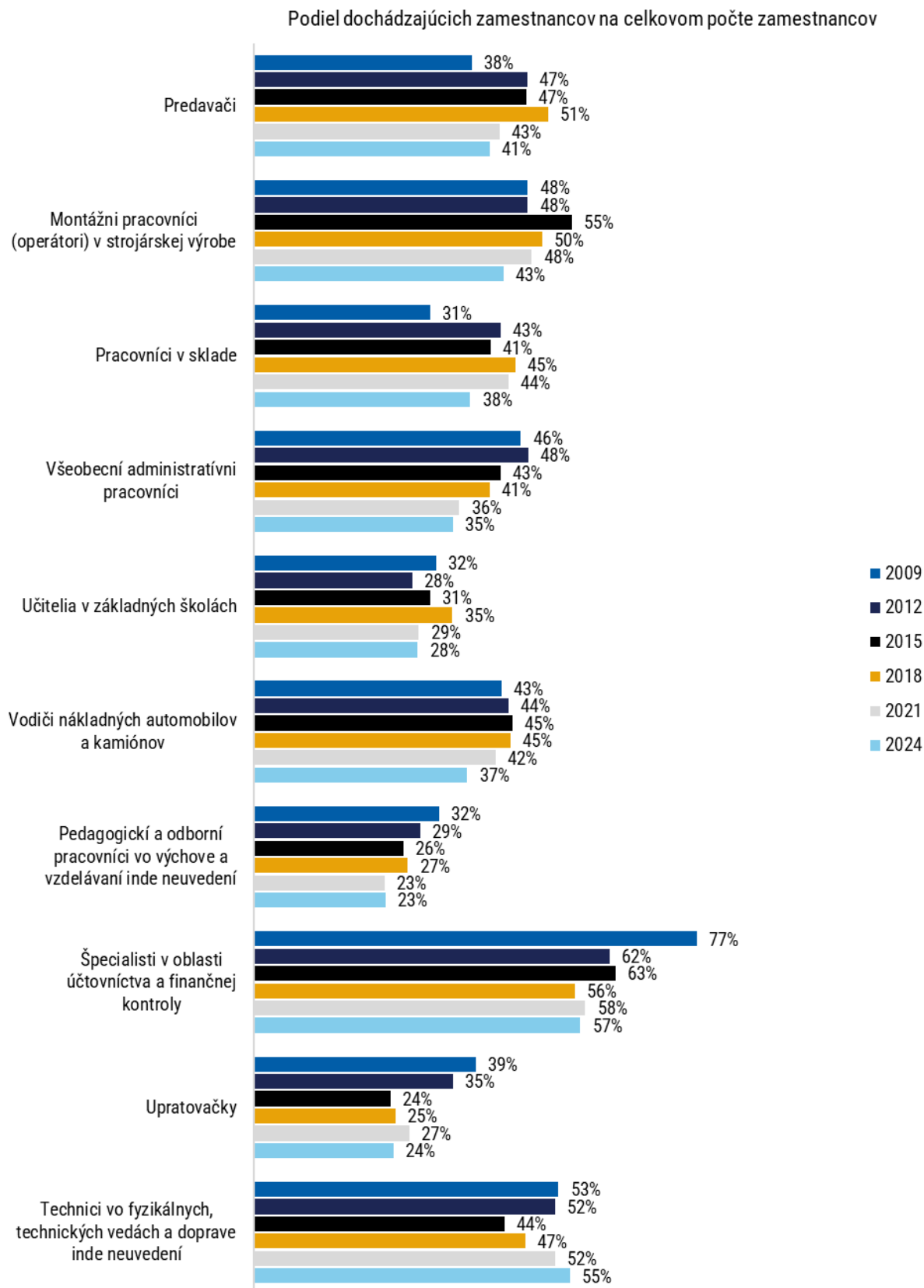


**Graf č. 65: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024)**



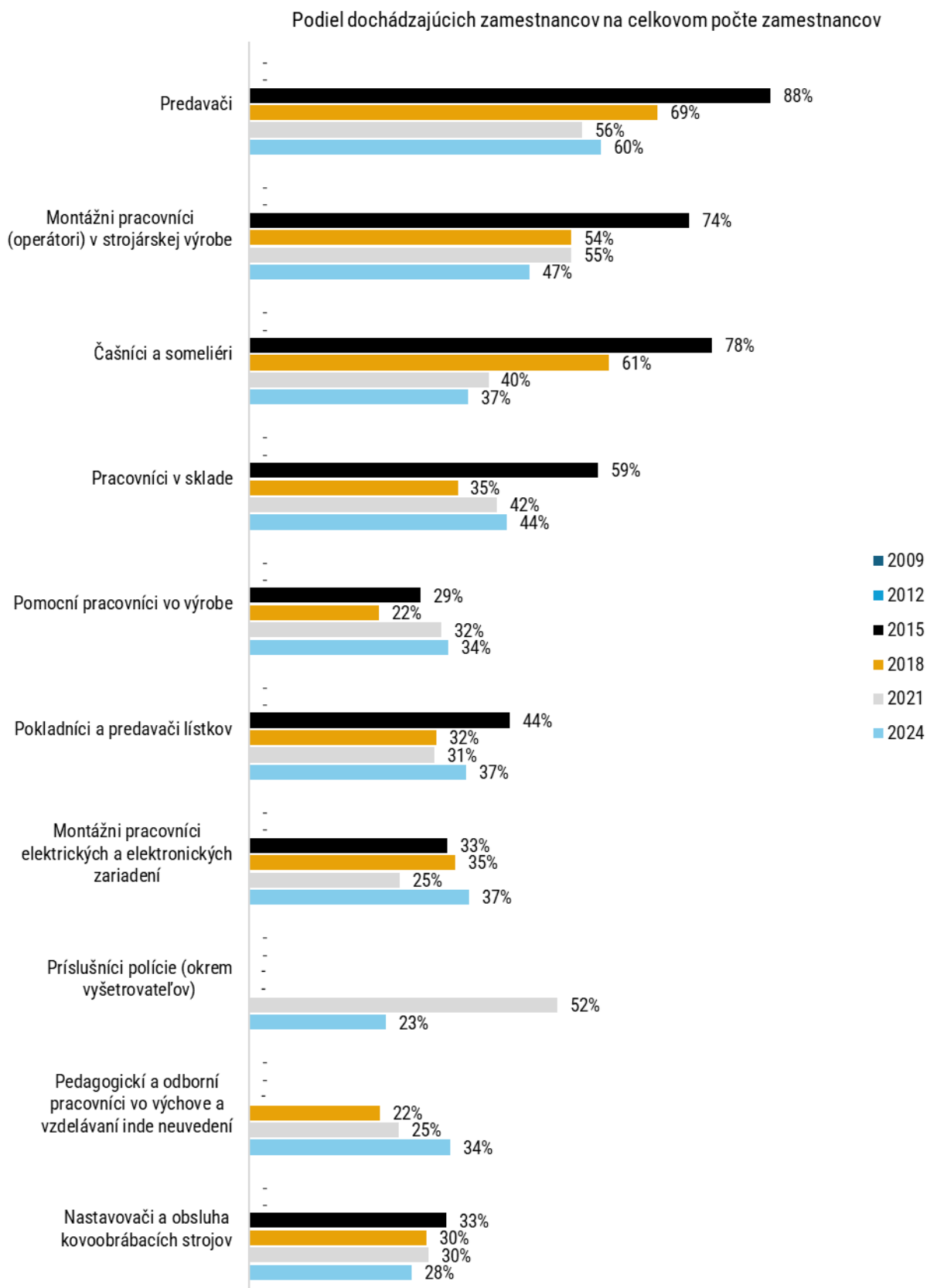
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 66: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 67: Podiel dochádzajúcich zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2009, 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 4:**

**MZDY GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĹA  
SEKTOROV, REGIÓNOV  
A NAJPOČETNEJŠÍCH  
ZAMESTNANÍ**

## 4. MZDY GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A NAJPOČETNEJŠÍCH ZAMESTNANÍ

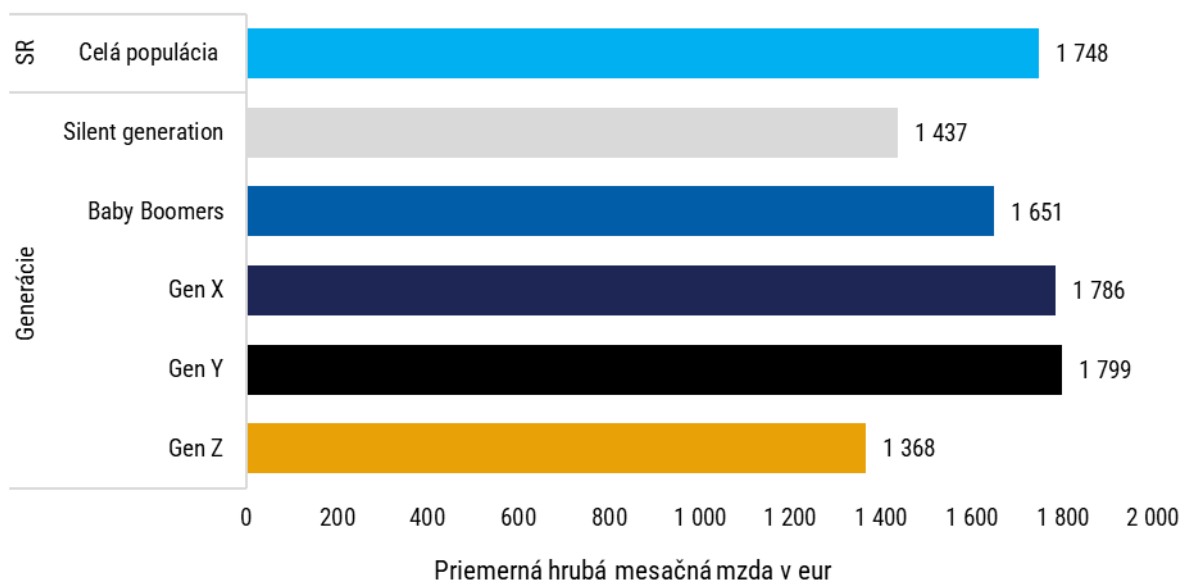
Mzdy predstavujú jeden z kľúčových ukazovateľov postavenia zamestnancov na trhu práce. Cieľom tejto kapitoly je analyzovať priemerné hrubé mesačné mzdy podľa generácií na základe jednotlivých sektorov, regiónov a najpočetnejších zamestnaní.

Priemerné hrubé mesačné mzdy v roku 2024 ukazujú výrazné rozdiely medzi generáciami, ktoré odrážajú ich postavenie na trhu práce, úroveň pracovných skúseností aj sektorové zastúpenie. V roku 2024 bola priemerná hrubá mesačná mzda vo výške 1 748 eur, pričom generácia X a generácia Y tento priemer ťahajú nahor, zatiaľ čo generácia Z spolu so zamestnancami zo starších generácií priemernú úroveň miezd znižujú.

Silent generation patrí medzi najnižšie zarábajúce skupiny s priemernou mzdou 1 437 eur, čo súvisí s tým, že ide už len o malý zvyšok populácie, sústredený v špecifických profesiách, často s kratším úväzkom alebo nižším pracovným zapojením. Zamestnanci generácie Baby Boomers dosahujú priemernú mzdu 1 651 eur. Naopak, generácia X dosahuje vyššie mzdy na úrovni 1 786 eur, čo odráža ich dlhoročné skúsenosti, zastúpenie v manažérskych pozíciách a v špecializovaných profesiách.

Najvyššie priemerné mzdy v súčasnosti dosahuje generácia Y. Táto generácia s priemernou hrubou mzdou takmer 1 800 eur mesačne predstavuje dominantnú generáciu tejto doby. Najnižšie mzdy má aktuálne generácia Z s hodnotou 1 368 eur, čo je dôsledok toho, že ide o generáciu, ktorá vstupuje na trh práce, získava prvé pracovné návyky a je sústredená v pomocných a menej platených zamestnaniach, ako sú predavači, skladníci či čašníci.

**Graf č. 68: Priemerná hrubá mesačná mzda v hospodárstve a podľa generácií v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Od roku 2001 do roku 2024 vzrástla priemerná hrubá mesačná mzda takmer 4-násobne. Na nasledujúcom grafe je zobrazený dlhodobý vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy jednotlivých generácií na Slovensku v rokoch 2001 – 2024.

Najstaršia a najmenšia generácia vo vstupnom súbore, Silent generation, mala na začiatku sledovaného obdobia najvyššie mzdy spomedzi všetkých generácií. Pozíciu najlepšie zarábajúcej generácie si udržala do roku 2005, kedy dosiahla priemernú hrubú mesačnú mzdu 648 eur. Rozdiely medzi ostatnými generáciami neboli výrazné. Po tomto období sa prepadla Silent generation až za generáciu Baby Boomers a generáciu X. Ich príjem začal stagnovať oproti iným generáciám. V roku 2008 túto generáciu predbehla aj generácia Y. Ich mzda postupne rástla po vstupe do Eurozóny zo 658 eur v roku 2009, na 871 eur v roku 2015, až k 1 033 eur v roku 2019. Od roku 2020 sa početnosť tejto generácie znížila a výsledky sú počítané výrazne menšou vzorkou ako v predošlých obdobiach. Po pandémie

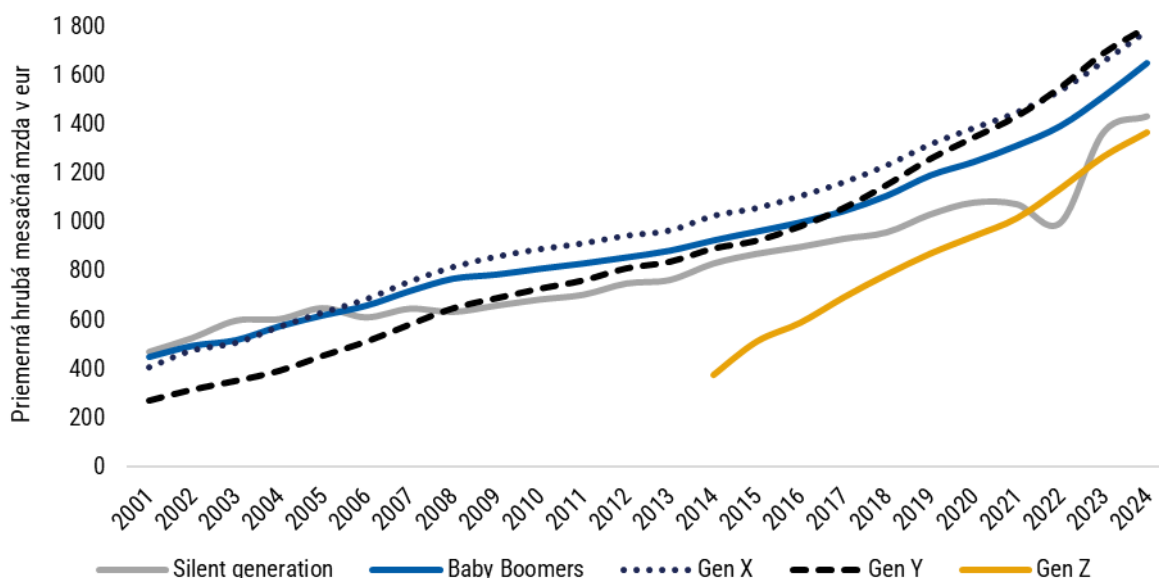
COVID-19 sa mzdy tejto generácie prepadli a následne v roku 2023 vzrástli o 37 % na úroveň 1 400 eur. Ako už bolo spomenuté, tento nárast súvisí aj s nízkym počtom ekonomicky aktívnych osôb v tejto generácii.

Generácia, ktorá je v súčasnosti druhá najstaršia a stále v produktívnom veku je Baby Boomers. Za celé obdobie nikdy nedosiahla najvyššie priemerné mzdy oproti ostatným generáciám. Mzdy im kontinuálne rástli z približne 450 eur v roku 2001, cez 786 eur v roku 2009, na 999 eur v roku 2015, po 1 651 eur v roku 2024. Dynamika rastu miezd bola v porovnaní s inými generáciami nižšia.

Generácia X má od roku 2006 stabilne vyššie mzdy než generácia Baby Boomers a do roku 2022 vyššie ako akákoľvek iná generácia na pracovnom trhu. Výška ich priemerných miezd sa pohybovala od 404 eur v roku 2001, cez 684 eur v roku 2006, po súčasných 1 786 eur v roku 2024. V roku 2014 predstavovali prvú generáciu, ktorá dosiahla priemernú mzdu nad tisíc eur (1 027 eur).

Generácia Y začala nastupovať na trh práce na prelome tisícročí a posledné ročníky nastúpili na trh práce v období 2015 – 2017. Od tohto obdobia patrí k najrýchlejšie rastúcim generáciám. V roku 2023 sa stala najlepšie zarábajúcou generáciou na trhu, kedy predbehla aj generáciu X. V roku 2001 dosahovali ich priemerné mzdy len 269 eur<sup>2</sup>, v roku 2009 už 689 eur, neskôr v roku 2017 dosiahli ich mzdy 1 058 eur a od roku 2020 vzrástla mzda z 1 347 eur na 1 799 eur. Generácia Z vstúpila na trh práce až po roku 2013. Ich mzdy rástli dynamicky, ale zostávajú najnižšie (1 368 eur v roku 2024), čo zodpovedá ich krátkej praxi a koncentrácii v menej platených odvetviach.

**Graf č. 69: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácií v SR v období 2001 – 2024**

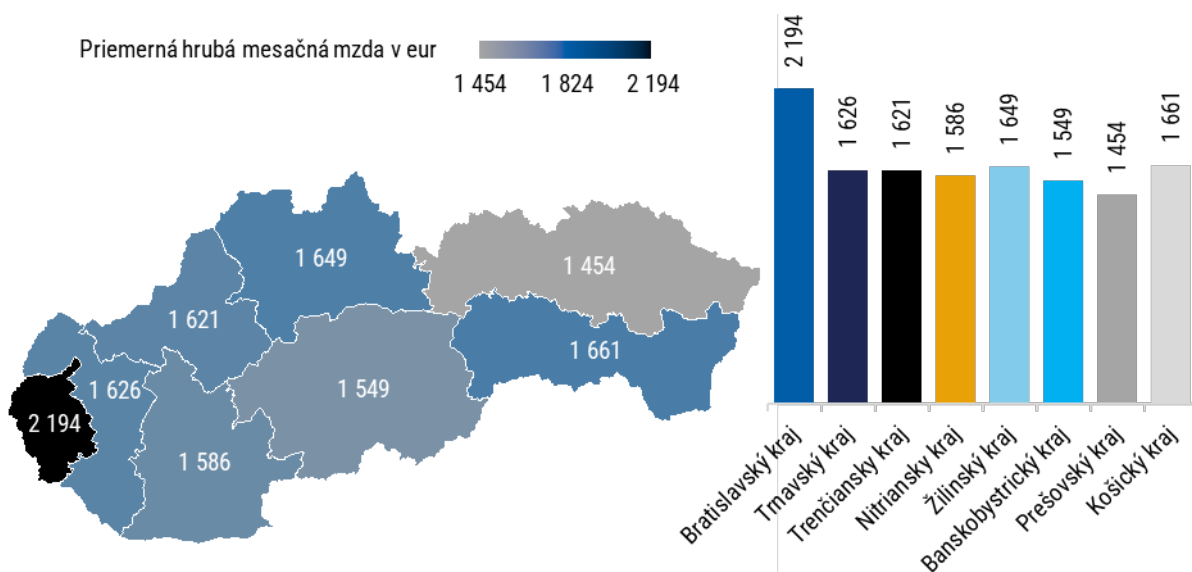


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Priemerná hrubá mesačná mzda v hospodárstve sa líši naprieč regiónmi. Kým celoslovenská priemerná hrubá mesačná mzda bola v roku 2024 na úrovni 1 748 eur, v Bratislavskom kraji boli mzdy najvyššie na úrovni 2 194 eur. Druhé najvyššie mzdy boli v Košickom kraji, kde mzdy dosahovali v priemere 1 661 eur. Nasledoval Žilinský kraj (1 649 eur), Trnavský kraj (1 626 eur) a Trenčiansky kraj (1 621 eur). Najnižšie mzdy boli v Nitrianskom (1 586 eur), Banskobystrickom (1 549 eur) a Prešovskom kraji (1 454 eur).

<sup>2</sup> Poznámka: Údaje za obdobie pred rokom 2009 boli prepočítané konverzným kurzom 1 EUR = 30,126 SKK.

**Graf č. 70: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa krajov v roku 2024**

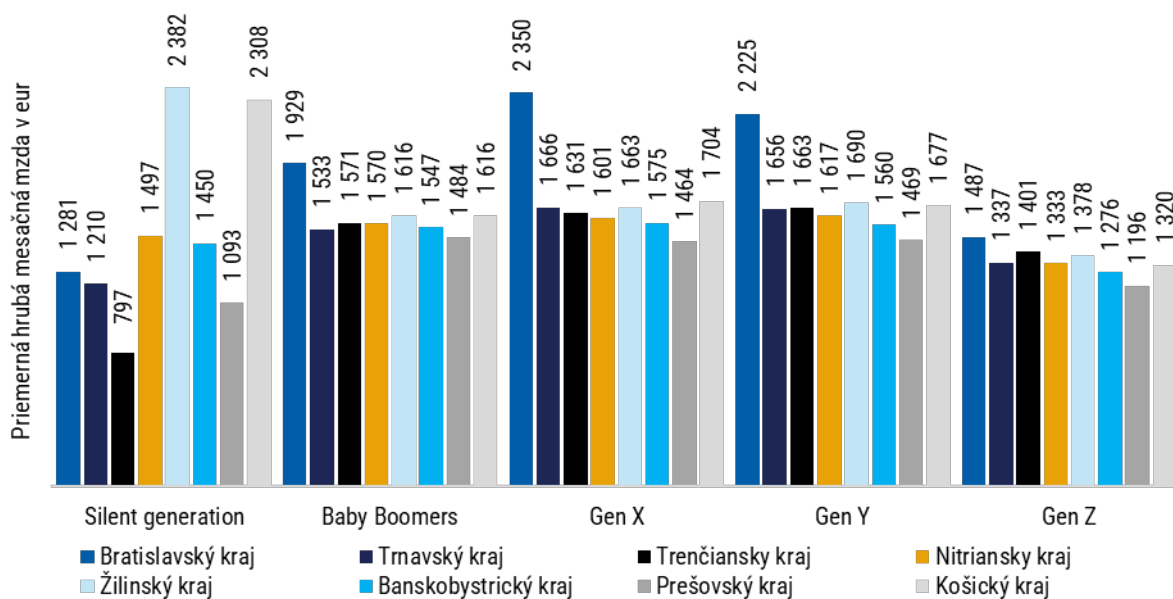


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúci graf zobrazuje porovnanie mzdových regionálnych rozdielov naprieč generáciami. U takmer všetkých generácií bola priemerná mzda najvyššia práve v Bratislavskom kraji. Výnimkou je Silent generation, u ktorej vzorka tvorí len pár desiatok zamestnancov v každom kraji. U tejto generácie boli najvyššie priemerné mzdy v Žilinskom a Košickom kraji na úrovni 2 382 eur, resp. 2 308 eur. Naopak najnižšia priemerná hrubá mesačná mzda bola 797 eur v Trnavskom kraji.

Z hľadiska regionálnych rozdielov je najväčší rozdiel medzi Bratislavským krajom a zvyškom Slovenska u zamestnancov generácie X a generácie Y. V Bratislavskom kraji zarábali v priemere príslušníci týchto generácií o 46 %, resp. 37 % viac než v ostatných krajoch. Najnižšie rozdiely sú u generácie Z. Zamestnanci tejto generácie mali v roku 2024 v Bratislavskom kraji vyššie mzdy oproti zvyšku Slovenska len o 13 %.

**Graf č. 71: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

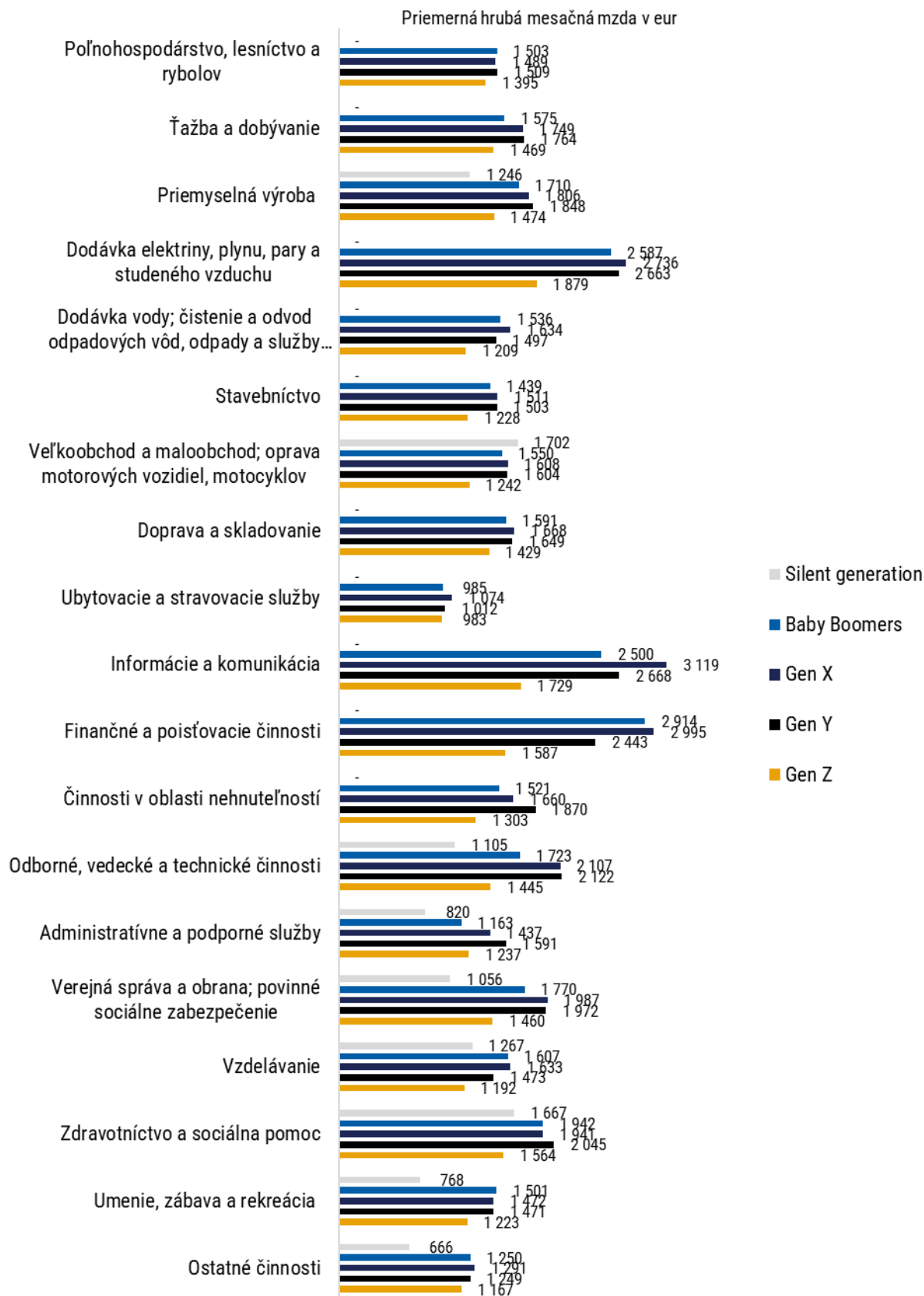
Graf ukazuje priemerné hrubé mesačné mzdy podľa sektorov a generácií v roku 2024. Dá sa z nej vyčítať niekoľko kľúčových trendov. Generácia Z má vo všetkých sektoroch najnižšie mzdy (napr. Ubytovacie služby 983 eur, Administratíva 1 237 eur), čo je dôsledkom nižšej praxe a koncentrácie v pomocných povolaniach. Výnimkou sú dynamickejšie odvetvia ako Informácie a komunikácia (1 729 eur) alebo Financie (1 587 eur).

Generácia Y dosahuje najvyššie mzdy v moderných odvetviach, ako sú Informácie a komunikácia (2 668 eur), Financie (2 443 eur) a Odborné činnosti (2 122 eur). V tradičných sektoroch (Poľnohospodárstvo, Stavebníctvo) sú ich mzdy vyššie než u generácie Z, ale na úrovni generácie X. Generácia X zostáva silno zastúpená vo vysokoprijmových odvetviach – Financie (2 995 eur) a Informácie a komunikácia (3 119 eur). V klasických sektoroch (Priemysel 1 806 eur, Stavebníctvo 1 511 eur) sa ich mzdy pohybujú tesne nad generáciou Y. Baby Boomers sú stále aktívni v stabilných profesiách. Ich mzdy sú nižšie ako u mladších generácií, ale držia si dobrú úroveň v odvetviach ako Informácie a komunikácia (2 500 eur), Financie (2 914 eur), ale aj v Dodávke elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu (2 587 eur), ďalej vo Vzdelávaní (1 607 eur) a Doprave a skladovaní (1 591 eur). studeného vzduchu (2 587 eur), ďalej vo Vzdelávaní (1 607 eur) a Doprave a skladovaní (1 591 eur).

Silent generation je na trhu práce už len okrajovo, často vo vysokošpecializovaných alebo atypických povolaniach. Preto majú extrémne hodnoty – veľmi nízke mzdy v niektorých odvetviach (666 eur v ostatných činnostiach, 769 v umení).



Graf č. 72: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024



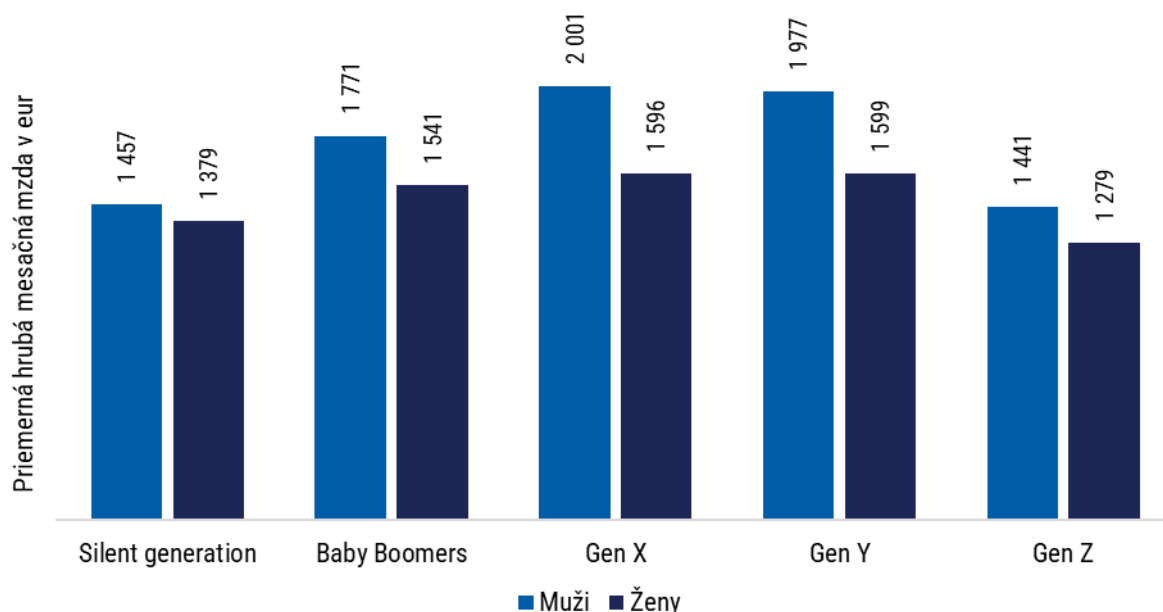
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Rodový mzdový rozdiel v celkovej populácii bol v roku 2024 18,37 %. Ženy zarábali 1 572 eur a muži 1 926 eur. Najvyšší rodový mzdový rozdiel je u generácie X na úrovni 20,27 %. Muži tejto generácie zarábali 2 001 eur mesačne, čo je o 400 eur viac než ženy.

Druhú najvyššiu nerovnosť v roku 2024 mala generácia Y. Rozdiel medzi mzdami mužov a žien u tejto generácie bol 379 eur. Ženy z generácie Y zarábali najviac spomedzi všetkých generácií, a to v priemere 1 599 eur. Napriek tomu ich mzda bola o 19,15 % nižšia ako u mužov z generácie Y.

Mzdový rozdiel u generácie Baby Boomers bol len 230 eur. Muži z tejto generácie zarábali v priemere 1 771 eur mesačne, ženy 1 541 eur. Rodový mzdový rozdiel predstavoval 12,97 %. Najnižší rodový mzdový rozdiel bol u generácie Z. Ženy tu mali priemernú mzdu o 11,20 % nižšiu, a to na úrovni 1 279 eur, muži zarábali v priemere 1 441 eur.

**Graf č. 73: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa generácií a pohlavia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

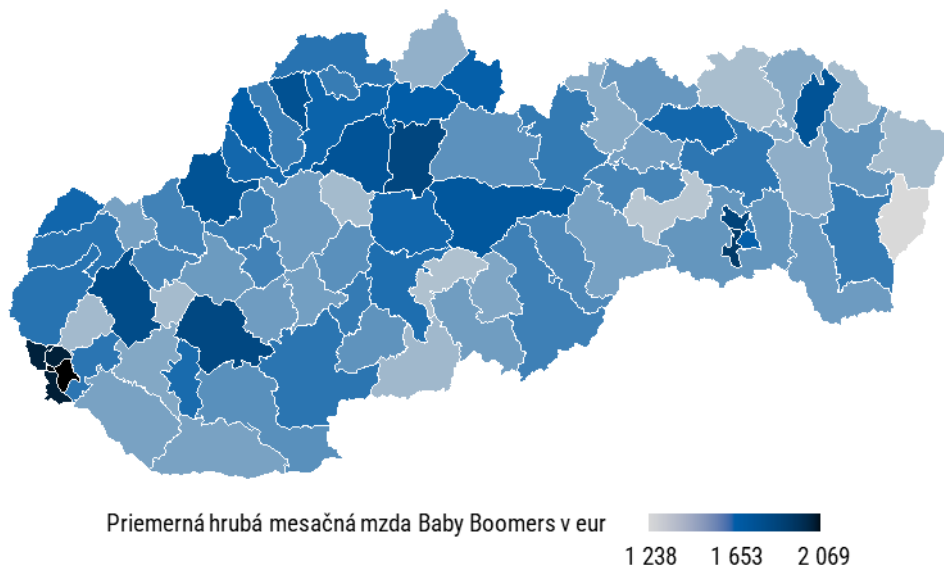
Priemerné hrubé mesačné mzdy generácie Baby Boomers v roku 2024 ukazujú výrazné regionálne rozdiely. Najlepšie odmeňovaní sú zamestnanci v mestských a priemyselných okresoch, kde sa mzdy pohybujú vysoko nad celoslovenským priemerom. V Bratislave sa najvyššie mzdy dosahujú v okrese Bratislava II (2 069 eur) a Bratislava I (2 032 eur), pričom aj okolité okresy, ako Senec (1 572 eur) či Malacky (1 580 eur), patria medzi nadpriemerné. V Trnavskom kraji vedú okresy Trnava (1 729 eur) a Skalica (1 622 eur), zatiaľ čo Hlohovec (1 337 eur) a Galanta (1 403 eur) sú naopak pod hranicou priemeru. V Trenčianskom kraji vyniká okres Trenčín s hodnotou 1 699 eur, vysoko sa držia aj okresy Púchov (1 654 eur) a Ilava (1 618 eur), zatiaľ čo Myjava (1 426 eur) je skôr na opačnom konci rebríčka. V Nitrianskom kraji dominuje okres Nitra (1 746 eur), kým Zlaté Moravce (1 442 eur) a Komárno (1 422 eur) ostávajú slabšie.

Žilinský kraj ukazuje dobré výsledky v Ružomberku (1 755 eur), Bytči (1 707 eur) či Martine (1 696 eur), ale okresy ako Námestovo (1 375 eur) a Turčianske Teplice (1 339 eur) sa pohybujú nižšie. V Banskobystrickom kraji sa najvyššie mzdy objavujú v Brezne (1 680 eur), Banskej Bystrici (1 621 eur), no kontrastne pôsobia okresy Detva (1 319 eur), Veľký Krtíš (1 348 eur) či Poltár (1 409 eur). Prešovský kraj má najvyššie mzdy v okrese Stropkov (1 697 eur) a Sabinov (1 619 eur), kým Bardejov (1 329 eur), Medzilaborce (1 336 eur) alebo Vranov nad Topľou (1 381 eur) sú výrazne slabšie. V Košickom kraji sa najlepšie darí mestským častiam – Košice II (1 811 eur) a Košice I (1 770 eur), pričom na opačnom konci sa nachádzajú okresy Sobrance (1 238 eur), Gelnica (1 301 eur) a Rožňava (1 426 eur).

Celkovo možno konštatovať, že najvyššie mzdy Baby Boomers sa sústreďujú v Bratislave, v priemyselných okresoch západného a stredného Slovenska (Púchov, Ružomberok, Žiar nad Hronom) a v mestských častiach Košíc. Naopak, najnižšie mzdy pretrvávajú v periférnych a hospodársky slabších okresoch južného a východného Slovenska, ako sú

Veľký Krtíš, Bardejov či Medzilaborce. Tento vývoj jasne poukazuje na výrazný rozdiel medzi ekonomicky silnejším západom a centrami Slovenska a slabšími regiónmi na juhu a východe krajiny.

**Graf č. 74: Priemerná hrubá mesačná mzda „Baby Boomers“ podľa okresov v roku 2024**

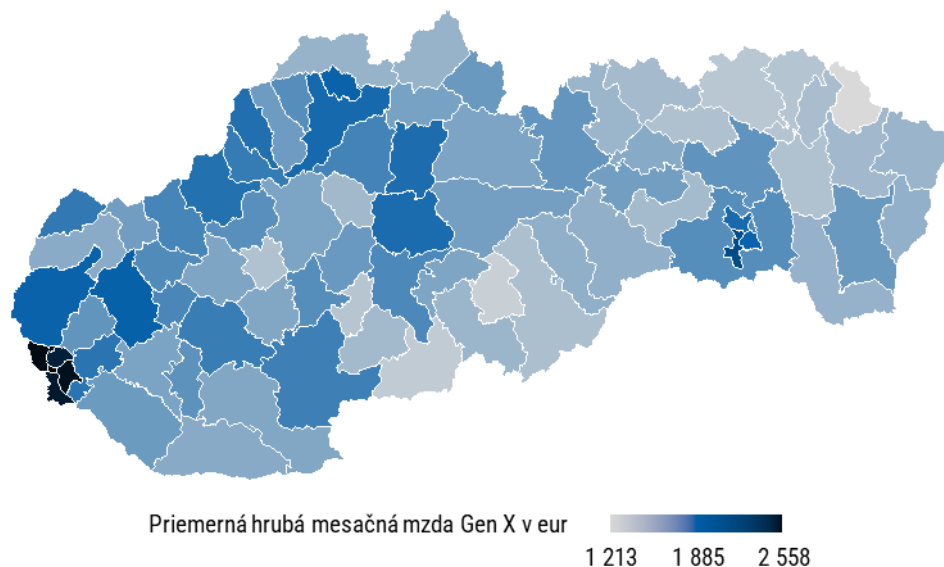


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Priemerné hrubé mesačné mzdy generácie X v roku 2024 vykazujú vysokú regionálnu diferenciáciu. Najvyššie mzdy sú tradične sústredené v Bratislave – okres Bratislava I (2 558 eur) a Bratislava IV (2 486 eur) patria k absolútnym lídrom na Slovensku. Nadpriemerne sú na tom aj ďalšie bratislavské okresy (II – 2 437 eur, III – 2 334 eur, V – 2 384 eur) a okres Košice II (2 014 eur), ktoré potvrdzujú silu veľkých mestských centier.

V západnej časti Slovenska dominujú okresy Trnava (1 866 eur), Kysucké Nové Mesto (1 856 eur), Malacky (1 858 eur) či Žilina (1 821 eur). Vysoké hodnoty dosahujú aj okresy Púchov (1 787 eur), Nitra (1 712 eur), Piešťany (1 637 eur) alebo Martin (1 678 eur). Naopak, najnižšie mzdy generácie X sú v okresoch Sabinov (1 345 eur), Veľký Krtíš (1 287 eur), Poltár a Medzilaborce (1 266 eur, resp. 1 213). Aj niektoré ďalšie okresy južného a východného Slovenska, napríklad Rimavská Sobota (1 355 eur) alebo Gelnica (1 378 eur), patria medzi slabšie regióny.

**Graf č. 75: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen X“ podľa okresov v roku 2024**



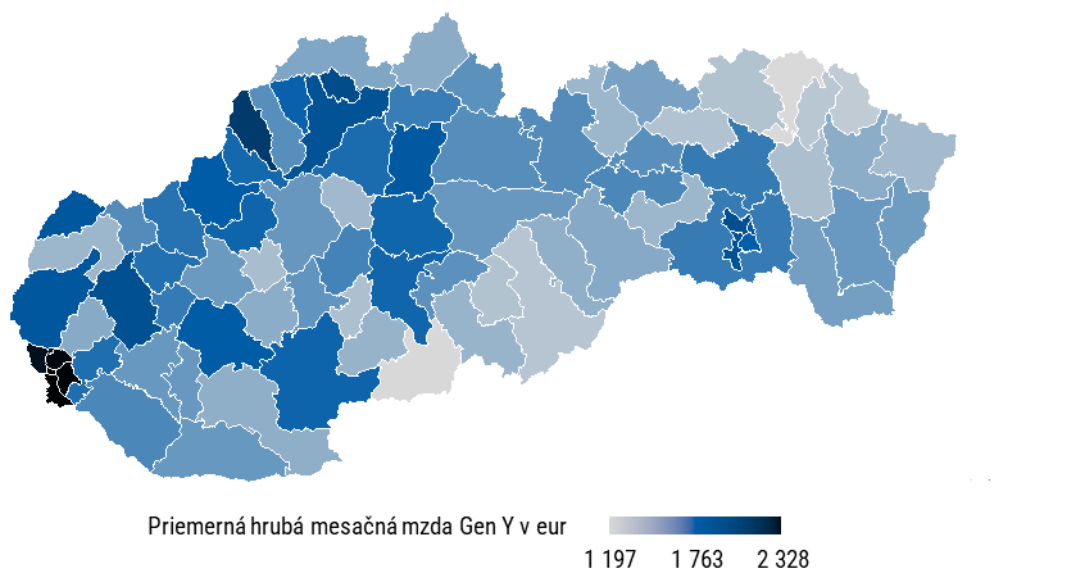
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Priemerné hrubé mesačné mzdy generácie Y v roku 2024 ukazujú, že táto generácia dosahuje vysoké príjmy najmä v mestských a rozvinutých regiónoch. Absolútnymi lídrami sú bratislavské okresy – Bratislava I (2 328 eur), Bratislava V (2 316 eur), Bratislava II (2 313 eur), Bratislava III (2 281 eur) a Bratislava IV (2 228 eur). K nim sa pridávajú aj okresy Púchov (1 969 eur) a Kysucké Nové Mesto (1 868 eur).

Okrem okresov hlavného mesta sa generácia Y výrazne presadzuje aj v okresoch Košice I (1 848 eur), Trnava (1 838 eur), Žilina (1 824 eur), Skalica (1 801 eur), Ružomberok (1 785 eur) a Bánovce nad Bebravou (1 725 eur). Tieto okresy reprezentujú priemyselne a ekonomicky silné regióny, kde generácia Y často zastáva riadiace, špecializované alebo technologicky orientované pozície.

Naopak, na dolnom konci rebríčka sa nachádzajú okresy Medzilaborce (1 262 eur), Poltár (1 300 eur), Veľký Krtíš (1 201 eur), Rimavská Sobota (1 290 eur), Banská Štiavnica (1 313 eur) či Bardejov (1 299 eur). Ide prevažne o periférne okresy s nižšou ekonomickou aktivitou, kde pracovné pozície poskytujú nižšie odmeňovanie.

**Graf č. 76: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen Y“ podľa okresov v roku 2024**



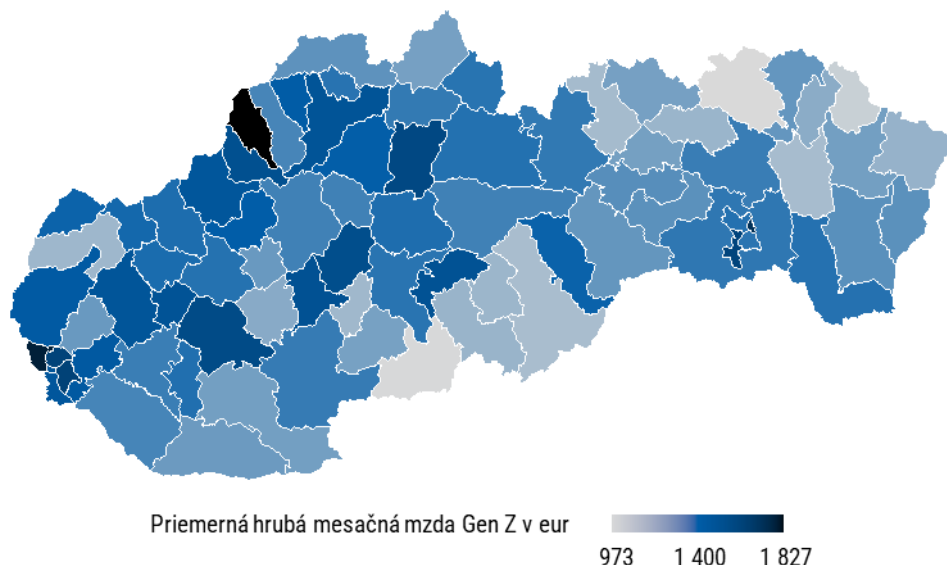
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Generácia Z má v roku 2024 priemerné mzdy na Slovensku citelne nižšie než staršie generácie, čo súvisí s jej vstupom na trh práce, menšími skúsenosťami a koncentráciou v pomocných profesiách. V regionálnom pohľade sa ukazuje jasná polarizácia.

Najvyššie mzdy generácia Z dosahuje v okrese Púchov (1 827 eur), čo súvisí s priemyselným zameraním regiónu, a v okrese Košice III (1 602 eur) a Košice II (1 513 eur). Silné výsledky vykazuje aj Bratislava IV (1 683 eur), Ružomberok (1 494 eur), Žiar nad Hronom (1 470 eur) a Detva (1 452 eur). V týchto okresoch je prítomná priemyselná výroba, spracovateľské odvetvia alebo služby s vyššou mzdovou hladinou.

Na opačnom konci stoja okresy s najnižšími mzdami: Veľký Krtíš (976 eur), Bardejov (973 eur), Medzilaborce (1 005 eur), Rimavská Sobota (1 068 eur), Sabinov (1 098 eur) či Poltár (1 094 eur). Ide prevažne o hospodársky slabšie okresy s vyššou nezamestnanosťou a nízkou prítomnosťou moderných odvetví.

**Graf č. 77: Priemerná hrubá mesačná mzda „Gen Z“ podľa okresov v roku 2024**

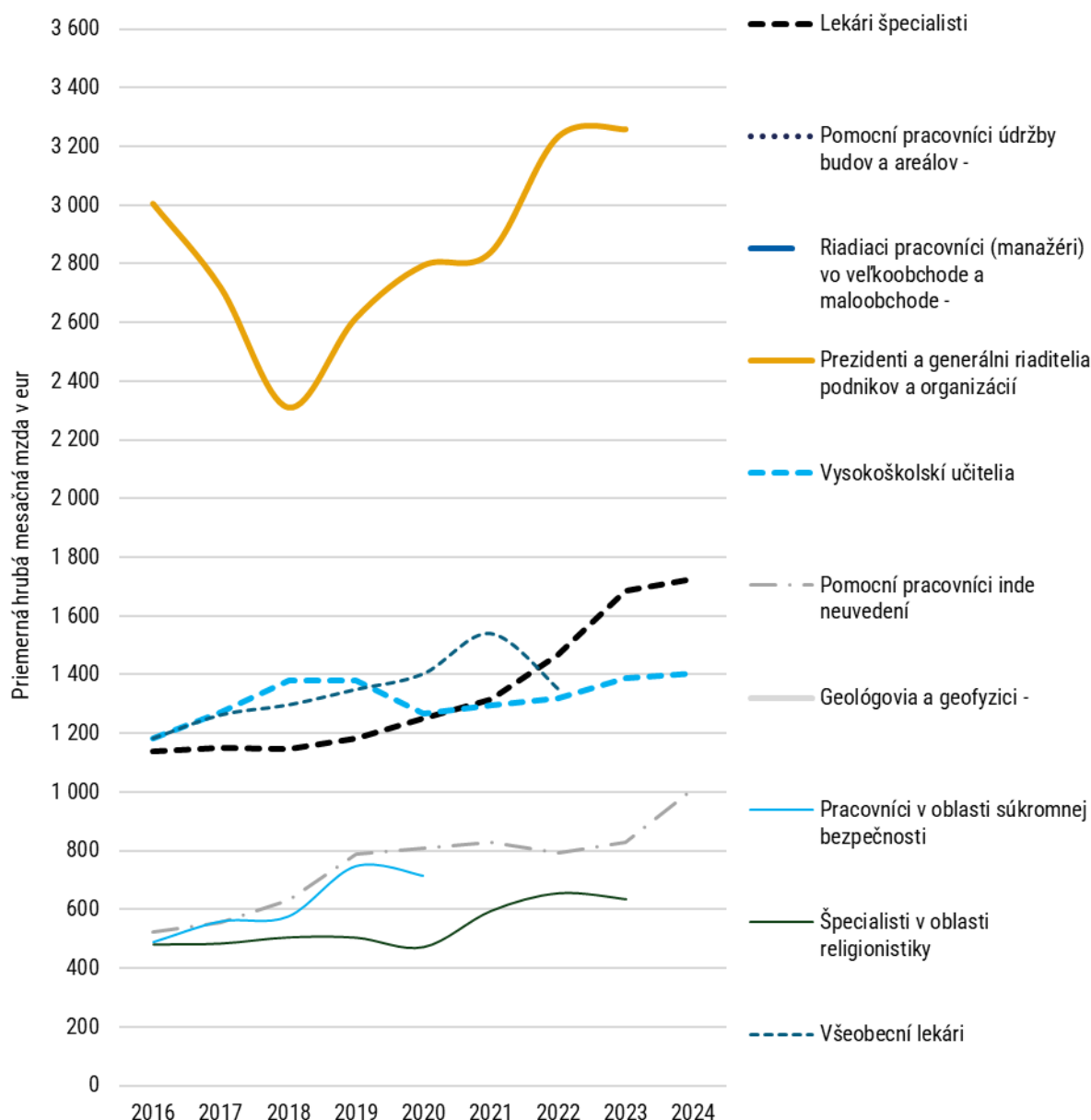


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Najvyšší nárast miezd u Silent generation možno pozorovať u prezidentov a generálnych riaditeľov podnikov a organizácií, ktorých priemerná hrubá mesačná mzda vzrástla z približne 3 000 eur v roku 2016 na viac než 3 200 eur v roku 2023 (vývoj po roku 2023 nie je znázornený z dôvodu porušenia metodologickej podmienky " – "). Počas sledovaného obdobia je zreteľné obdobie poklesu okolo roku 2018, po ktorom nasleduje postupný rast. Výraznejší rast zaznamenali aj lekári špecialisti, ktorých mzdy sa zvýšili zhruba z takmer 1 140 eur na viac ako 1 726 eur, čo môže súvisieť s dlhodobým nedostatkom kvalifikovaných odborníkov v zdravotníctve a postupným zvyšovaním platových taríf v tejto oblasti. Vysokoškolskí učitelia vykázali podobný, hoci miernejší rast – z takmer 1 200 eur na viac ako 1 400 eur, čo naznačuje mierne zlepšenie odmeňovania Silent generation v akademickom prostredí.

Naopak, nižšie mzdy a pomalší rast sú typické pre menej kvalifikované profesie. Pomocní pracovníci inde neuvedení si polepšili len z 522 eur na 1 011 eur v roku 2024. Podobne pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti či špecialisti v oblasti religionistiky zostávajú medzi najmenej platenými skupinami, s priemernými mzdami pod hranicou 720 eur (vývoj po roku 2020, resp. 2023 nie je znázornený z dôvodu porušenia metodologickej podmienky " – ").

**Graf č. 78: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Silent generation“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

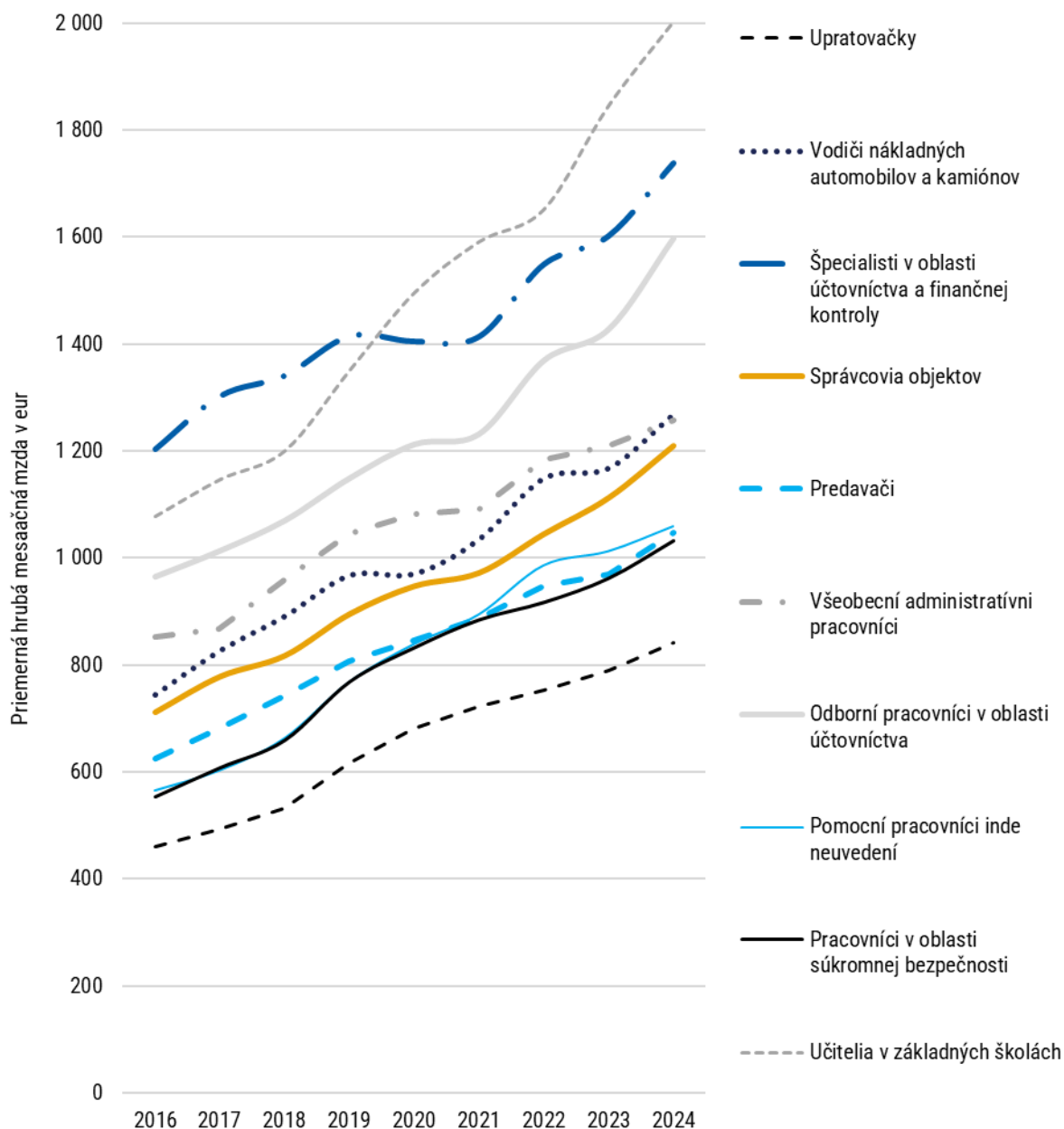
Najvýraznejší rast generácie Baby Boomers je možné sledovať u učiteľov v základných školách, kde sa mzdy zvýšili z 1 078 eur v roku 2016 na 2 003 eur v roku 2024. Tento trend odráža jednak štátne zásahy do odmeňovania v školstve, jednak skutočnosť, že Baby Boomers ostávali v tejto profesii dlhodobo aktívni. Podobne sa významne zlepšili aj platy odborných pracovníkov v oblasti účtovníctva, ktoré vzrástli z 965 eur na 1 599 eur, čo súvisí s rastúcim dopytom po finančných špecialistoch a zvyšovaním kvalifikačných požiadaviek. Rýchly rast zaznamenali aj špecialisti v účtovníctve a finančnej kontrole, kde sa mzdy posunuli zo 1 204 eur na 1 738 eur.

Na druhej strane, nižšie zárobky a pomalší rast boli typické pre manuálne a pomocné profesie. Upratovačky sa posunuli z 460 eur na 841 eur, čo síce znamená takmer zdvojnásobenie mzdy, avšak stále ide o jednu z najmenej platených kategórií. U pomocných pracovníkov inde neuvedených sa priemerná mzda zvýšila z 566 eur na 1 059 eur, čo opäť naznačuje limitovaný potenciál rastu v menej kvalifikovaných zamestnaniach.

Celkovo sa ukazuje, že generácia Baby Boomers v roku 2024 dosahuje vyššie mzdy než pred ôsmimi rokmi, no jej mzdový vývoj je ovplyvnený typom povolania. Dynamickejší rast bol prítomný v odborne náročnejších a regulovaných profesiách (učitelia, účtovníci, špecialisti), zatiaľ čo manuálne profesie rástli pomalšie. Tento vývoj súvisí aj s tým, že

generácia Baby Boomers postupne odchádza z trhu práce do dôchodku, čo spôsobuje istú stagnáciu a nižšiu dynamiku rastu v niektorých segmentoch.

**Graf č. 79: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Baby Boomers“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024)**

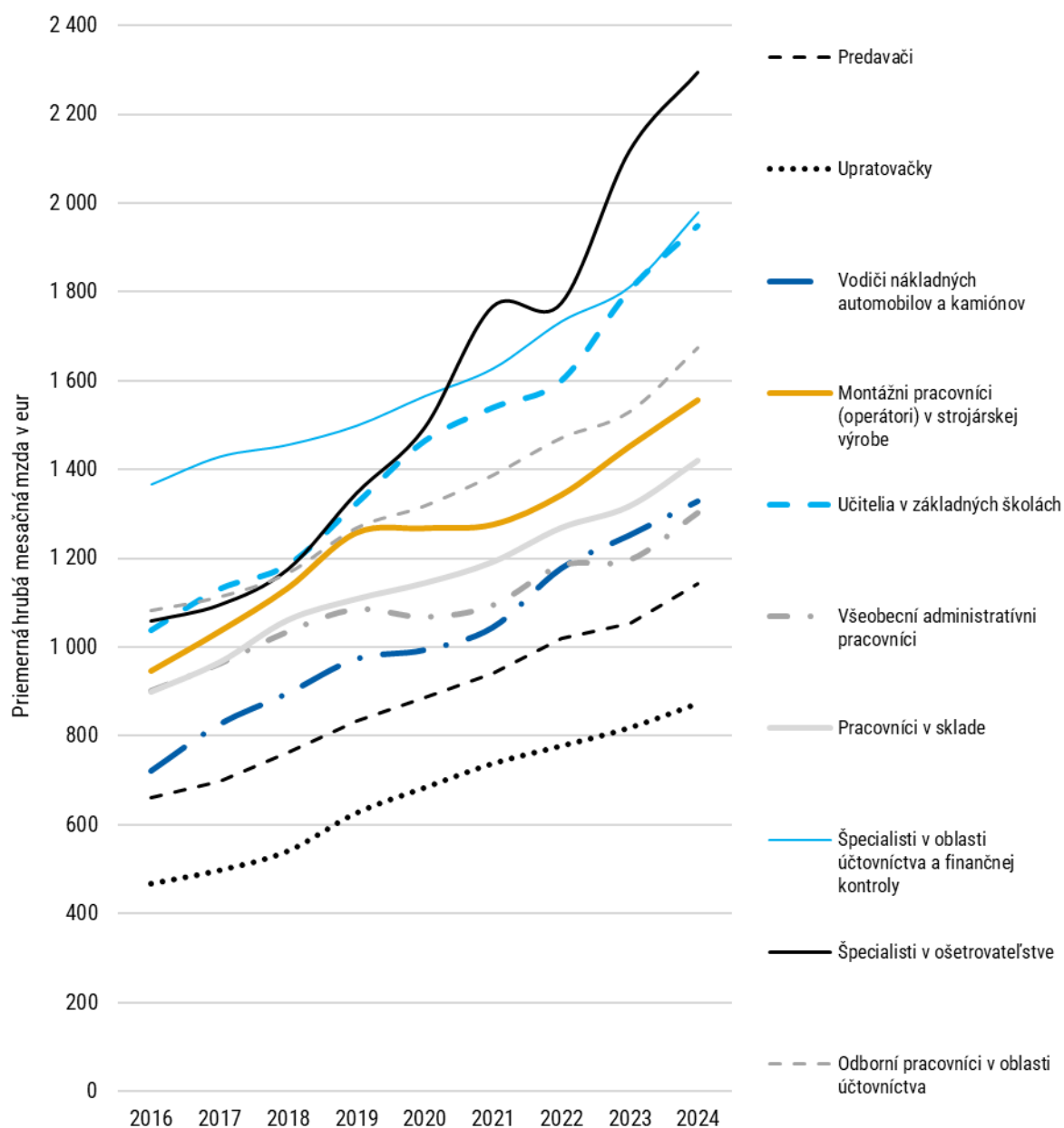


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Mzdy generácie X rástli v období rokov 2016 až 2024 naprieč všetkými sledovanými povolaniami, pričom najvýraznejšie tempo zaznamenali profesie s vyššou pridanou hodnotou a spoločenskou dôležitosťou. Najsilnejší rast sa prejavil u špecialistov v ošetrovatelstve, ktorých mzdy sa viac než zdvojnásobili, z 1 060 eur v roku 2016 na 2 294 eur v roku 2024. Tento vývoj odráža rastúci dopyt po zdravotníckom personáli aj postupné zvyšovanie plátov v zdravotníctve. Podobný trend bol viditeľný aj u učiteľov základných škôl: ich mzdy sa zvýšili z 1 039 eur na 1 950 eur, čo je jeden z najvýraznejších posunov a zároveň dôkaz snahy zatraktívniť učiteľskú profesiu. Tradične lepšie odmeňované povolania, ako sú špecialisti v účtovníctve a finančnej kontrole, si udržali vysokú úroveň aj v sledovanom období. Ich priemerná mzda vzrástla zo 1 366 eur na 1 978 eur, čo predstavuje stabilný, no menej dynamický rast v porovnaní so zdravotníctvom či školstvom. Medzi manuálnymi profesiami je zaujímavý vývoj u montážnych pracovníkov v strojárskych výrobných zariadeniach a vodičov nákladných automobilov. Montážnici zvýšili svoje mzdy z 946 eur na 1 555 eur.

eur, vodiči z 723 eur na 1 330 eur. Oba prípady ukazujú postupné približovanie k priemeru celej generácie a rastúcu potrebu týchto povolání na trhu práce.

**Graf č. 80: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen X“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

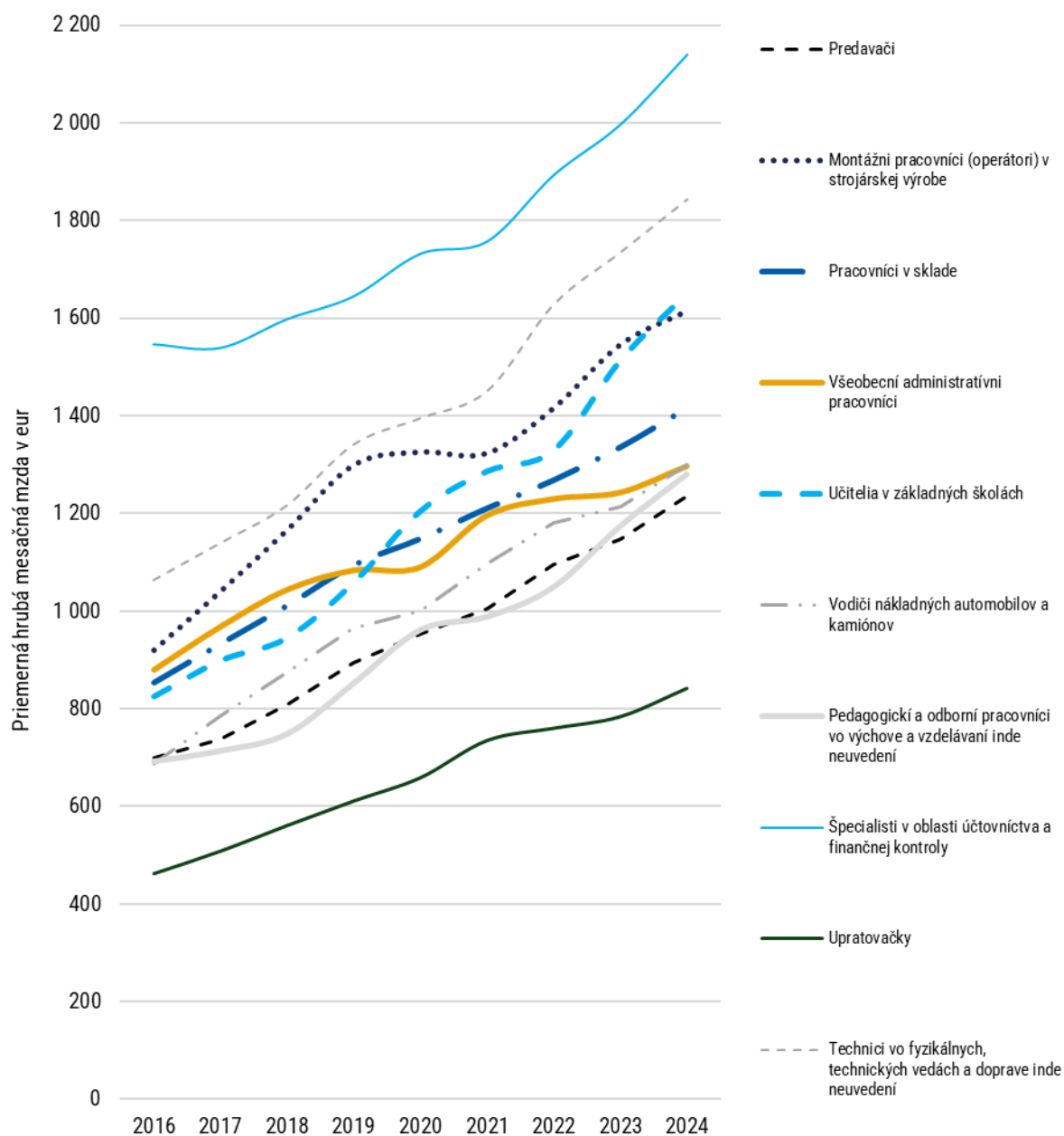
Vývoj miezd generácie Y v rokoch 2016 – 2024 predstavoval konzistentný rast vo väčšine z najpočetnejších profesií. Najvyššie mzdy dosahovali špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly, ktorí vzrástli z 1 064 eur na 2 140 eur, teda o viac než 600 eur. Významný rast zaznamenali aj technici vo fyzikálnych, technických vedách a doprave (z 1 064 eur na 1 843 eur), čo odráža technologický rozvoj a dopyt po kvalifikovaných odborníkoch. V školstve platy citeľne stúpili – učители v základných školách prešli z 824 eur na 1 649 eur, podobne aj pedagogickí a odborní pracovníci z 691 eur na 1 281 eur.

V manuálnych profesiách sa mzdy takisto posunuli. Montážni pracovníci stúpili z 920 eur na 1 614 eur a vodiči nákladných automobilov z 723 eur na 1 330 eur. Pracovníci v skladoch zaznamenali rast z 854 eur na 1 414 eur, čo



potvrďuje, že aj v menej kvalifikovaných profesiách došlo k citeľnému navýšeniu v dôsledku rastúceho nedostatku pracovnej sily.

**Graf č. 81: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen Y“ v SR v období 2016 – 2014 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024)**

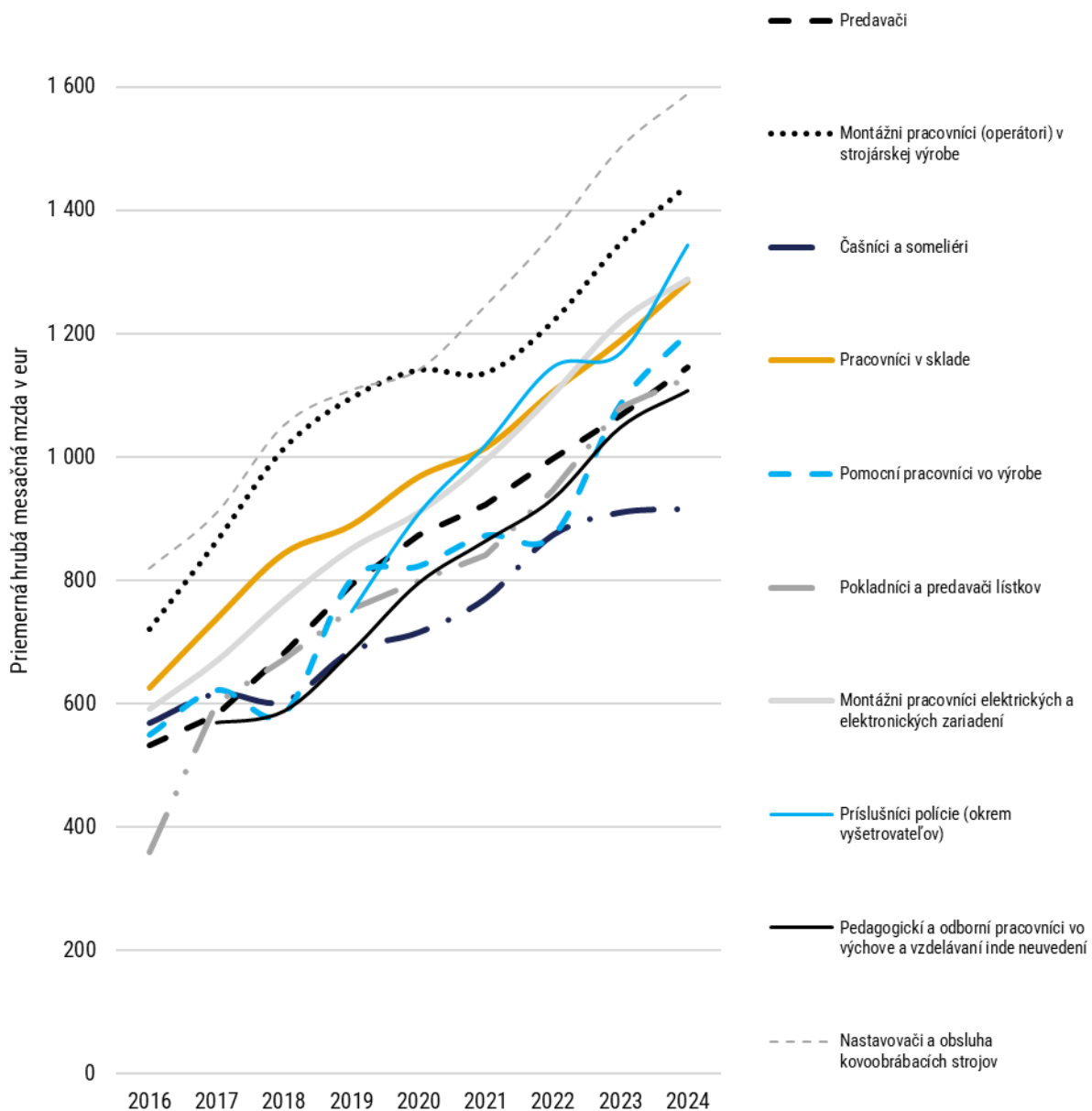


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Vývoj miezd generácie Z je možné pozorovať až po roku 2013, kedy sa na trh dostávajú prví absolventi stredných škôl. Keďže ide o najmladšiu generáciu na trhu práce, ich mzdy v roku 2016 začínali na pomerne nízkej úrovni (okolo 500 – 800 eur), no do roku 2024 vo väčšine prípadov presiahli hranicu 1 100 – 1 500 eur, pričom technické a špecializované pozície rástli najviac.

V službách bol rast pomalší – čašníci a someliéri stúpili zo 569 eur na 916 eur, pokladníci z 359 eur na 1 129 eur, a predavači z 531 eur na 1 145 eur, čo stále patrí medzi nižšie mzdy. Zaujímavý posun je u policajtov, kde priemerná mzda stúpila z 748 eur (v roku 2019) na 1 343 eur, a u pedagogických pracovníkov, ktorí vzrástli z 569 eur (v roku 2017) na 1 107 eur.

**Graf č. 82: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy na najpočetnejších pozíciách „Gen Z“ v SR v období 2016 – 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 5:**

**PRACOVNÉ ÚVÄZKY GENERÁCIÍ  
A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV,  
REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ**

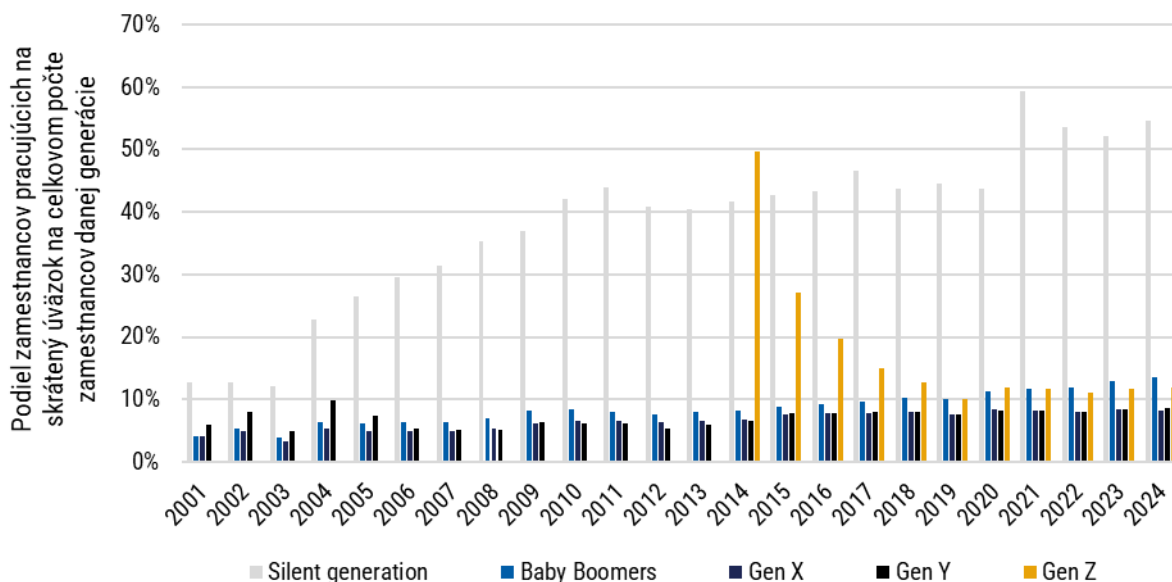
## 5. PRACOVNÉ ÚVÄZKY GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ

Cieľom tejto kapitoly je analyzovať pracovné úväzky jednotlivých generácií. Úvod sa zameriava na špecifiká jednotlivých generácií, ktoré ovplyvňujú prácu na skratený, resp. plný pracovný úväzok. Nasledujúce časti prinášajú pohľad na zastúpenie pracovníkov jednotlivých generácií so skrateným úväzkom v rôznych odvetviach a v regiónoch Slovenska. V závere kapitoly sa pozornosť venuje podielu zamestnancov s čiastočným úväzkom v najpočetnejších zamestnaniach v rámci jednotlivých generácií.

Medzi generácie s najvyšším podielom zamestnancov pracujúcich na skratený úväzok patrí Silent Generation a po vstupe na trh práce aj generácia Z. Na začiatku sledovaného obdobia (roky 2001 – 2003) sa podiel pracovníkov zamestnaných na čiastočný úväzok u Silent generation pohyboval stabilne okolo 13 %. Od roku 2004 však každoročne výrazne rástol až do roku 2011. V rokoch 2011 – 2020 sa následne ustálil na úrovni približne 40 – 45 %. V roku 2021 podiel zase vzrástol na úroveň takmer 60 % a po tomto roku sa pohyboval nad úrovňou 50 %. V čase nástupu generácie Z na trh práce (rok 2014) pracoval na skratený úväzok približne každý druhý zamestnanec tejto generácie. V nasledujúcich štyroch rokoch podiel klesal až sa stabilizoval na úrovni okolo 12 %. U generácie Baby Boomers bol nárast podielu zamestnancov so skrateným úväzkom pomerne mierny a výraznejšie sa prejavil až v závere sledovaného obdobia. Tento mierny nárast mohol súvisieť s tým, že značná časť tejto generácie už dosiahla dôchodkový vek alebo sa nachádza v preddôchodkovom veku, čo prirodzene vedie k preferovaniu flexibilnejších foriem zamestnania. Podiel zamestnancov generácie X pracujúcich na skratený úväzok sa počas sledovaného obdobia pohyboval pod úrovňou 10 %, pričom postupne mierne rástol. Pri generácii Y sa tento podiel pohyboval v rozmedzí od 5 % do 10 %.

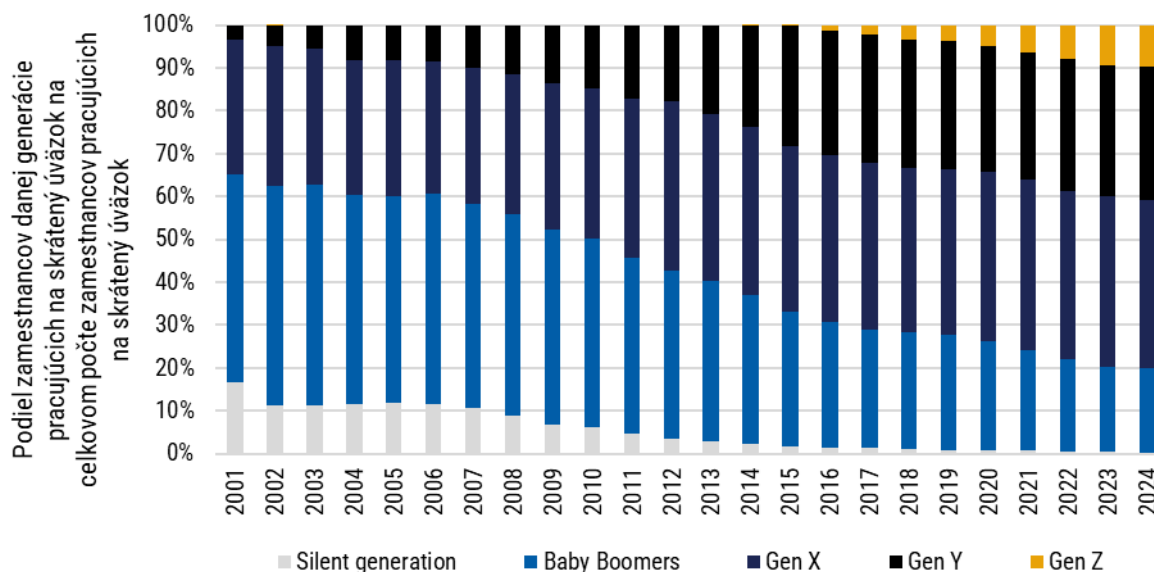
V rámci sledovaného obdobia majú najväčšie zastúpenie z hľadiska pracujúcich na skratený úväzok generácie Baby Boomers, X a Y.

**Graf č. 83: Podiel zamestnancov pracujúcich na skratený úväzok na celkovom počte danej generácie v SR v období 2001 - 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 84: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok podľa generácií v SR v období 2001 - 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy zobrazujú podiel zamestnancov pracujúcich na skrátenej úvazok v jednotlivých generáciách podľa odvetví hospodárstva.

Zamestnanci Silent generation pracovali na skrátenej úvazok najmä v posledných rokoch sledovaného obdobia. V odvetviach Ubytovacie a stravovacie služby a Doprava a skladovanie, kde v roku 2019 pracovalo viac ako 60 % zamestnancov na skrátenej úvazok. Nízky podiel pracujúcich na skrátenej úvazok počas celého sledovaného sledujeme u Silent generation v odvetviach ako Činnosti v oblasti nehnuteľností, Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov. V týchto odvetviach sa podiel v rámci celého sledovaného obdobia pohyboval pod úrovňou 30 %.

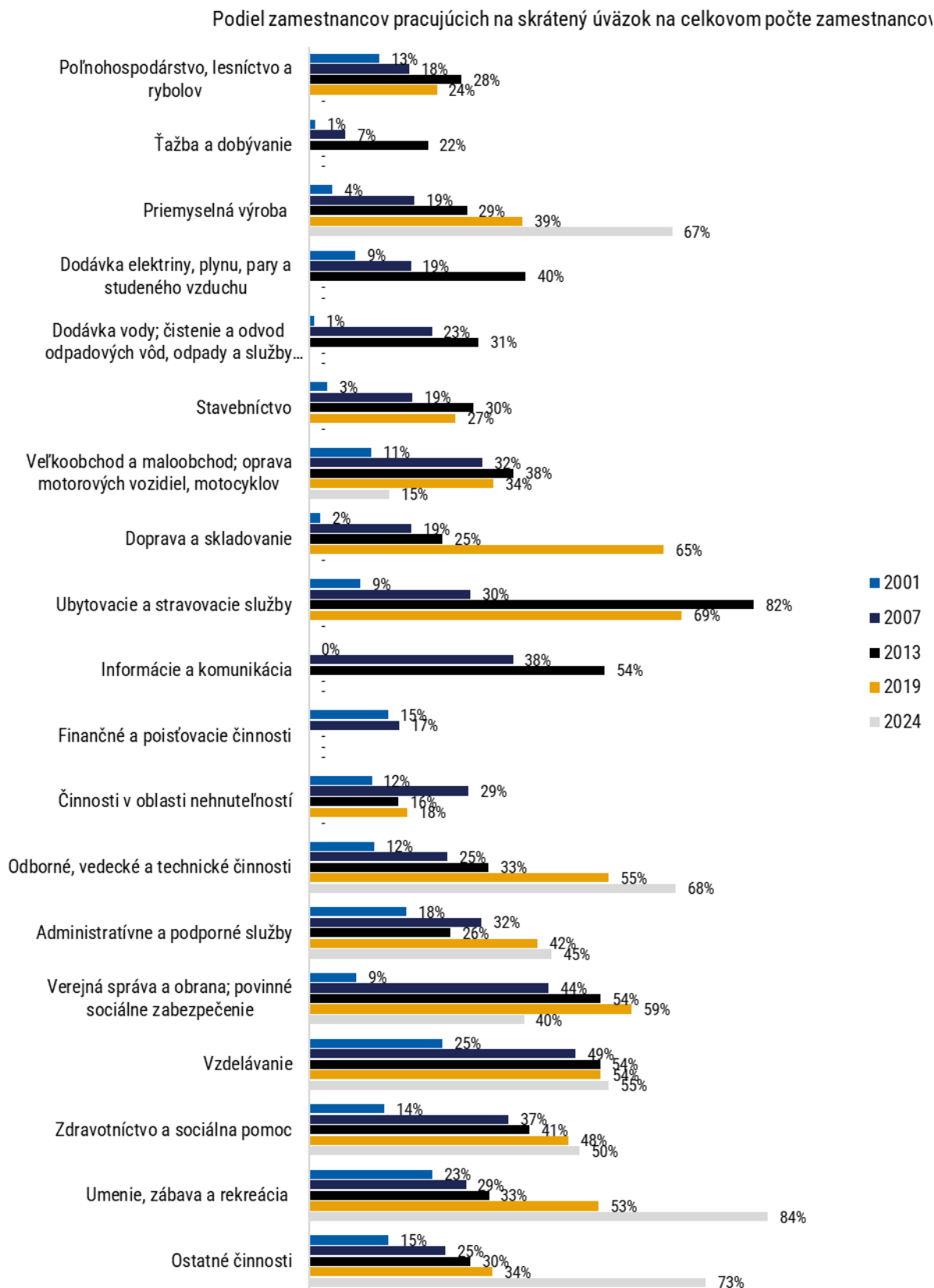
U generácie Baby Boomers sa vo všeobecnosti podiel zamestnancov so skrátenej úvazkom pohyboval na nižšej úrovni. V rámci jednotlivých odvetví sa vyšší podiel zamestnancov so skrátenej úvazkom prejavuje predovšetkým v roku 2019, a to najmä v odvetviach Ostatné činnosti (30 %), Administratívne a podporné služby (24 %) či Ubytovacie a stravovacie služby (23 %). Naopak, medzi odvetvia s najnižším zastúpením pracovníkov na skrátenej úvazok počas celého obdobia patrili Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu s intervalom 1 – 3 %, Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov (1 – 4 %), ako aj Priemyselná výroba (2 – 5 %) a Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (3 – 7 %).

Podiel zamestnancov generácie X pracujúcich na skrátenej úvazok sa vo všeobecnosti pohyboval na nižších úrovniach, spravidla pod 20 %. Najvyššie zastúpenie pracovníkov so skrátenej úvazkom sa nachádzalo v odvetviach Vzdelávanie s podielom v intervale 10 – 18 %, Ostatné činnosti (8 – 17 %) a Ubytovacie a stravovacie služby (2 – 15 %). Naopak, medzi odvetvia s najnižším podielom patrili počas celého sledovaného obdobia – podobne ako pri generácii Baby Boomers – Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu (okolo 1 %), Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov (1 – 4 %) a Priemyselná výroba (2 – 4 %).

Podobne ako v prípade predchádzajúcich generácií, aj u generácie Y nachádzame veľmi nízky podiel pracujúcich na skrátenej úvazok v odvetviach Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov, Priemyselná výroba a Ťažba a dobývanie, vždy s podielom nižším alebo rovným 4%. Stabilne vysoký podiel pracujúcich s čiastočným úvazkom vykazovalo najmä odvetvie Vzdelávanie (11 – 23 %).

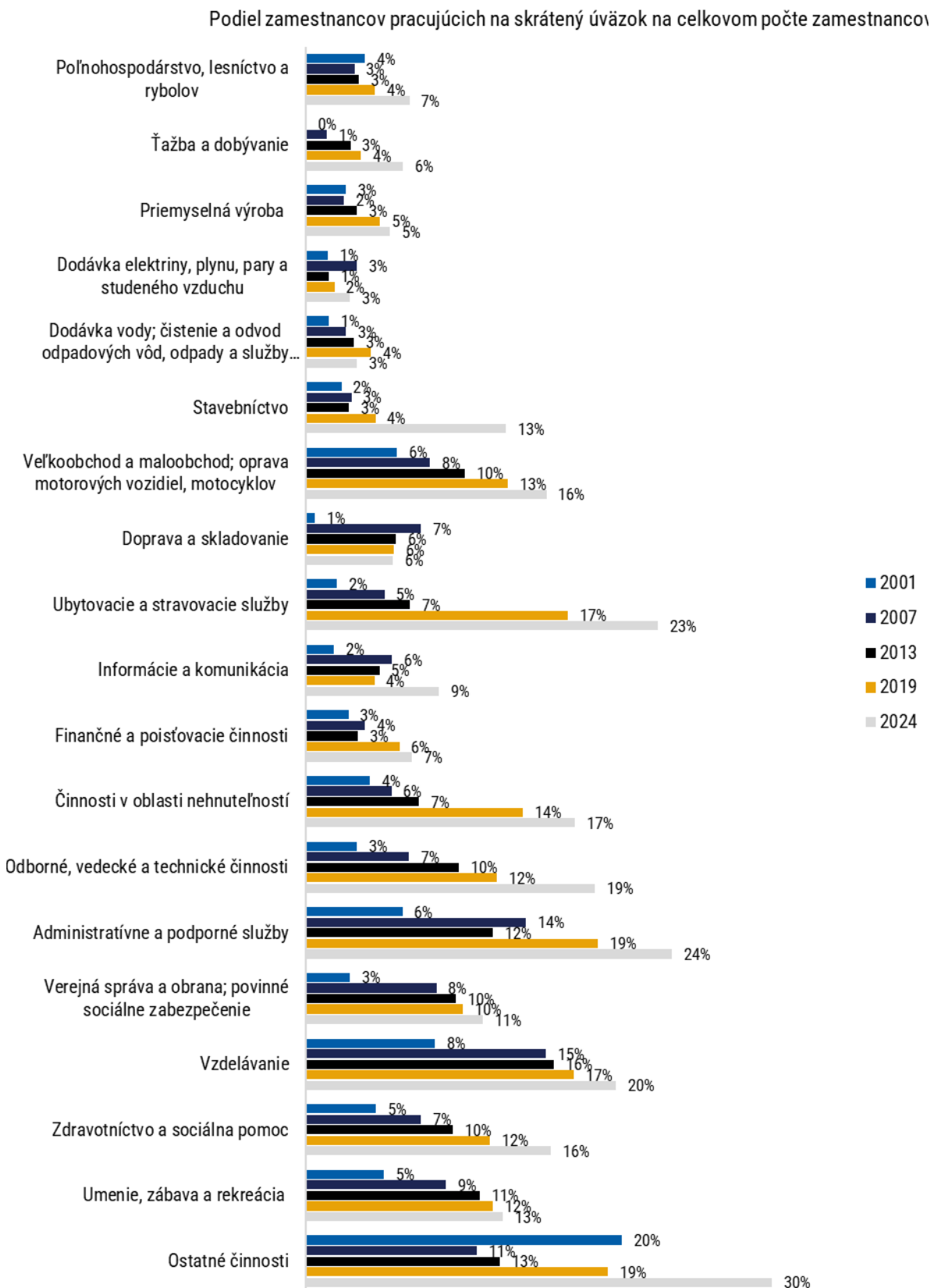
U generácie Z dosahuje podiel zamestnancov so skrátenej úvazkom približne 20 % vo viacerých odvetviach. V roku 2024 pracoval na skrátenej úvazok zhruba každý piaty príslušník tejto generácie v odvetví Ubytovacie a stravovacie služby, Vzdelávanie, Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov, Umenie, zábava a rekreácia, ako aj v Administratívnych a podporných činnostiach. Naopak, odvetvia s nízkym podielom pracovníkov na skrátenej úvazok sa zhodujú s trendmi pozorovanými aj pri predchádzajúcich generáciách.

**Graf č. 85: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátený úväzok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



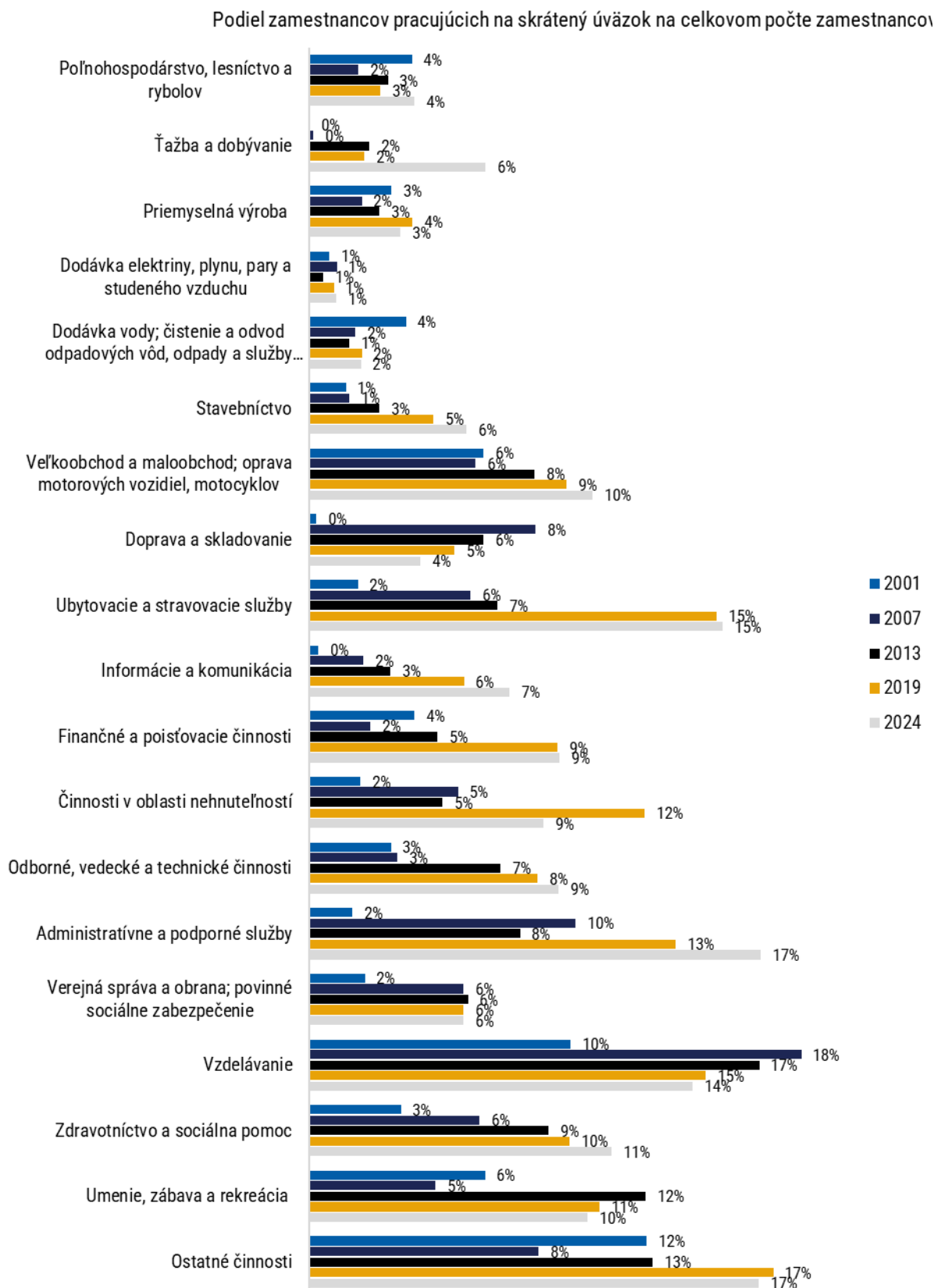
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 86: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

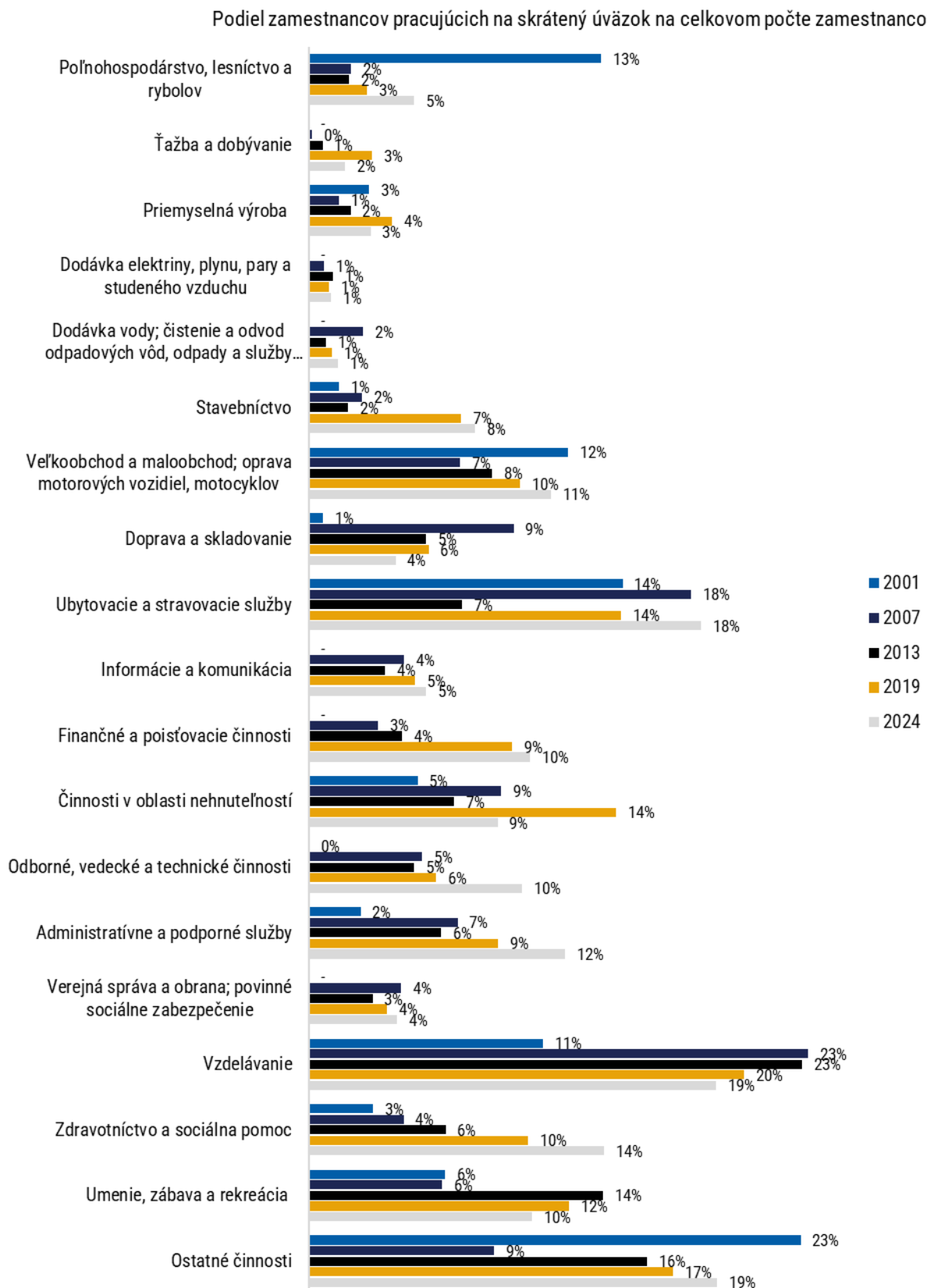
**Graf č. 87: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátený úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

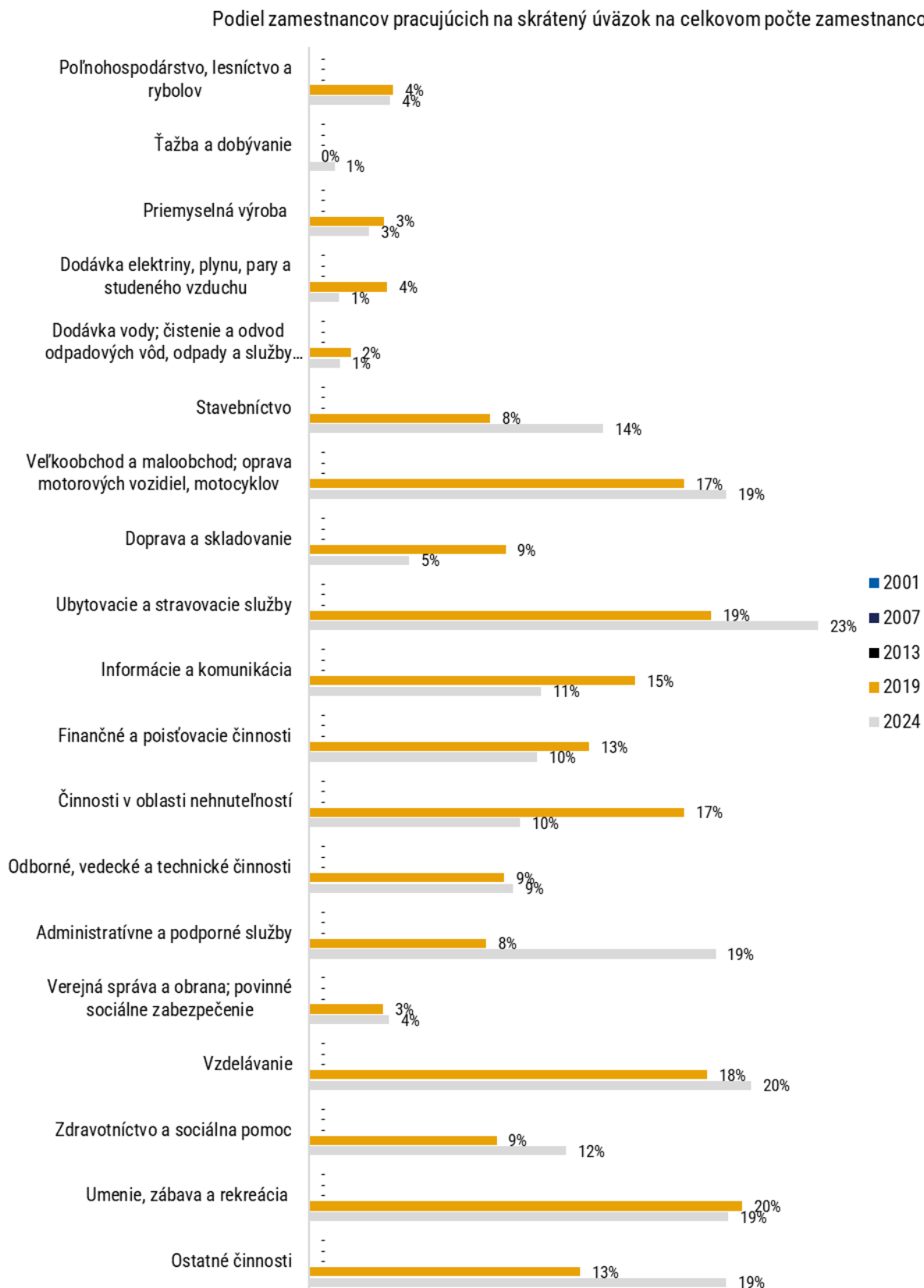


**Graf č. 88: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



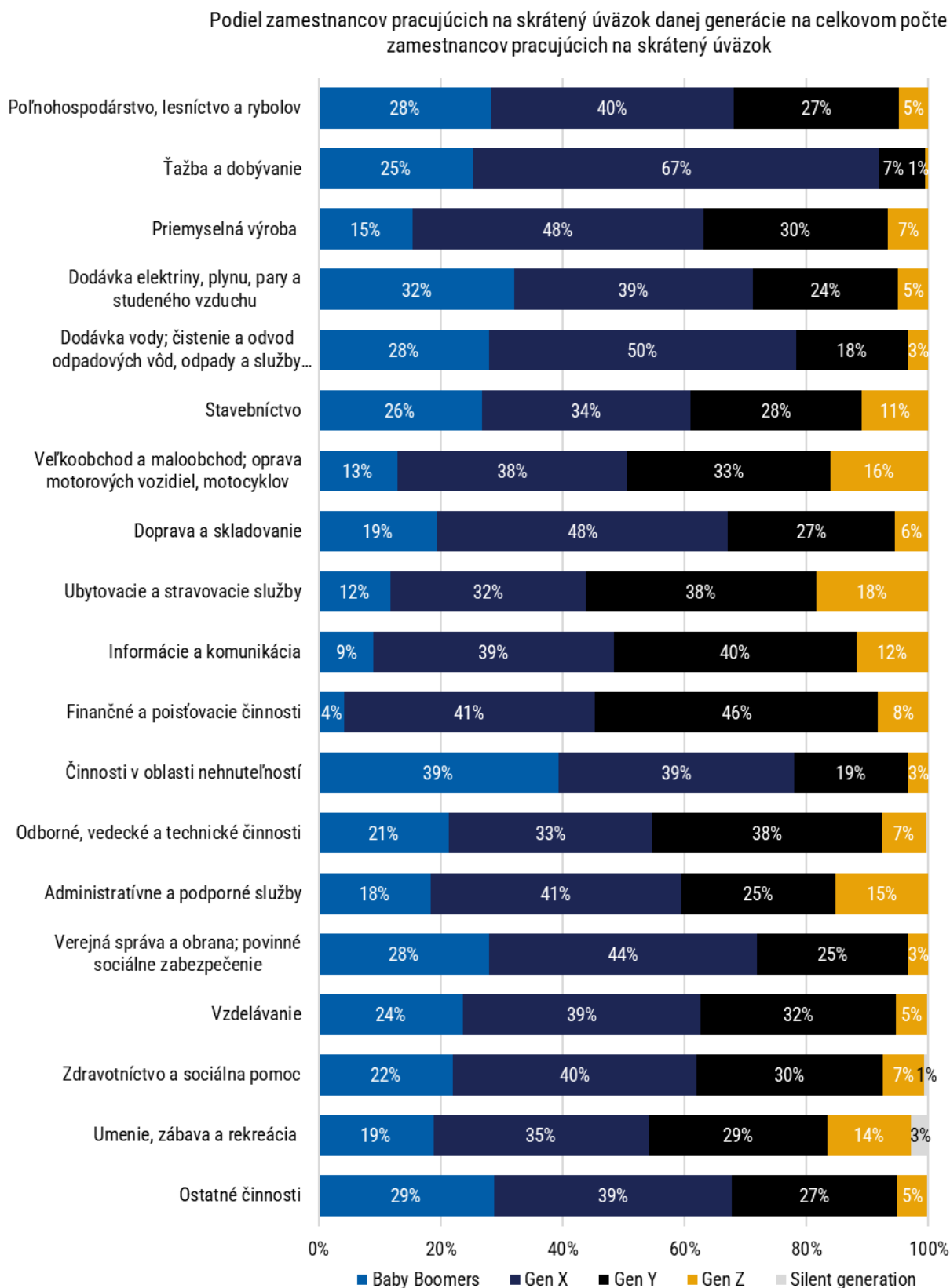
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 89: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 90: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skratený úväzok podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

V nasledujúcich grafoch je zachytený vývoj podielu pracovníkov so skrateným úväzkom naprieč generáciami a regiónmi Slovenska.

V roku 2024 bol najvyšší podiel zamestnancov Silent generation zaznamenaný v Trenčianskom kraji, kde na skrátenej úväzok pracovalo 81 %. Výrazne zastúpení boli aj v Nitrianskom kraji, kde sa tento podiel pohyboval na úrovni 80 %. Počas sledovaného obdobia podiel pracujúcich zo Silent generation vzrástol vo všetkých krajoch okrem krajoch stredného Slovenska.

V prípade generácie Baby Boomers možno vo všetkých krajoch Slovenskej republiky pozorovať relatívne jednotný trend vývoja podielu zamestnancov pracujúcich na skrátenej úväzok. Tento podiel počas sledovaného obdobia vykazoval postupný nárast – zatiaľ čo na jeho začiatku sa pohyboval v rozmedzí približne 3 až 5 %, ku koncu obdobia dosiahol hodnoty na úrovni 11 až 16 %.

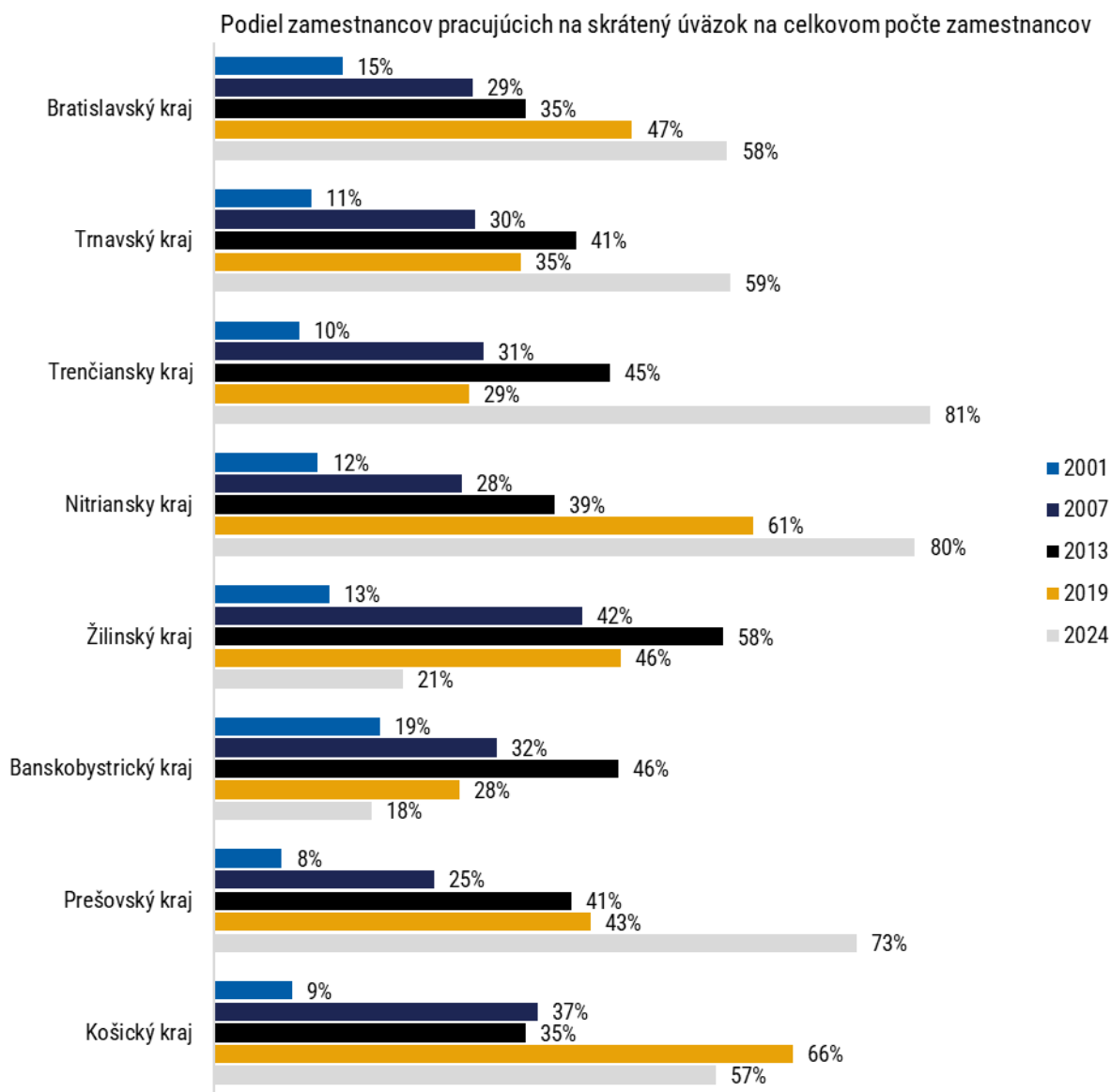
U ďalšej v poradí, generácie X podiel pracujúcich na skrátenej úväzok v jednotlivých krajoch Slovenska spravidla nepresahuje hranicu 10 %, pričom najvyššiu hodnotu, a to približne 10 %, zaznamenal Bratislavský kraj v roku 2024. V Bratislavskom, Trenčianskom, Žilinskom a Prešovskom kraji je možné sledovať kontinuálny nárast podielu zamestnancov so skrátenej úväzok, pričom na začiatku sledovaného obdobia (rok 2001) sa pohybovali v rozmedzí 3 až 5 %, zatiaľ čo na konci sledovaného obdobia (rok 2024) dosiahli úroveň 7 až 10 %. Podobný trend rastu možno pozorovať aj v Trnavskom, Nitrianskom a Košickom kraji, ale s výnimkou niektorého zo sledovaných období. Banskobystrický kraj sa v posledných rokoch vyznačuje skôr stabilným podielom pracujúcich na skrátenej úväzok, ktorý sa pohybuje okolo 7 %.

Nárast podielu zamestnancov generácie Y so skrátenej úväzok počas sledovaného obdobia zaznamenali kraje stredného Slovenska, Banskobystrický (3 – 9 %) a Žilinský kraj (2 – 9 %), Nitriansky (3 – 8 %), ale aj Prešovský kraj (4 – 10 %). V Bratislavskom kraji podiel pracujúcich na skrátenej úväzok zaznamenal v roku 2001 hodnotu 8 %. V nasledujúcich rokoch došlo k jeho poklesu, pričom v roku 2024 opäť vzrástol na 9 %. Zaujímavosťou je vývoj podielu pracujúcich na skrátenej úväzok v Trnavskom a Košickom kraji, kde boli najvyššie hodnoty zaznamenané už v na začiatku sledovaného obdobia, v roku 2001. V Trnavskom kraji dosiahol podiel úroveň 11 %, zatiaľ čo v Košickom kraji až 16 %. Následne, do roku 2007, došlo k výraznému poklesu. Po tomto období síce podiel opäť mierne narastal, avšak už nedosiahol pôvodné maximum. V 2024 sa v oboch krajoch stabilizoval na úrovni približne 8 %.

U najmladšej generácie Z nachádzame identický, resp. len minimálne rozdielny podiel v týchto rokoch v Bratislavskom kraji (13 a 14 %), Trnavskom kraji (10 a 9 %), Žilinskom kraji (11 a 11 %) a v Košickom kraji (10 a 11 %). Naopak, vo zvyšných krajoch došlo v priebehu tohto obdobia k nárastu podielu zamestnancov z generácie Z pracujúcich na čiastočnej úväzok.

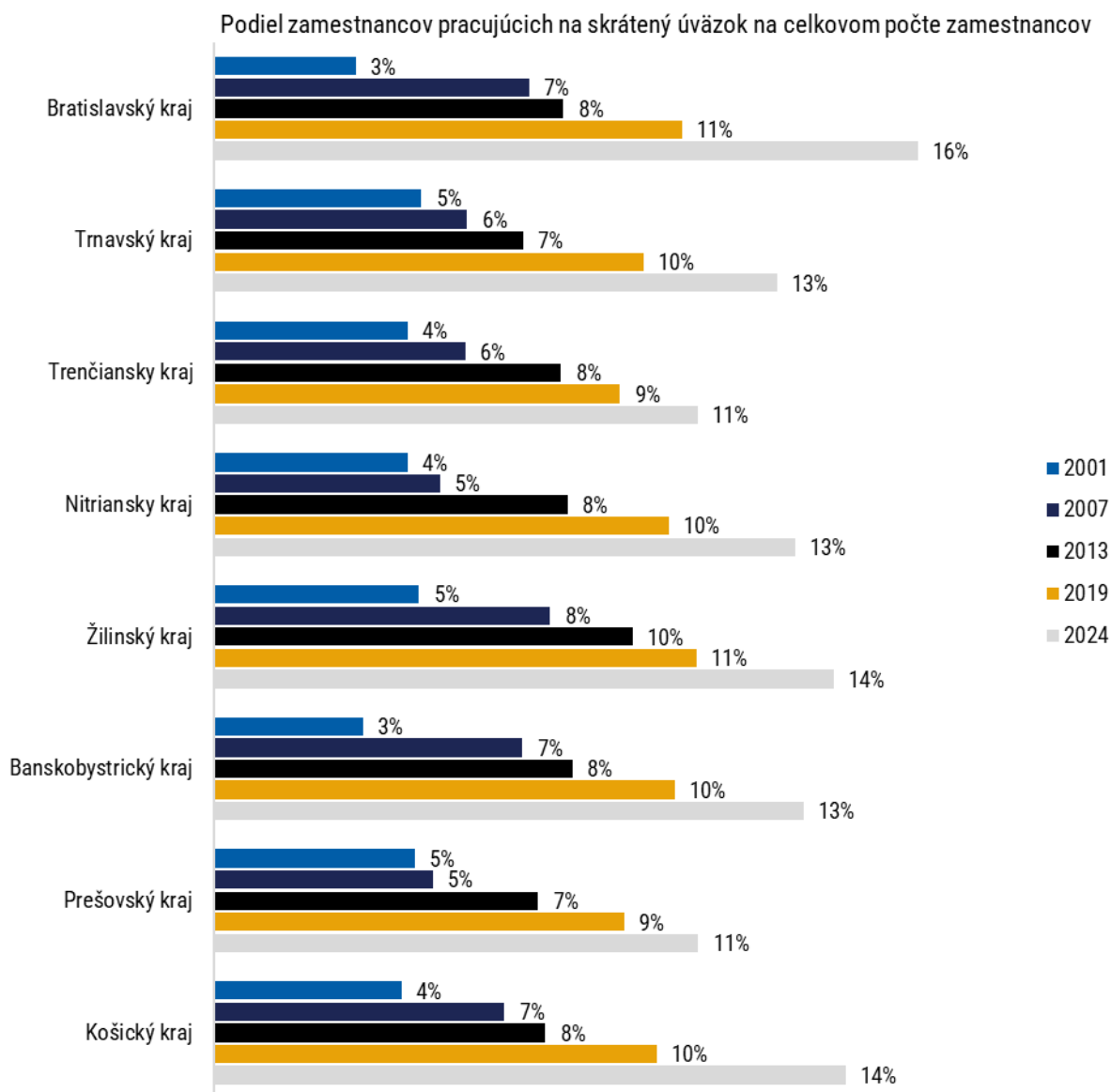
Pri sledovaní štruktúry zamestnancov pracujúcich na skrátenej úväzok podľa jednotlivých generácií možno pozorovať veľmi podobné trendy naprieč kraji. Najnižší podiel generácie Baby Boomers medzi zamestnancami so skrátenej úväzok je zaznamenaný v Košickom kraji. Najvýraznejšie zastúpenie generácie X je v Trenčianskom kraji, generácie Y v Bratislavskom a Prešovskom kraji a generácie Z v Prešovskom kraji.

**Graf č. 91: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



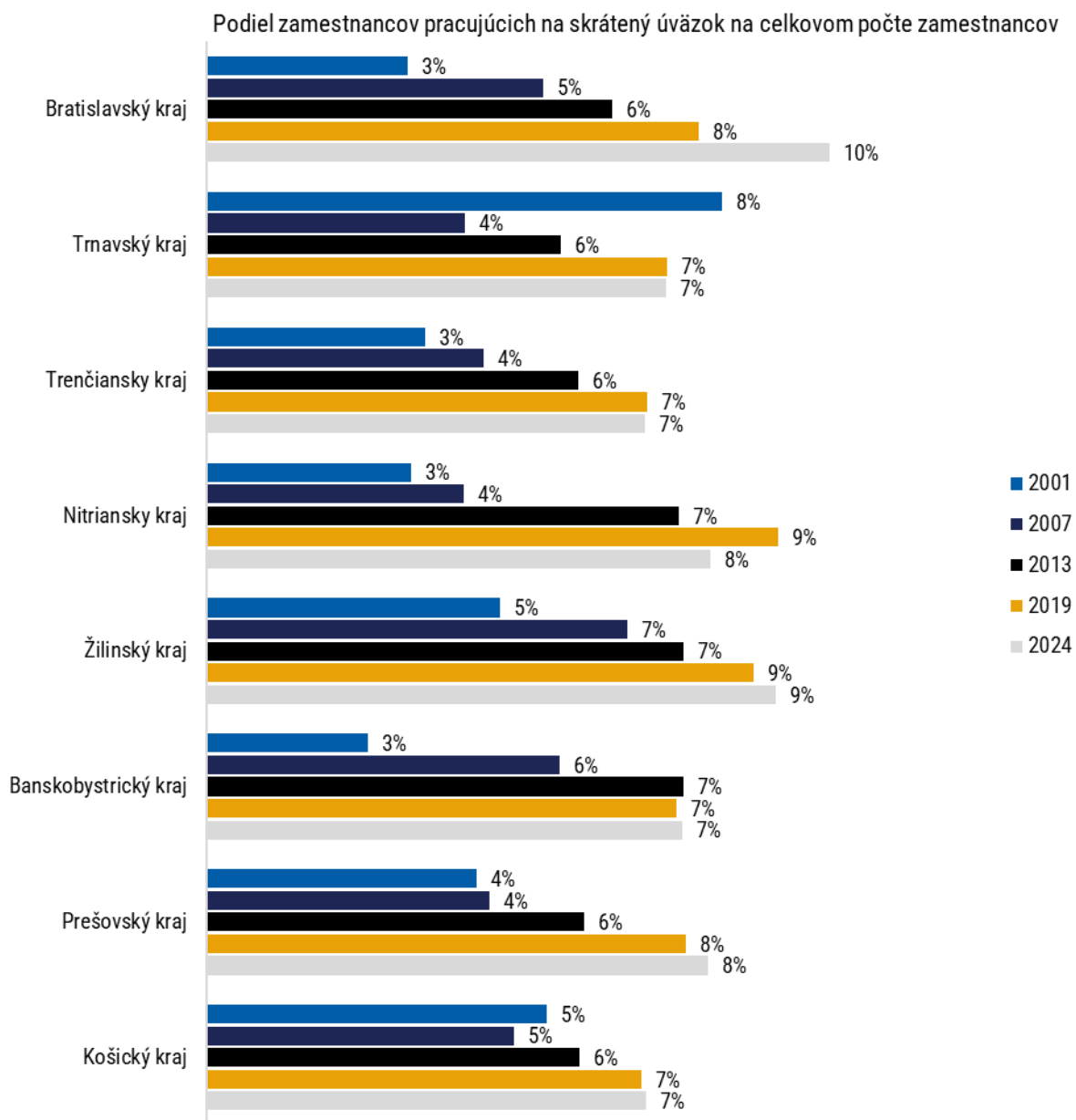
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 92: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátený úväzok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



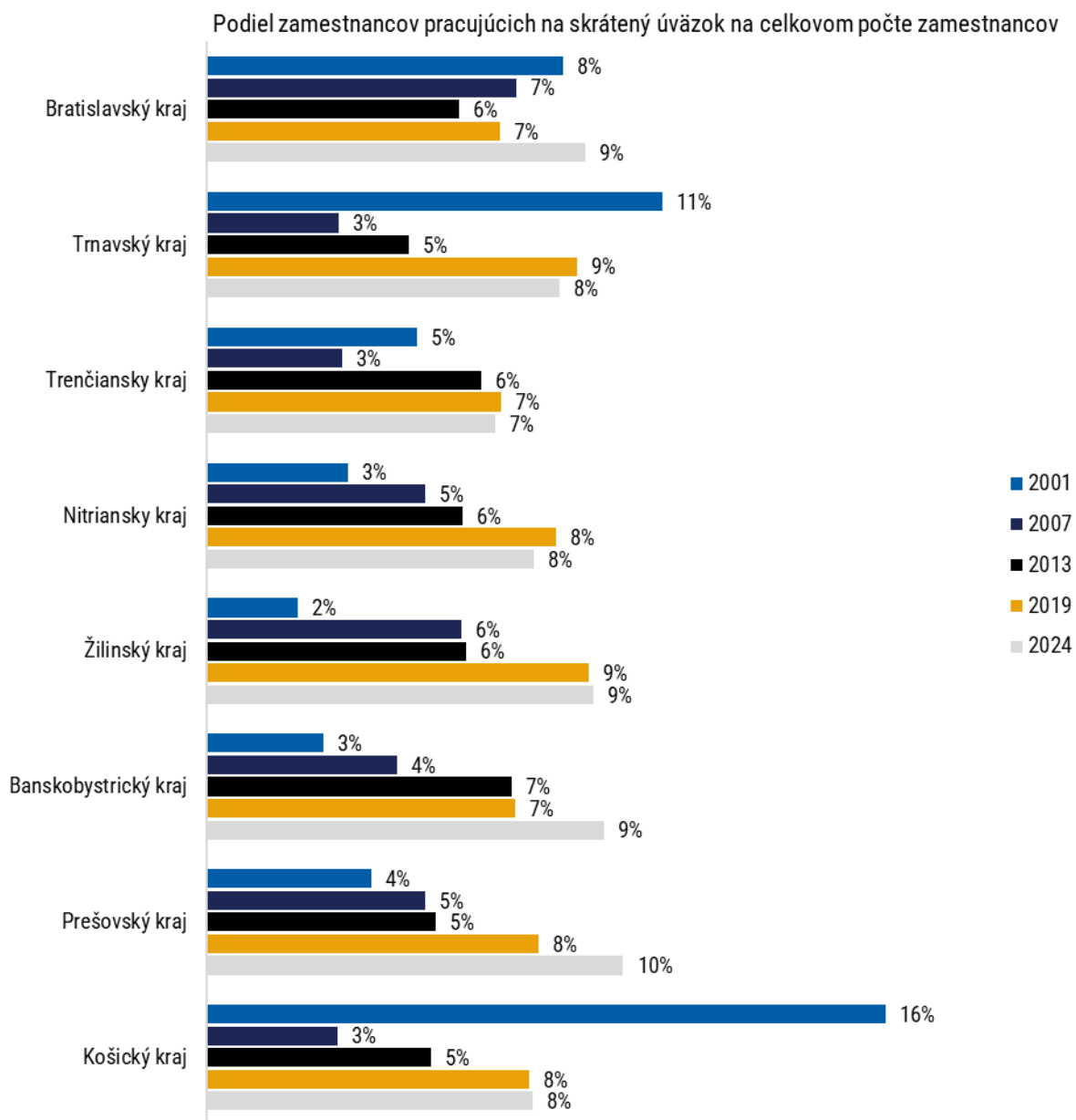
Zdroj Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 93: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

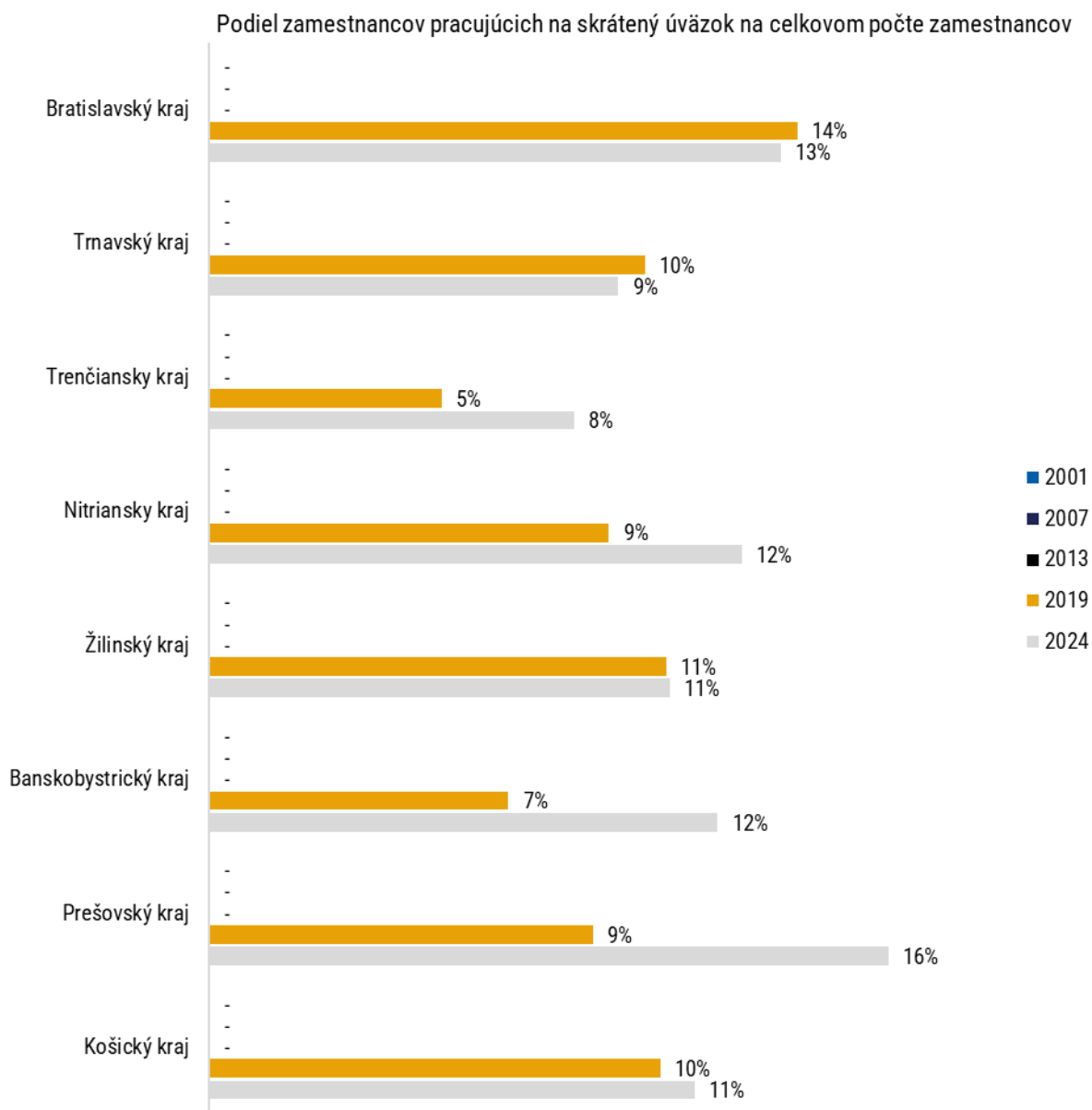
**Graf č. 94: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

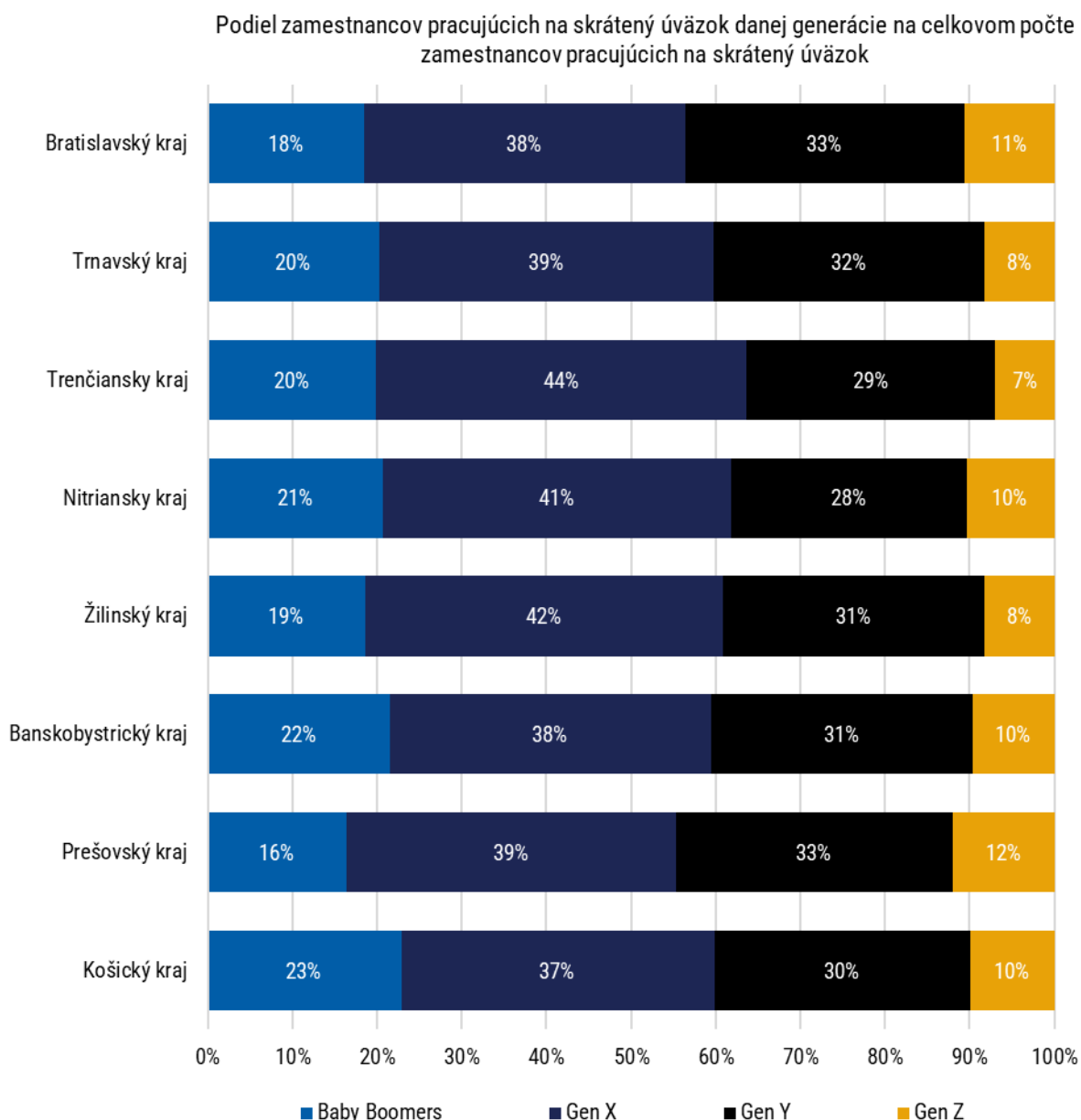


**Graf č. 95: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 96: Štruktúra zamestnancov pracujúcich na skrátený úväzok podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Na ďalších grafoch je možné sledovať vývoj podielu zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok s prihliadnutím na generácie a ich najpočetnejšie zamestnania.

V rámci najpočetnejších zamestnaní príslušníkov Silent generation patria medzi povolania s najvyšším podielom zamestnancov pracujúcich na čiastočný úväzok najmä lekári špecialisti (25 – 58 %), vysokoškolskí učitelia (20 – 48 %) a všeobecní lekári (55 – 68 %).

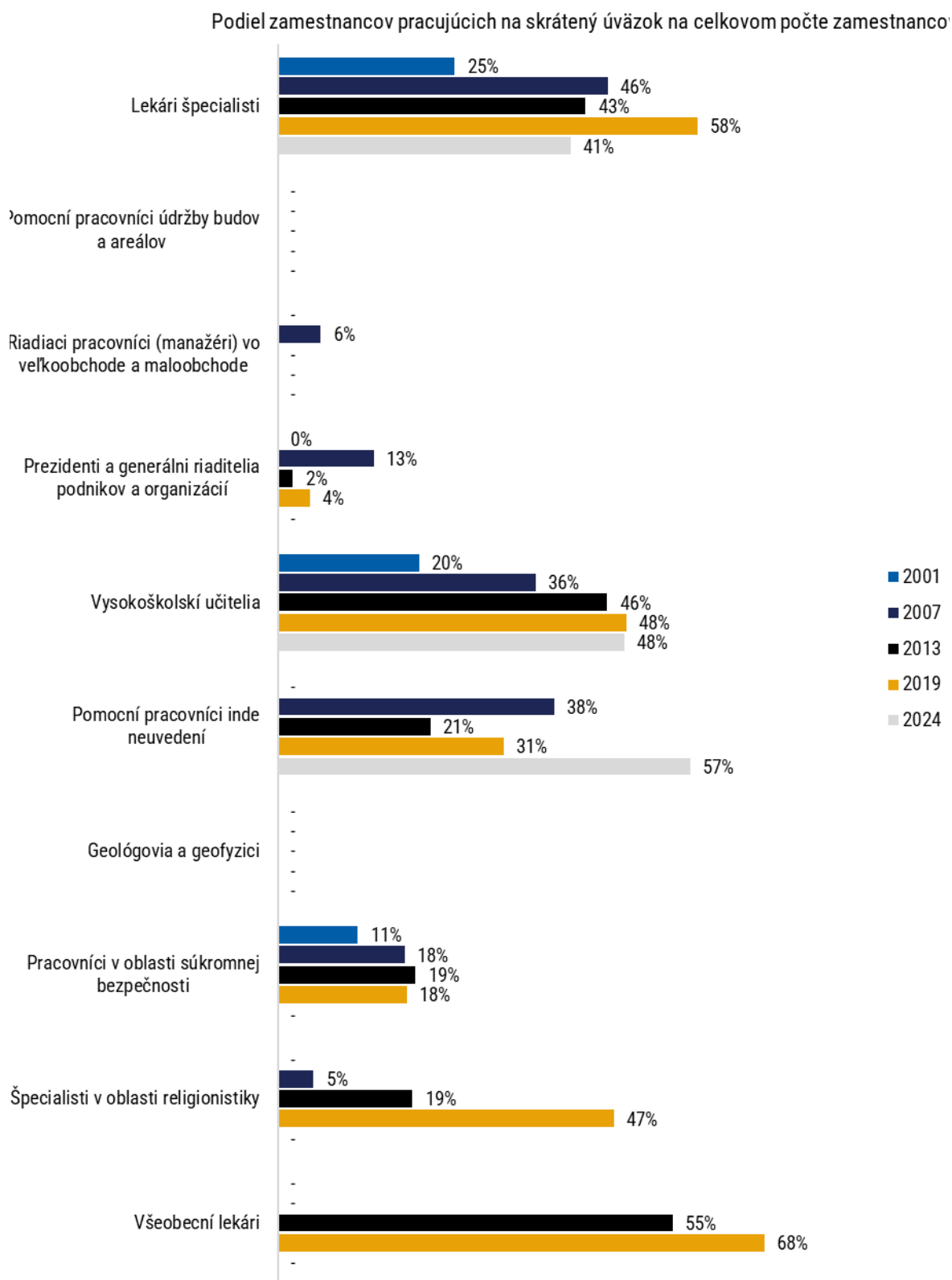
S minimálnym podielom pracujúcich na skrátený úväzok dominovali v prípade generácie Baby Boomers vodiči nákladných automobilov kameiónov, kde sa podiel pohyboval na úrovni 0 – 1 %. Pomerne nízke hodnoty, v porovnaní s ostatnými zamestnaniami, možno ešte sledovať v zamestnaniach ako špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly (1 – 15 %) a odborní - pracovníci v oblasti účtovníctva (3 – 11 %). K zamestnaniam s naopak najvyšším podielom u generácie Baby Boomers patria upratovačky, tu sa podiel počas sledovaného obdobia pohybuje nad úrovňou 20 %. Podobne vysoký podiel, a to najmä v posledných rokoch sledovaného obdobia, možno sledovať u zamestnania predavači, pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti a učitelia v základných školách.

Zamestnanci generácie X so skráteným úväzkom majú vyššie zastúpenie najmä v zamestnaniach predavači, kde sa podiel pohybuje v intervale od 8 – 17 %, upratovačky (16 – 24 %) a učitelia v základných školách (11 – 23 %). Podobne ako v prípade generácie Baby Boomers, aj tentokrát dominujú s najnižším podielom vodiči nákladných automobilov a kamiónov. Okrem toho aj pracovníci v sklade s intervalom podielu pracujúcich na čiastočný úväzok 2 – 5 %. montážni pracovníci (operátori) v strojárskvej výrobe majú nízky podiel (2 – 3 %) vo všetkých obdobiach okrem roku 2001, kde podiel dosiahol neuveriteľných 32 %.

V prípade generácie Y sledujeme najvyšší podiel zamestnancov so skráteným úväzkom v týchto najpočetnejších zamestnaniach: vodiči nákladných vozidiel a kamiónov s podielom v intervale 0 – 2 %, ďalej technici vo fyzikálnych technických vedách a doprave inde neuvedení (0 – 4 %), montážni pracovníci (operátori) v strojárskvej výrobe (0 – 5 %) a pracovníci v sklade (3 – 6 %). Naopak, k najpočetnejším zamestnaniam s najvyšším podielom zamestnancov s čiastočným úväzkom patria pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení s intervalom 22 – 33 % a upratovačky (20 – 42 %).

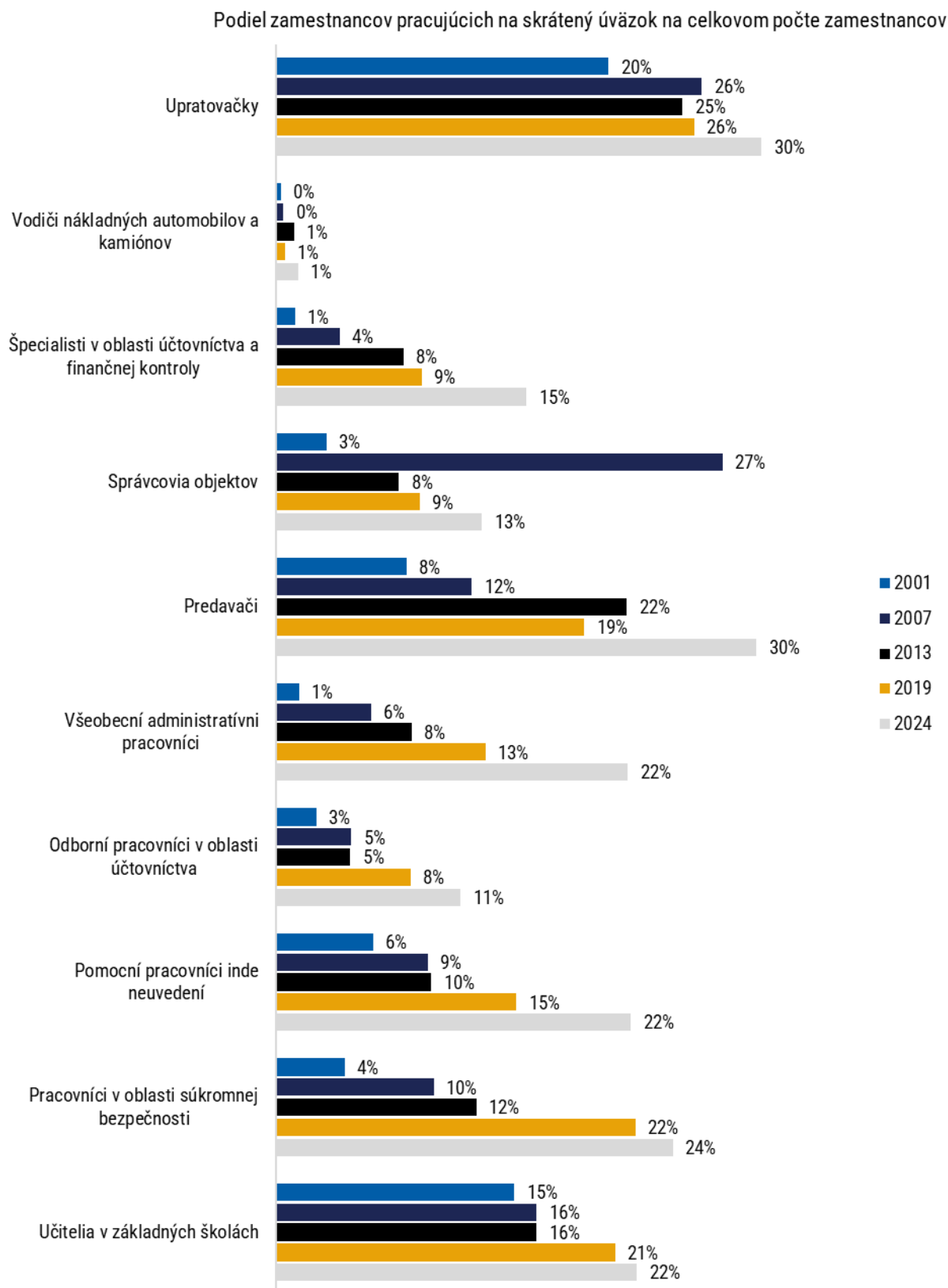
Najpočetnejšími zamestnaniami s najvyšším podielom zamestnancov na skrátený úväzok u generácie Z patria pokladníci a predavači lístkov, kde sa podiel v roku 2019 pohyboval na úrovni 36 % a v roku 2024 ešte vzrástol na 41 %, ďalej viac ako 20 %-tný podiel nachádzame v prípade predavačov (rok 2019 – 24 %, rok 2024 – 27 %) a u pedagogických a odborných pracovníkov vo výchove a vzdelávaní (rok 2019 – 24 %, rok 2024 – 23 %). Naopak s najmenším podielom to boli príslušníci polície (okrem vyšetrovateľov), nastavovači a obsluha kovoobrábacích strojov a montážni pracovníci elektrických a elektronických zariadení. V týchto zamestnaniach sa podiel pohyboval maximálne na úrovni 2 %.

**Graf č. 97: Podiel zamestnancov „Silent generation“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v roku 2024)**



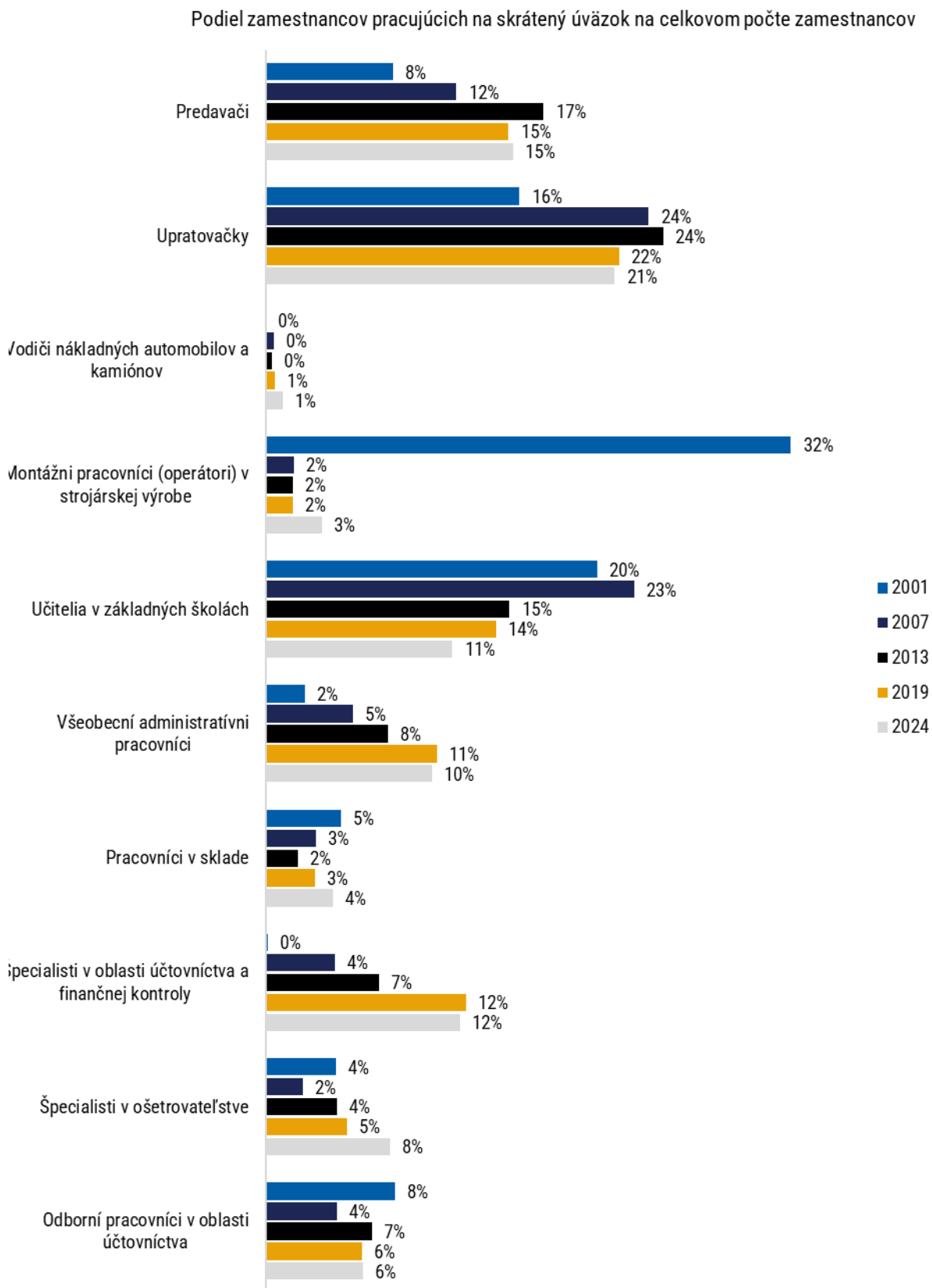
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 98: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v roku 2024)**



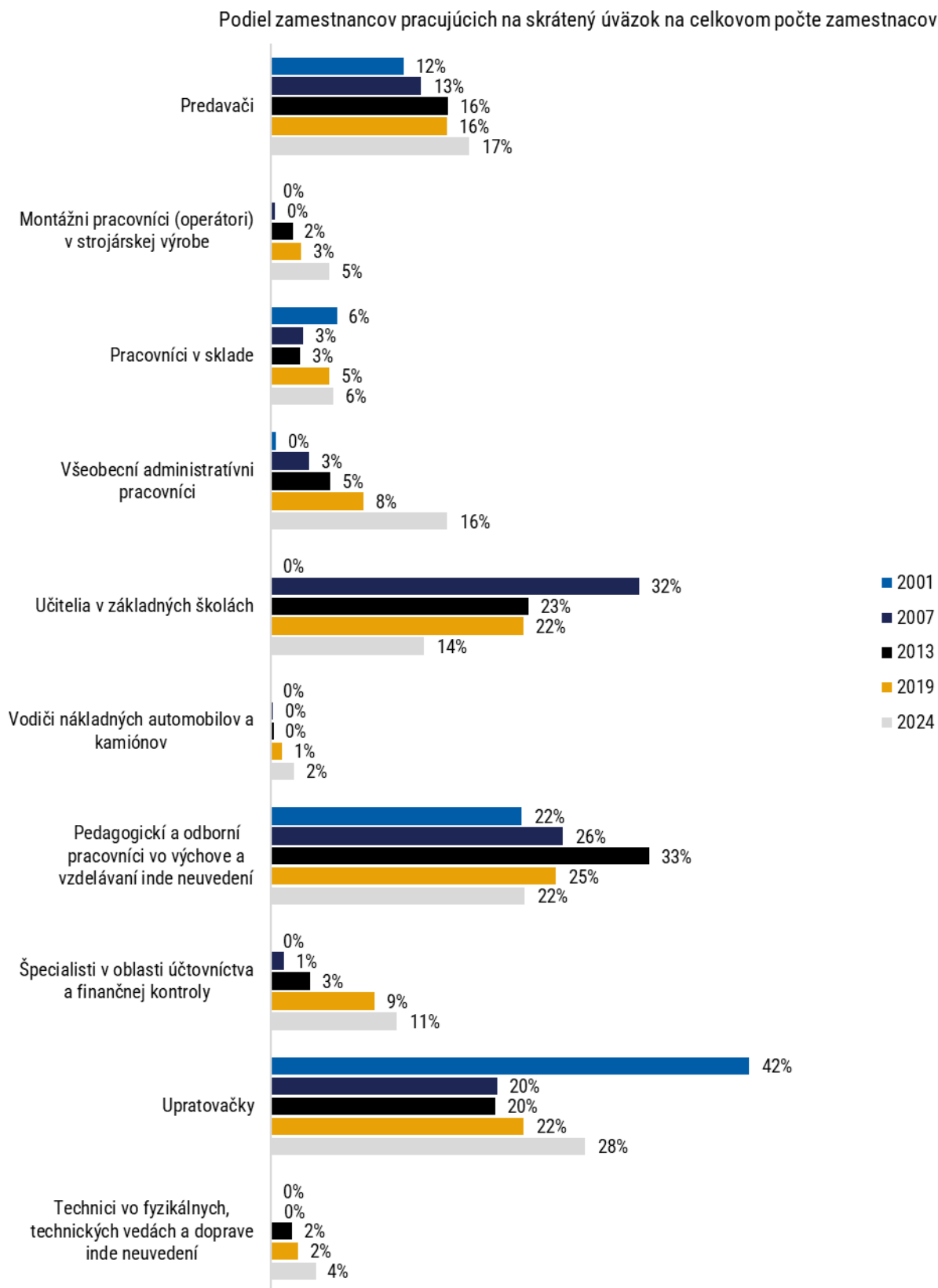
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 99: Podiel zamestnancov „Gen X“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v roku 2024)**



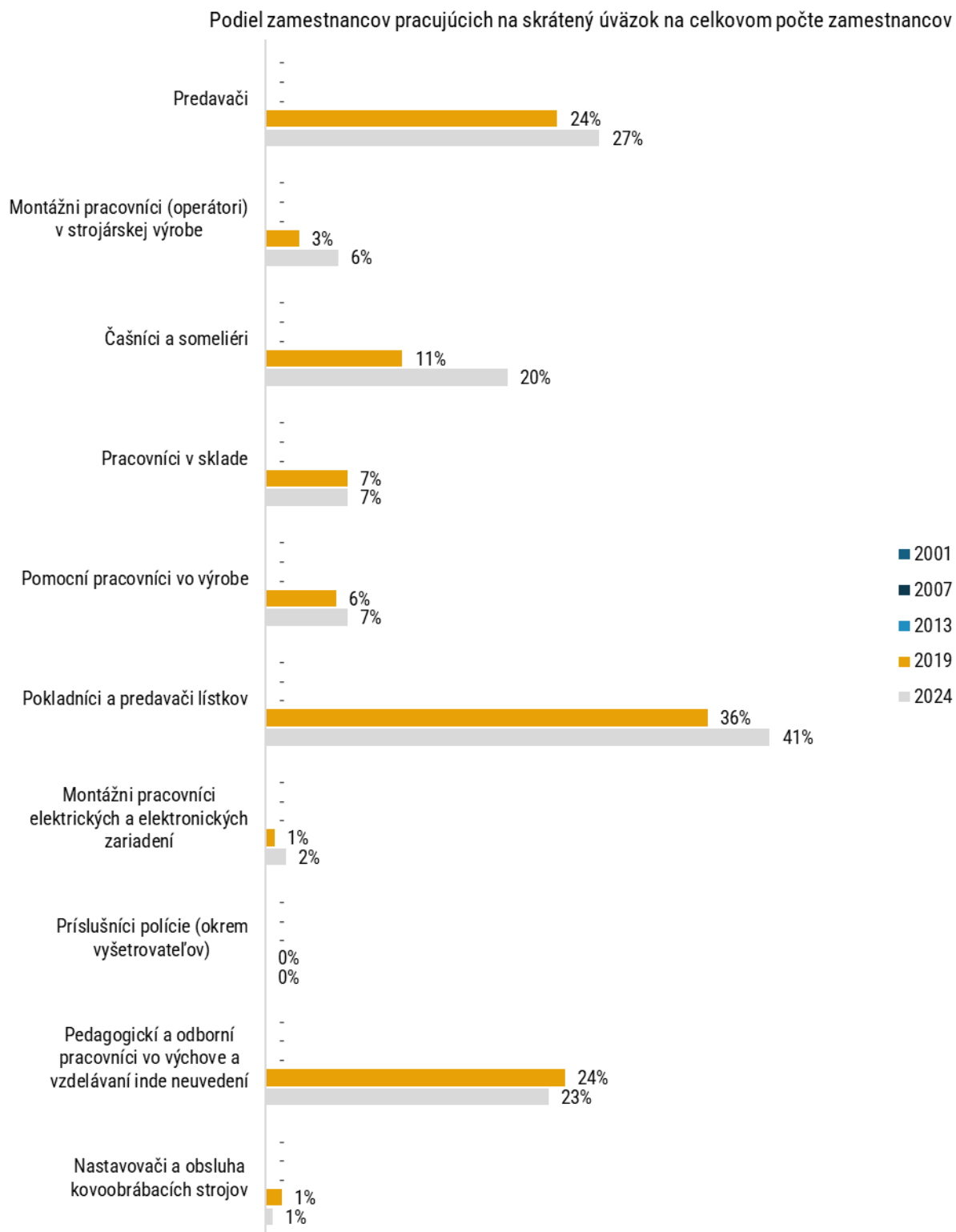
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 100: Podiel zamestnancov „Gen Y“ pracujúcich na skrátenej úväzok na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 101: Podiel zamestnancov „Gen Z“ pracujúcich na skrátenej úvazok na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2001, 2007, 2013, 2019 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ



**KAPITOLA č. 6:**

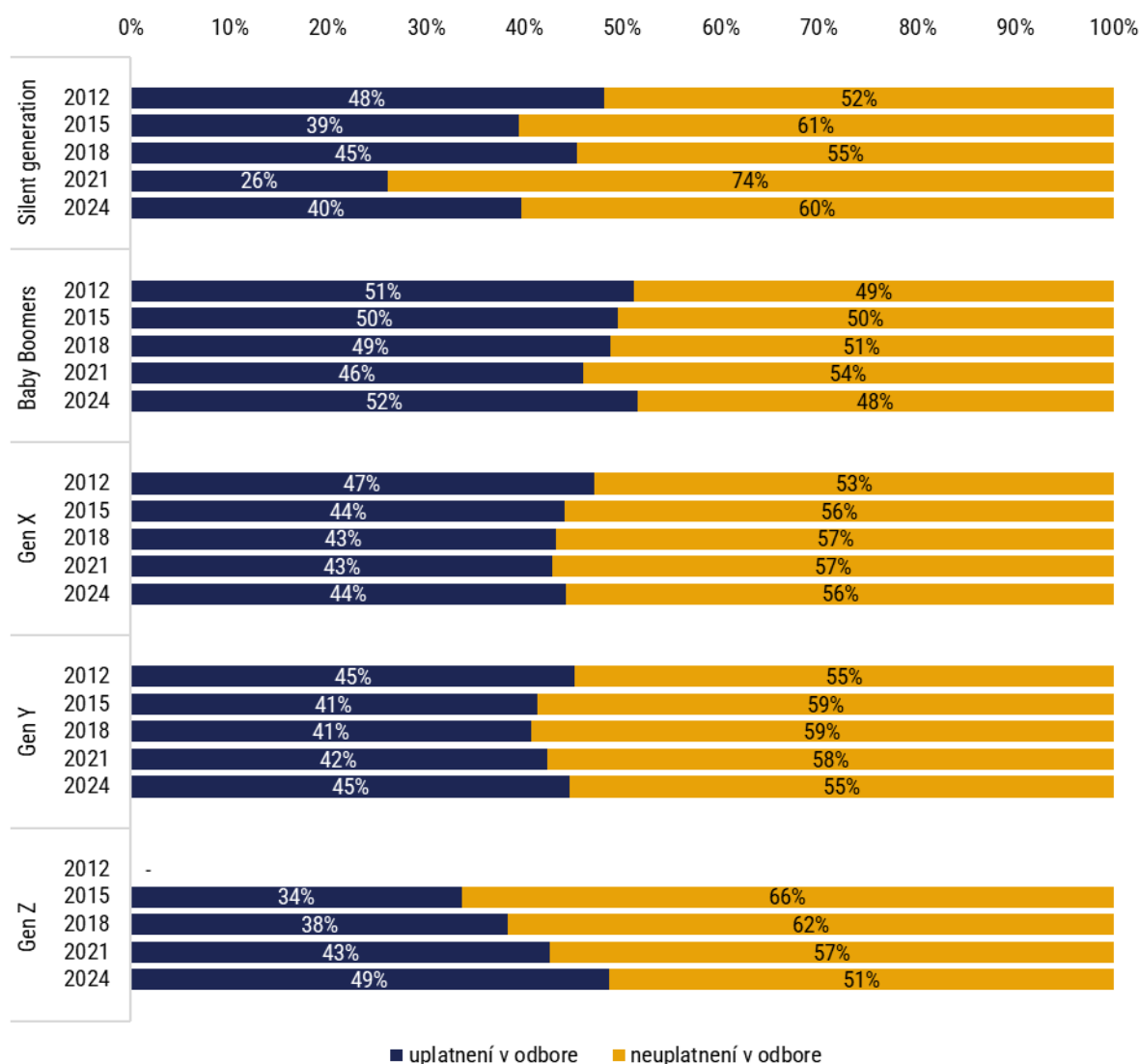
**PRÁCA V ODBORE A NADKVALIFIKÁCIA  
GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA  
SEKTOROV, REGIÓNOV  
A ZAMESTNANÍ**

## 6. PRÁCA V ODBORE A NADKVALIFIKÁCIA GENERÁCIÍ A VÝVOJ PODĽA SEKTOROV, REGIÓNOV A ZAMESTNANÍ

Predmetom tejto kapitoly je analýza uplatnenia jednotlivých generácií v odboroch vzdelania, ktoré vyštudovali v rámci najvyššie dosiahnutého vzdelania. Skúma sa, ako generačné charakteristiky ovplyvňujú uplatnenie v danom odbore, pričom sa zohľadňujú rozdiely medzi odvetviami, regiónmi a najčastejšími zamestnaniami jednotlivých generácií. Kapitola sa zároveň zameriava na posúdenie súladu najvyššieho dosiahnutého vzdelania so vzdelanostnými požiadavkami pracovných pozícií. Sústreďuje sa teda na podiel zamestnancov, ktorí sú nadkvalifikovaní, podkvalifikovaní alebo majú zodpovedajúcu kvalifikáciu. Rovnako ako v predchádzajúcej časti sa sledujú tieto podiely podľa sektorov, krajov a zamestnaní.

Pri analýze štruktúry zamestnancov jednotlivých generácií z hľadiska miery uplatnenia v odbore vzdelania možno pozorovať, že podiel tých, ktorí pracujú v odbore, ktorí vyštudovali, sa naprieč generáciami pohybuje približne na úrovni 40 až 50 %. Najvyšší podiel zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania sa nachádza u zamestnancov generácie Baby Boomers, kde sa podiel pohyboval stabilne na úrovni 46 – 52 %. U nasledujúcich dvoch generácií, generácie X a Y, sa podiel postupne znižoval. Pokým u generácie X sa pohyboval na úrovni 43 – 47 %, u generácie Y na úrovni 41 – 45 %. V prípade najmladšej generácie Z podiel uplatnených v odbore vzdelania s rokmi postupne narastal z hodnoty 34 % v roku 2015, na hodnotu 49 % v roku 2024.

**Graf č. 102: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a uplatnenia v odbore v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy predstavujú podiel zamestnancov jednotlivých generácií uplatnených v odbore vzdelania naprieč odvetviami hospodárstva.

V prípade Silent generation je vo väčšine odvetví porušená podmienka stanovená v kapitole *Zdroje dát a metodológia*, a preto tieto údaje nie sú ďalej interpretované.

V prípade generácie Baby Boomers nachádzame najvyšší podiel zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania v odvetví Zdravotníctvo a sociálna pomoc. V tomto odvetví sa podiel zamestnancov pracujúcich v odbore, ktorí vyštudovali, pohyboval na úrovni viac ako 70 %. Ďalšími odvetviami sú Ostatné činnosti s podielom v intervale 57 – 74 % a Odborné, vedecké a technické činnosti s podielom 54 – 69 %. Naopak, najmenší podiel zamestnancov, ktorí pracujú v odbore vzdelania nachádzame v prípade odvetví Administratívne a podporné služby, kde podiel naprieč sledovaným obdobím nedosahoval ani 25 %, ďalej Činnosti v oblasti nehnuteľností, Ubytovacie a stravovacie služby alebo Ťažba a dobývanie.

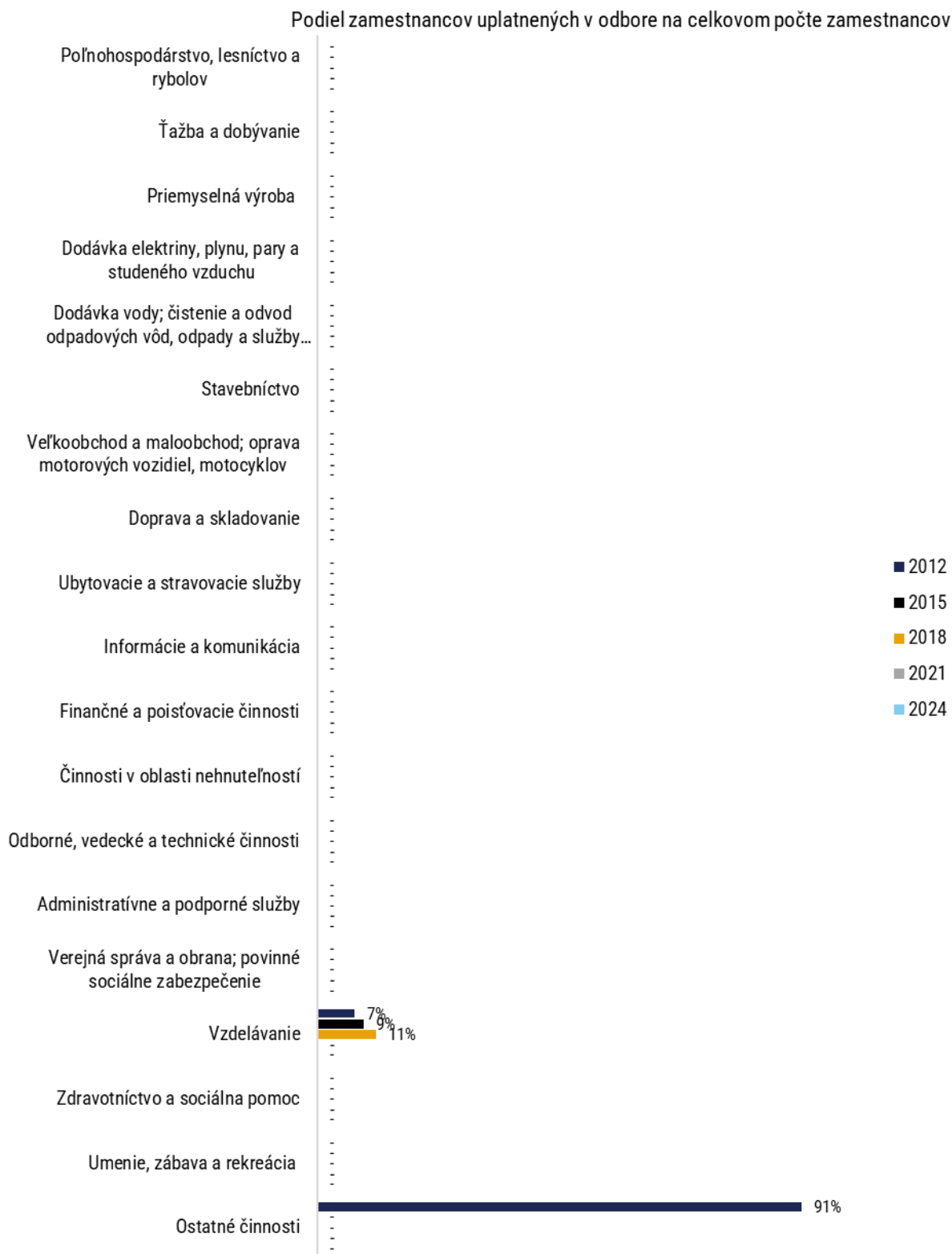
U generácie X sa najvyšší podiel zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania rovnako sústreďuje v odvetví Zdravotníctvo a sociálna pomoc. Pokiaľ však ide o vývoj tohto podielu v čase, možno pozorovať jeho postupný pokles. Pokým v roku 2012 dosahoval 77 %, v roku 2024 už len 69 %. Podobný vývoj možno sledovať v prípade ďalšieho odvetvia s vysokým podielom uplatnených v odbore vzdelania, Ostatné činnosti. V tomto odvetví podiel zamestnancov pracujúcich v odbore, ktorí vyštudovali klesol z pôvodných 67 % v roku 2012 na 51 % v roku 2024. Okrem spomenutých nachádzame približne 60 %-tný podiel uplatnených v odbore vzdelania vo Vzdelávaní. Tu podiel poklesol najmä v posledných dvoch rokoch sledovaného obdobia 2021 a 2024. čo sa týka odvetví s najnižším podielom uplatnených v odbore vzdelania dominuje, podobne ako v prípade generácie Baby Boomers, odvetvie Administratívne a podporné služby, kde podiel dosahoval maximálne 26 %.

Generácia Y, dominuje vysokou mierou uplatnenia v odbore vzdelania v odvetviach podobných predchádzajúcim dvom, Zdravotníctvo (76 – 70 %), Ostatné činnosti (61 – 54 %) a Vzdelávanie (66 – 58 %). Tentokrát však podiel uplatnených v odbore vzdelania vo Vzdelávaní dosahuje vyššie hodnoty ako v prípade Ostatných činností. Do popredia sa na rozdiel od predchádzajúcich dostáva aj Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. V tomto odvetví podiel s rokmi narastá, pokým v roku 2012 každý druhý zamestnanec pracoval v odbore, ktorý vyštudoval, v roku 2024 už podiel dosahoval 57 %. Naopak najnižšie podiely zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania nachádzame rovnako ako u predošlých v odvetví Administratívne a podporné služby s podielom nižším ako 30 %.

U najmladšej generácie Z s najvyššou mierou uplatnených v odbore vzdelania dominujú zamestnanci v odvetví Zdravotníctvo a sociálna pomoc s podielom na úrovni približne 75 %, Vzdelávanie na úrovni približne 70 % a Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, kde podiel v posledných rokoch stúpol nad 70 %. Naopak s najmenším podielom dominujú aj tu Administratívne a podporné služby.

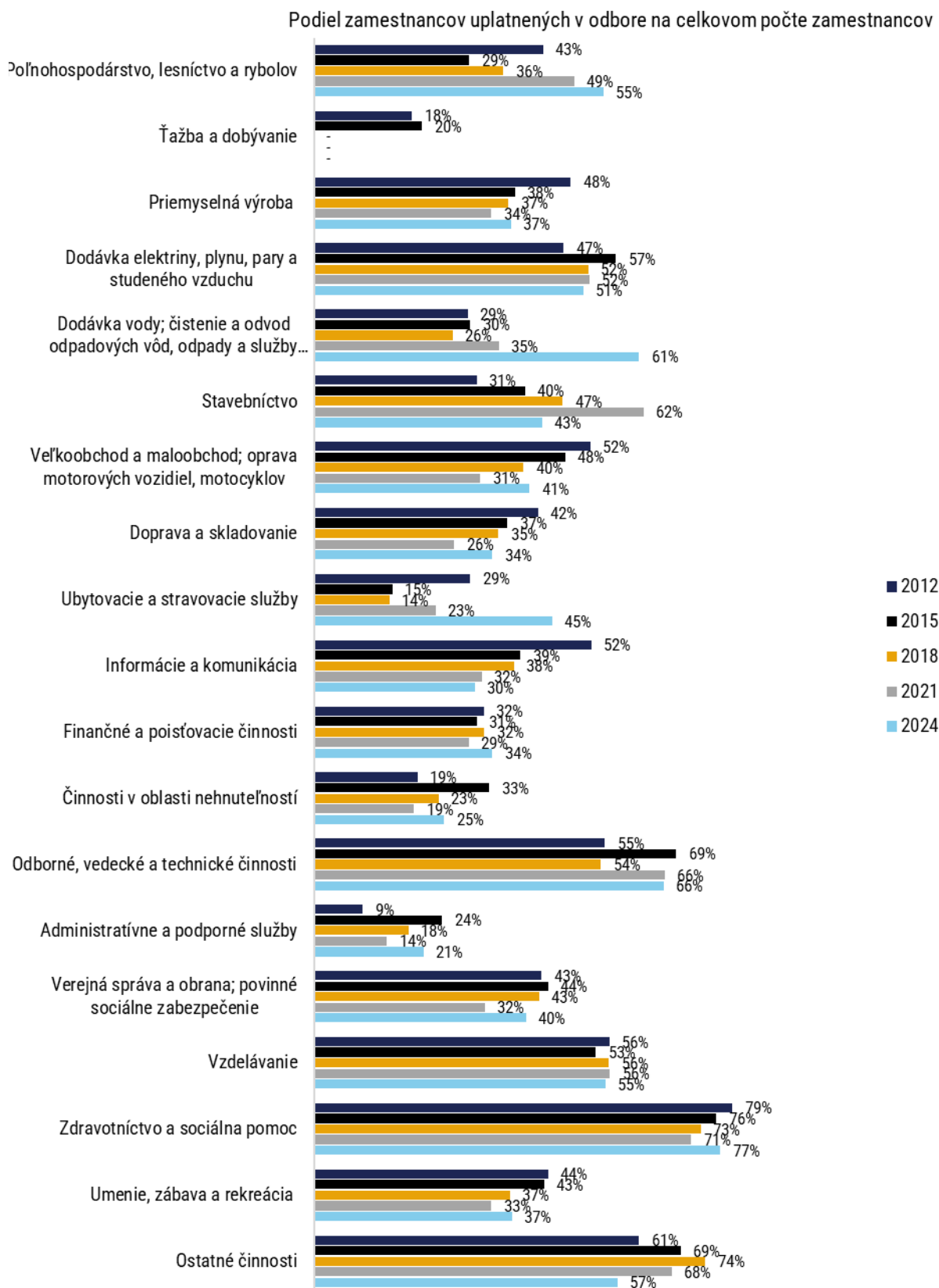
V prípade štruktúry zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií v roku 2024, tak prirodzene dominujú generácie X a Y. Viac ako 60 % zo všetkých zamestnancov, ktorí sa uplatnili v odbore vzdelania a pôsobia v odvetví Administratívne a podporné služby tvorí generácia Y. S obdobným sa stretávame aj v odvetví Informácie a komunikácia, generácia Y tvorí približne 58 %. Generácia X zas dominuje v odvetví Činnosti v oblasti nehnuteľností, 52 % zo všetkých zamestnancov pôsobiach v tomto odvetví a pracujúcich v odbore vzdelania je generácie X. Podobne tak aj v odvetví Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov.

**Graf č. 103: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



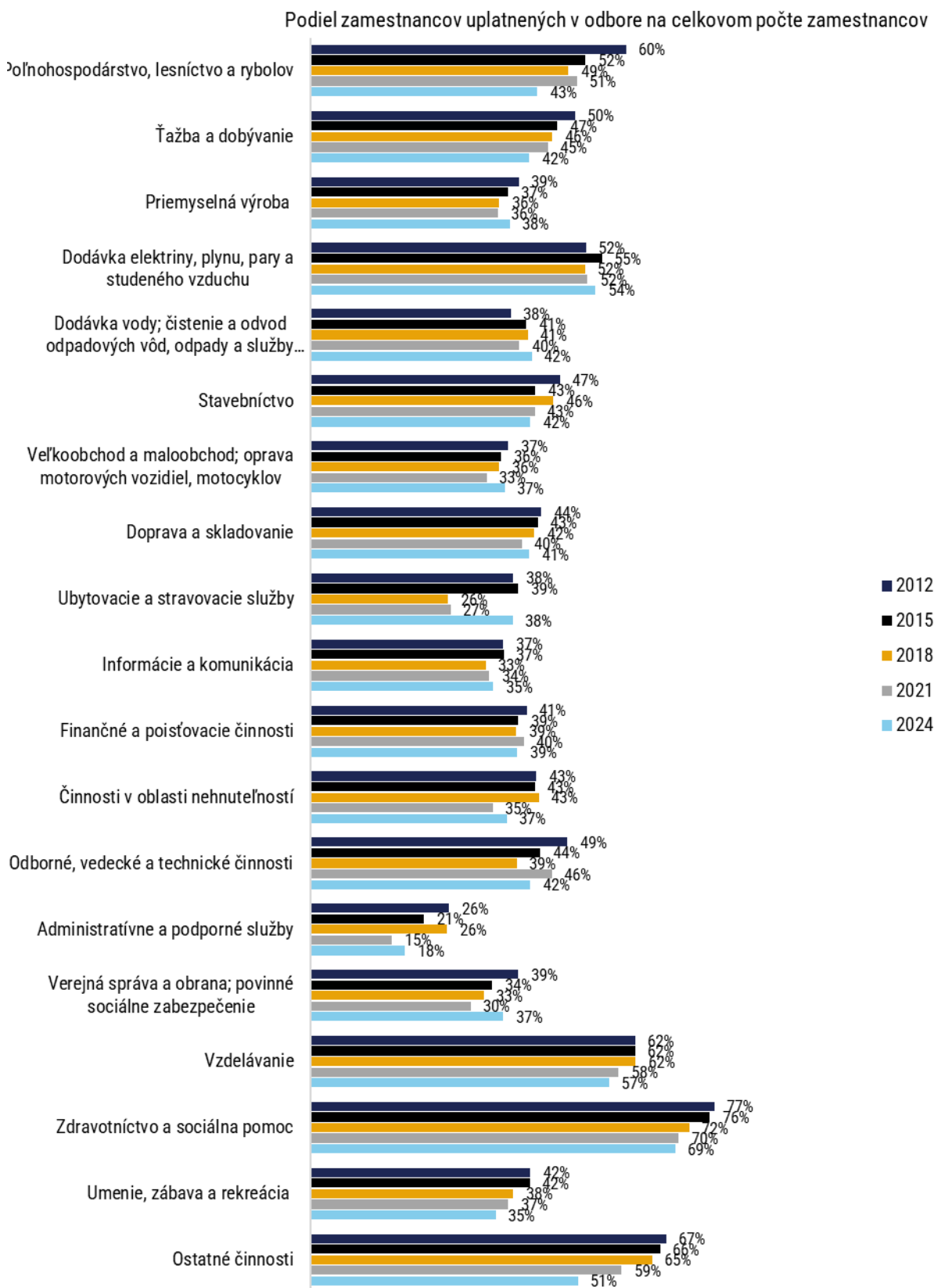
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 104: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



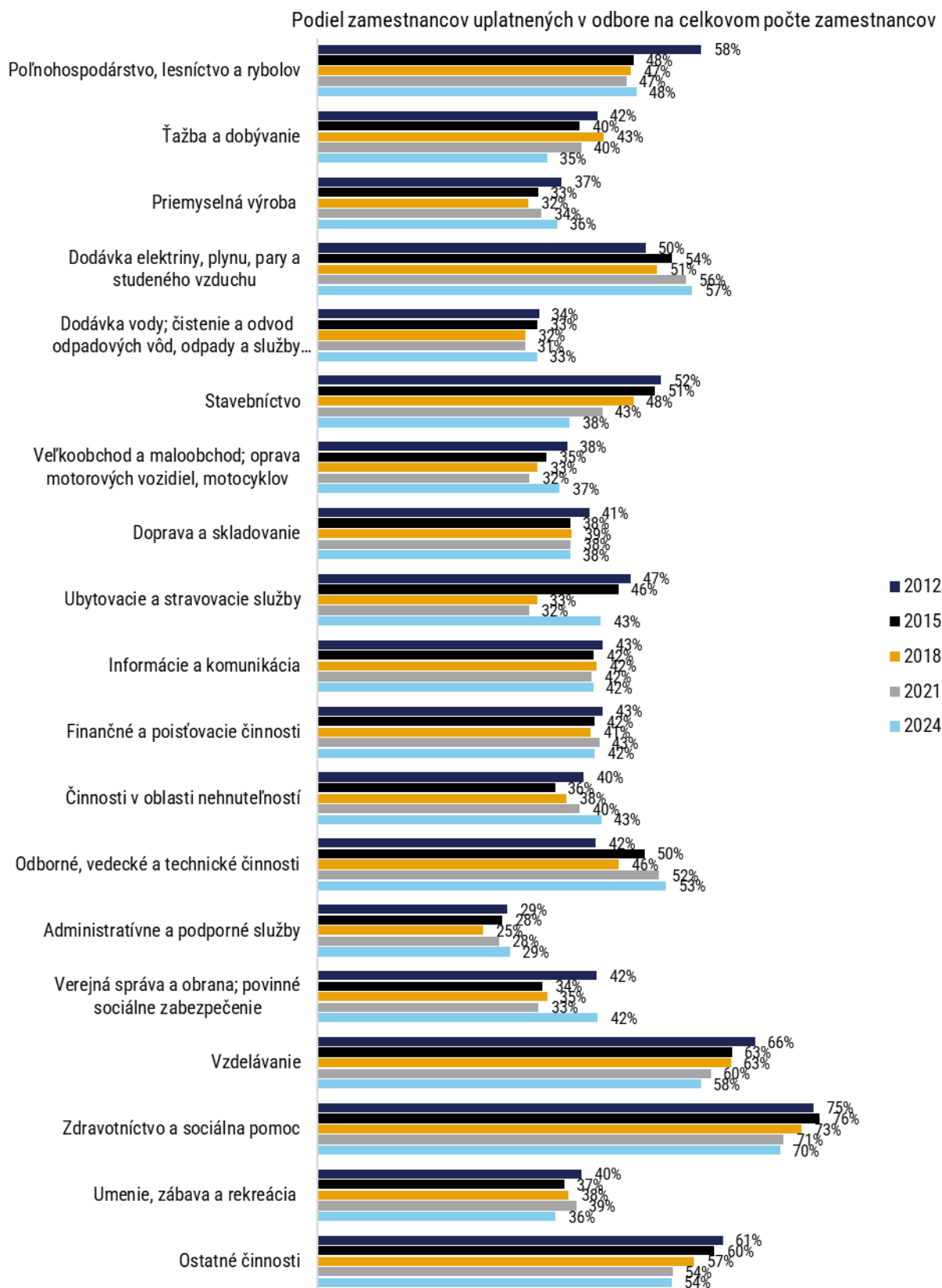
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 105: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



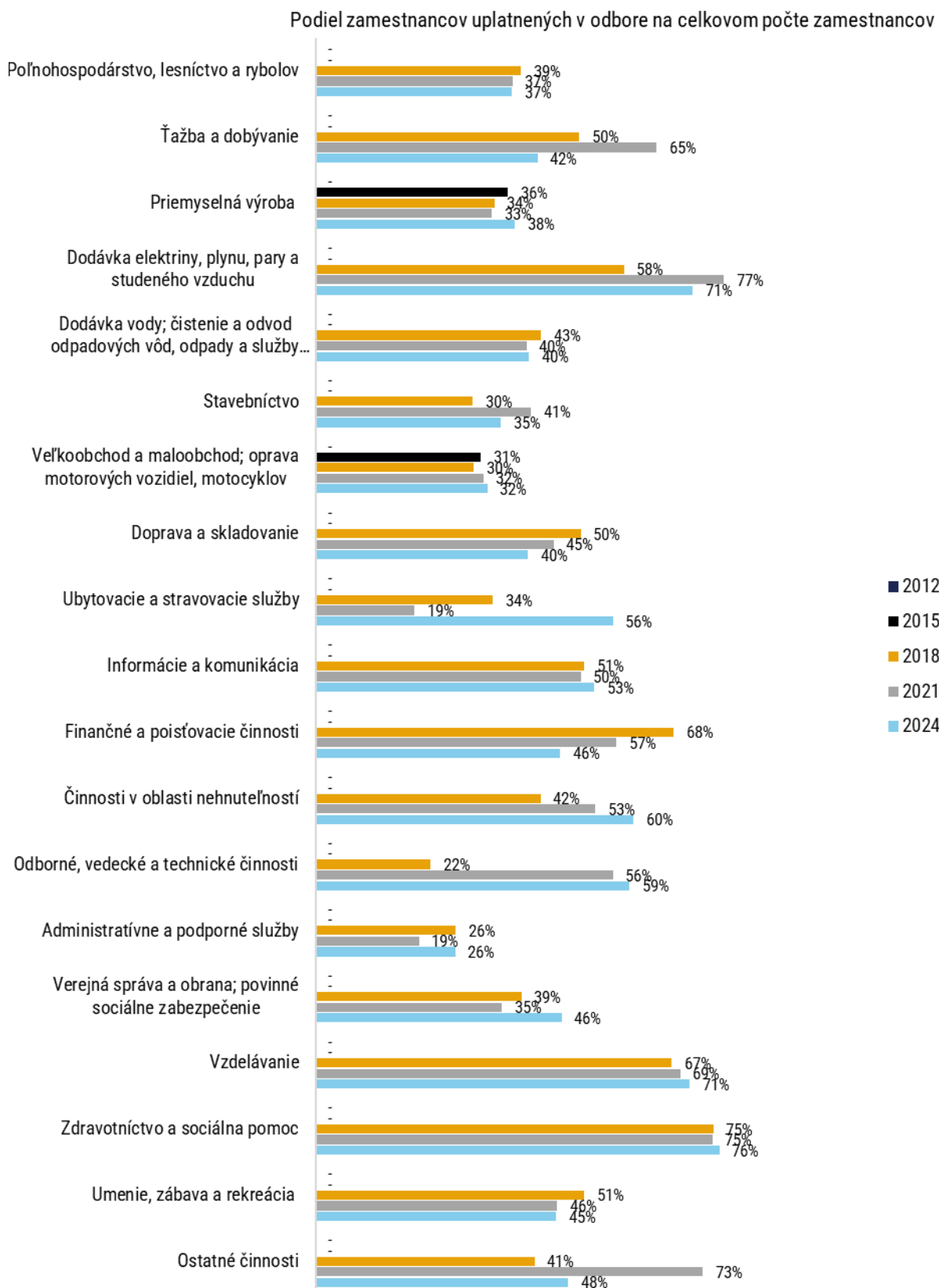
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 106: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

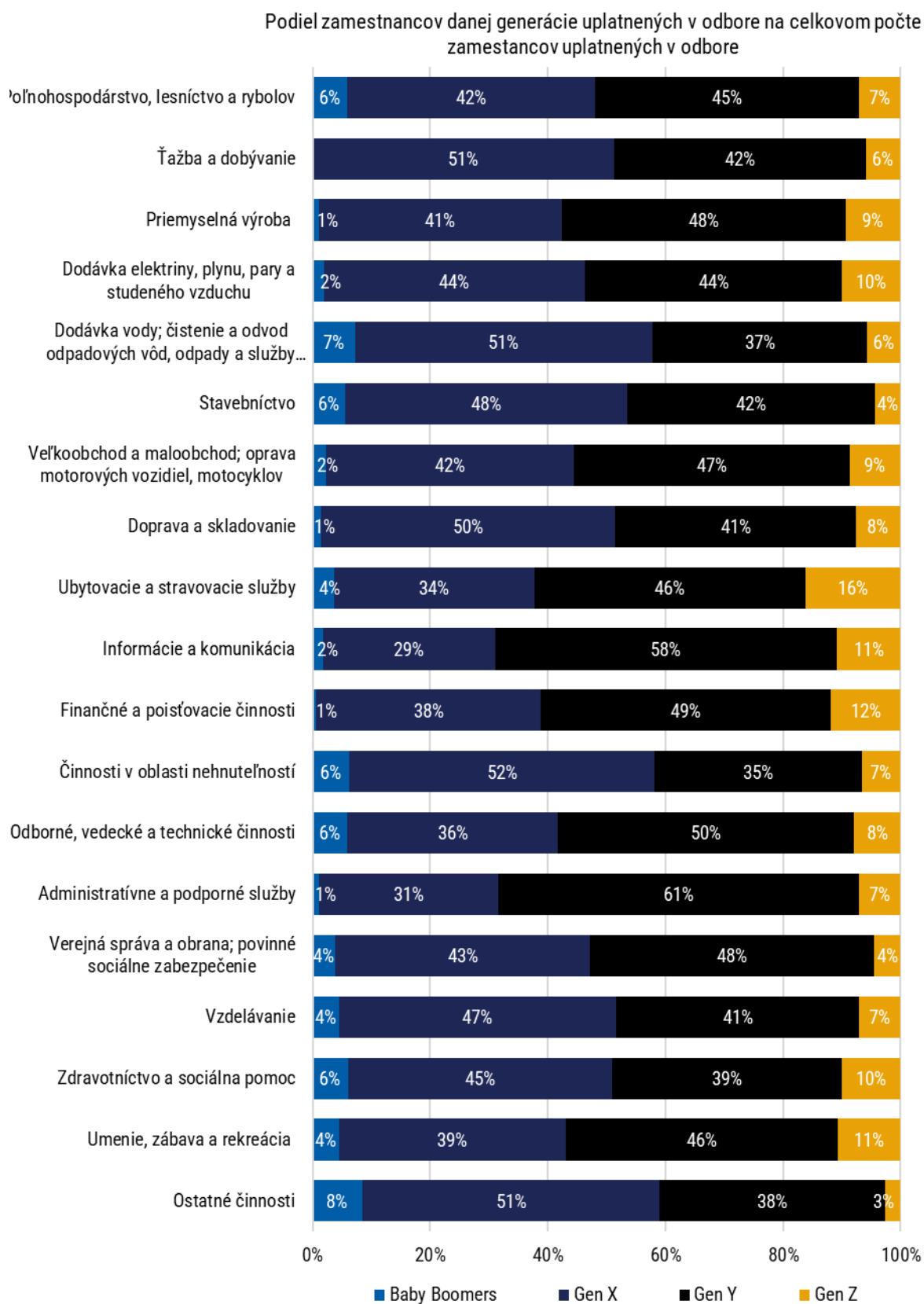
**Graf č. 107: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ



**Graf č. 108: Štruktúra zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií a odvetvia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy zobrazujú podiel zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa jednotlivých generácií a regiónov.

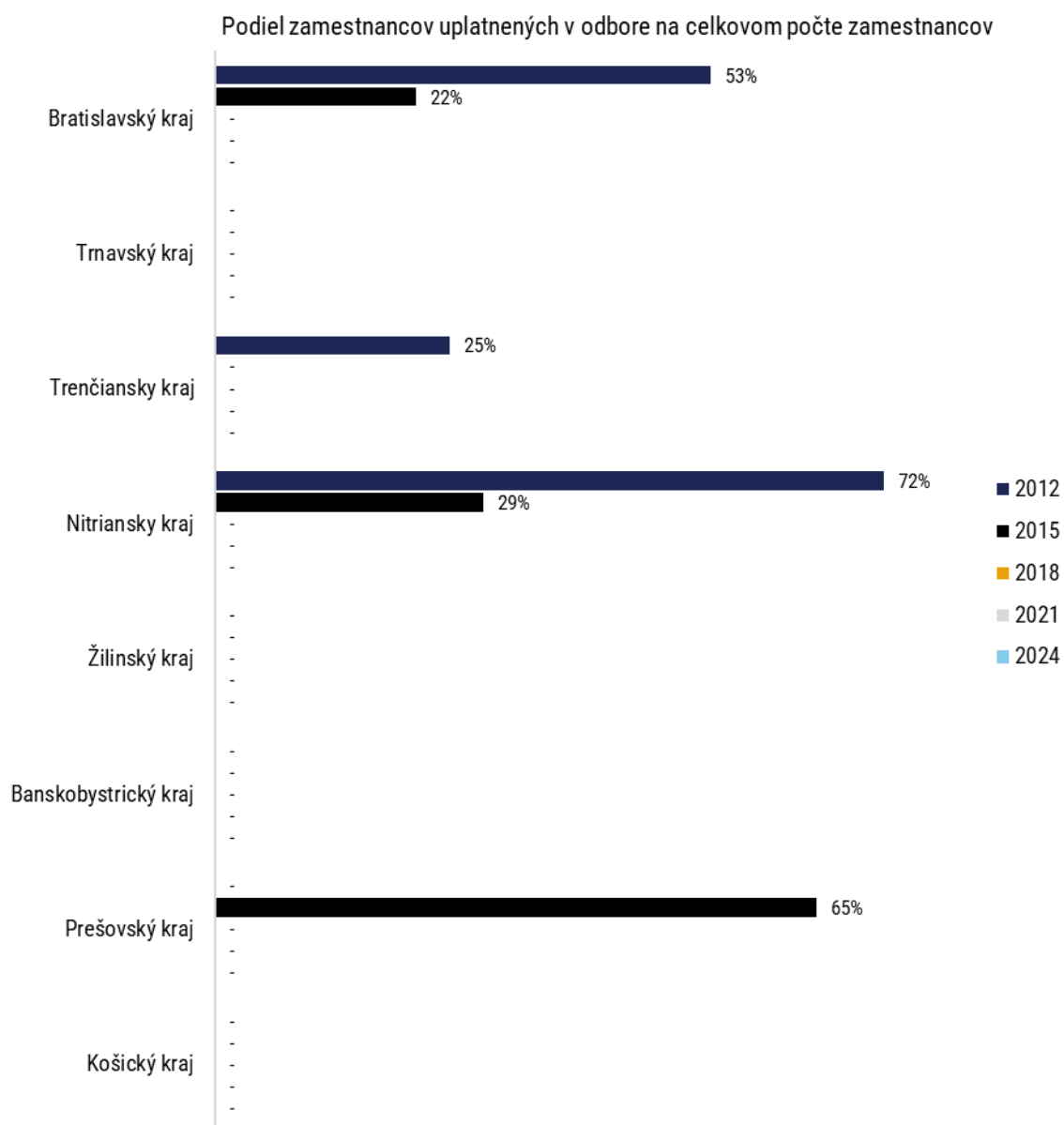
V prípade Silent generation je vo väčšine krajov porušená podmienka stanovená v kapitole *Zdroje dát a metodológia*, a preto tieto údaje nie sú ďalej interpretované.

Pri porovnaní podielov zamestnancov jednotlivých generácií uplatnených v odbore vzdelania naprieč slovenskými regiónmi je zrejmé, že rozdiely sú minimálne. U generácií Baby Boomers, X a Y sa podiel počas sledovaného obdobia – s niekoľkými výnimkami – pohyboval približne na úrovni 40 až 50 %.

V prípade generácie Z však nachádzame v niektorých krajoch nižší podiel zamestnancov uplatnených v odbore. Zároveň možno vo väčšine krajov pozorovať postupný nárast tohto podielu v priebehu rokov. Najnižšia hodnota bola zaznamenaná v roku 2015 v Trnavskom kraji (13 %), pričom v nasledujúcich rokoch vzrástla až na 48 %.

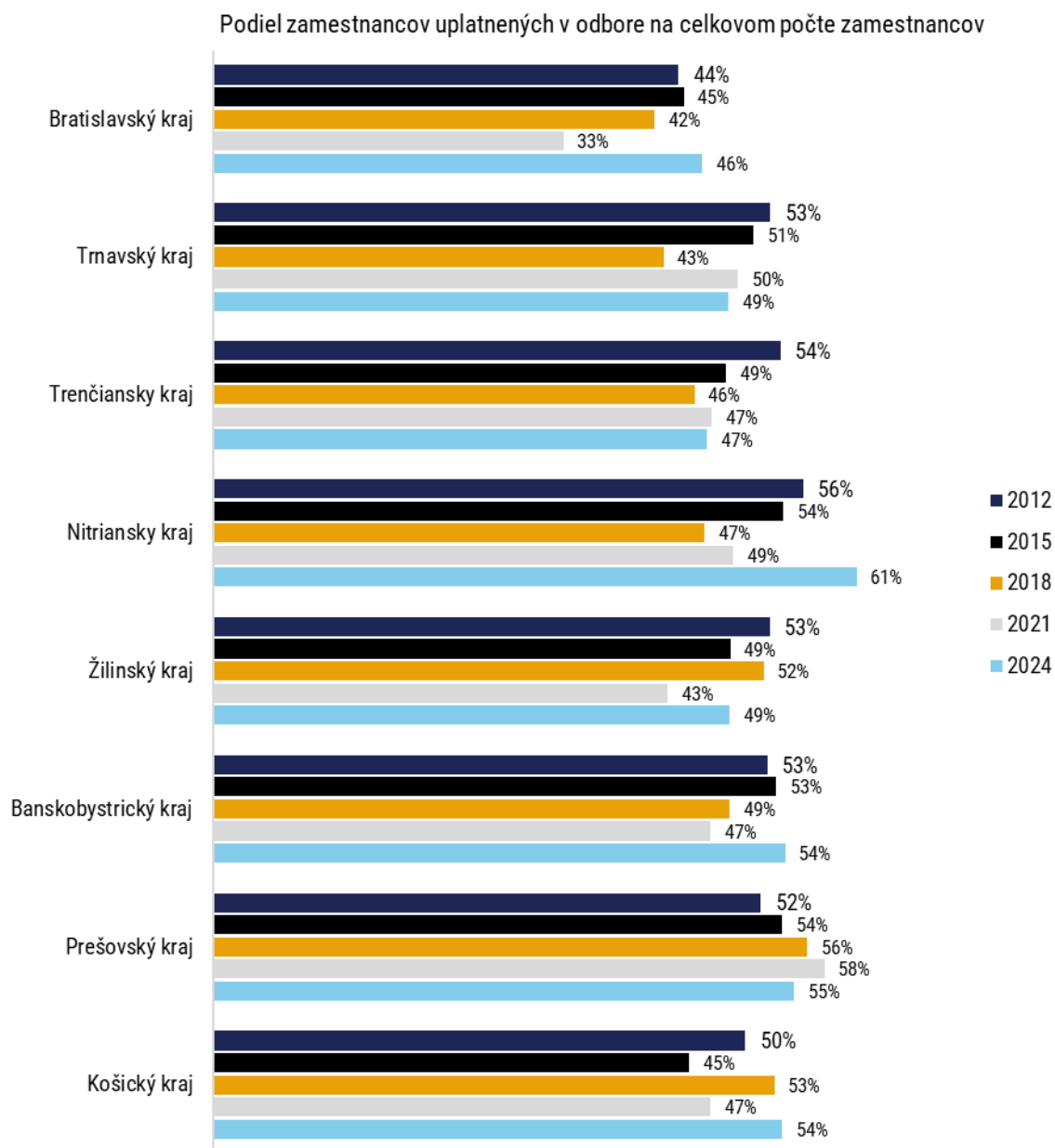
Výrazné rozdiely nenachádzame ani pri porovnaní štruktúry podielu uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií.

**Graf č. 109: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



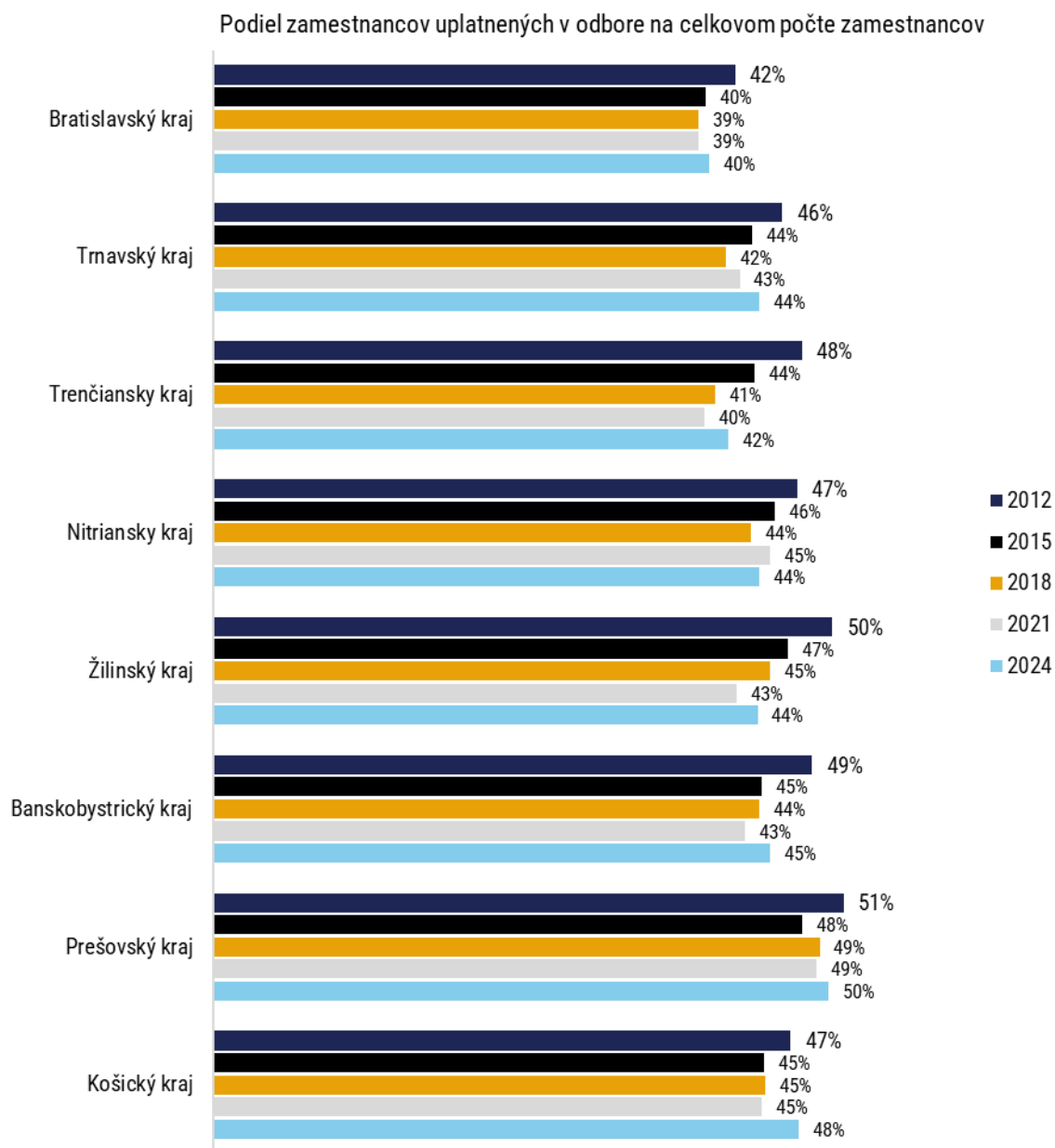
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 110: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



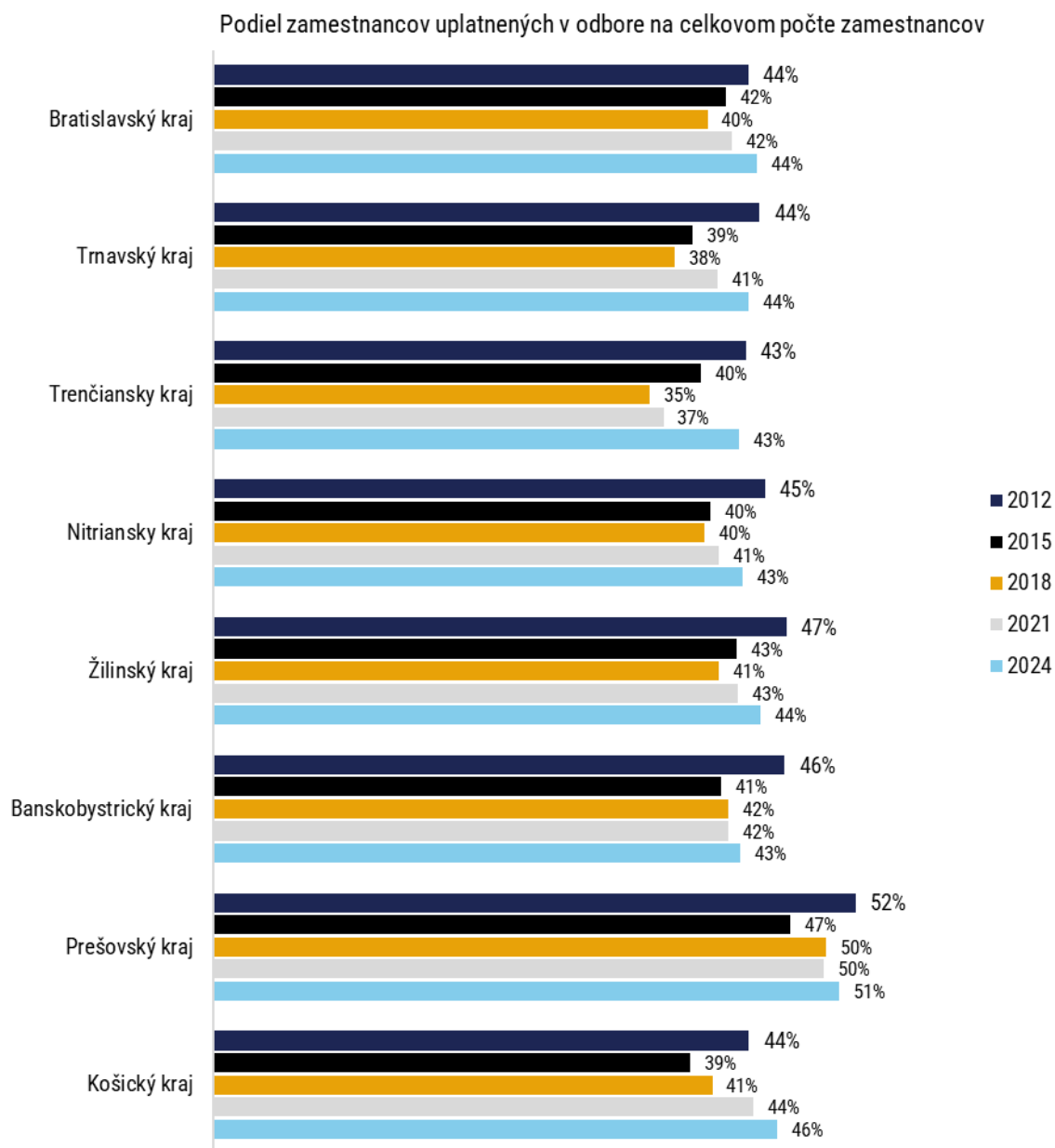
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 111: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelanie na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



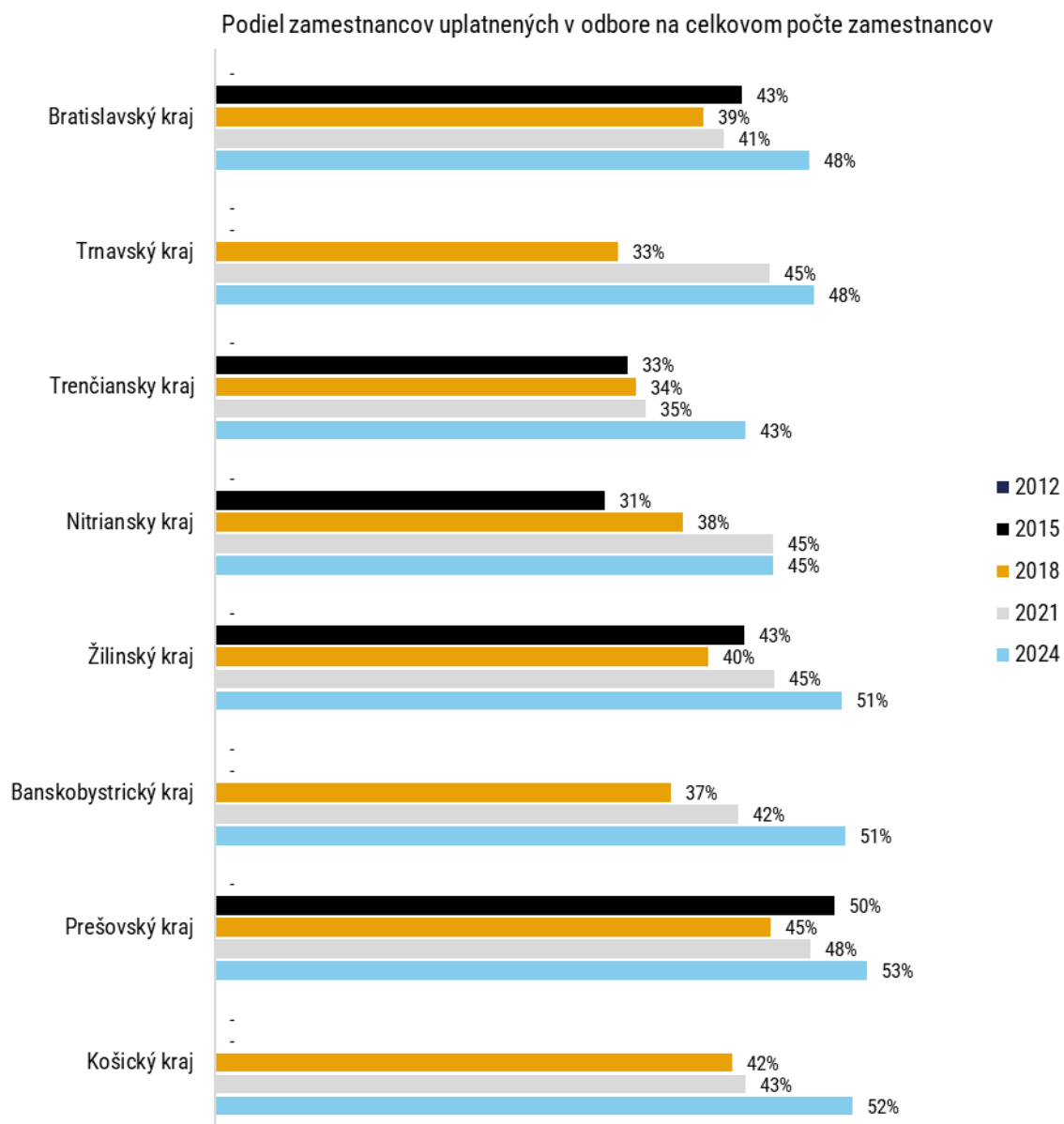
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 112: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



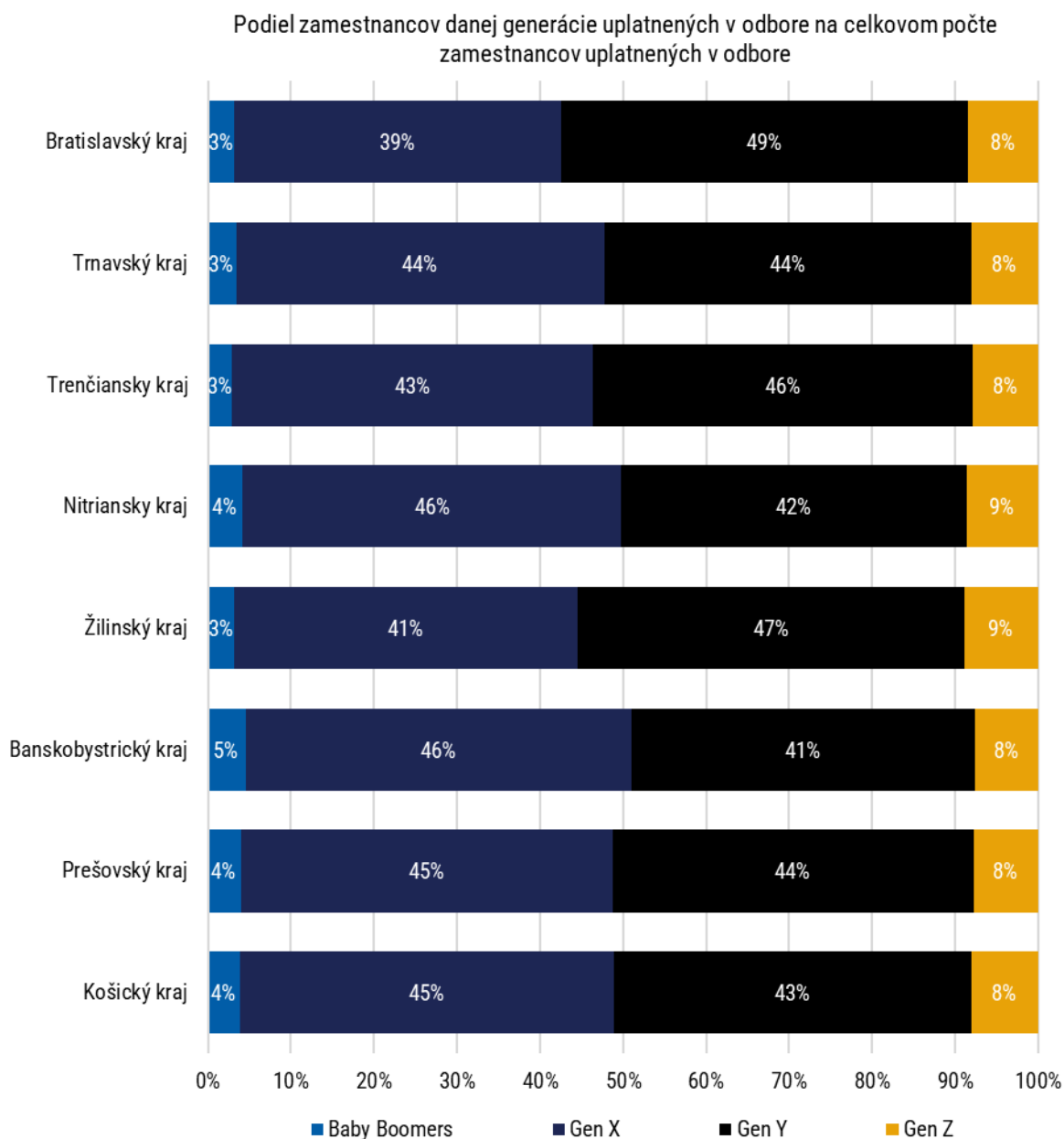
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 113: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 114: Štruktúra zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa generácií a krajov v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy znázorňujú podiel zamestnancov uplatnených v odbore vzdelania podľa jednotlivých generácií, pričom zohľadňujú aj najpočetnejšie zamestnania typické pre jednotlivé generácie.

V prípade Silent generation je vo väčšine najpočetnejších zamestnaní porušená podmienka stanovená v kapitole *Zdroje dát a metodológia*, a preto tieto údaje nie sú ďalej interpretované.

V generácii Baby Boomers dominujú medzi najpočetnejšími zamestnaniami dve profesie s výrazne nízkym podielom zamestnancov uplatnených v odbore – upratovačky s podielom v rozmedzí 0 – 2 % a pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti s podielom 1 – 5 %. Naopak, najvyšší podiel uplatnených v odbore sa vyskytuje u učiteľov na základných školách, kde vo vyštudovanom odbore pracuje viac než 80 % zamestnancov.

Aj v prípade generácie X patria medzi najpočetnejšie zamestnania s najnižším podielom uplatnených v odbore upratovačky, pri ktorých sa tento podiel mierne zvýšil z približne 1 % v roku 2012 na 4 % v roku 2024. Ďalšou skupinou s nízkou mierou uplatnenia sú pracovníci v sklade, kde sa podiel pohybuje na úrovni 9 – 11 %. Naopak, medzi najpočetnejšími zamestnaniami s najvyšším podielom uplatnených v odbore vzdelania nachádzame špecialistov v

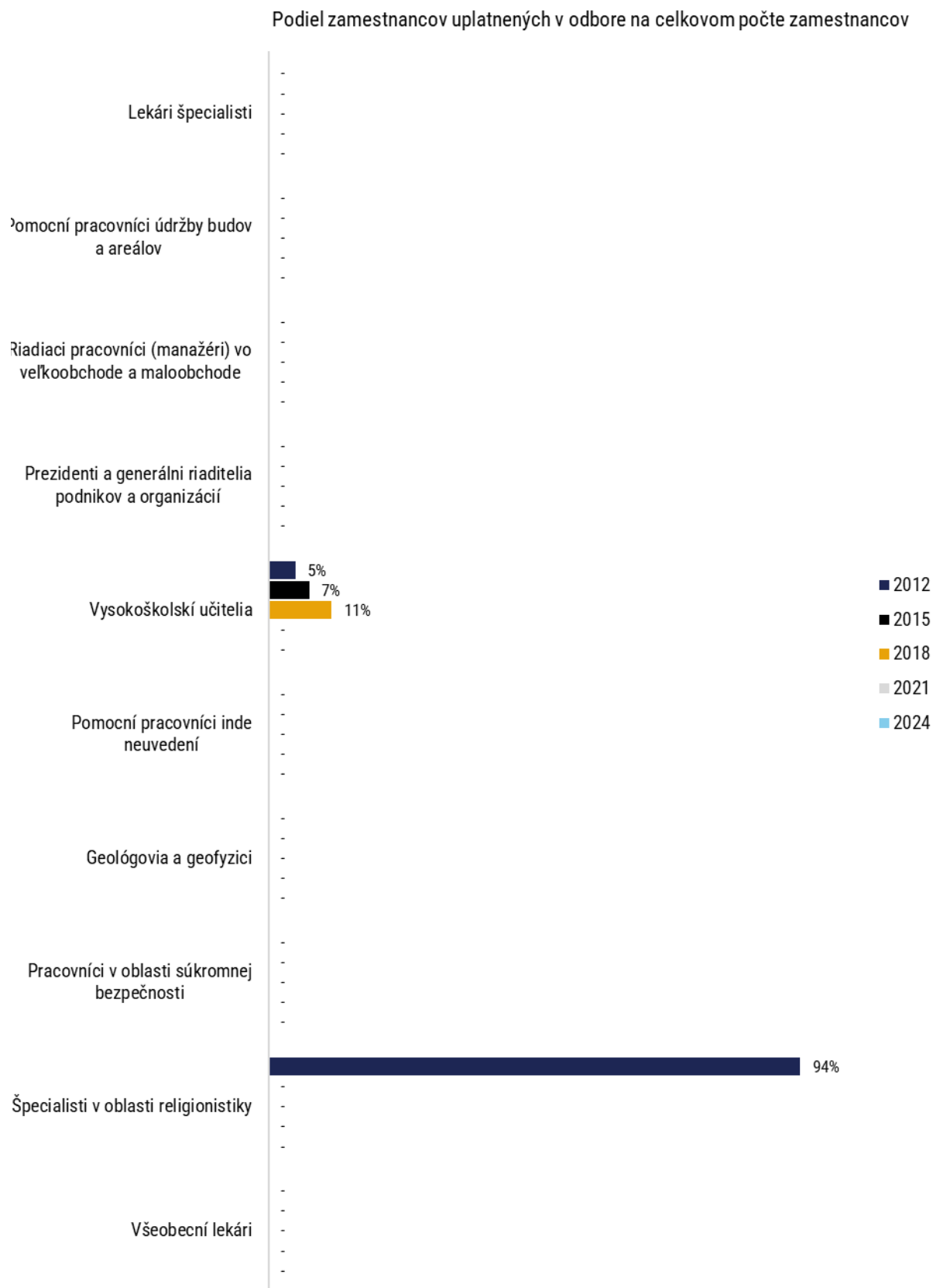
ošetrovateľstve s viac než 90 %-tným podielom a učiteľov na základných školách, kde vo vyštudovanom odbore pracuje viac ako 80 % zamestnancov.

U generácie Y sa medzi najpočetnejšími zamestnaniami opäť nachádzajú zamestnania ako upratovačky a pracovníci v sklade, ktoré – podobne ako v predchádzajúcich generáciách – vykazujú nízku mieru uplatnenia v odbore vzdelania. K tejto skupine možno zaradiť aj montážnych pracovníkov (operátorov) v strojárskvej výrobe, kde sa podiel uplatnených pohybuje v intervale 17 – 21 %. Naopak, viac ako 70 % uplatnených v odbore vzdelania nachádzame v zamestnaniach ako učitelia na základných školách, technici vo fyzikálnych vedách a doprave inde neuvedení, či pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení.

U najmladšej generácie na trhu práce – generácie Z – dosahujú najvyšší podiel uplatnenia v odbore vzdelania pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení, kde sa tento podiel pohybuje v intervale 78 – 85 %. Nasledujú nastavovači a obsluha kovoobrábacích strojov s viac ako 60 % uplatnených v odbore. Naopak, nízke zastúpenie uplatnených v odbore vzdelania sa vyskytuje medzi príslušníkmi polície (okrem vyšetrovateľov), pracovníkmi v sklade, pokladníkmi a predavačmi lístkov, ako aj montážnymi pracovníkmi (operátormi) v strojárskvej výrobe, kde podiel uplatnených nepresahuje 21 %.

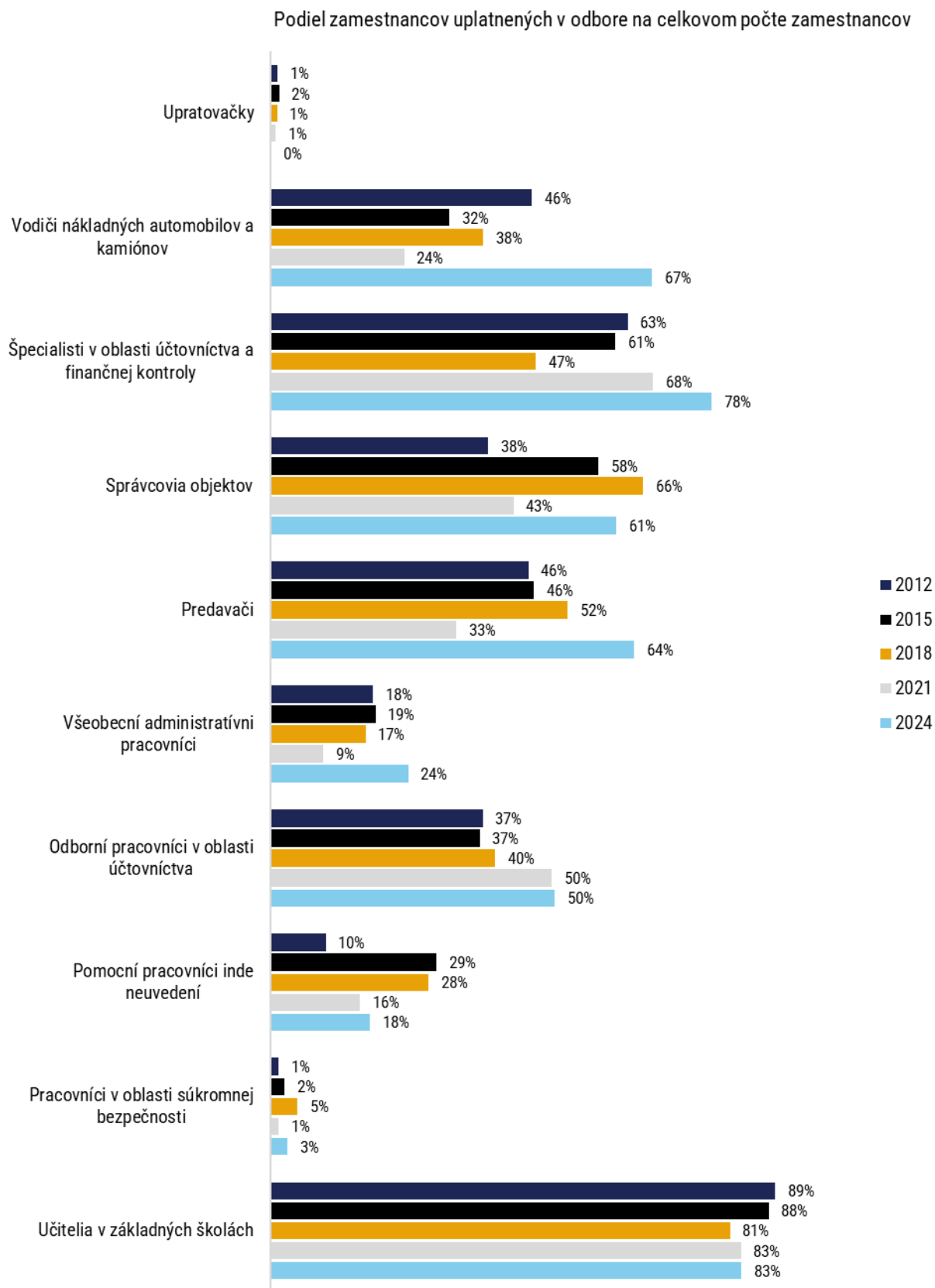


**Graf č. 115: Podiel zamestnancov „Silent generation“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024)**



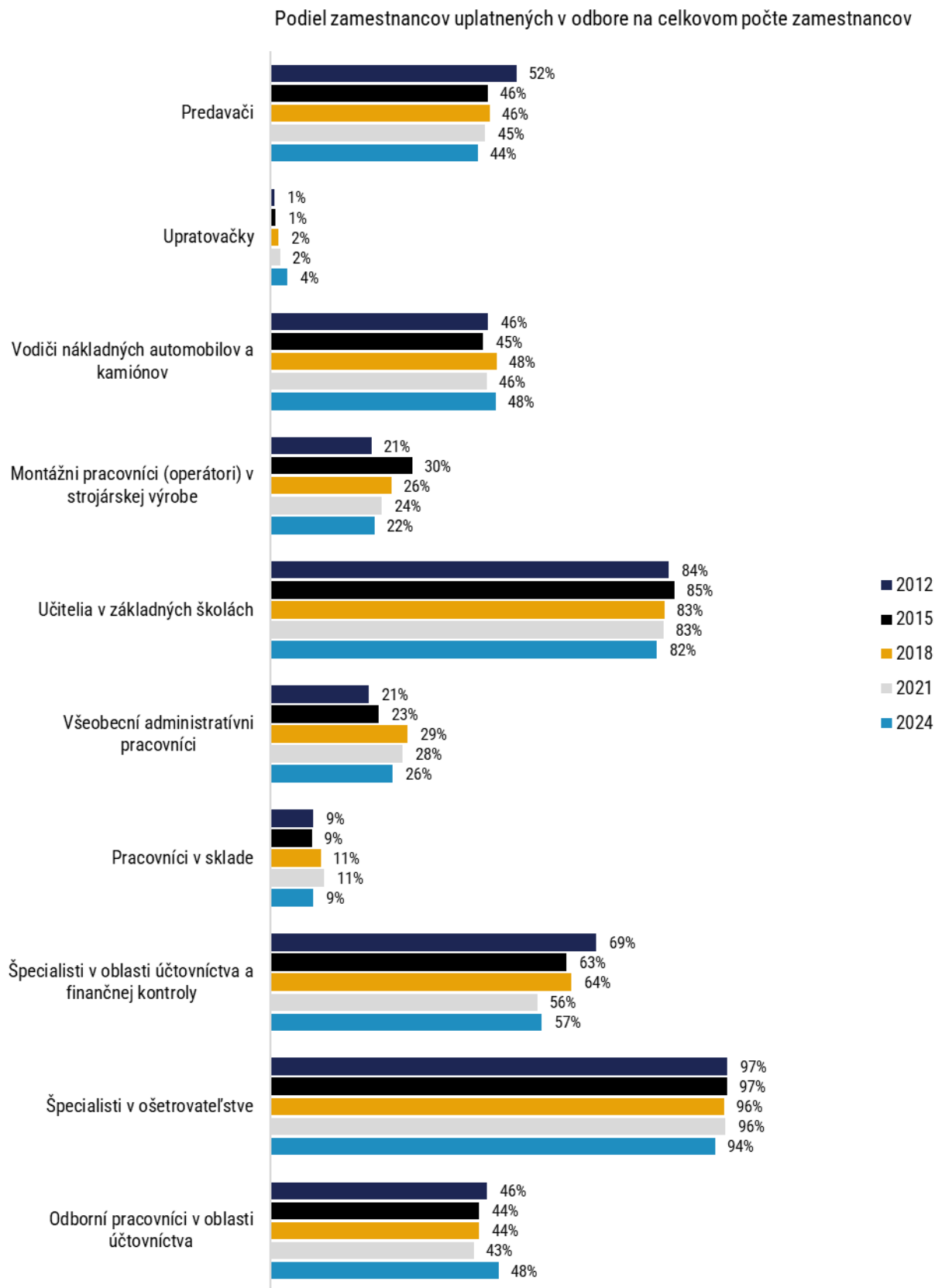
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 116: Podiel zamestnancov „Baby Boomers“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024)**



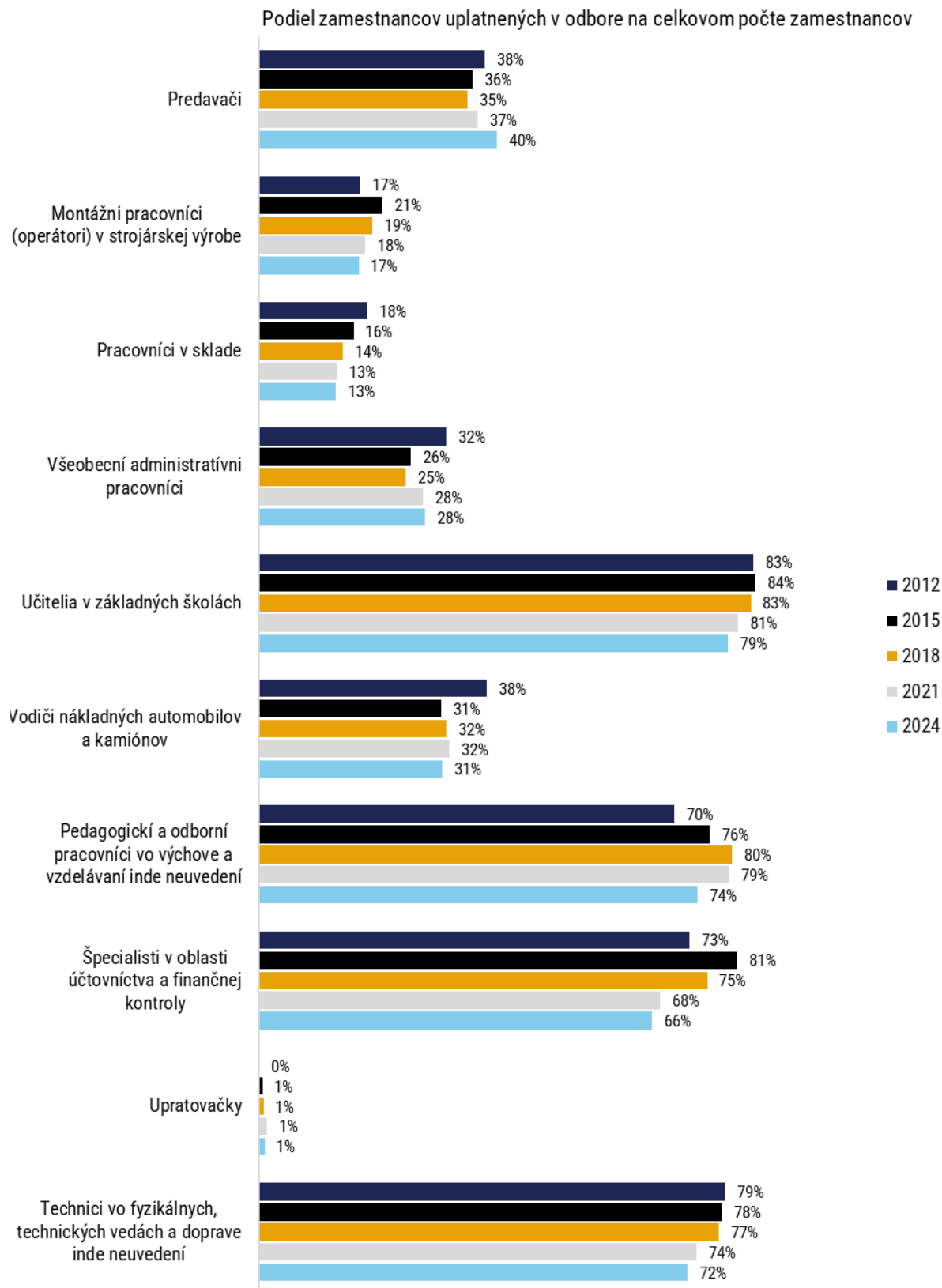
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 117: Podiel zamestnancov „Gen X“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancoch „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnancov v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024)**



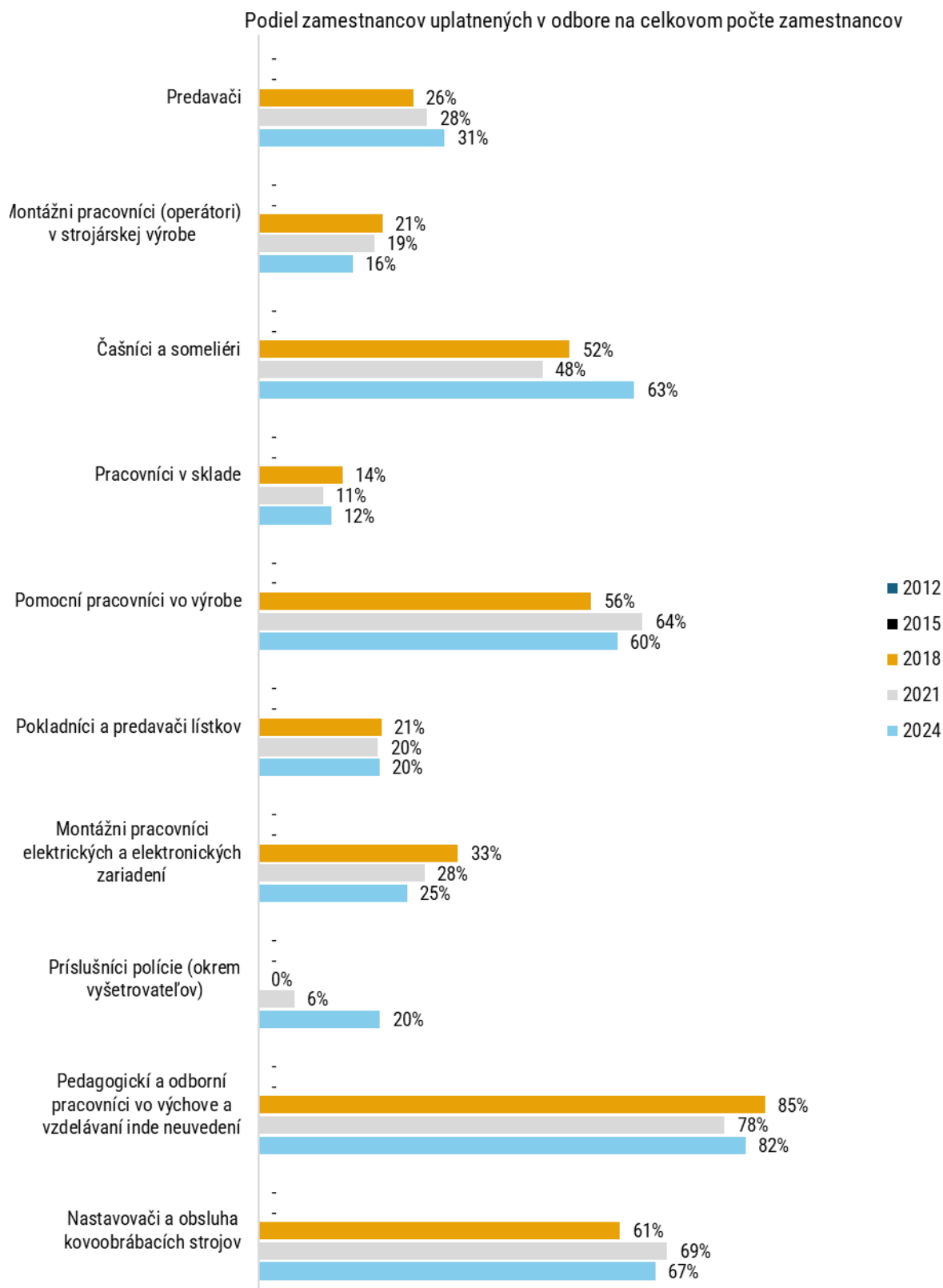
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 118: Podiel zamestnancov „Gen Y“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 119: Podiel zamestnancov „Gen Z“ uplatnených v odbore vzdelania na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024)**

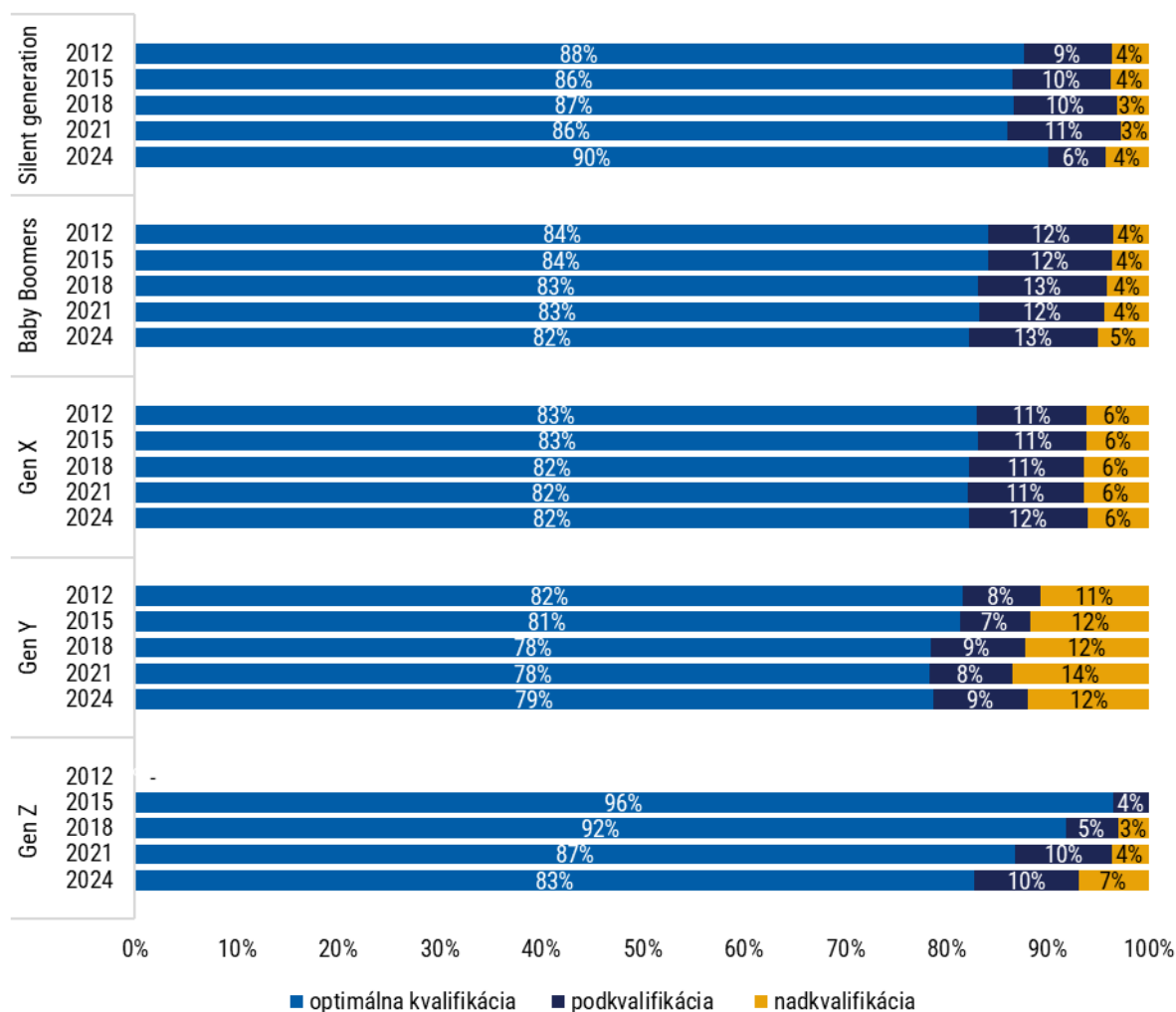


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Okrem miery uplatnenia v odbore vzdelania u jednotlivých generácií sa v analýze sleduje aj rozdelenie zamestnancov podľa úrovne zodpovedajúcej kvalifikácie. Cielí sa na podiel tých, ktorí majú optimálnu kvalifikáciu pre výkon svojho povolania, ako aj na podkvalifikovaných zamestnancov, ktorých dosiahnuté vzdelanie je nižšie než požadovaná úroveň pre dané zamestnanie, a naopak na nadkvalifikovaných zamestnancov, ktorých vzdelanie presahuje požadovanú úroveň kvalifikácie pre dané pracovné miesto.

Jeden z najvyšších podielov zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou nachádzame u generácie Silent generation, kde tento podiel dosahuje viac ako 85 %-tnú úroveň. Zvyšok možno rozdeliť medzi podkvalifikovaných a nadkvalifikovaných pre výkon zamestnania. U Silent generation podiel podkvalifikovaných presiahol hodnotu podielu nadkvalifikovaných o 5 – 7 p.b.. Pri pohľade na štruktúru zamestnancov podľa požadovanej kvalifikácie pri nasledujúcich troch generáciách Baby Boomers, X a Y si možno všimnúť, že podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou klesá nielen naprieč sledovaným obdobím, ale aj naprieč generáciami. Pri analýze štruktúry zamestnancov podľa požadovanej kvalifikácie v rámci nasledujúcich troch generácií – Baby Boomers, X a Y – možno pozorovať, že podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou postupne klesá nielen v priebehu sledovaného obdobia, ale aj medzi jednotlivými generáciami. U generácií Baby Boomers a X je podiel podkvalifikovaných zamestnancov vždy vyšší než podiel nadkvalifikovaných. V prípade generácie Y je situácia opačná – nadkvalifikovaní zamestnanci prevažujú nad podkvalifikovanými. To naznačuje, že mnohí príslušníci generácie Y pracujú na pozíciách, kde ich vzdelanie presahuje požadovanú úroveň. U generácie Z možno pozorovať vyšší podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou, avšak tento podiel v priebehu rokov postupne klesá. Zároveň narastá počet zamestnancov, ktorí pracujú na pracovnom mieste, ktorého požadovaná kvalifikácia nekorešponduje s dosiahnutou úrovňou kvalifikácie.

**Graf č. 120: Štruktúra zamestnancov podľa generácií a kvalifikácie v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúce grafy možno rozdeliť do troch skupín. Prvú skupinu tvoria grafy zobrazujúce štruktúru zamestnancov danej generácie podľa kvalifikácie a odvetvia v poslednom roku sledovaného obdobia – v roku 2024. Druhú skupinu predstavujú grafy znázorňujúce vývoj podielu nadkvalifikovaných zamestnancov danej generácie v jednotlivých odvetviach hospodárstva. Tretia skupina zahŕňa grafy, ktoré zachytávajú vývoj podielu podkvalifikovaných zamestnancov danej generácie podľa odvetvia.

V prípade štruktúry Silent generation podľa kvalifikácie v roku 2024 je možné sledovať len obmedzený počet odvetví, v ktorých nebola porušená podmienka uvedená v kapitole Zdroje dát a metodológia. Optimálnu kvalifikáciu na úrovni 100 % dosahujú zamestnanci v odvetví Ostatné činnosti, pričom viac ako 90 % optimálnej kvalifikácie bolo zaznamenaných v odvetviach Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov, Vzdelávanie a Zdravotníctvo a sociálna pomoc. Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov predstavuje približne 16 % v odvetviach Odborné, vedecké a technické činnosti a Umenie, zábava a rekreácia. Rovnaký podiel (16 %) bol identifikovaný aj v odvetví Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie, avšak v tomto prípade ide o podkvalifikovaných zamestnancov. Treba však zdôrazniť, že vzhľadom na nízke zastúpenie pracovníkov Silent generation na trhu práce v priebehu sledovaného obdobia sa podiely kvalifikačných skupín naprieč rokmi výrazne menia, čo ovplyvňuje aj interpretovateľnosť výsledkov.

Najnižší podiel zamestnancov generácie Baby Boomers s optimálnou kvalifikáciou a zároveň najvyšší podiel zamestnancov, ktorí pracujú na pracovnom mieste, ktorého požadovaná úroveň nezodpovedá dosiahnutej kvalifikácii v roku 2024 nachádzame v odvetviach Finančné a poisťovacie činnosti so 69 %-tným podielom zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou, Umenie, zábava a rekreácia (73 %) a Informácie a komunikácia (75 %). S najvyšším podielom podkvalifikovaných sa stretávame v odvetví Zdravotníctvo a sociálna pomoc, kde približne každý piaty (21,7 %) disponuje nižšou vzdelanostnou úrovňou ako vyžaduje jeho pracovné miesto. Podiel podkvalifikovaných v tomto odvetví s rokmi klesá, pokým v roku 2012 bol podkvalifikovaný takmer každý tretí zamestnanec v Zdravotníctve, rokmi podiel klesol na spomínaných 21,7 %. Podobne vysoký podiel podkvalifikovaných (19 %) je aj v odvetviach Informácie a komunikácia a Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu. V odvetví Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu podiel podkvalifikovaných naprieč sledovaným obdobím narastá, od 15 % v roku 2012, cez 18 % v roku 2018, po 19 % v roku 2024. Čo sa týka podielu nadkvalifikovaných, teda s vyšším ako požadovaným vzdelaním, tak najvyššie hodnoty možno v roku 2024 sledovať v odvetviach Finančné a poisťovacie činnosti (15 %) a Umenie, zábava a rekreácia (13 %). V týchto odvetviach tiež sledujeme, že podiel nadkvalifikovaných sa rokmi zvyšuje, zatiaľ čo vo Finančných činnostiach sa podiel v roku 2012 pohyboval na úrovni 12 %, v roku 2024 dosahoval spomínaných 15 %. Obdobný vývoj nachádzame aj v Umení, zábave a rekreácii s podielom 5 % v roku 2012 až po 13 % v roku 2024. Okrem toho mierny nárast podielu nadkvalifikovaných sledujeme vo väčšine odvetví hospodárstva.

U generácie X sa najnižší podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou nachádzal v roku 2024, rovnako ako v prípade Baby Boomers, v odvetví Finančné a poisťovacie činnosti, tento krát s nižšou hodnotou 66 %. Nasledujú odvetvia Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a Odborné, vedecké a technické činnosti so 71 %-tným zastúpením zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou. V prípade zamestnancov s nižšou ako požadovanou úrovňou vzdelania sledujeme najvyšší podiel v odvetví Zdravotníctvo a sociálna pomoc (23 %), Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a Odborné, vedecké a technické činnosti, u oboch s podielom 22 %. V Zdravotníctve podiel s pribúdajúcimi rokmi sledovaného obdobia naopak klesá, z hodnoty 30 % v roku 2012 na hodnotu 23 % v roku 2024. V odvetviach Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu a Odborné, vedecké a technické činnosti podiel naopak naprieč sledovaným obdobím narastá z pôvodných hodnôt 14 %. Viac ako jedna desatina nadkvalifikovaných zamestnancov pôsobila v roku 2024 v odvetviach Finančné a poisťovacie činnosti (12 %), Verejná správa (11 %), Umenie, zábava a rekreácia (11 %) a Činnosti v oblasti nehnuteľností (11 %). V prípade Finančných a poisťovacích činností a Verejnej správy podiel zamestnancov s kvalifikáciou presahujúcou požadovanú naprieč sledovaným obdobím klesá, v Umení a Činnostiach v oblasti nehnuteľností podiel naopak s rokmi narastá.

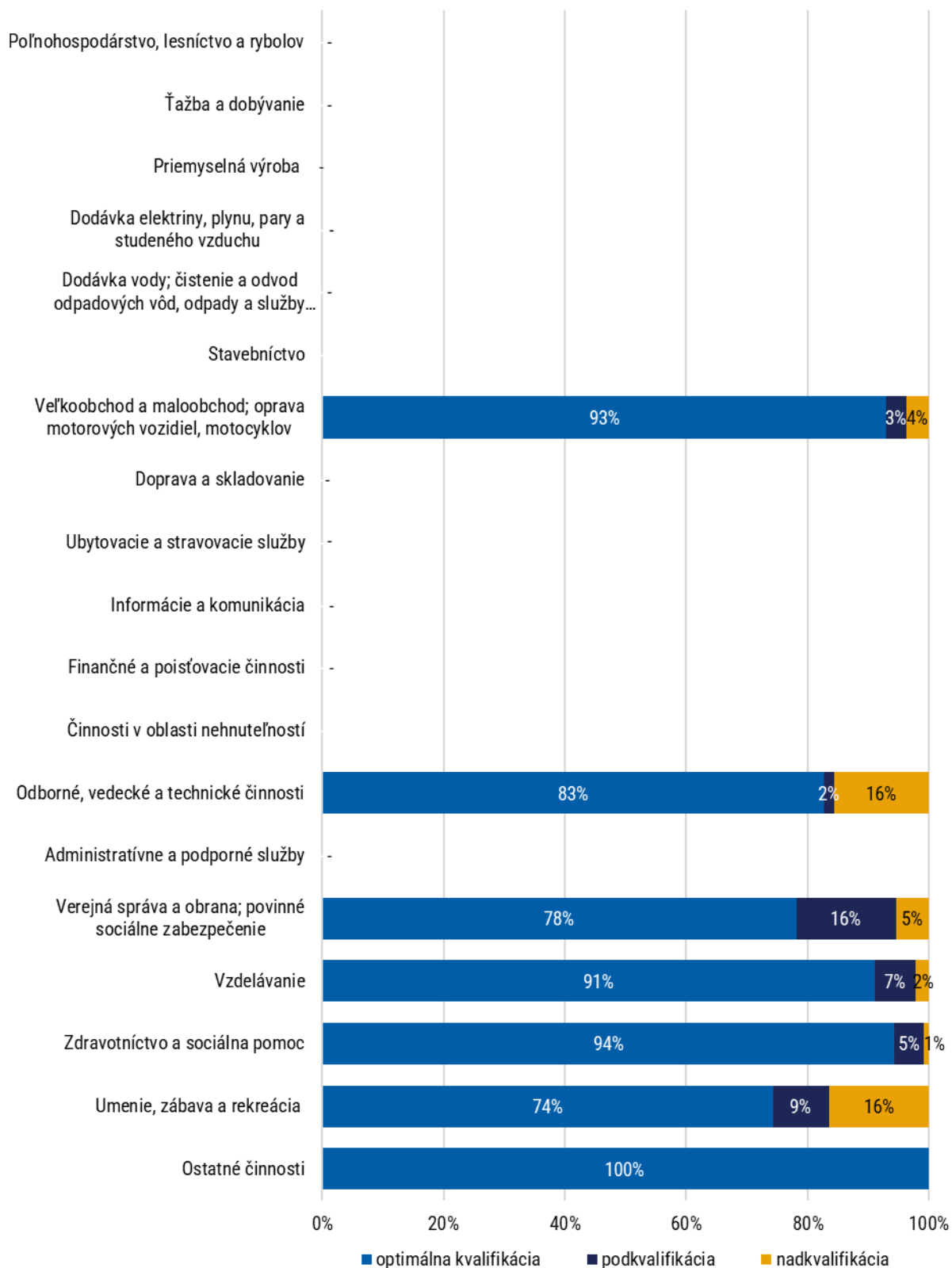
V prípade generácie Y sa dominujúcimi odvetviami s najnižšou hodnotou podielu zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou stali v roku 2024 Činnosti v oblasti nehnuteľností (62 %), Finančné a poisťovacie činnosti (67 %) a Umenie, zábava a rekreácia (69 %). Naopak, najväčší podiel zamestnancov s úrovňou vzdelania korešpondujúcou požadovanej možno sledovať v odvetví Ťažba a dobývanie, kde úroveň kvalifikácie u 90 % zamestnancov zodpovedá požadovanej kvalifikácii, ďalej Priemyselná výroba (84 %) a Vzdelávanie (85 %). Okrem optimálnej kvalifikácie, sledujeme aj podkvalifikáciu, ktorá dosahovala najvyššie hodnoty v Činnostiach v oblasti nehnuteľností, kde podiel v roku 2012 dosahoval 23 %, v roku 2018 poklesol na 11 % a v roku 2024 zas vzrástol na hodnotu 19 %. Ďalej v Informáciách a komunikácii (17 %) a v Dodávke elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu (15 %). V odvetví Dodávka

elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu podiel naprieč sledovaným obdobím mierne narastá, podiel v roku 2012 dosahoval 7 %. V prípade nadkvalifikovaných sledujeme najvyšší podiel, 23 %, v odvetví Umenie, zábava a rekreácia. Nasledujú Verejná správa a obrana a Činnosti v oblasti nehnuteľností, kde približne každý piaty pracuje na pracovnom mieste, ktorého požadovaná úroveň kvalifikácie je nižšia ako úroveň kvalifikácie zamestnanca. S rokmi rastúci podiel nadkvalifikovaných okrem Umenia nachádzame aj napríklad v Priemyselnej výrobe. V prípade Verejnej správy a Činností v oblasti nehnuteľností nemožno s určitosťou povedať, či ide o rastúci alebo klesajúci trend, hodnoty sa skôr menia len minimálne. Klesajúci podiel nadkvalifikovaných sledujeme napríklad v Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, kde hodnota klesla z 19 % v roku 2012 na hodnotu 13 % v roku 2024.

Aj v prípade generácie Z najnižší podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou nachádzame v roku 2024 vo Finančných a poisťovacích činnostiach, a to s podielom takmer 65 %. Nasledovali Informácie a komunikácia (66 %) a Odborné, vedecké a technické činnosti (71 %). V týchto vyššie spomenutých odvetviach sledujeme v roku 2024 aj najvyšší podiel podkvalifikovaných zamestnancov. Vo Finančných a poisťovacích činnostiach podiel z hodnoty 13 % v roku 2018 vzrástol na 22 % v roku 2024. V Informáciách zase sledujeme pokles naprieč sledovaným obdobím, a to o 14 p.b. na hodnotu 27 %. V Odborných, vedeckých a technických činnostiach sa podiel v rokoch 2021 a 2024 pohyboval stabilne na úrovni 23 %. Najvyšší podiel nadkvalifikovaných nachádzame v prípade generácie Z vo Verejnej správe a obrane (16 %) a v Umení, zábave a rekreácii (15 %). V týchto odvetviach sa podiel v roku 2024, v porovnaní s rokom 2021, takmer zdvojnásobil.

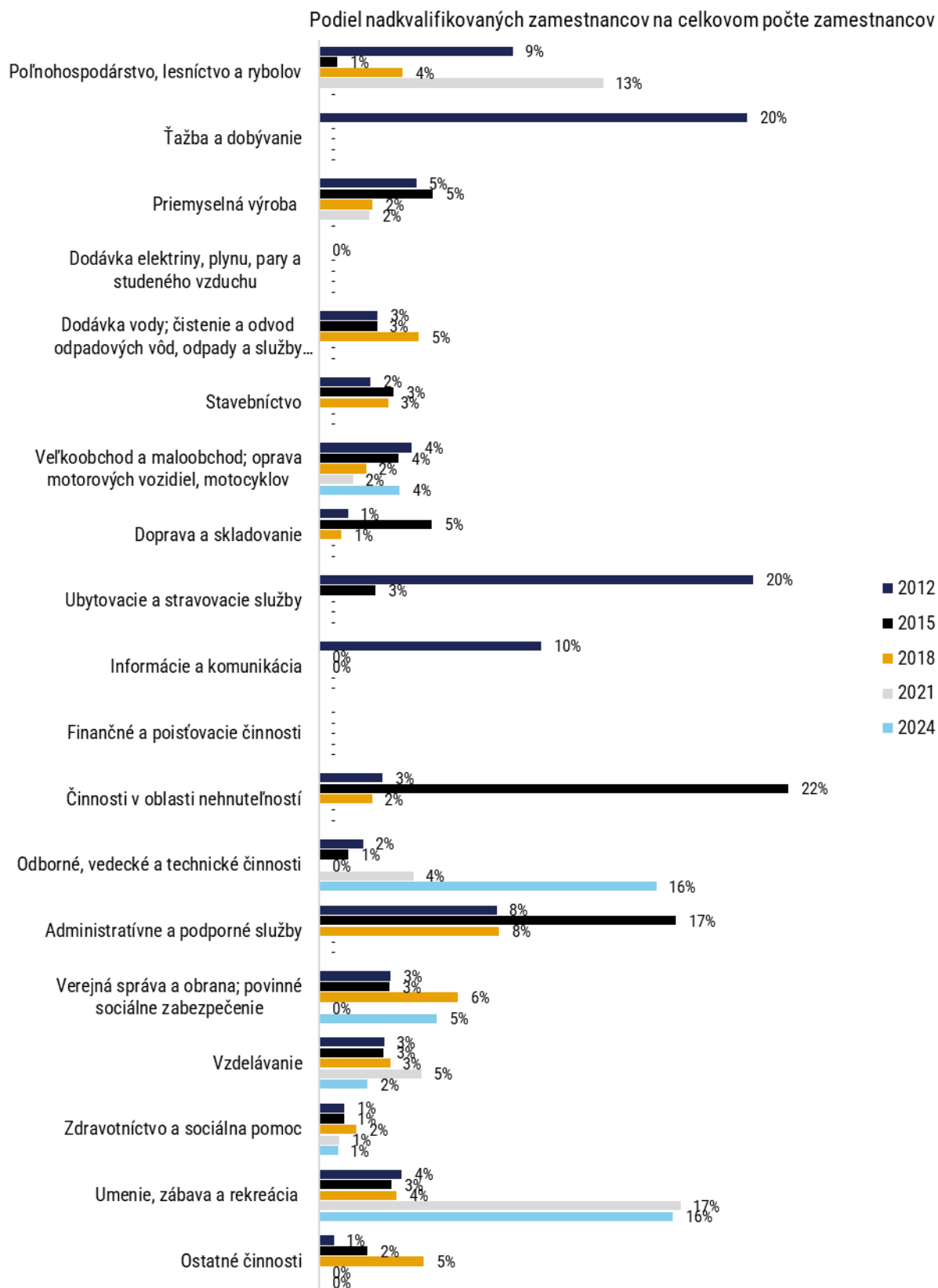


Graf č. 121: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024



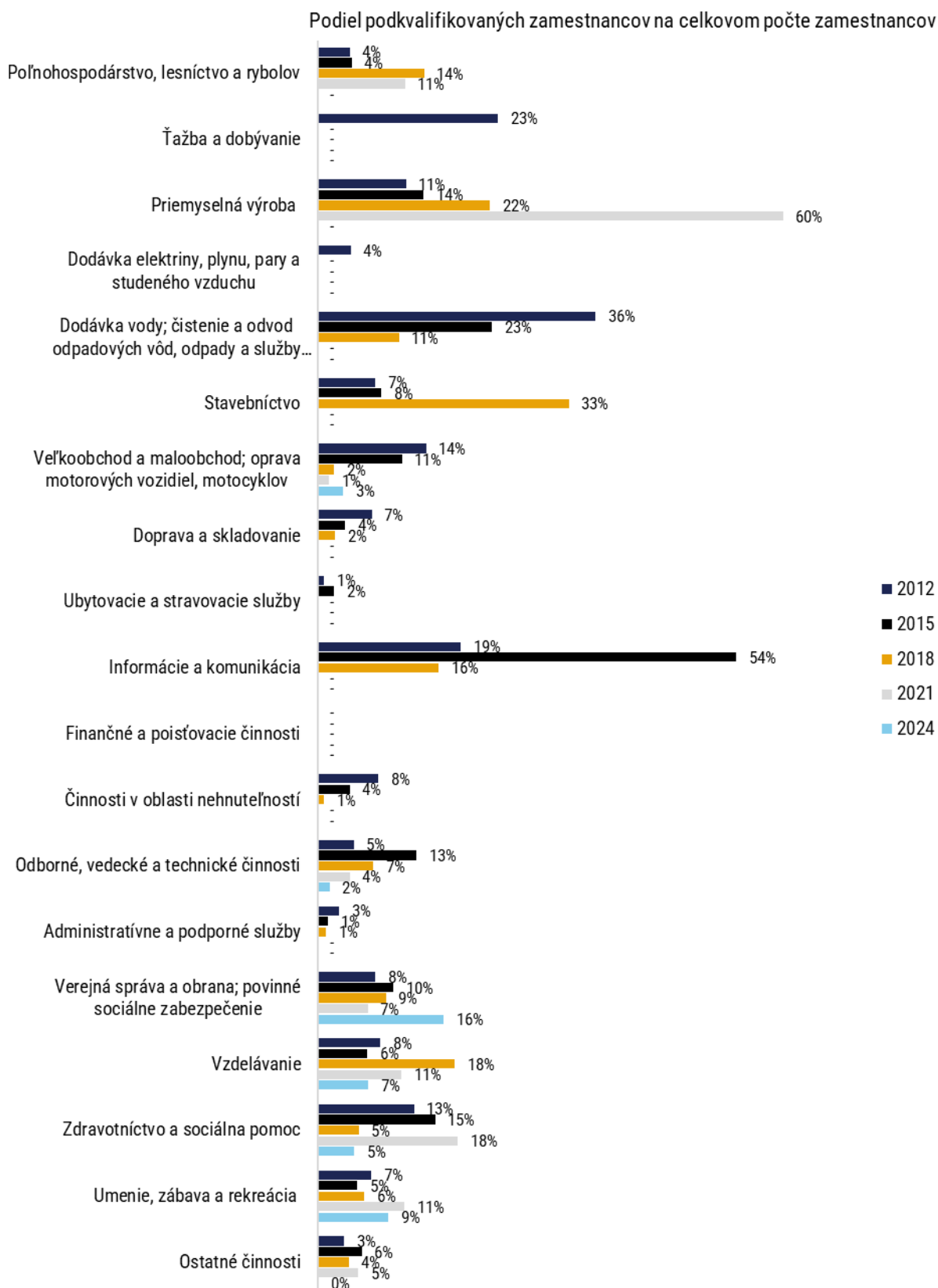
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 122: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



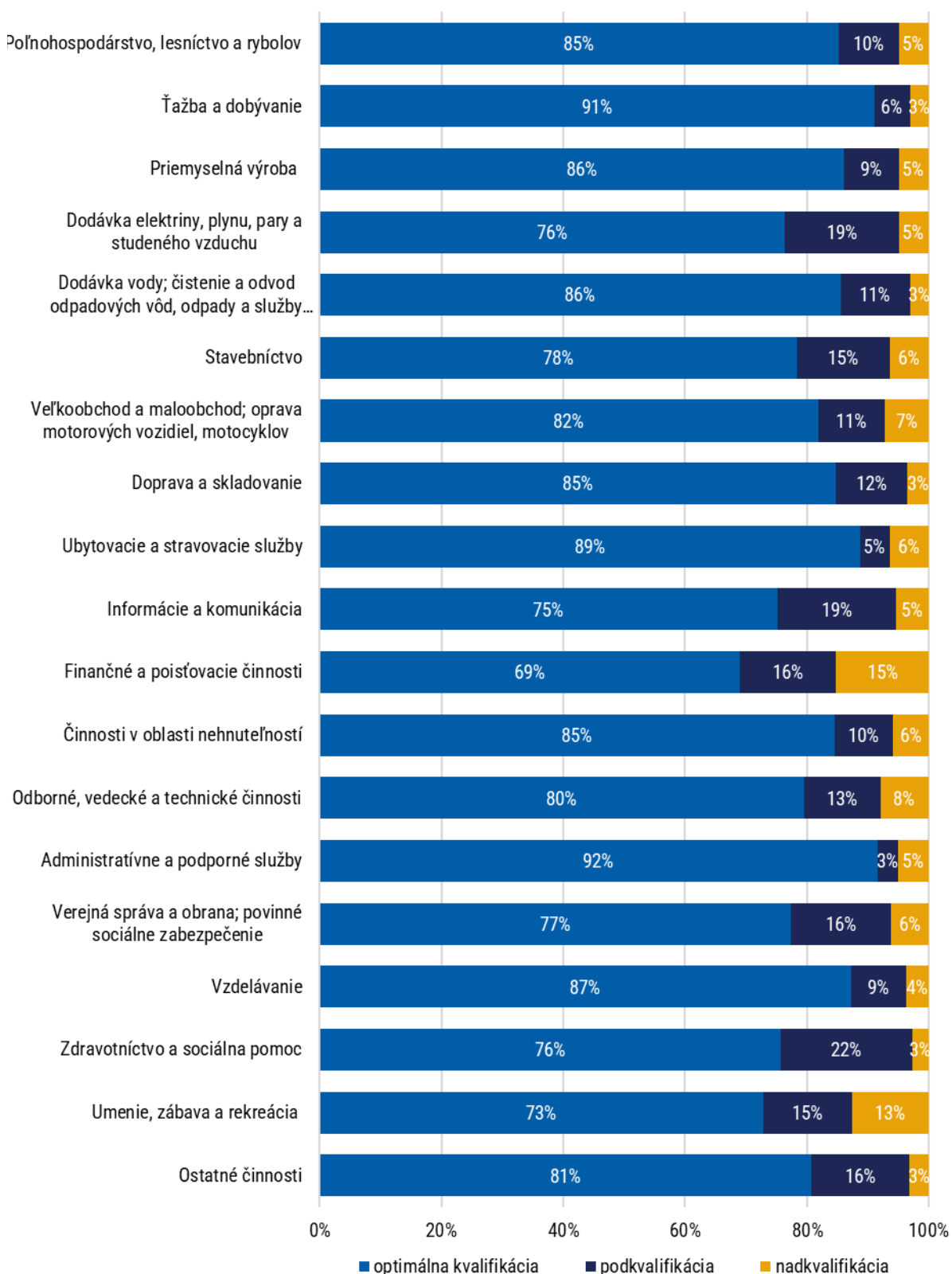
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 123: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



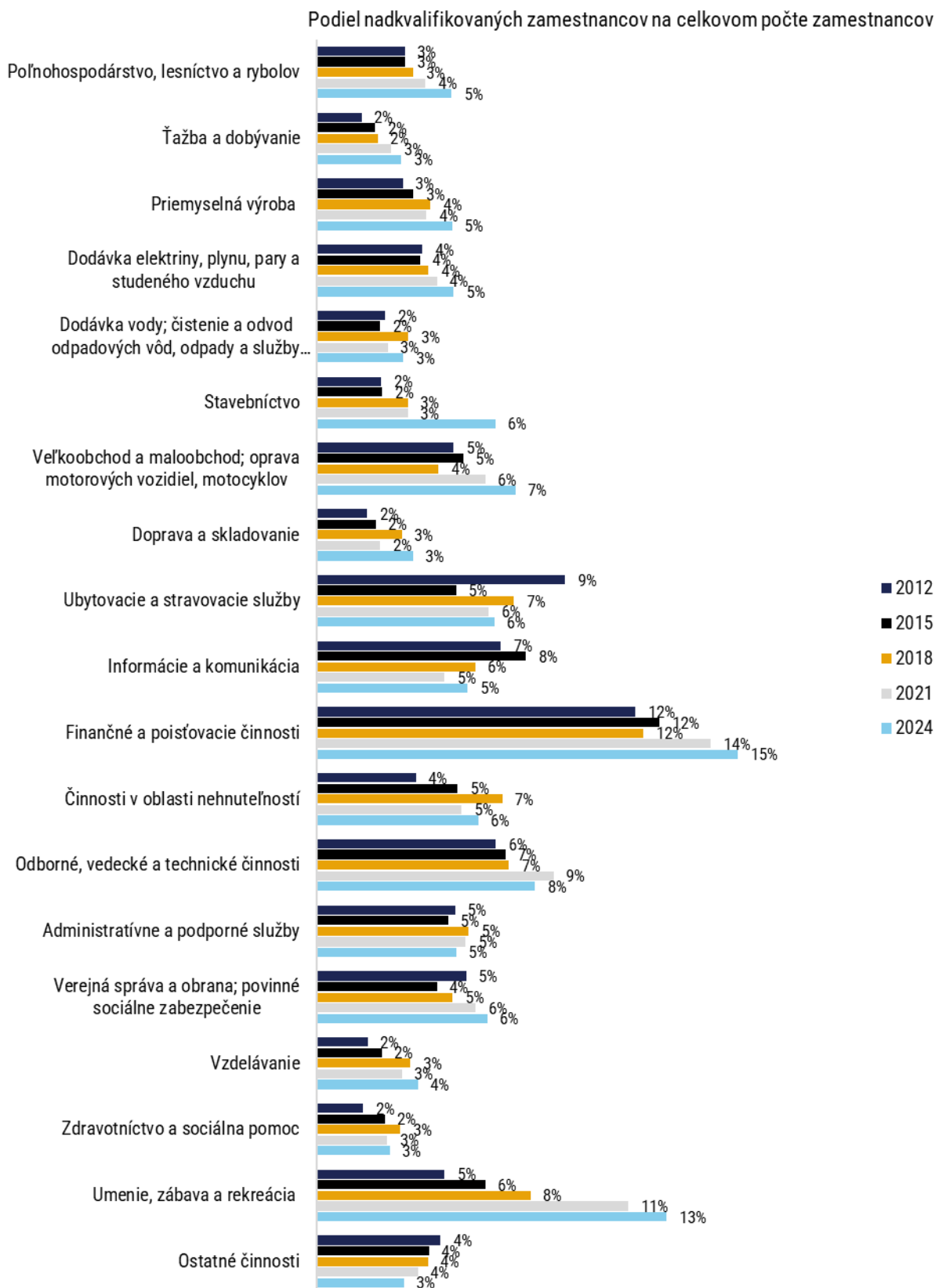
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 124: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024



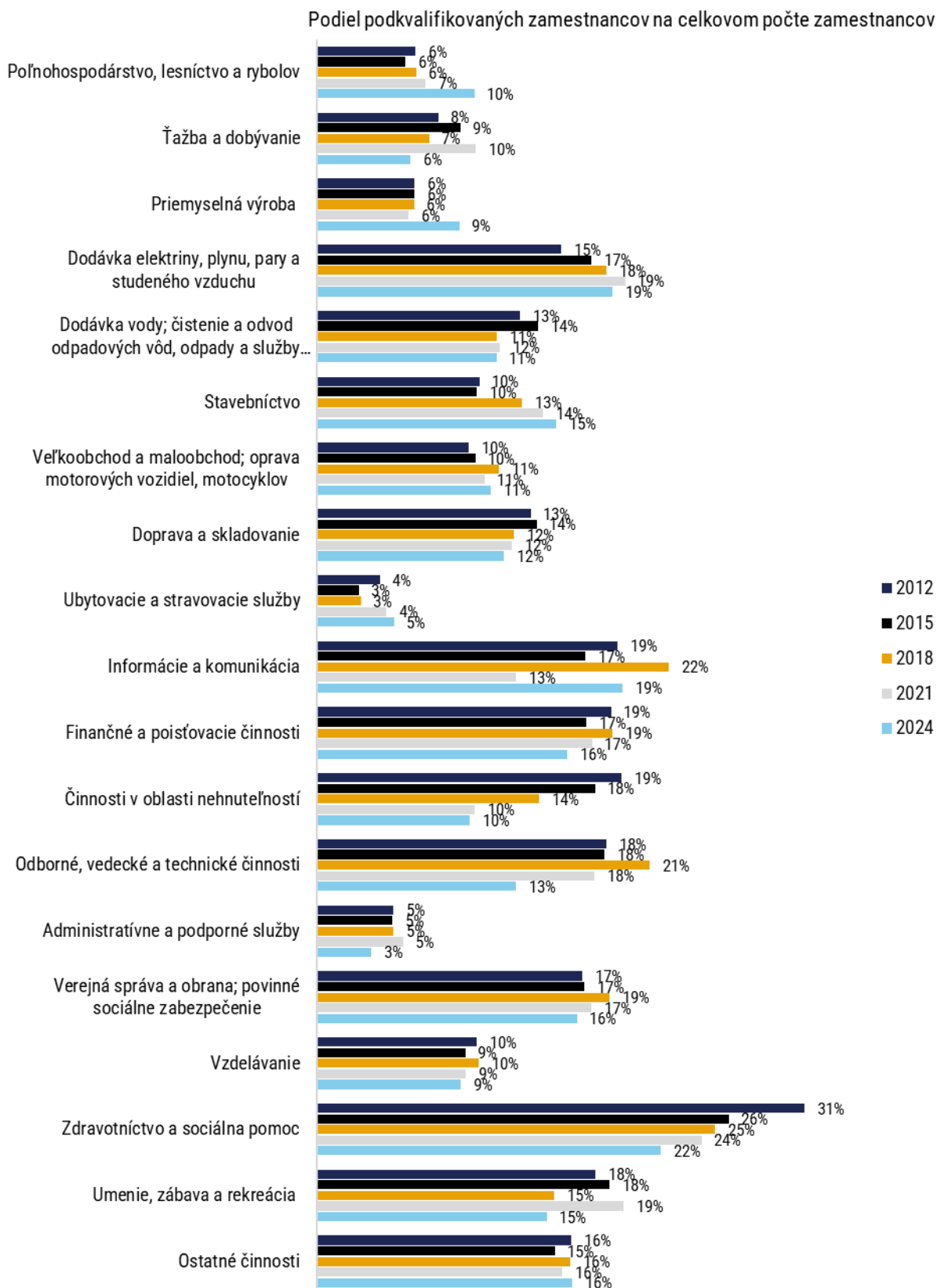
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 125: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



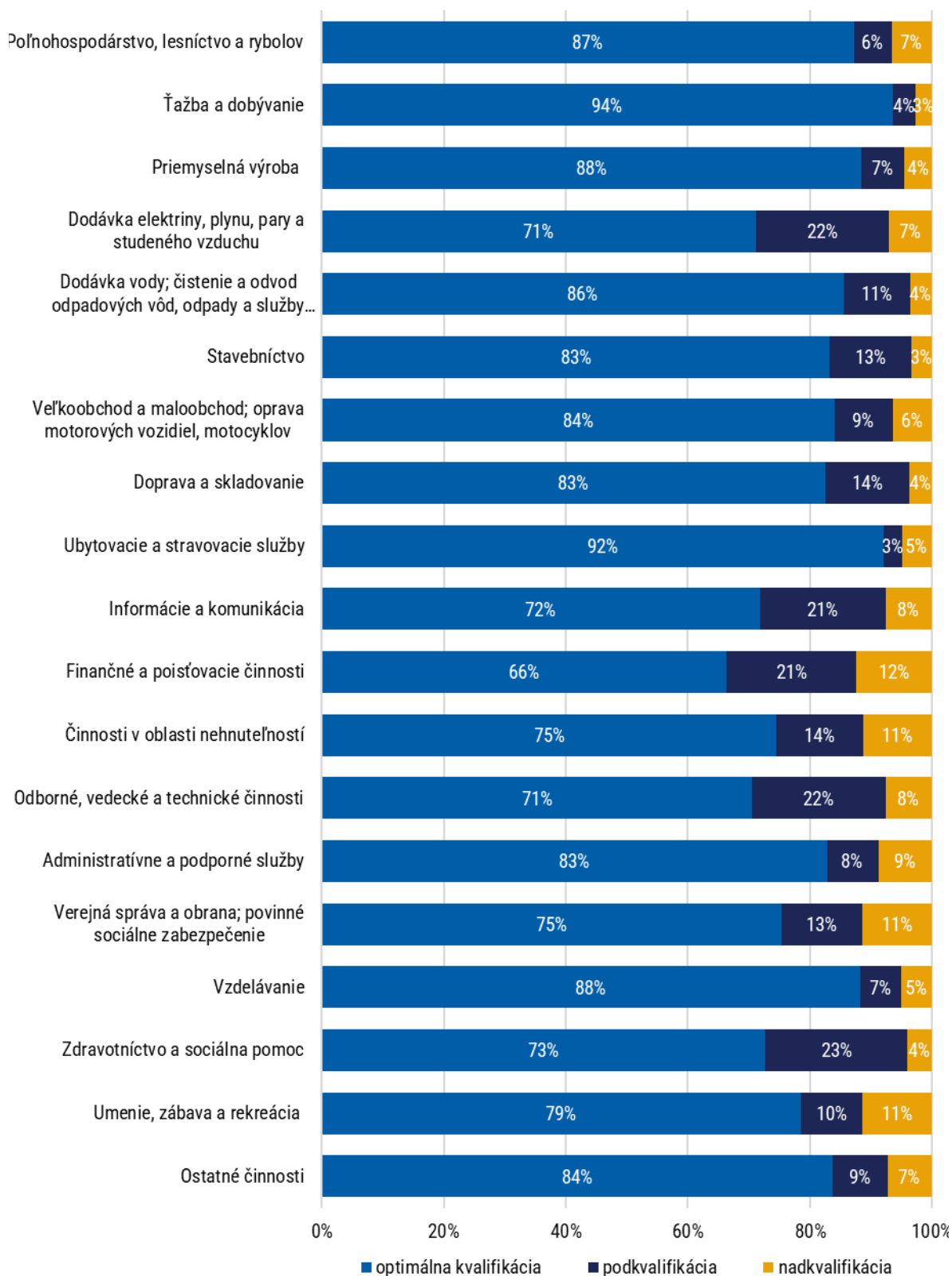
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 126: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



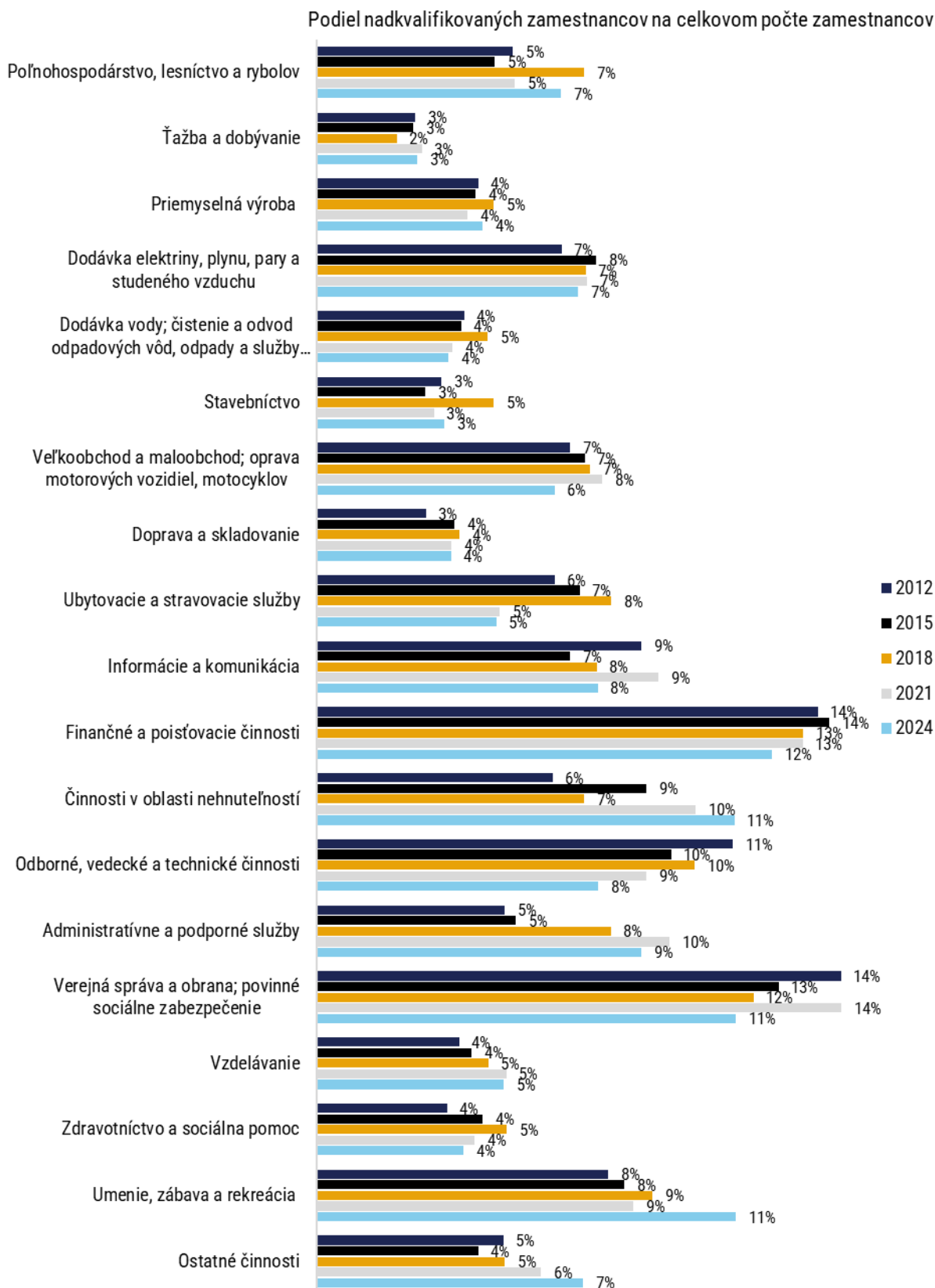
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 127: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

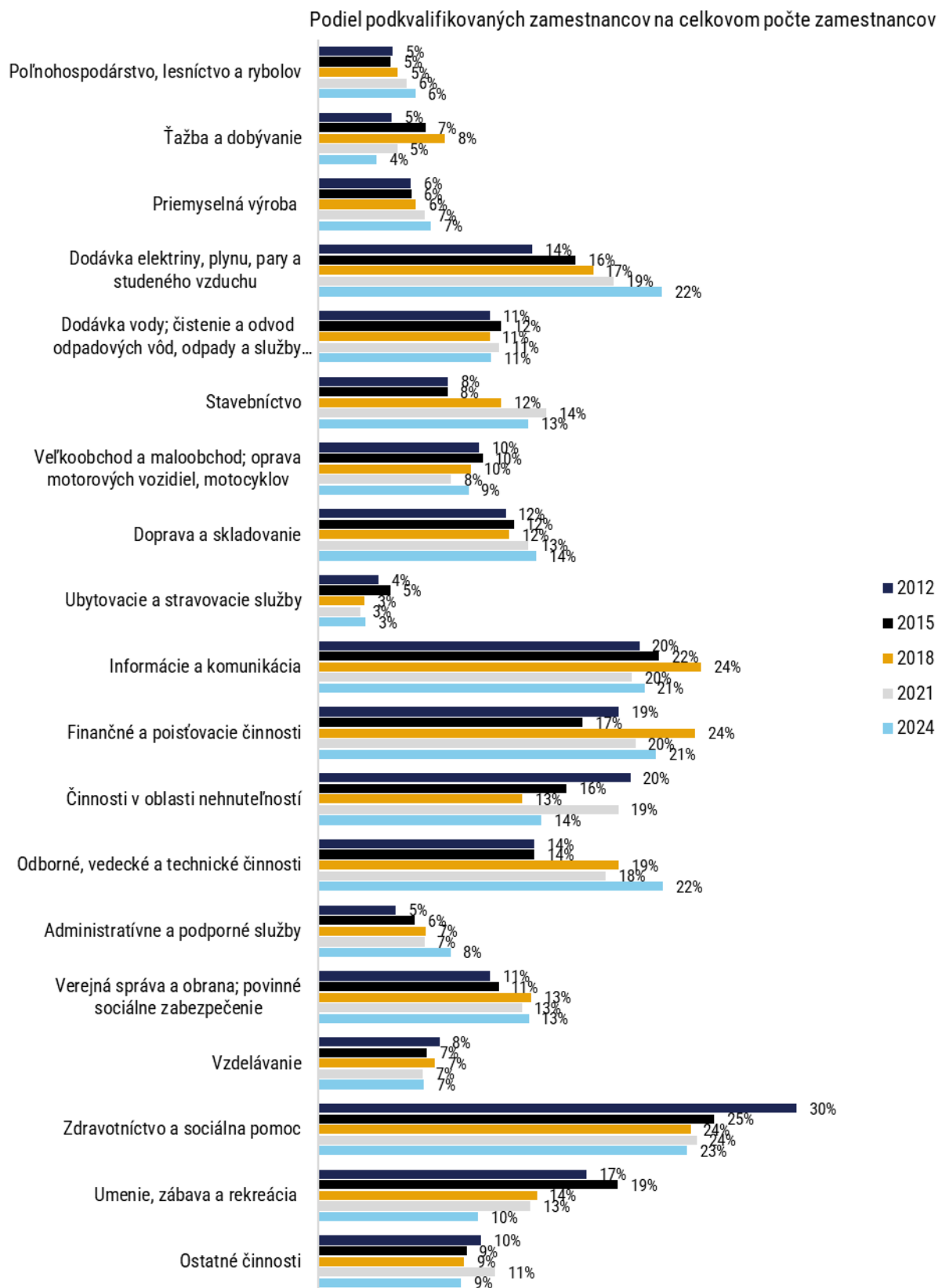
**Graf č. 128: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

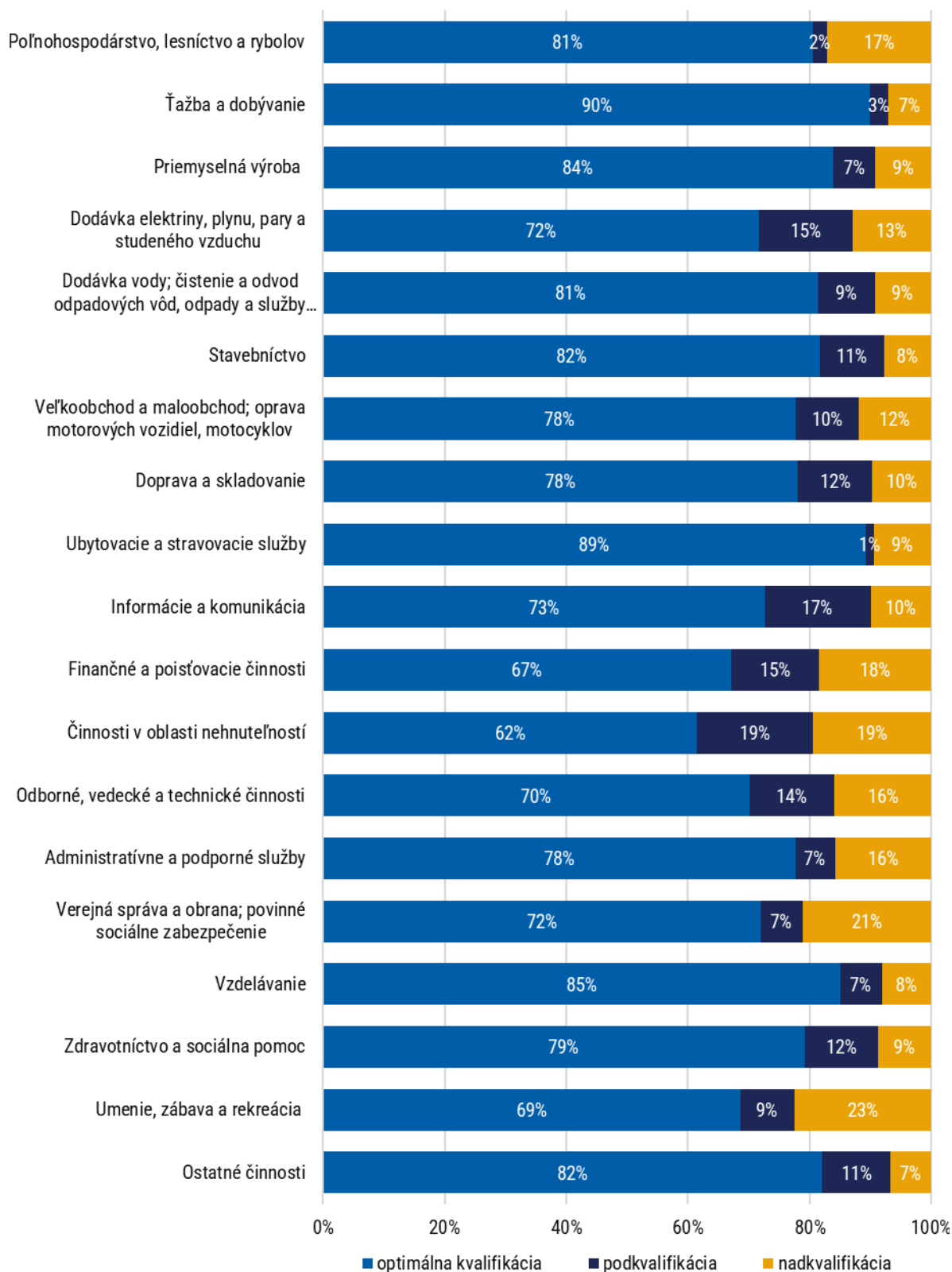


**Graf č. 129: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



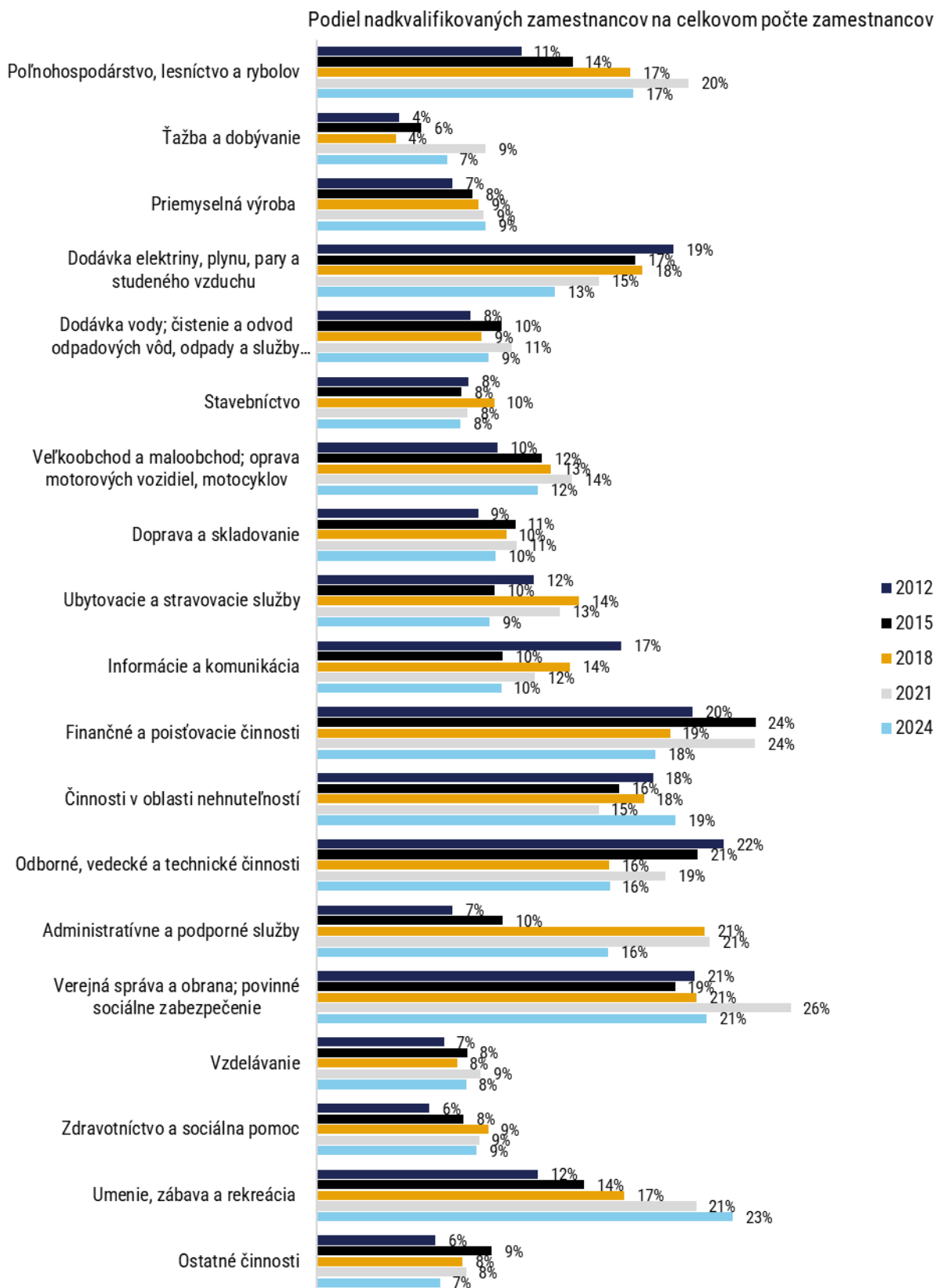
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 130: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024



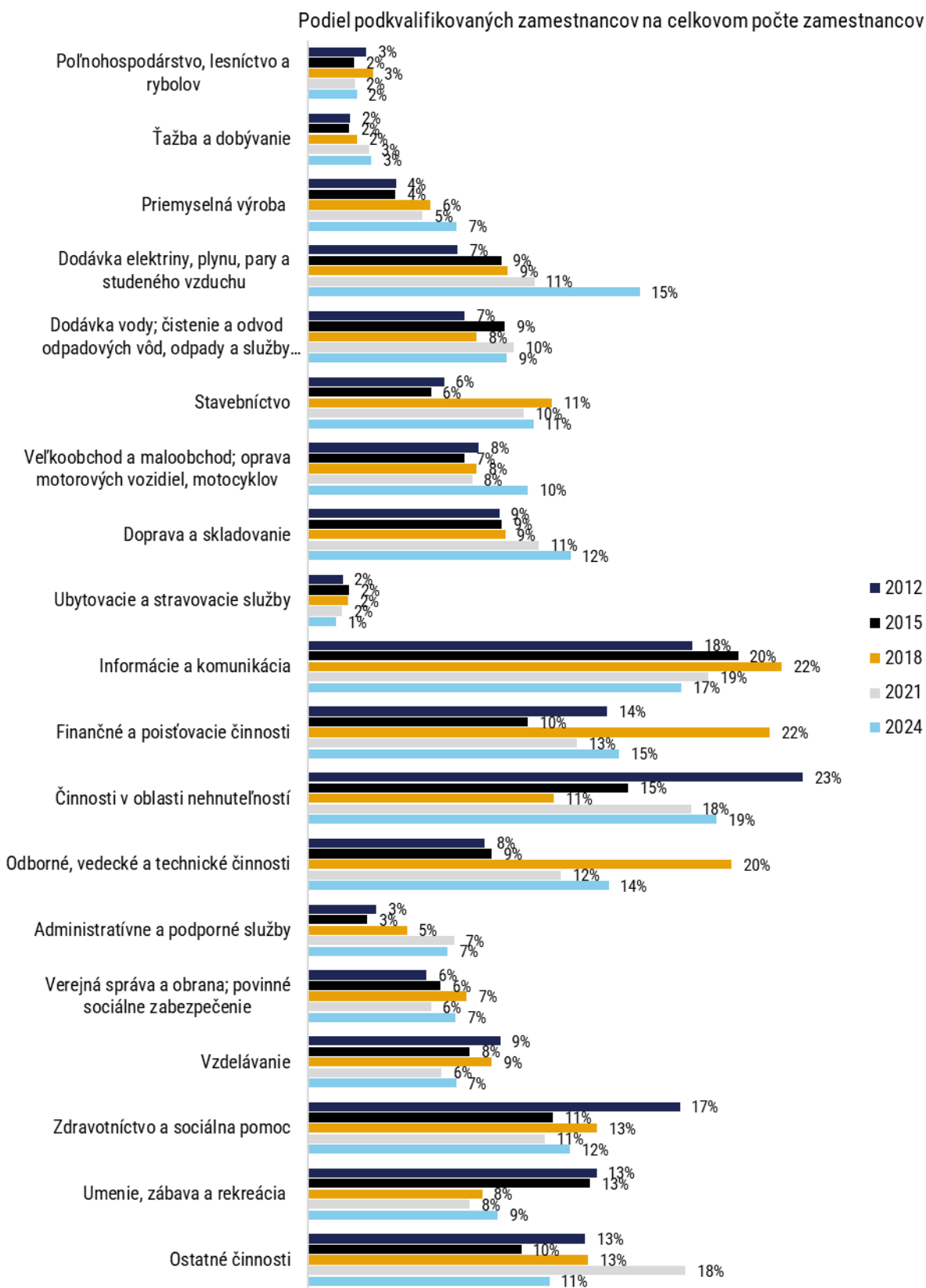
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 131: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



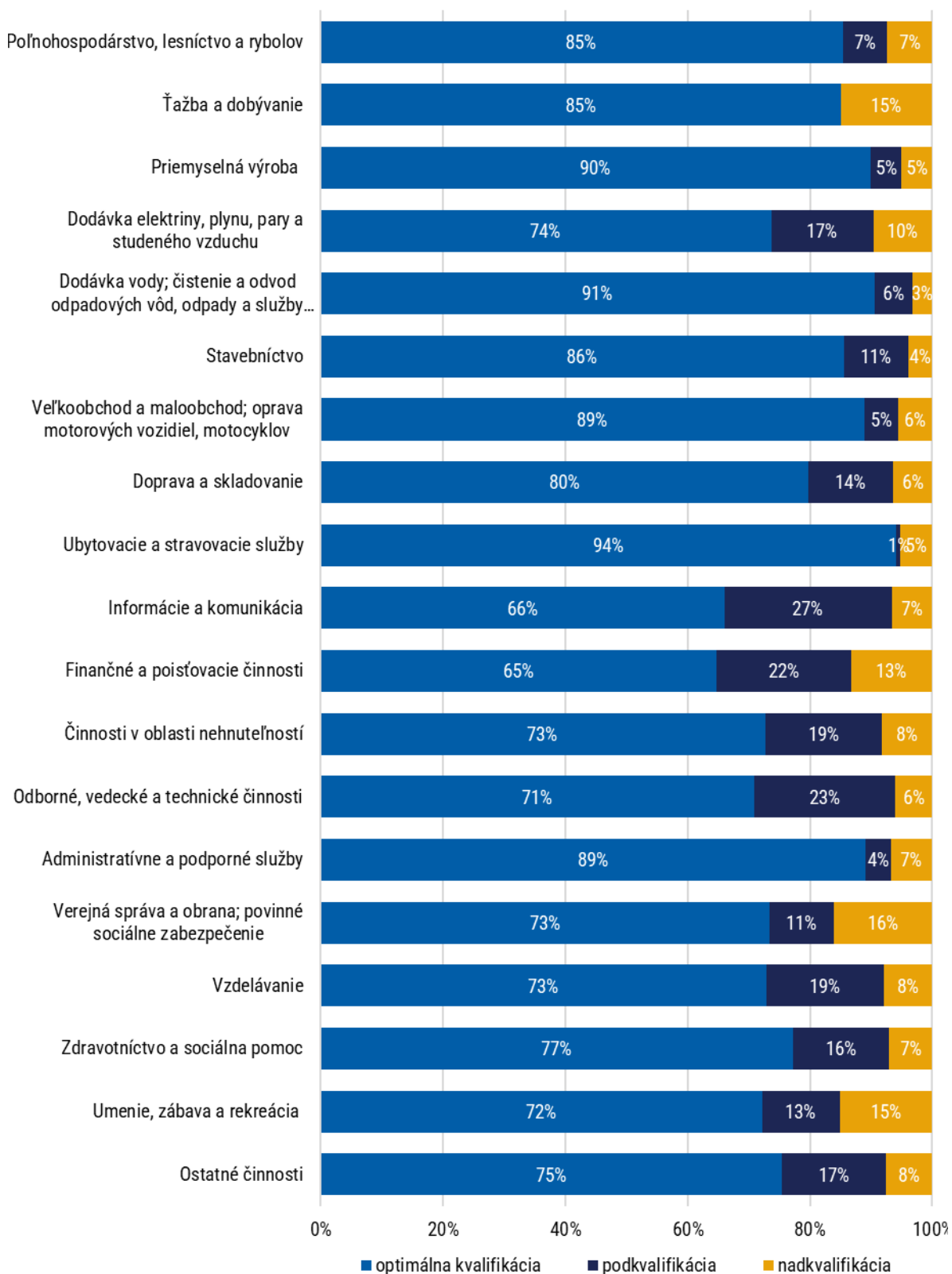
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 132: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovej počte zamestnancov „Gen Y“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



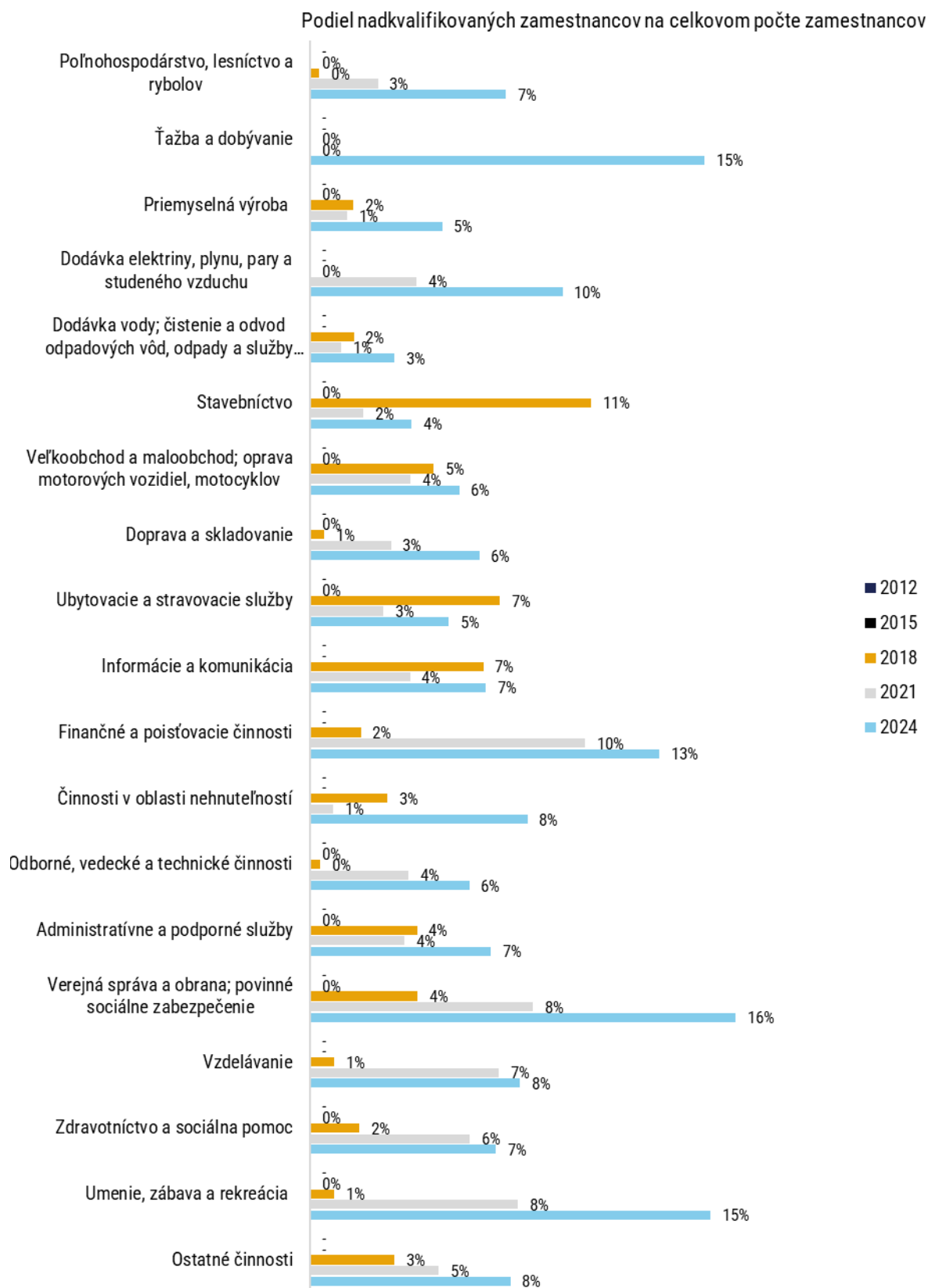
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 133: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a odvetvia v SR v roku 2024



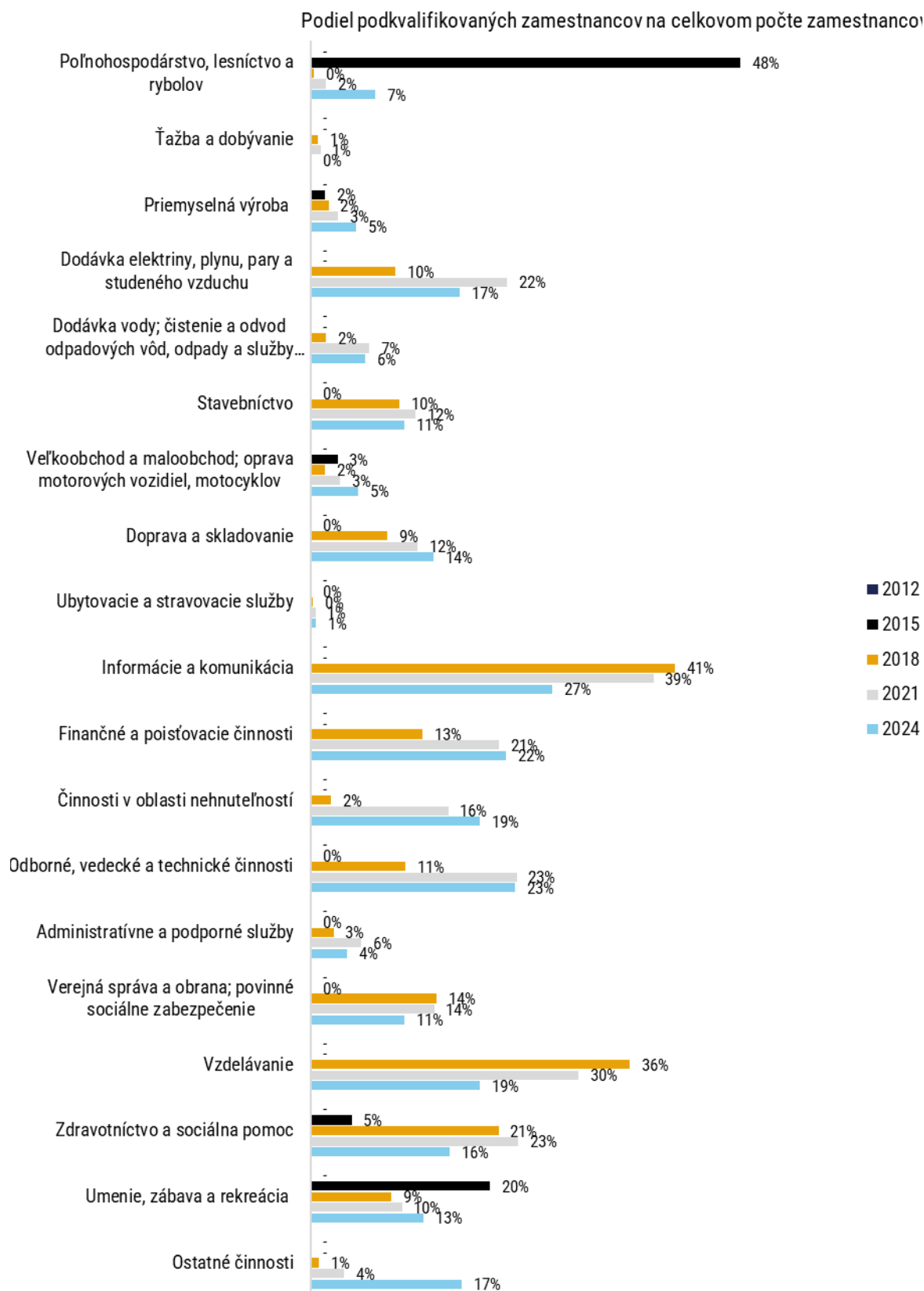
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 134: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovej počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 135: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovej počte zamestnancov „Gen Z“ podľa odvetvia v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Obsah nasledujúcich grafov možno rozdeliť do troch tematických celkov. Prvú skupinu tvoria grafy, ktoré znázorňujú rozloženie zamestnancov jednotlivých generácií podľa úrovne kvalifikácie a krajov v roku 2024. Druhú skupinu predstavujú grafy mapujúce vývoj podielu nadkvalifikovaných zamestnancov danej generácie v jednotlivých krajoch Slovenska. Tretia skupina zobrazuje vývoj podielu podkvalifikovaných zamestnancov podľa krajov.

Analýza štruktúry zamestnancov podľa kvalifikácie v rámci Silent generation v roku 2024 ukazuje, že v polovici krajov – konkrétne v Bratislavskom, Trnavskom, Žilinskom a Banskobystrickom kraji – dosahuje podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou viac ako 90 %. V Nitrianskom a Prešovskom kraji má približne každý štvrtý zamestnanec podkvalifikáciu. V Nitrianskom kraji sa tento podiel v priebehu sledovaného obdobia zvýšil z 15 % na 23 %. V Trenčianskom kraji bolo identifikovaných približne 14 % zamestnancov s nadkvalifikáciou, pričom tento kraj dlhodobo vykazuje vyšší podiel nadkvalifikovaných pracovníkov v porovnaní s ostatnými regiónmi.

Štruktúra zamestnancov generácie Baby Boomers podľa kvalifikácie v roku 2024 sa medzi jednotlivými kraji výraznejšie nelíši. Podiel zamestnancov s optimálnou úrovňou kvalifikácie sa pohybuje v intervale od 78 % do 84 %, pričom v piatich z ôsmich krajov dosahuje hodnotu 84 %. Najnižší podiel optimálne kvalifikovaných zamestnancov možno pozorovať v Bratislavskom kraji, kde zároveň evidujeme aj najvyšší podiel nadkvalifikovaných (15 %) a podkvalifikovaných pracovníkov (7 %). Vyšší podiel podkvalifikovaných (13 %) sa okrem Bratislavského kraja vyskytuje aj v Trnavskom, Banskobystrickom a Košickom kraji. Bratislavský kraj sa zároveň vyznačuje tým, že počas celého sledovaného obdobia (s výnimkou roku 2018) dosahoval najvyššie hodnoty podielu podkvalifikovaných aj nadkvalifikovaných zamestnancov.

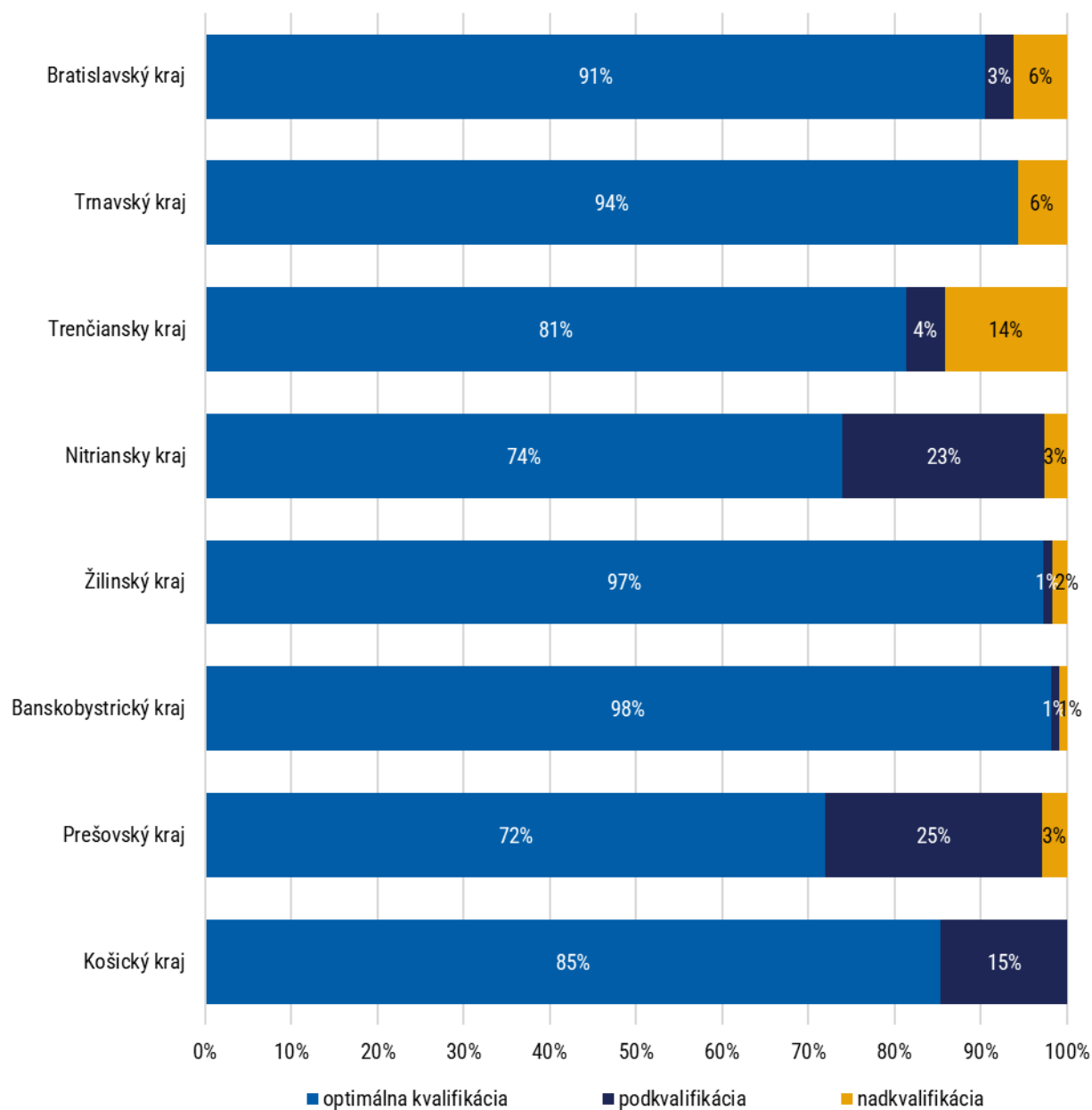
V prípade generácie X možno pozorovať podobný trend ako pri predchádzajúcej generácii. Podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou sa pohybuje v rozmedzí 77 % až 85 %. Bratislavský kraj opäť dosahuje najnižší podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou a zároveň najvyšší podiel podkvalifikovaných (15 %) a nadkvalifikovaných (8 %) pracovníkov. Relatívne vysoký podiel podkvalifikovaných zamestnancov (12 %) možno v roku 2024 pozorovať aj v Trnavskom a Nitrianskom kraji. Aj u generácie X dosahuje Bratislavský kraj počas celého sledovaného obdobia najvyšší podiel podkvalifikovaných zamestnancov. Pokiaľ ide o nadkvalifikovaných, okrem Bratislavského kraja je najvyšší podiel zaznamenaný aj v Košickom kraji, kde je len o 1 p.b. nižší. Bratislavský a Košický kraj tak počas celého obdobia vykazujú najvyššie hodnoty podielu podkvalifikovaných a nadkvalifikovaných zamestnancov.

V prípade generácie Y sledujeme obdobne ako v predchádzajúcich dvoch generáciách najnižší podiel zamestnancov s optimálnou kvalifikáciou v roku 2024 v Bratislavskom kraji (76 %), tentokrát však disponuje len najvyšším podielom podkvalifikovaných zamestnancov (12 %). Najvyšší podiel nadkvalifikovaných zamestnancov sledujeme v roku 2024 v Nitrianskom, Banskobystrickom a Košickom kraji (súmerne po 13 %). Okrem toho si možno všimnúť, že podiel nadkvalifikovaných zamestnancov generácie Y vždy prevyšuje hodnotu podkvalifikovaných zamestnancov. Čo sa týka vývoja podielu nadkvalifikovaných a podkvalifikovaných, tak najvyššie hodnoty počas sledovaného obdobia sledujeme v Bratislavskom kraji s intervalom 9 – 14 %.

Situácia v roku 2024 u generácie Z sa od ostatných líši len veľmi málo, najnižšiu hodnotu podielu zamestnancov s úrovňou kvalifikácie korešpondujúcou s požadovanou úrovňou kvalifikácie na danej pracovnej pozícii nachádzame v Bratislavskom a súčasne aj v Košickom kraji (80 %). Najvyššiu hodnotu podkvalifikovaných nachádzame v Košickom (14 %) kraji a najvyššiu hodnotu naopak nadkvalifikovaných zas v Nitrianskom kraji (9 %). Sledovaním vývoja podielu podkvalifikovaných zamestnancov zisťujeme, že v Košickom kraji dominoval aj v roku 2021 s 13 %. V roku 2018 to boli Bratislavský a Nitriansky kraj s podielom 6 % a v roku 2015 Banskobystrický s hodnotou 23 %.

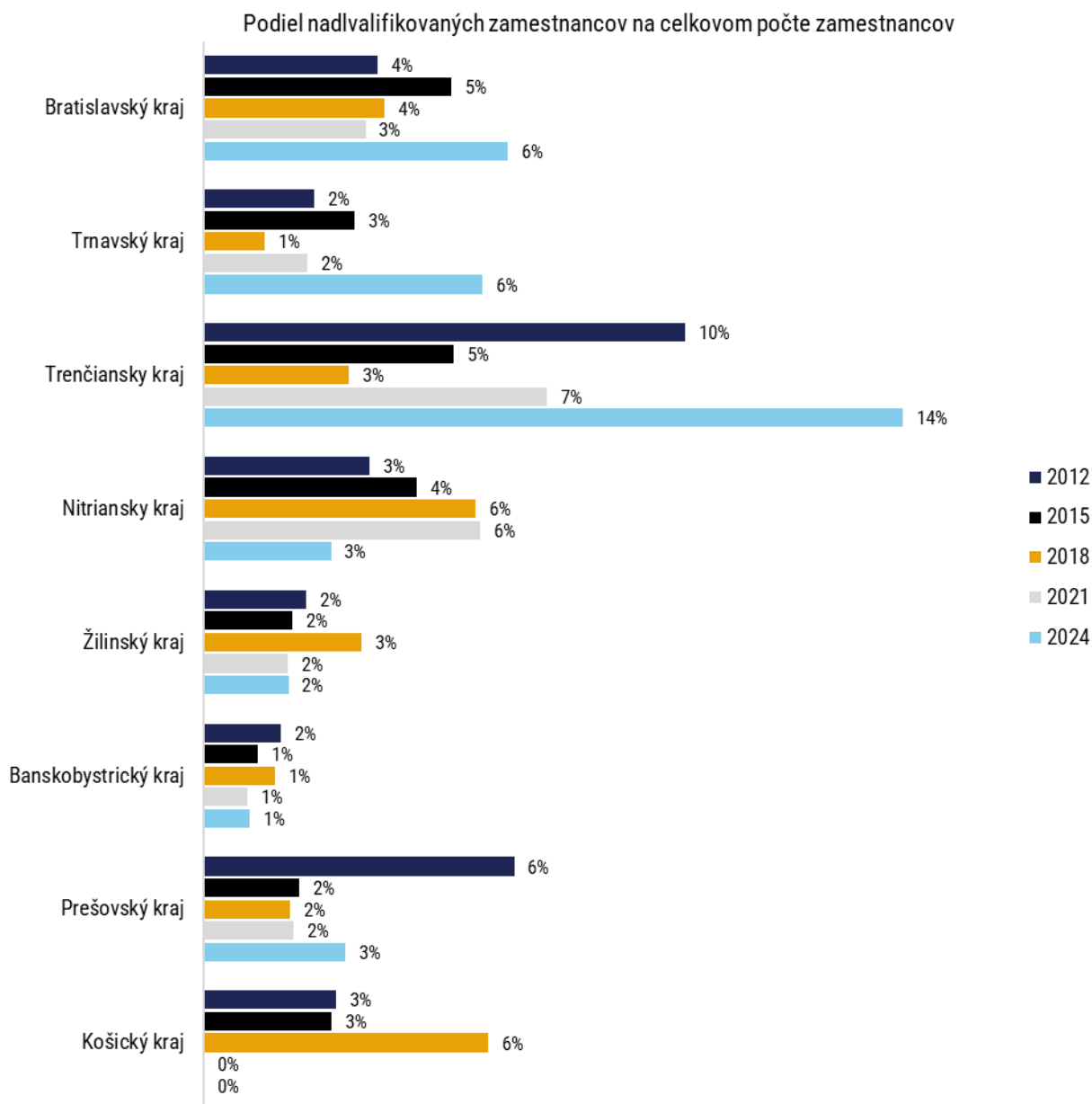


Graf č. 136: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024



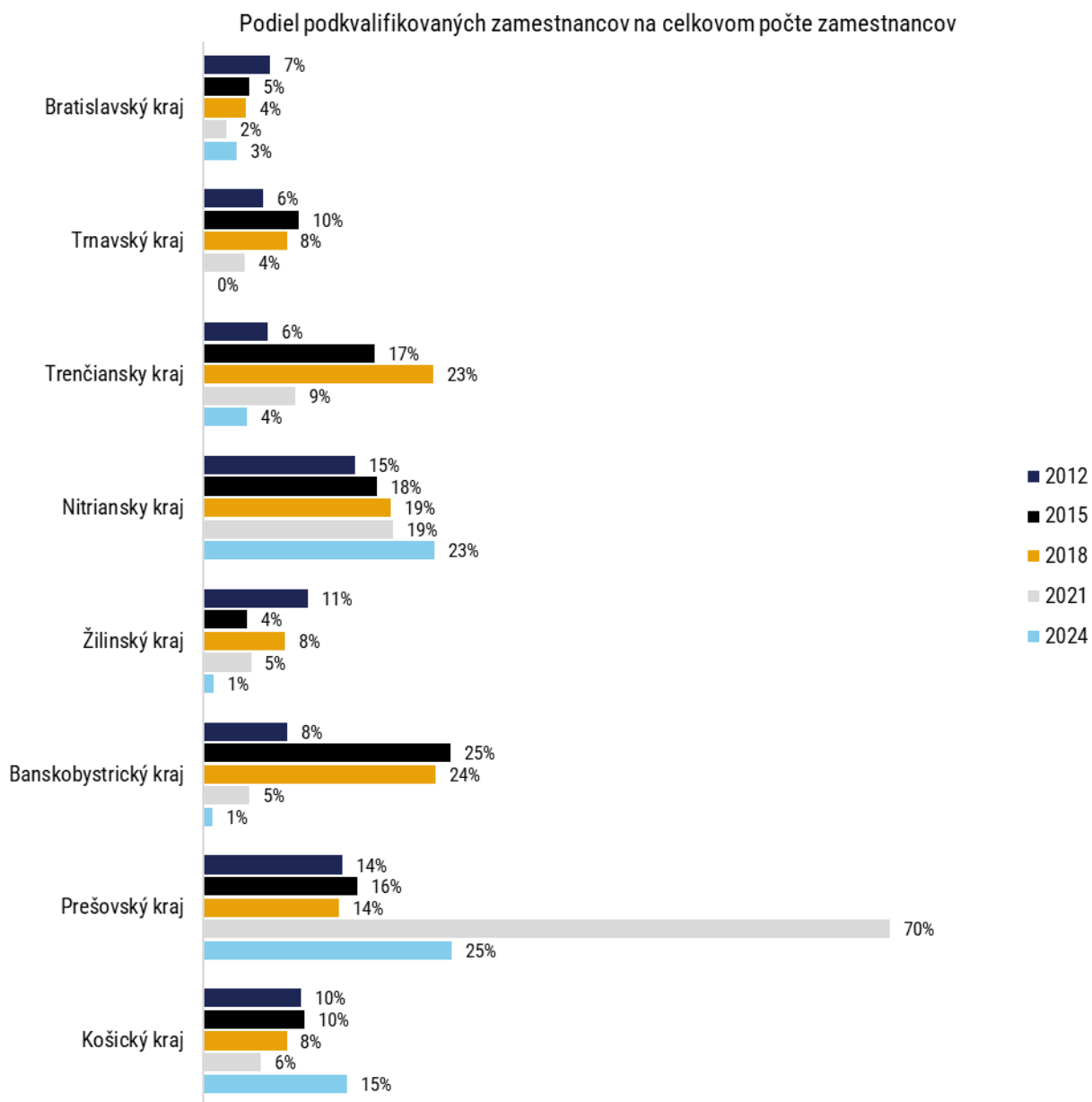
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 137: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



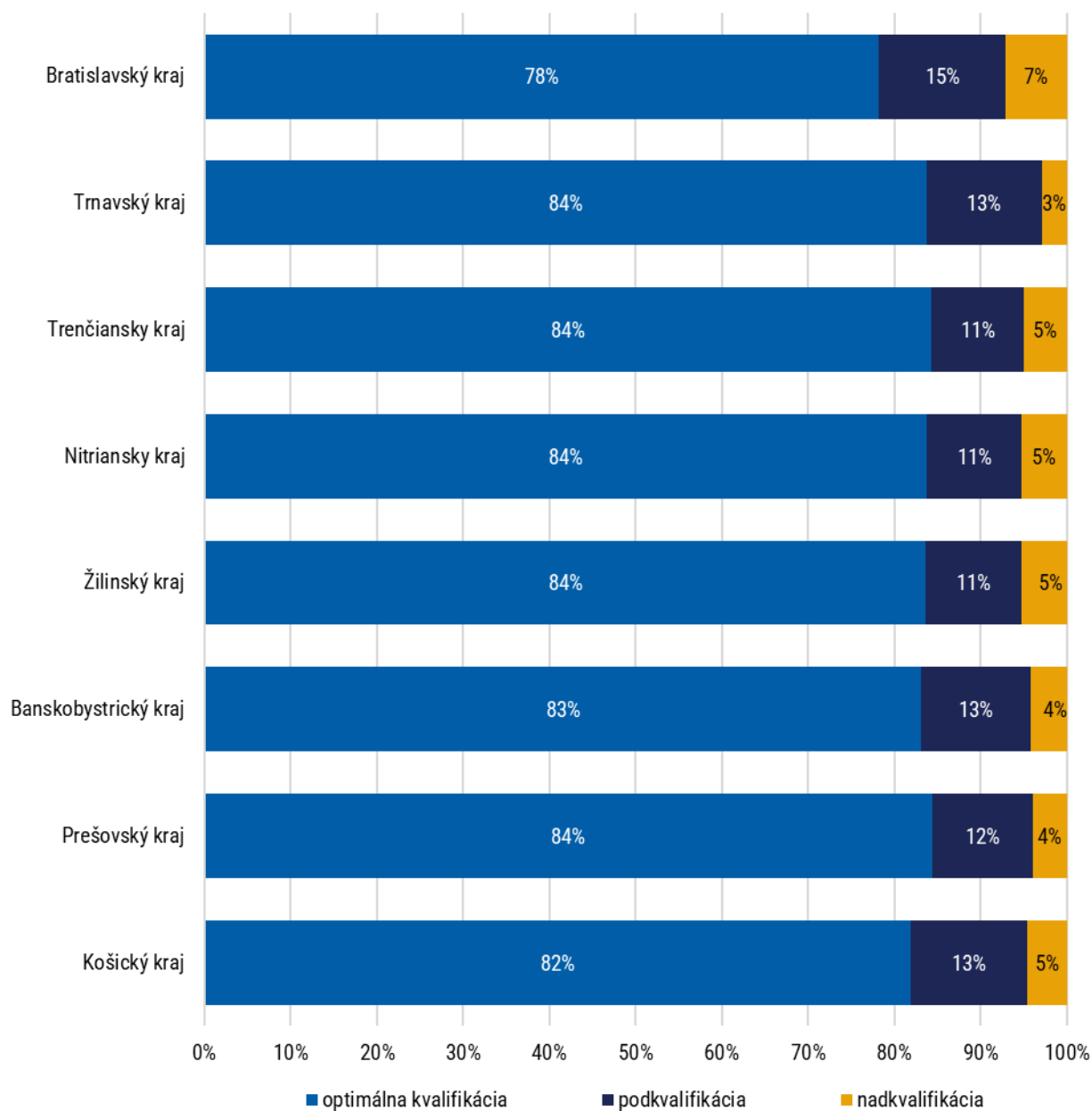
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 138: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



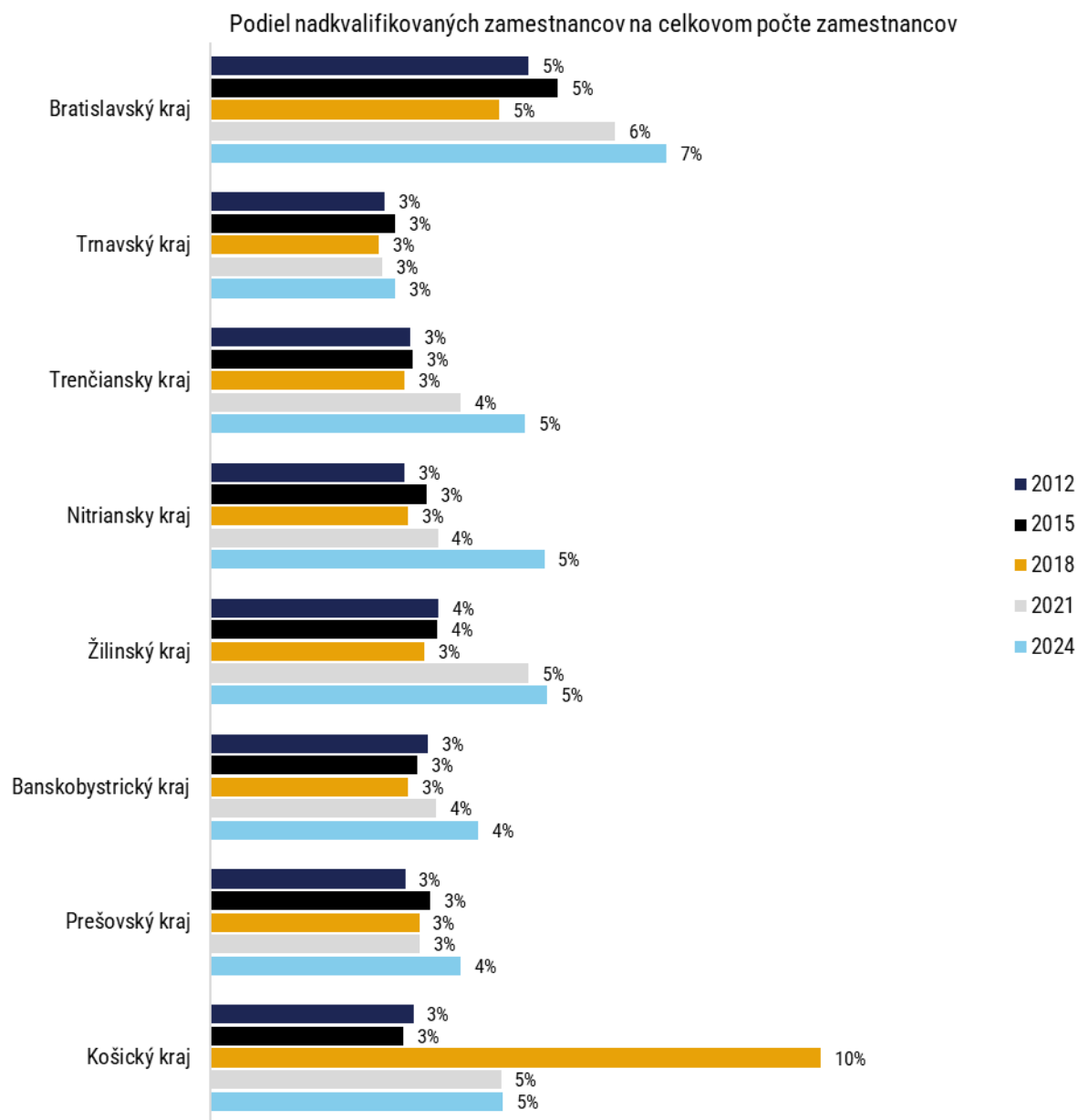
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 139: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024



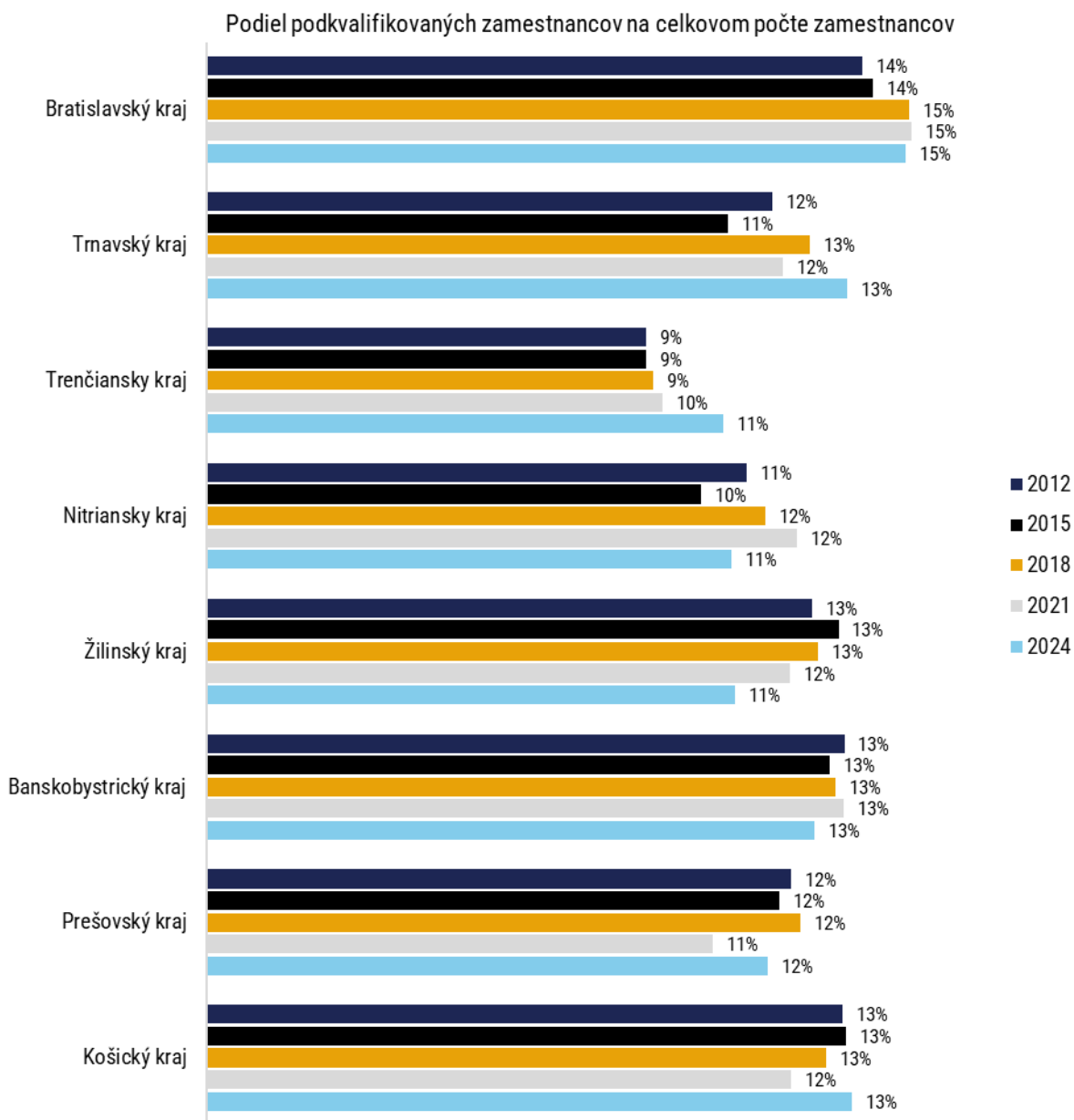
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 140: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



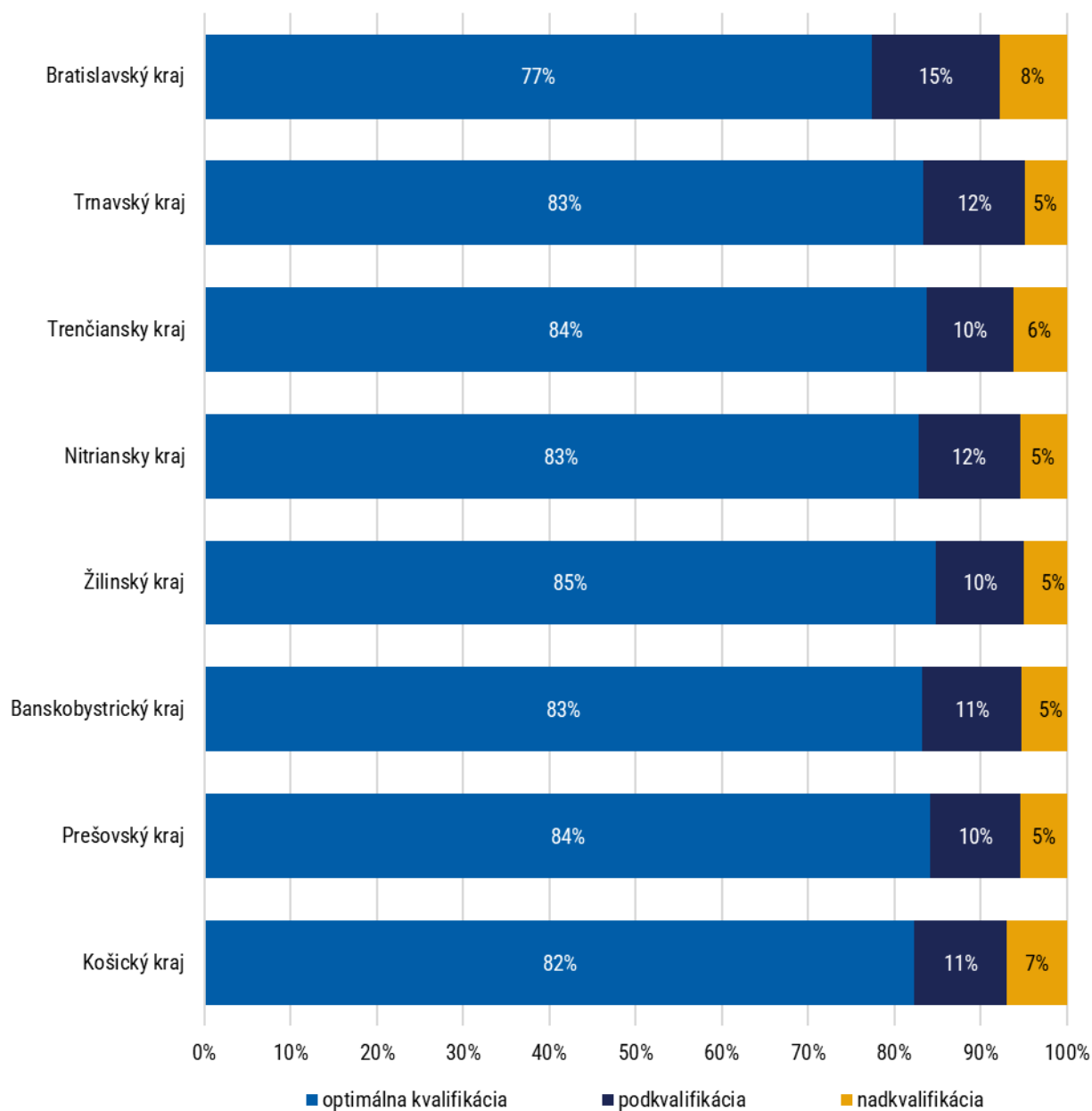
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 141: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



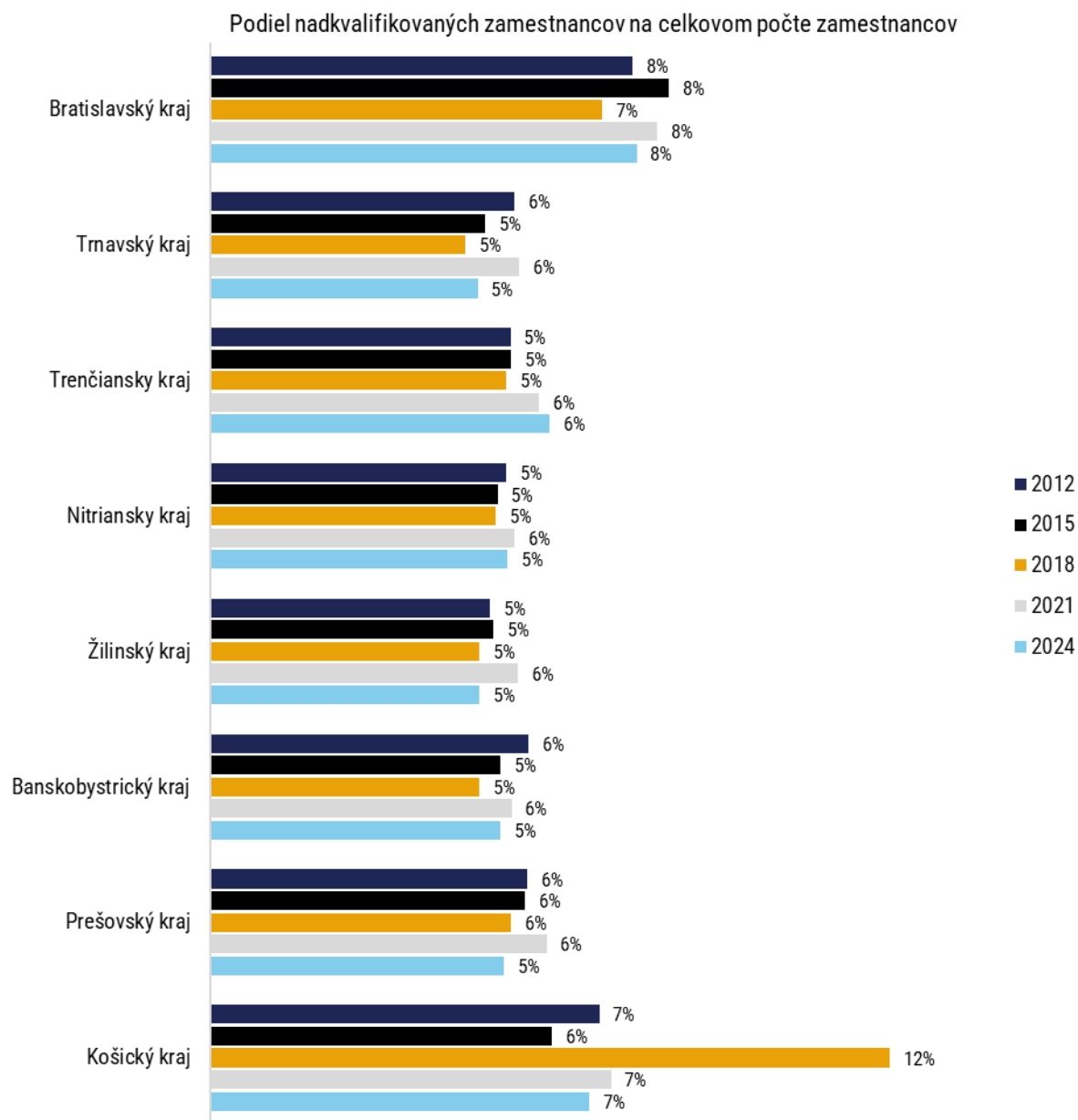
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 142: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

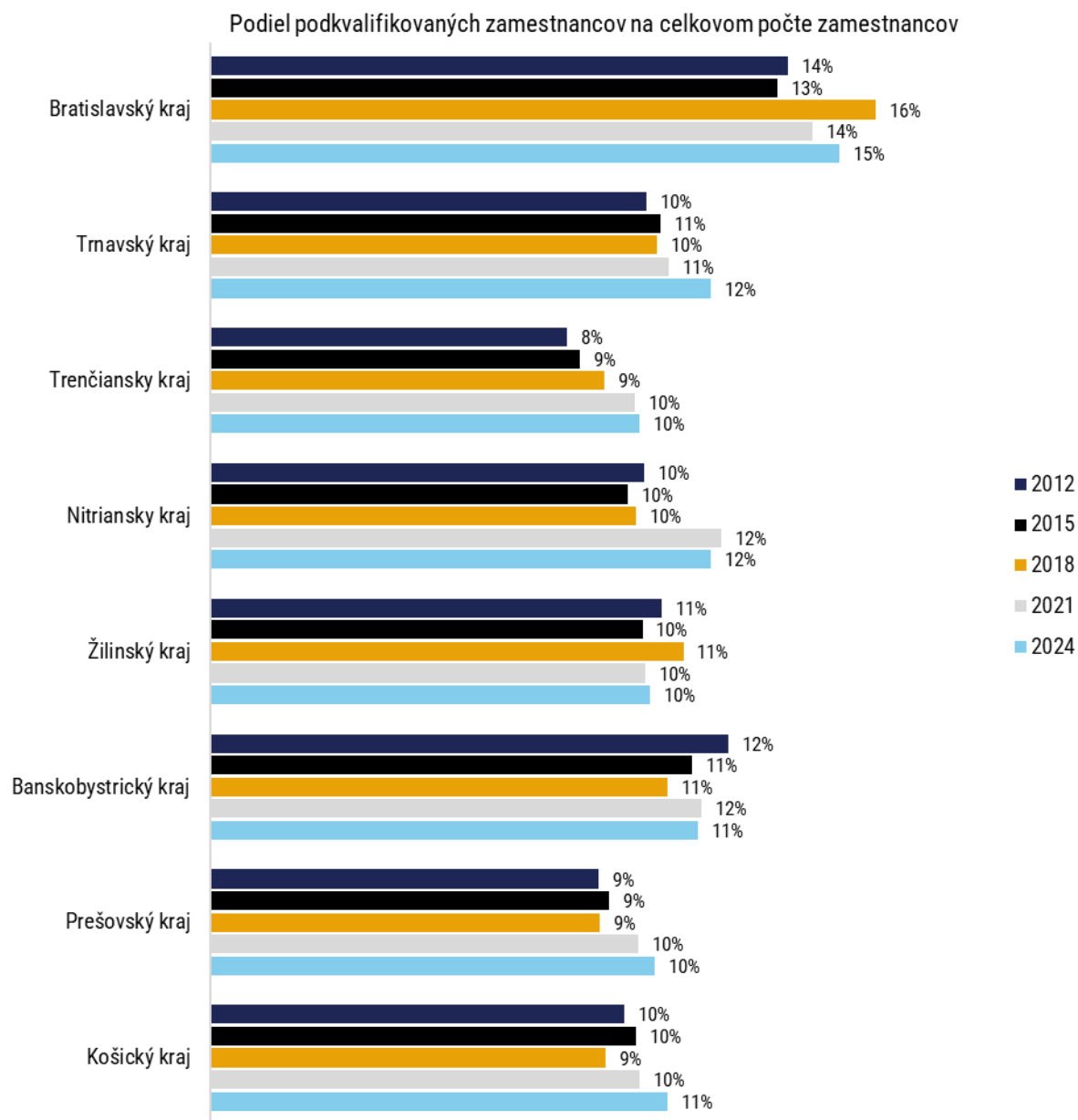
**Graf č. 143: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

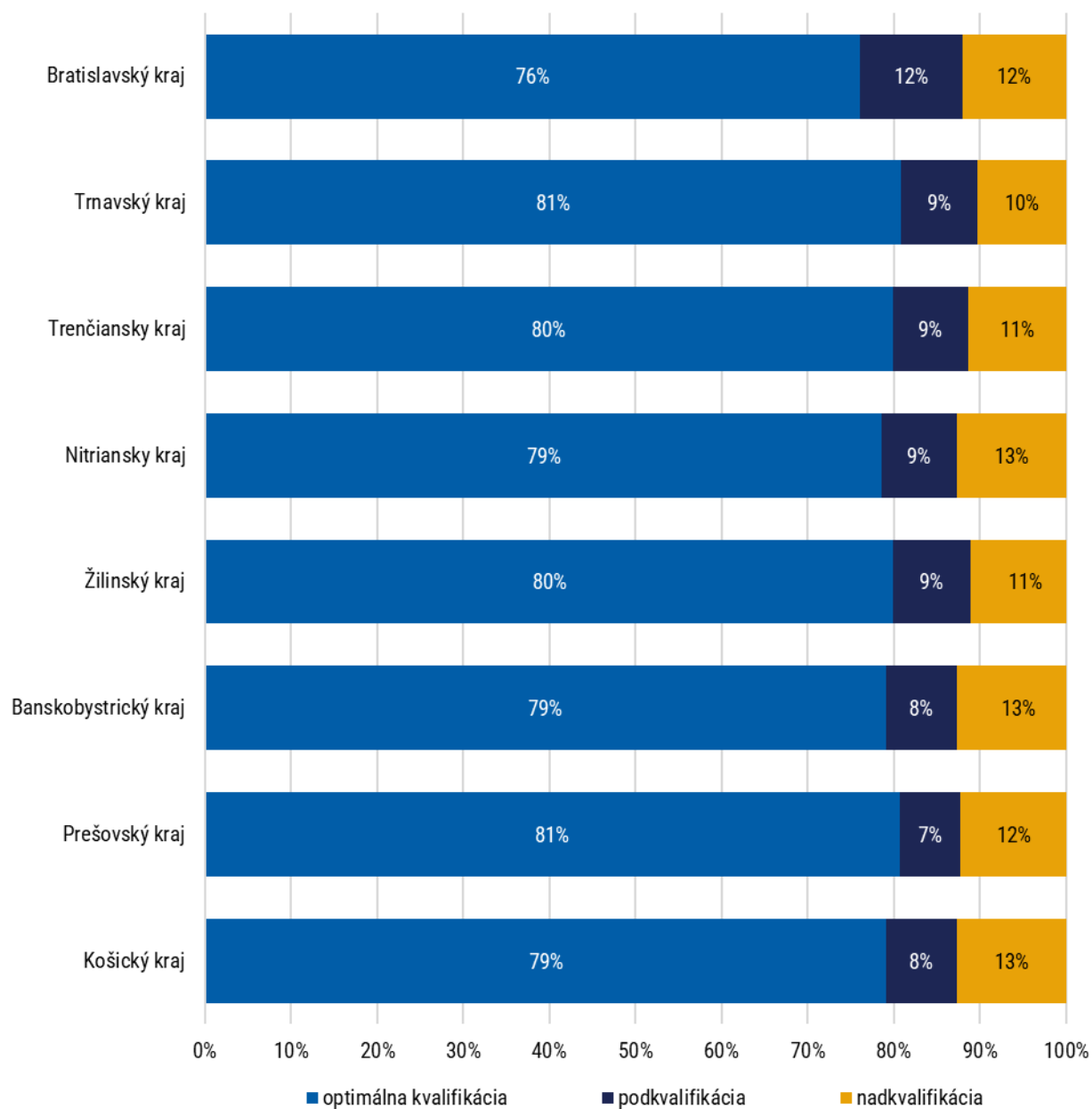


**Graf č. 144: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



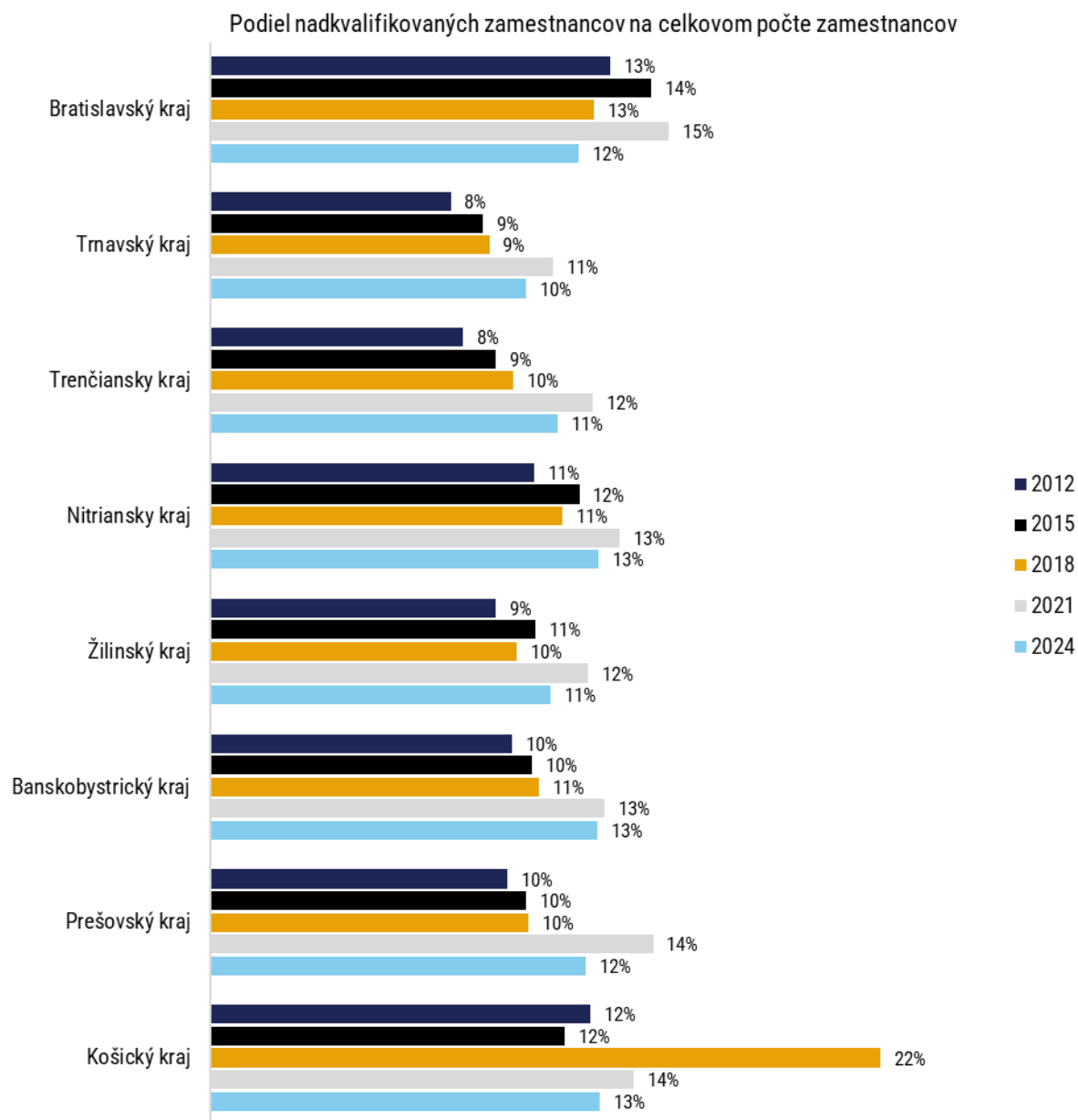
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 145: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024



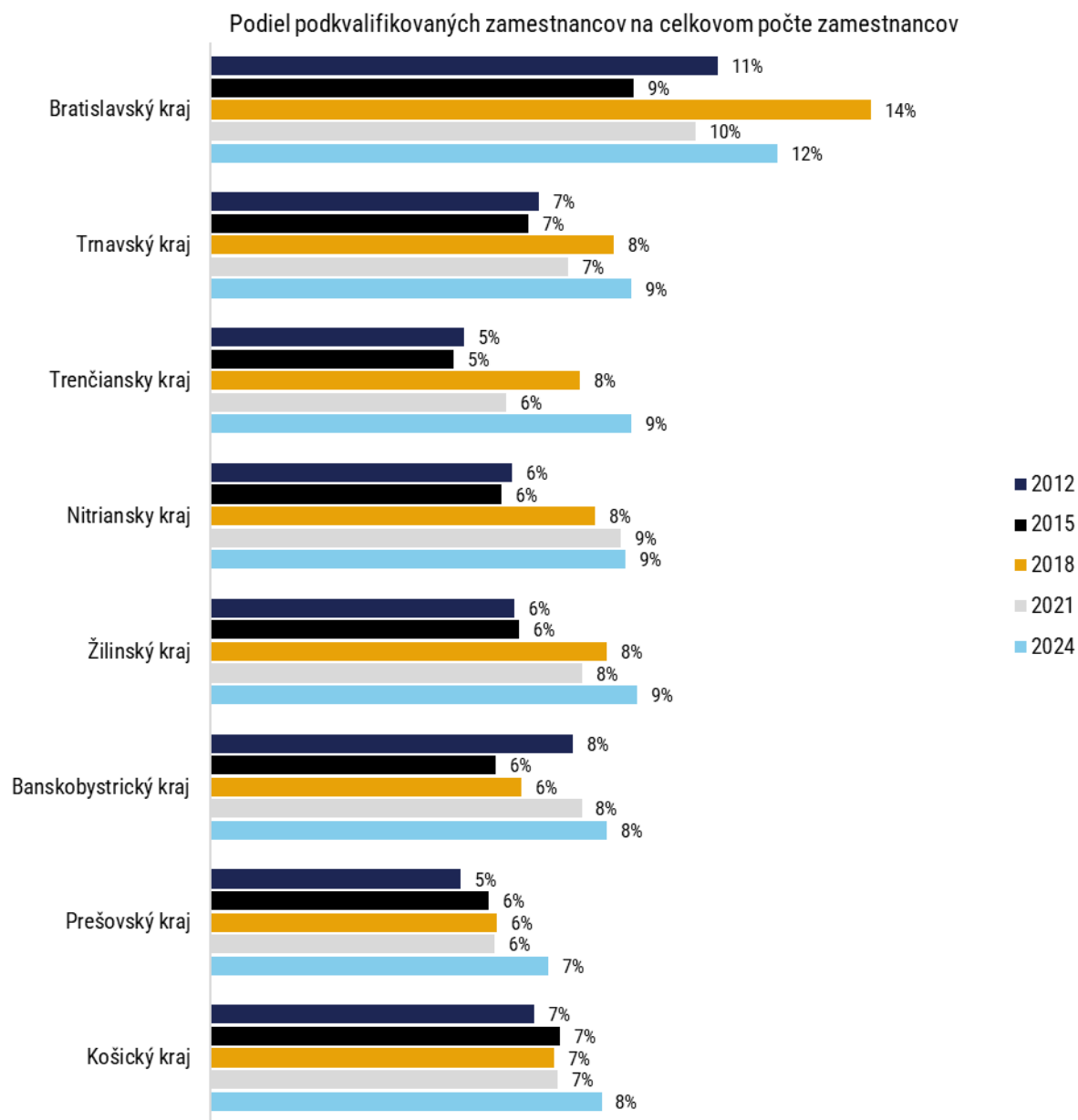
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 146: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



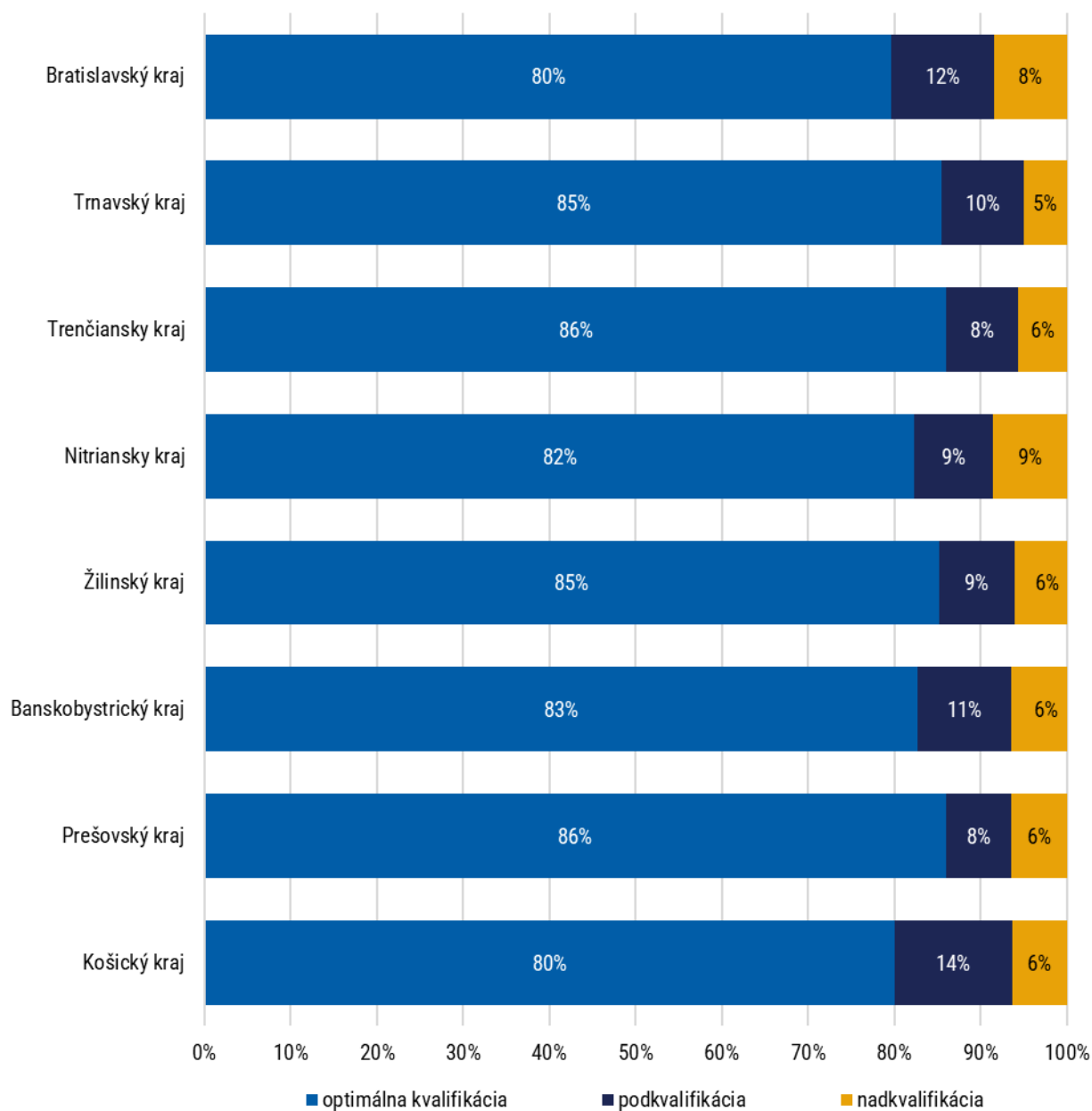
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 147: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



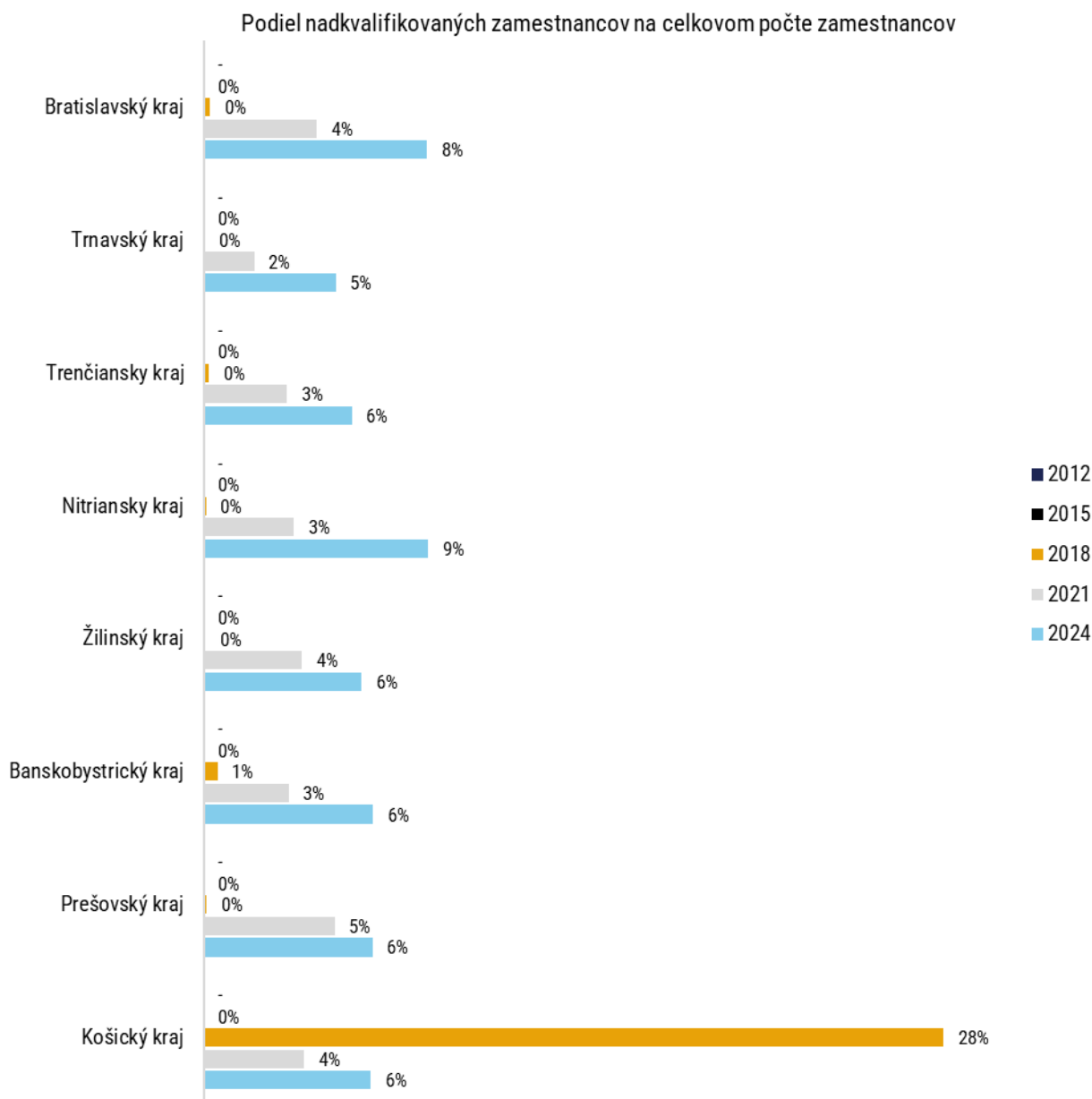
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 148: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a krajov v roku 2024



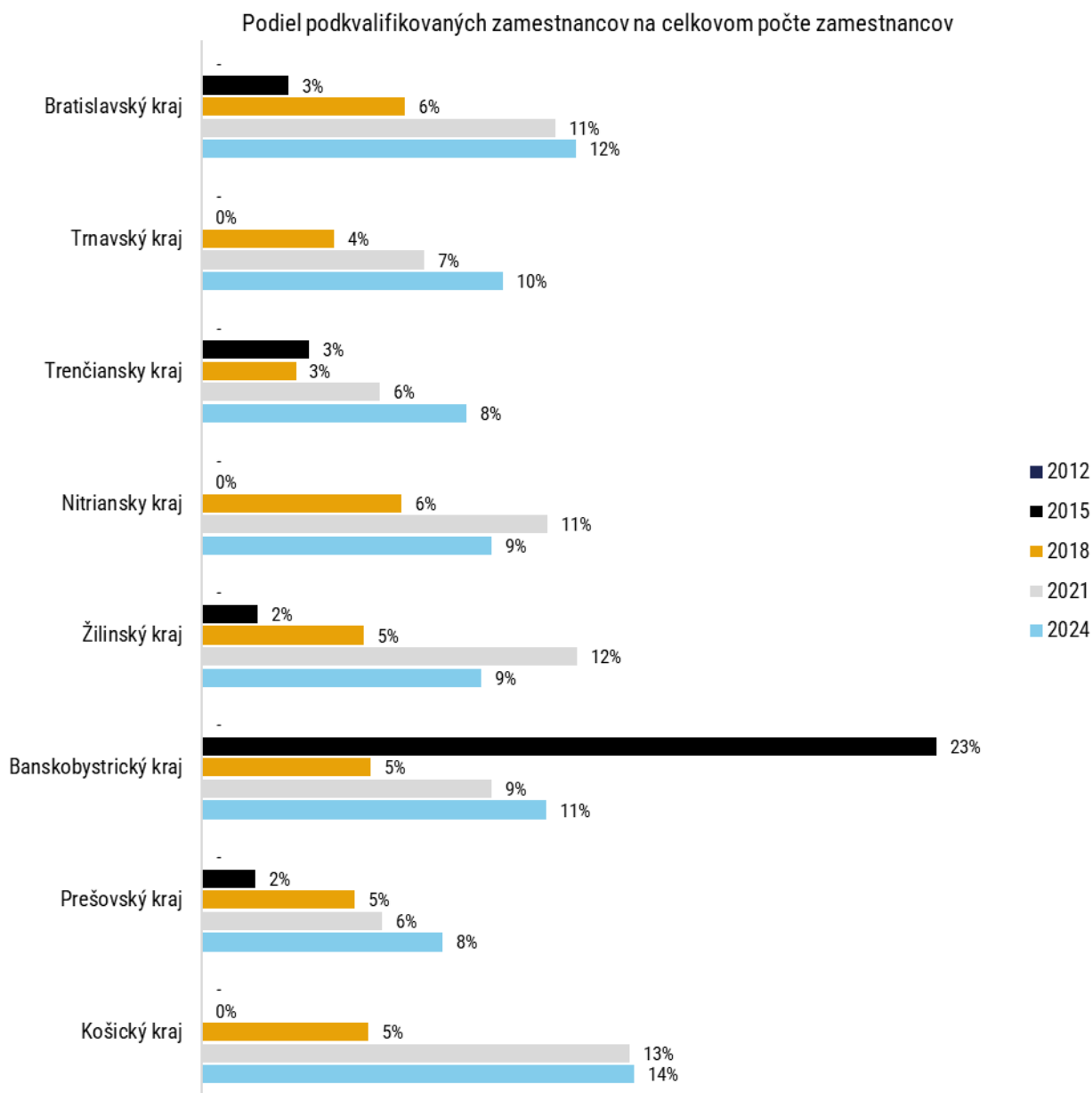
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 149: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 150: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa krajov v SR v rokoch 2015, 2018, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Nasledujúca séria grafov je, podobne ako v predchádzajúcich častiach, rozčlenená do troch skupín. Prvú skupinu tvoria grafy znázorňujúce štruktúru zamestnancov danej generácie podľa úrovne kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v roku 2024. Ďalšie dve skupiny grafov zobrazujú vývoj podielu podkvalifikovaných a nadkvalifikovaných zamestnancov v rámci jednotlivých generácií a najpočetnejších zamestnaní.

Na základe dostupných údajov o štruktúre Silent generation z roku 2024 možno konštatovať, že 100 % zamestnancov s kvalifikáciou zodpovedajúcou požiadavkám pracovného miesta sa nachádza v zamestnaniach lekári špecialisti a vysokoškolskí učitelia. V zamestnaní pomocní pracovníci bol zaznamenaný 20 % podiel nadkvalifikovaných zamestnancov, pričom tento podiel postupne vzrástol z 8 % v roku 2012 na 20 % v roku 2024. Na grafe zobrazujúcom vývoj podielu podkvalifikovaných zamestnancov možno sledovať pokles v zamestnaní prezidenti a generálni riaditelia podnikov a organizácií, kde sa podiel znížil z 24 % v roku 2012 na 4 % v roku 2021.

V generácii Baby Boomers prevládajú zamestnanci s kvalifikáciou zodpovedajúcou požiadavkám pracovného miesta. Okrem toho však možno pozorovať, že v niektorých z najpočetnejších zamestnaní je výraznejšie zastúpená

nadkvalifikovaná pracovná sila. V zamestnaniach ako všeobecní administratívni pracovníci a odborní pracovníci v oblasti účtovníctva tvorili v roku 2024 nadkvalifikovaní zamestnanci 28 % a 23 %. Zvýšený podiel nadkvalifikovaných (približne 9 %) bol zaznamenaný aj v zamestnaniach pracovníci v oblasti súkromnej bezpečnosti a správcovia objektov. Pri sledovaní vývoja podielu nadkvalifikovaných zamestnancov v najpočetnejších zamestnaniach možno identifikovať rastúci trend. U všeobecných administratívnych pracovníkov vzrástol tento podiel z 18 % v roku 2012 na 28 % v roku 2024, a u odborných pracovníkov v oblasti účtovníctva z 15 % na 23 % v tom istom období. Naopak, najvyšší podiel podkvalifikovaných zamestnancov (34 %) bol v roku 2024 zaznamenaný v profesii špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly, pričom tento podiel mal dlhodobu klesajúcu tendenciu.

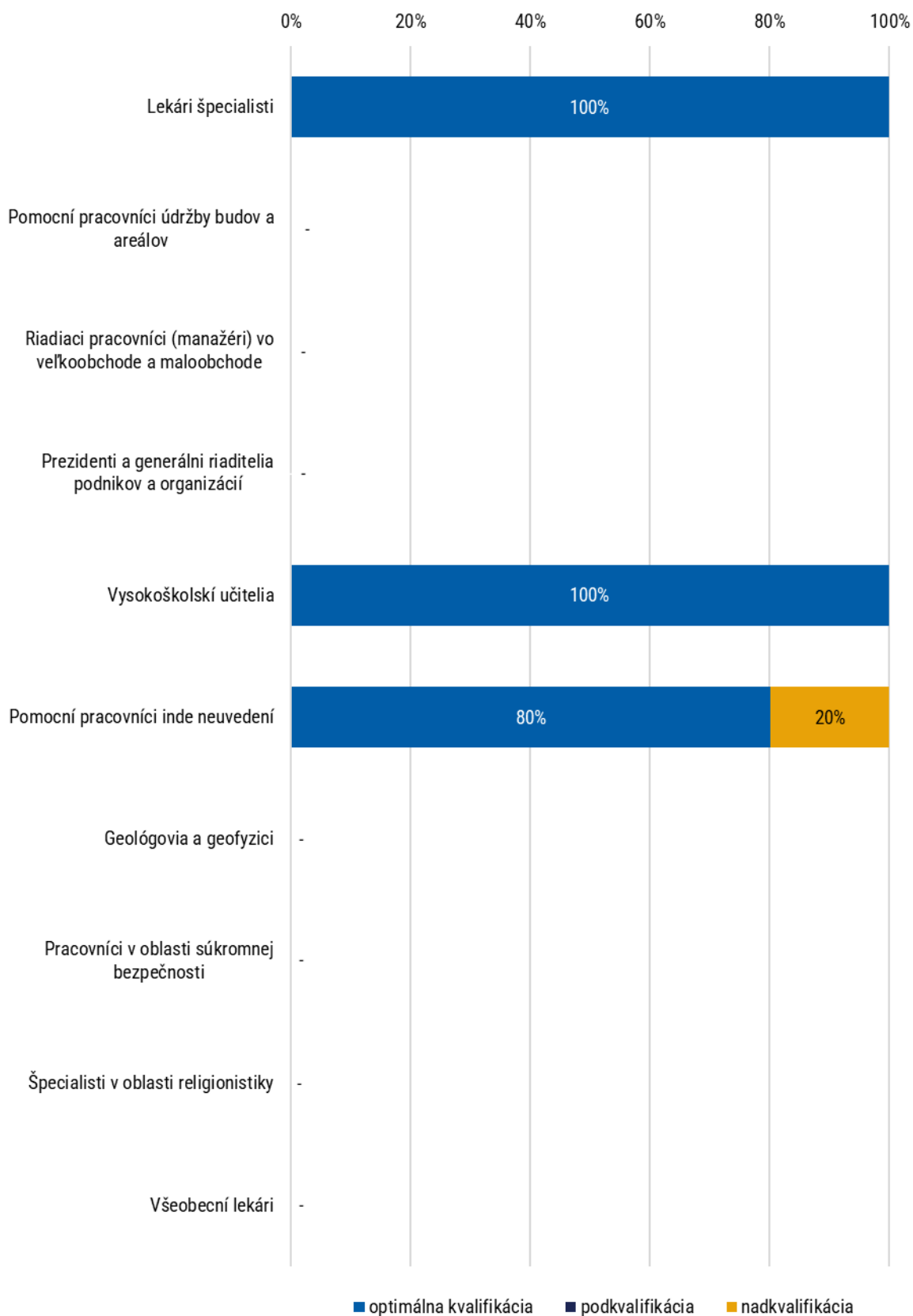
V prípade generácie X tvorili v roku 2024 zamestnanci s optimálnou kvalifikáciou viac ako 90 % zamestnancov v šiestich z desiatich najpočetnejších zamestnaní. V ostatných štyroch profesiách bol pozorovaný zvýšený podiel nadkvalifikovaných alebo podkvalifikovaných pracovníkov. V zamestnaniach všeobecní administratívni pracovníci a odborní pracovníci v oblasti účtovníctva bol približne každý tretí zamestnanec nadkvalifikovaný, teda s úrovňou kvalifikácie presahujúcou tú požadovanú. Naopak, v zamestnaniach špecialisti v ošetrovatelstve a špecialisti v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly dominovali podkvalifikovaní pracovníci, s podielmi 53 % a 43 %. U špecialistov v ošetrovatelstve podiel podkvalifikovaných v sledovanom období klesal (z 60 % v roku 2012), zatiaľ čo u špecialistov v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly sa naopak mierne zvyšoval (z 38 % v roku 2012).

V rámci generácie Y predstavovala polovica z najpočetnejších zamestnaní skupinu, v ktorej viac ako 90 % pracovníkov disponovalo kvalifikáciou zodpovedajúcou požiadavkám pracovného miesta. V zamestnaní všeobecní administratívni pracovníci, ktoré už v predchádzajúcich generáciách vykazovalo vyšší podiel nadkvalifikovaných, dosiahol podiel v roku 2024 až 51 %, pričom dlhodobo rástol. V zamestnaní predavači mal v roku 2024 každý desiaty zamestnanec vyššiu kvalifikáciu, než bola požadovaná. Z hľadiska podkvalifikácie bol najvyšší podiel (65 %) zaznamenaný u technikov vo fyzikálnych, technických vedách a doprave inde neuvedených, pričom tento podiel sa počas sledovaného obdobia pohyboval v rozmedzí 59 – 71 %. V zamestnaní pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení bol podiel podkvalifikovaných približne 26 %, pričom mal klesajúcu tendenciu, a u špecialistov v oblasti účtovníctva a finančnej kontroly dosahoval 15 %.

V najmladšej generácii Z patrilo v roku 2024 osem z desiatich najpočetnejších zamestnaní medzi tie, v ktorých viac ako 90 % zamestnancov disponovalo kvalifikáciou zodpovedajúcou požiadavkám pracovného miesta. V zamestnaní pedagogickí a odborní pracovníci vo výchove a vzdelávaní inde neuvedení však až 52 % zamestnancov bolo podkvalifikovaných, pričom tento podiel výrazne poklesol z 97 % v roku 2015. V zamestnaní príslušníci polície (okrem vyšetrovateľov) dosahovala viac ako štvrtina pracovníkov vyššiu kvalifikáciu, než bola požadovaná, čo poukazuje na prítomnosť nadkvalifikovanej pracovnej sily aj v tomto zamestnaní.

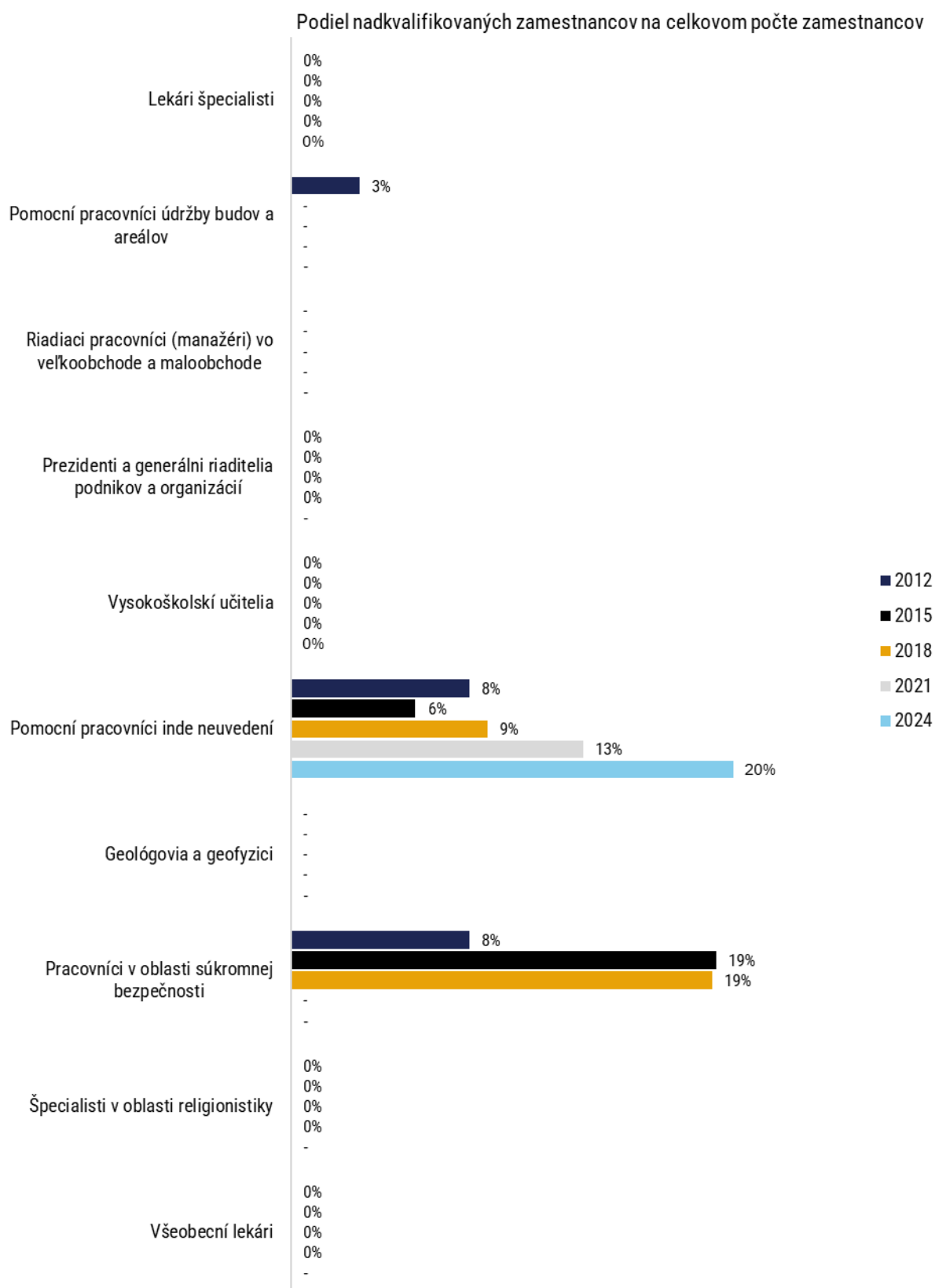


**Graf č. 151: Štruktúra zamestnancov „Silent generation“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024)**



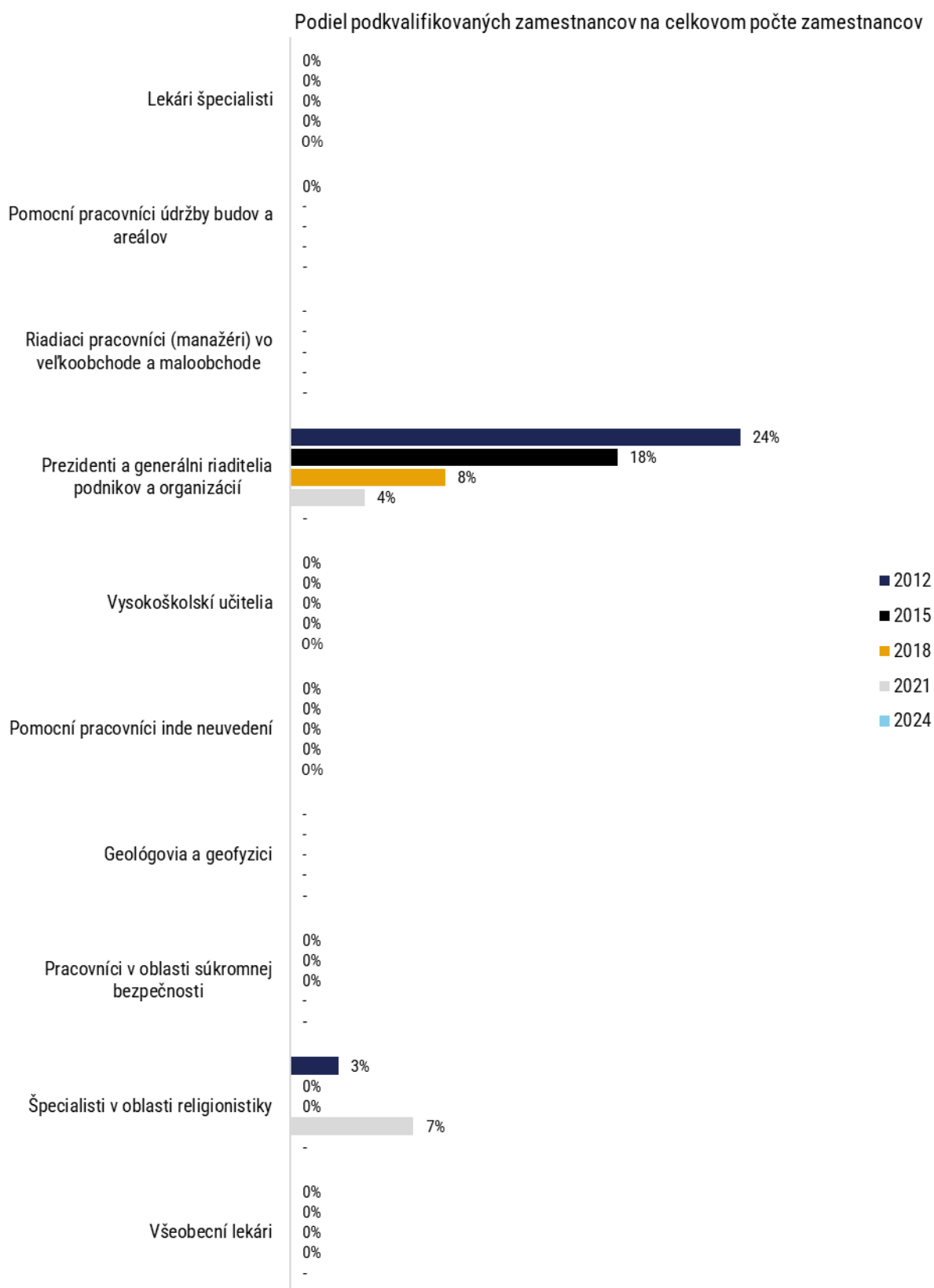
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 152: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024)**



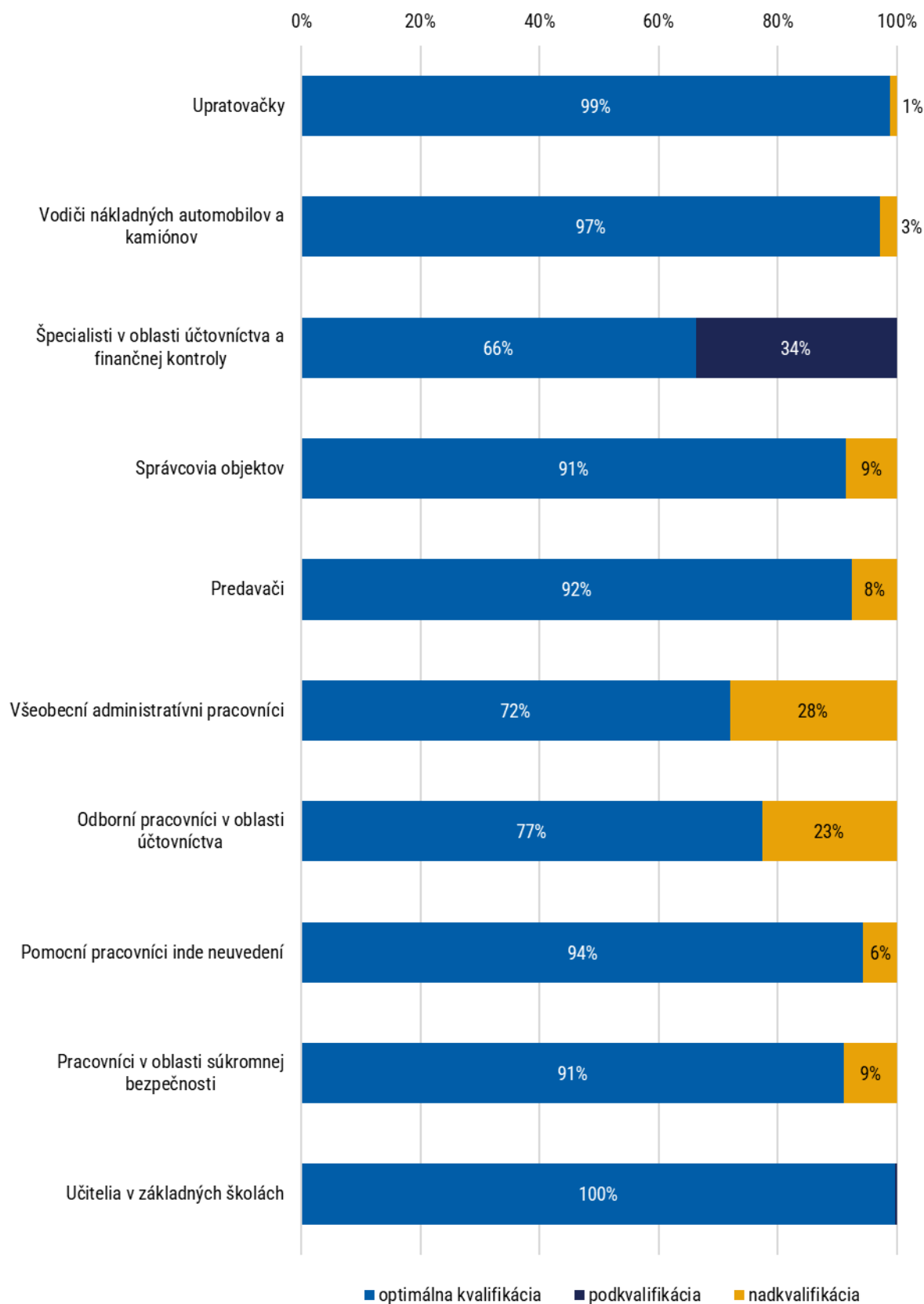
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 153: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Silent generation“ na celkovom počte zamestnancov „Silent generation“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Silent generation“ v SR v roku 2024)**



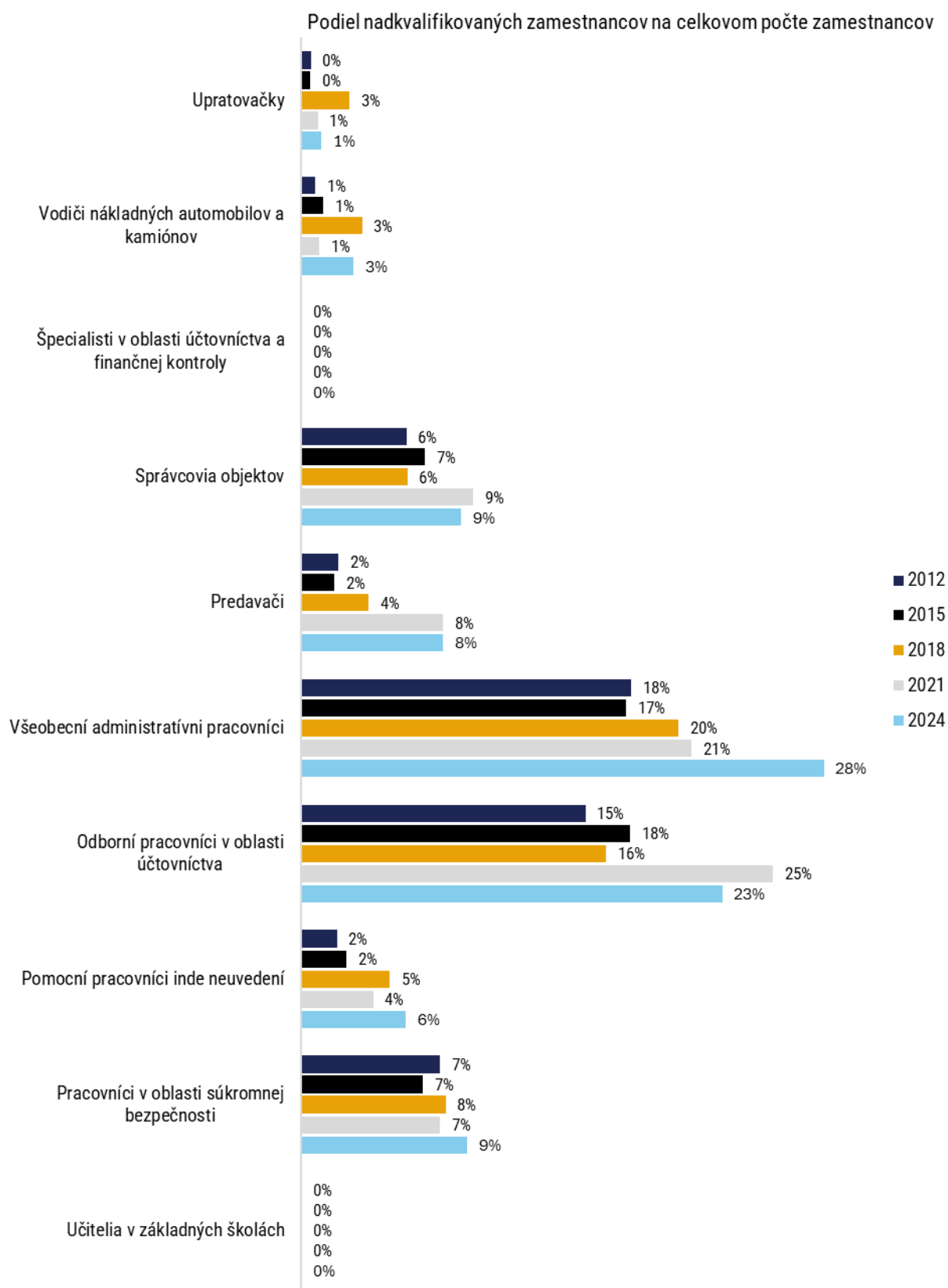
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 154: Štruktúra zamestnancov „Baby Boomers“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024)**



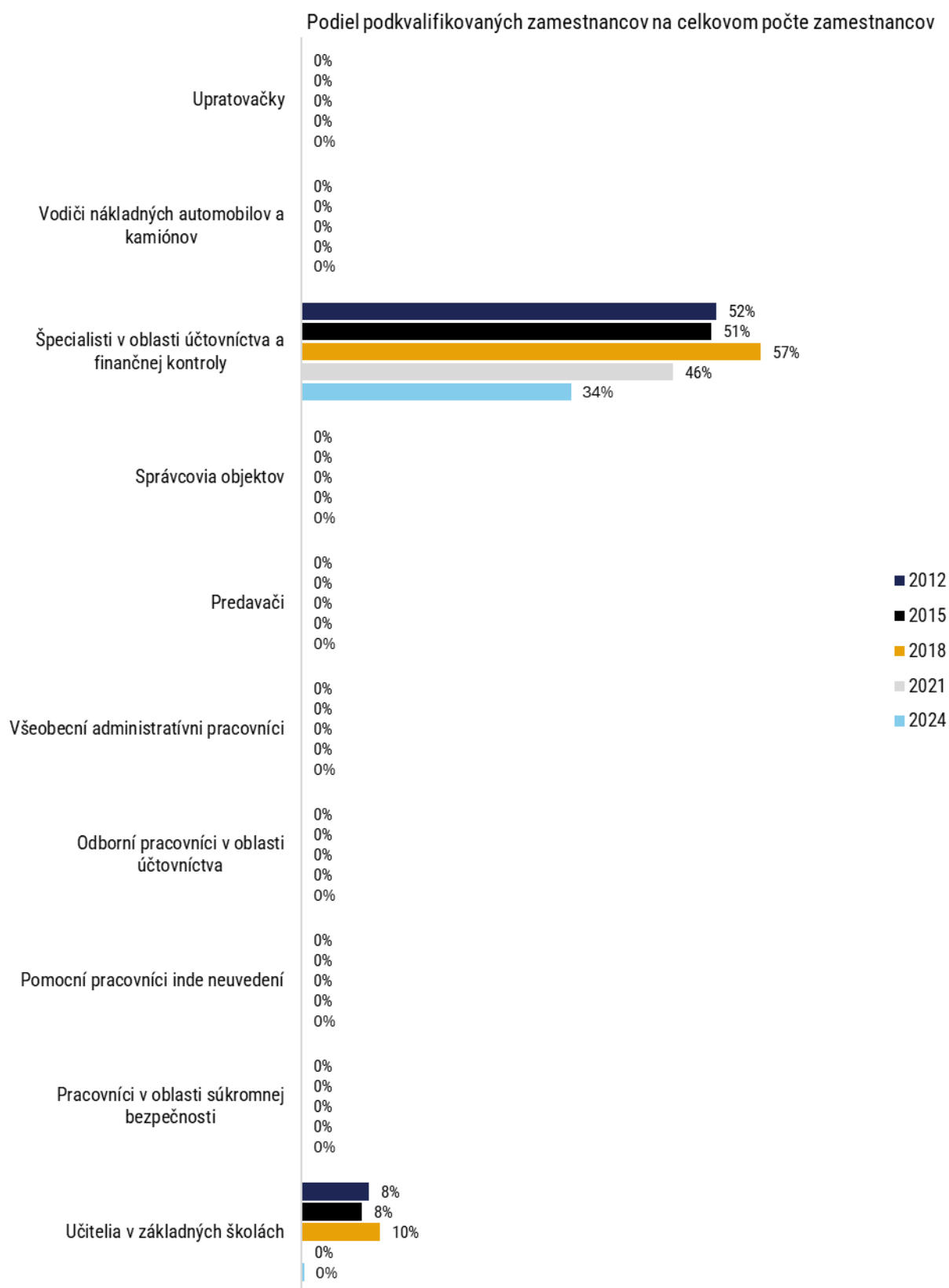
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 155: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024)**



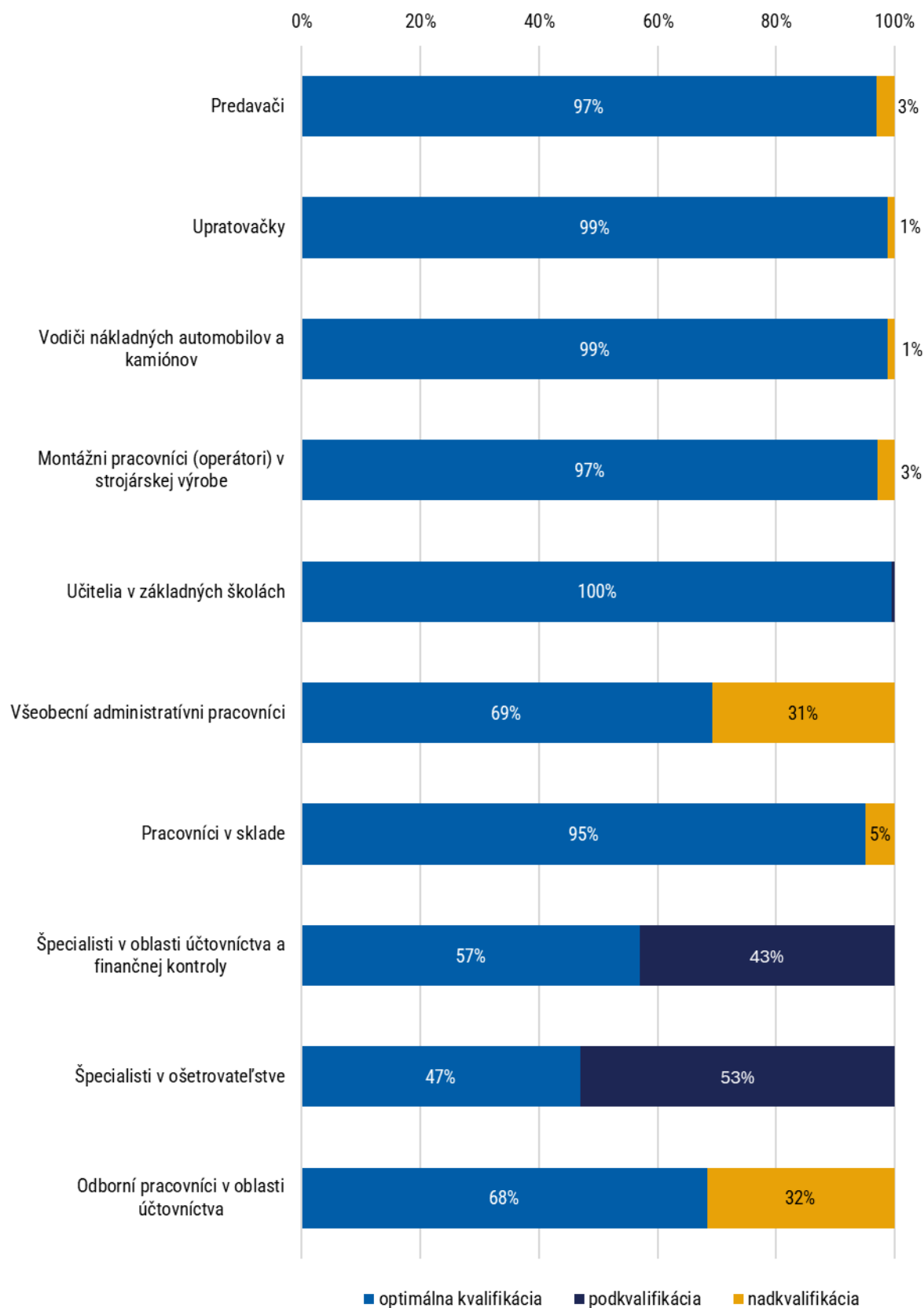
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 156: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Baby Boomers“ na celkovom počte zamestnancov „Baby Boomers“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Baby Boomers“ v SR v roku 2024)**



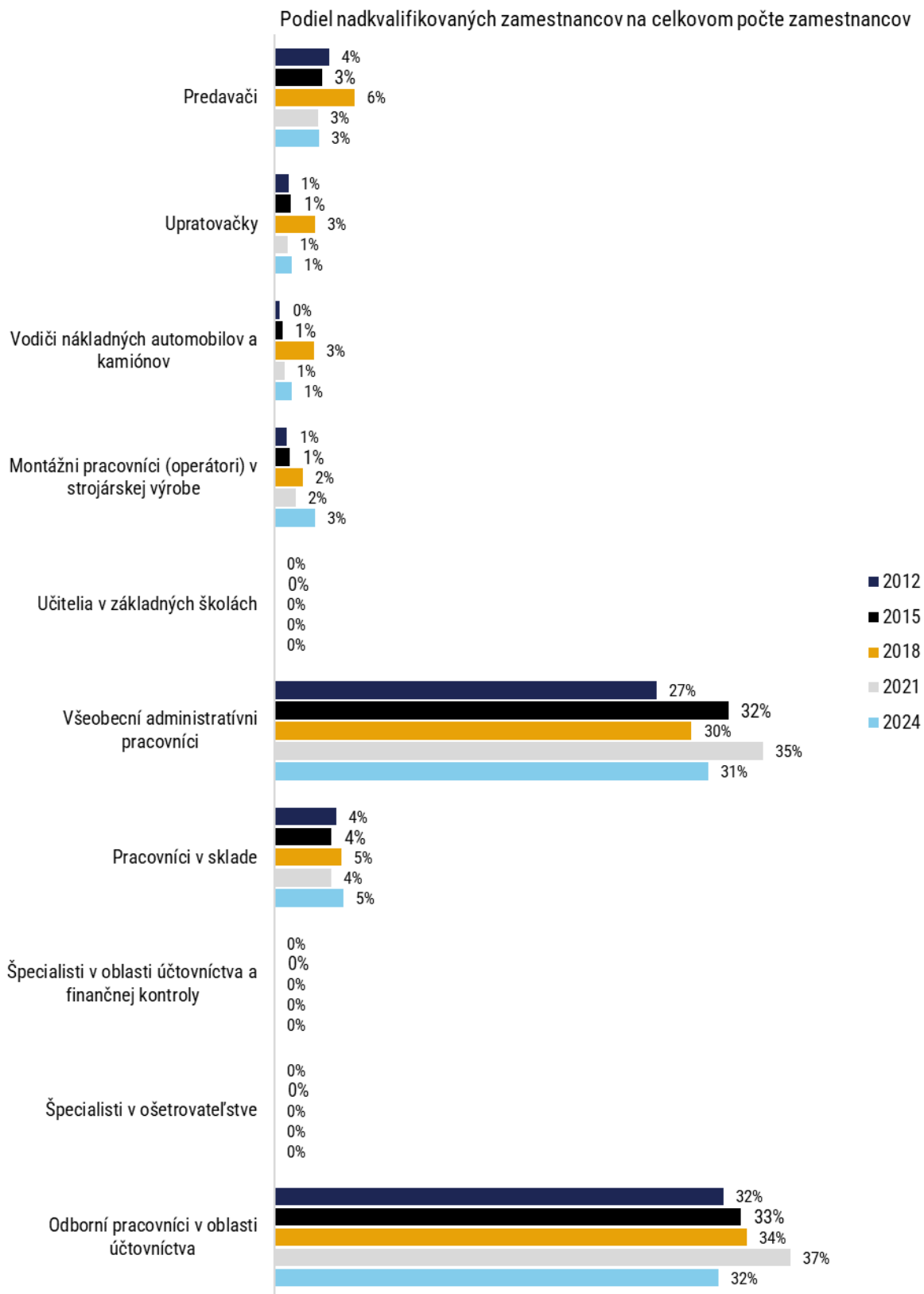
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 157: Štruktúra zamestnancov „Gen X“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

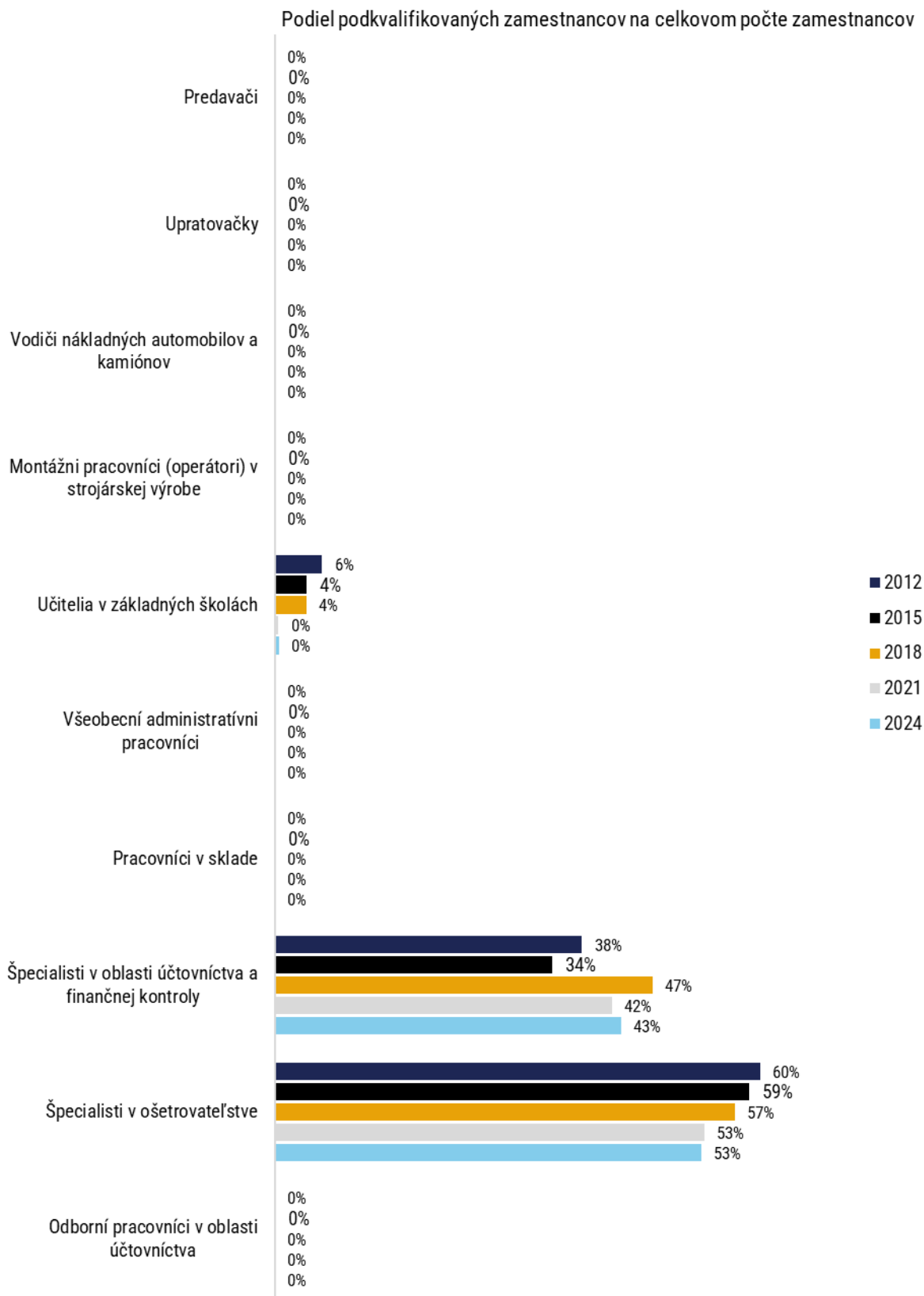
**Graf č. 158: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

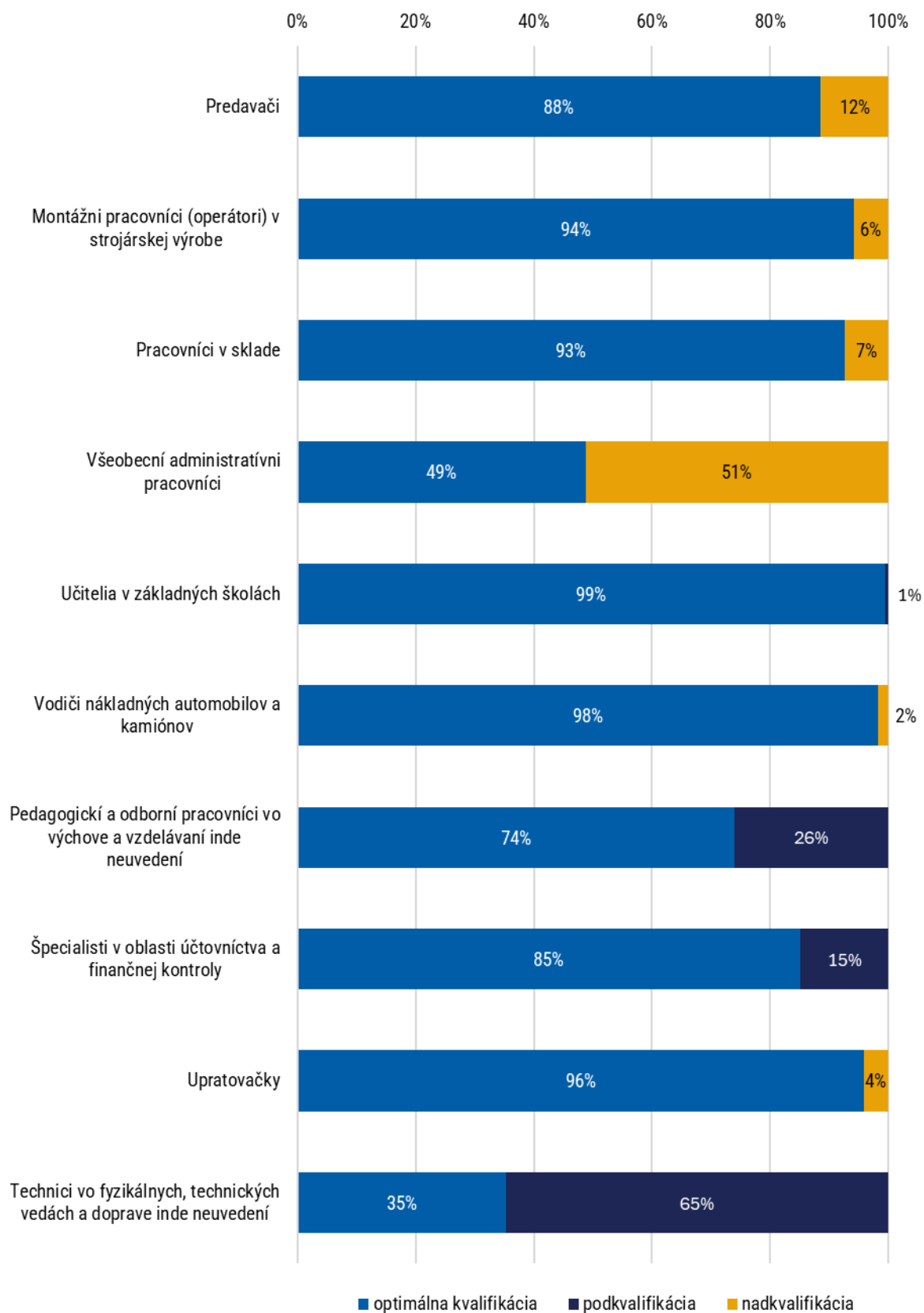


**Graf č. 159: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen X“ na celkovom počte zamestnancov „Gen X“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen X“ v SR v roku 2024)**



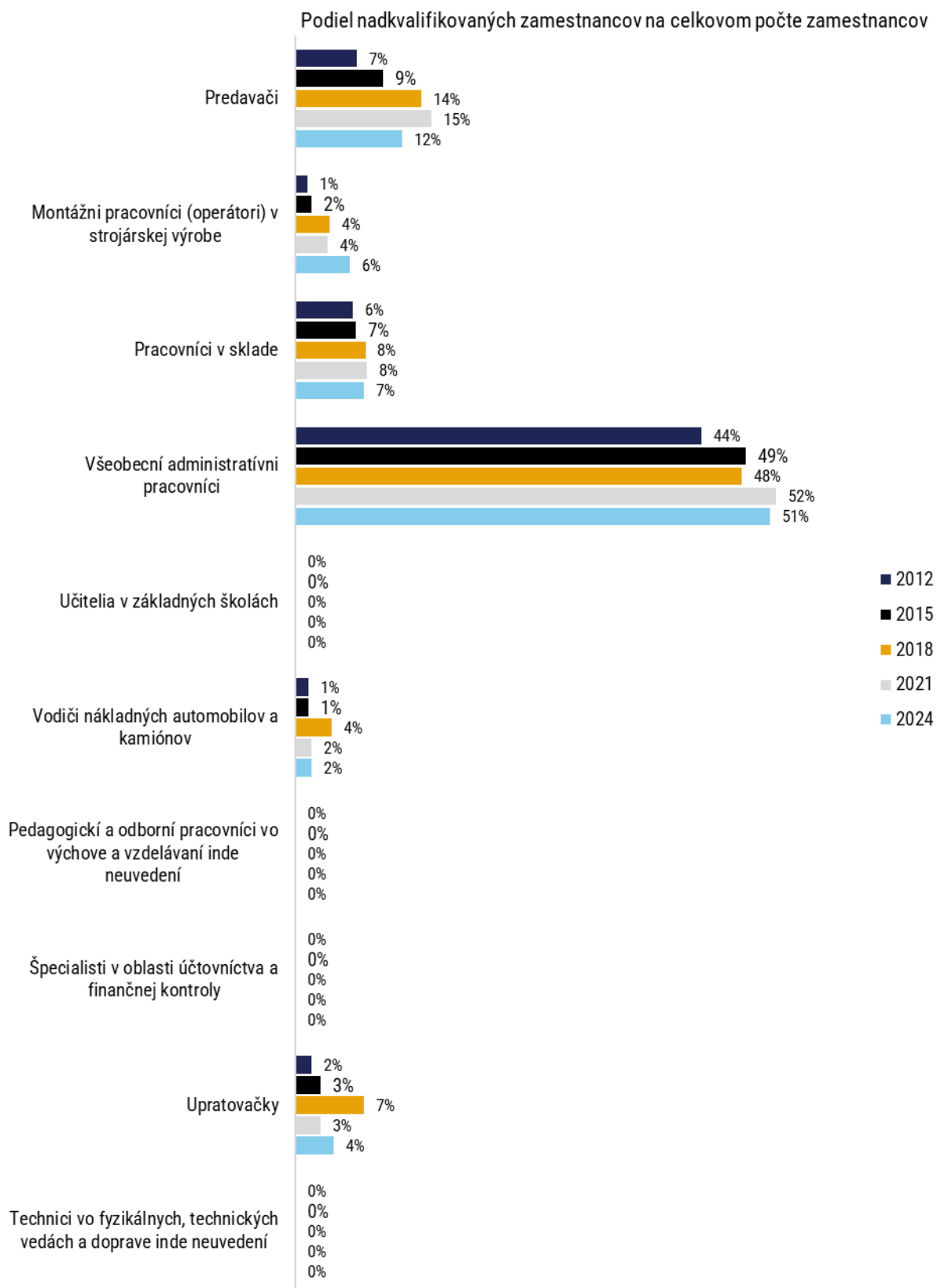
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 160: Štruktúra zamestnancov „Gen Y“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024)**



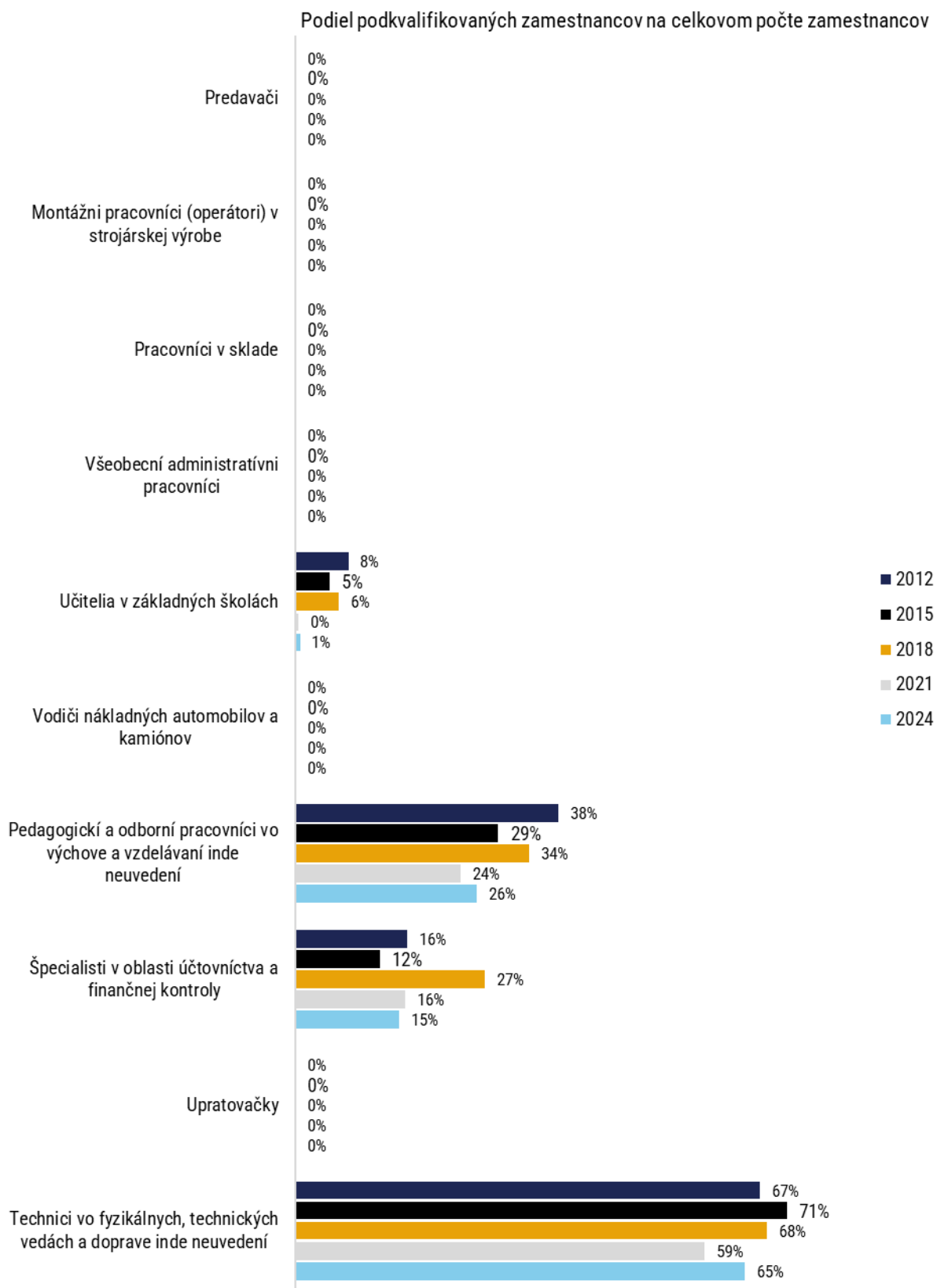
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 161: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024)**



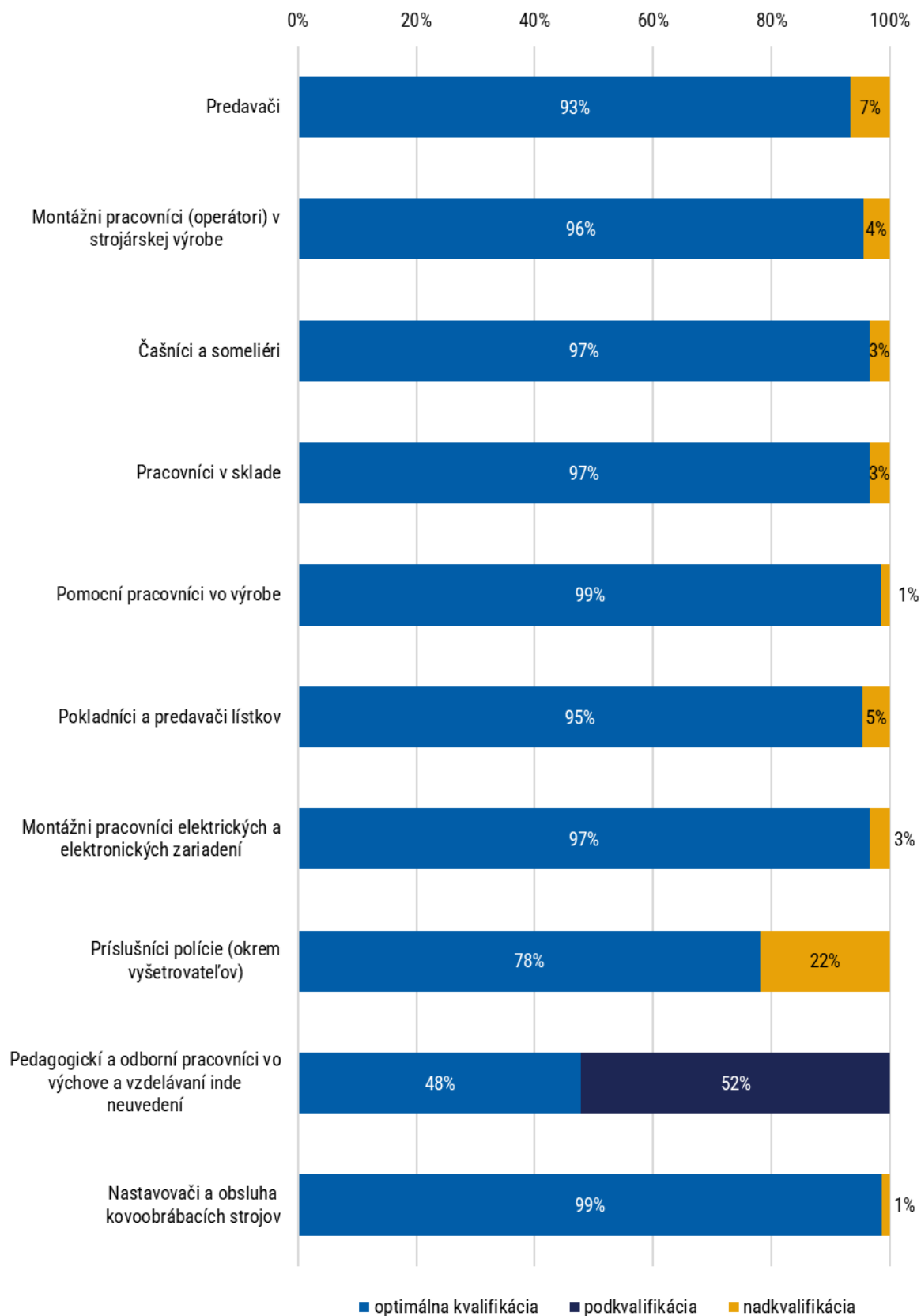
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 162: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Y“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Y“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Y“ v SR v roku 2024)**



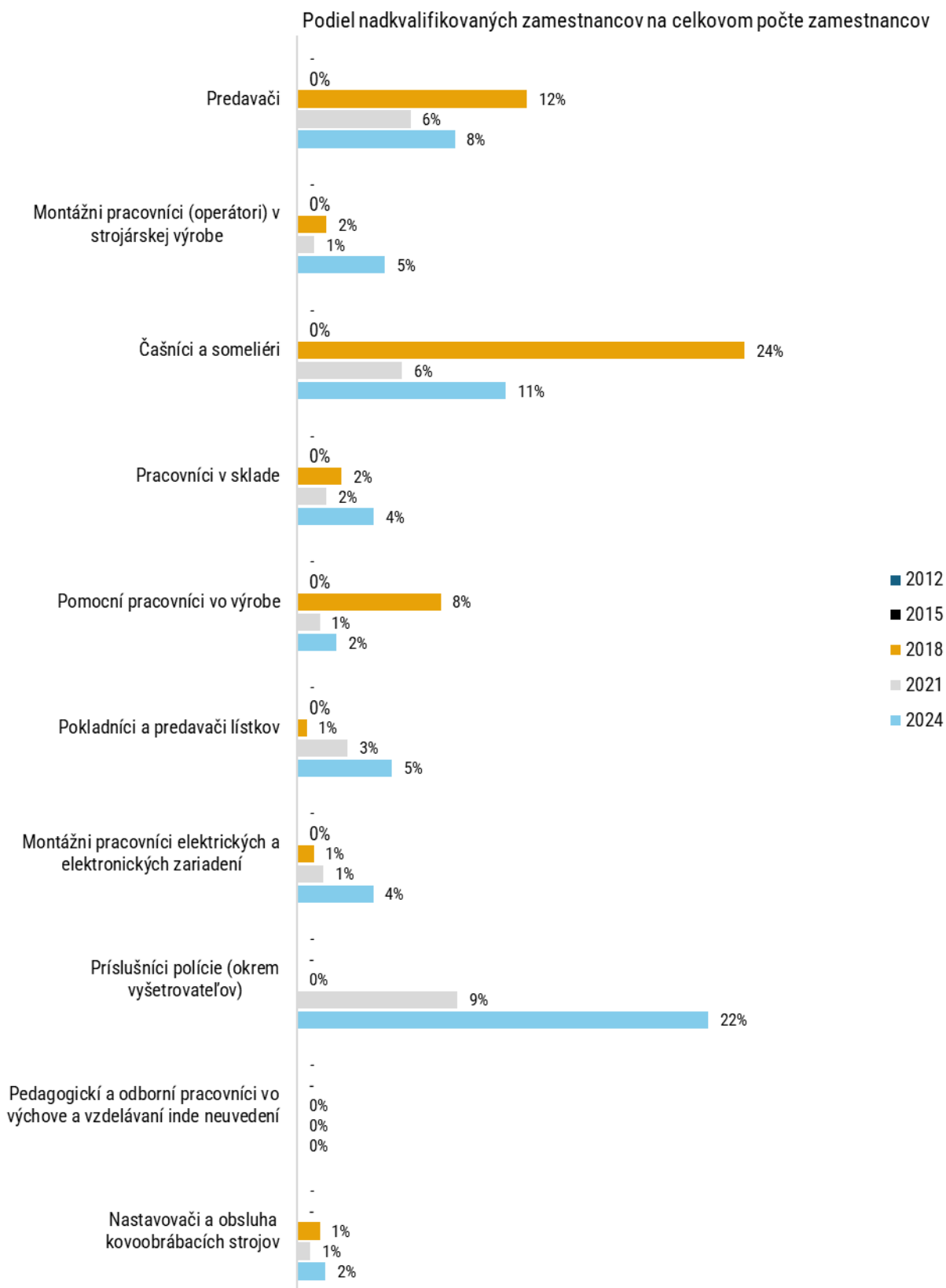
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 163: Štruktúra zamestnancov „Gen Z“ podľa kvalifikácie a najpočetnejších zamestnaní v SR v roku 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024)**



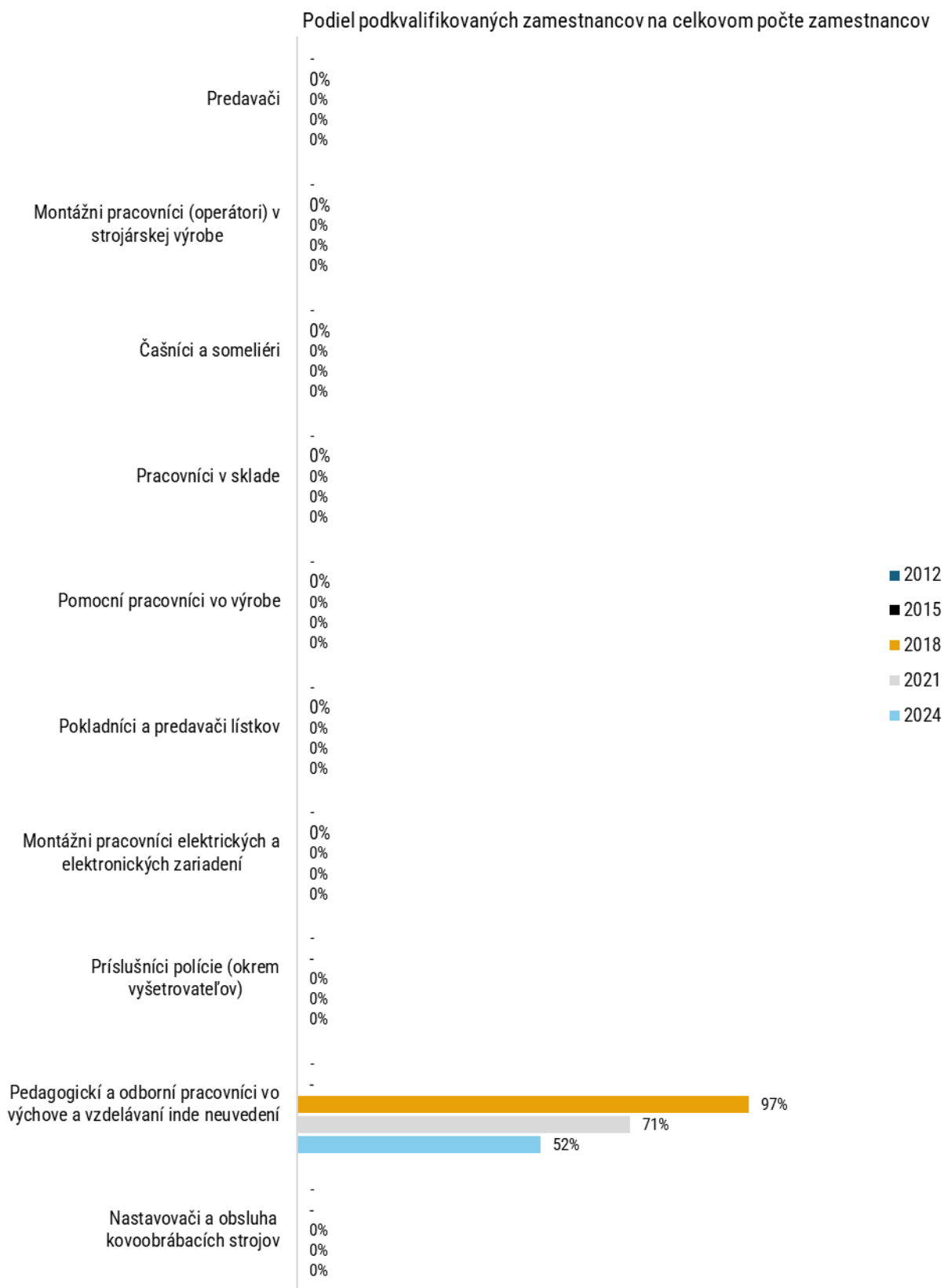
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 164: Podiel nadkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 165: Podiel podkvalifikovaných zamestnancov „Gen Z“ na celkovom počte zamestnancov „Gen Z“ podľa najpočetnejších zamestnaní v SR v rokoch 2012, 2015, 2018, 2021 a 2024 (TOP 10 najpočetnejších zamestnaní „Gen Z“ v SR v roku 2024)**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 7:**

**POROVNANIE ROZDIELOV MEDZI  
GENERÁCIAMI Z HĽADISKA DOBY  
OD UKONČENIA ŠTÚDIA**



## 7. POROVNANIE ROZDIELOV MEDZI GENERÁCIAMI Z HĽADISKA DOBY OD UKONČENIA ŠTÚDIA

Táto kapitola sleduje jednotlivé generácie, ktoré sú na trhu práce z hľadiska času, ktorý uplynul od ukončenia ich formálneho vzdelania, a jeho vzťahu k úrovni dosahovaných miezd. Cieľom je priblížiť, ako sa mení mzdové postavenie zamestnancov v rôznych fázach ich kariérneho cyklu, a ukázať, aké odlišnosti možno pozorovať medzi generáciami, ktoré vstupovali na trh práce v odlišných ekonomických a spoločenských podmienkach.

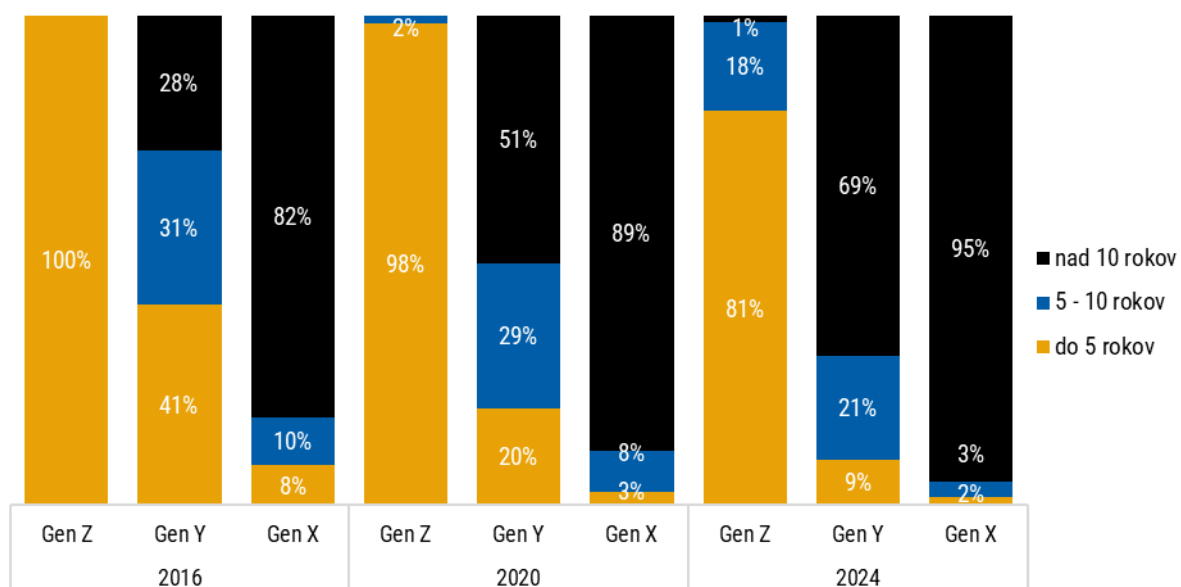
Na trhu práce je možné sledovať postupnú generačnú výmenu. Staršie generácie odchádzajú do dôchodku a ich miesta preberajú mladší zamestnanci. Títo prichádzajú s odlišným vzdelaním, skúsenosťami a očakávaniami. S tým sa mení aj vývoj miezd, tempo kariérneho postupu a spôsob, akým jednotlivé generácie vstupujú do zamestnania. Kapitola sa zameriava na obdobie rokov 2013 až 2024, keď sa na trhu práce stretávajú tri dominantné generácie – generácia X, generácia Y a najmladšia generácia Z.

Cieľom je zachytiť, ako sa vyvíja úroveň miezd pracovníkov v rôznych fázach kariéry a do akej miery sa menia ich počiatočné podmienky v porovnaní so staršími skupinami. Výsledky môžu pomôcť lepšie pochopiť, kde sa medzi generáciami rozdiely v odmeňovaní prehĺbujú a kde sa naopak zmiernujú. Tieto zistenia sú užitočné aj pre tvorcov politik v oblasti vzdelávania a trhu práce, pretože ukazujú, ako sa mení ekonomická pozícia mladších a starších pracovníkov v priebehu času.

Graf porovnáva zloženie generácií Z, Y a X podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v rokoch 2016, 2020 a 2024. Jednotlivé farby znázorňujú podiel osôb do 5 rokov, 5 – 10 rokov a nad 10 rokov po skončení štúdia. Z údajov je vidieť, že v priebehu sledovaného obdobia sa výrazne menila veková a skúsenostná štruktúra pracovnej sily. V roku 2016 dominovala na trhu práce generácia X, kde až 82 % osôb malo viac než 10 rokov praxe, zatiaľ čo v generácii Y bolo rozloženie rovnomernejšie. Približne 41 % do 5 rokov a 28 % nad 10 rokov od ukončenia štúdia. Generácia Z sa v tom čase na trhu práce len začínala objavovať (100 % do 5 rokov).

Do roku 2020 sa situácia postupne menila. Generácia Y sa stala skupinou so stabilnou pozíciou na trhu. Niečo cez polovicu jej zástupcov (51 %) už malo viac než 10 rokov praxe. Generácia Z zostávala prevažne v ranom štádiu kariéry (98 % pracovalo 1-5 rokov od ukončenia vzdelávania), zatiaľ čo generácia X sa posunula do fázy, kde až 89 % jej zástupcov malo viac než 10 rokov praxe. V roku 2024 už vidno generačný posun: u generácie Z sa postupne objavuje väčšia skupina zamestnancov, ktorí sú na trhu viac ako 5 rokov (18 %). Generácia Y sa stáva dominantnou strednou generáciou. Takmer 70 % jej členov má viac než 10 rokov praxe, zatiaľ čo generácia X je už takmer výhradne v kategórii nad 10 rokov (95 %).

**Graf č. 166: Štruktúra pracovníkov podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024**

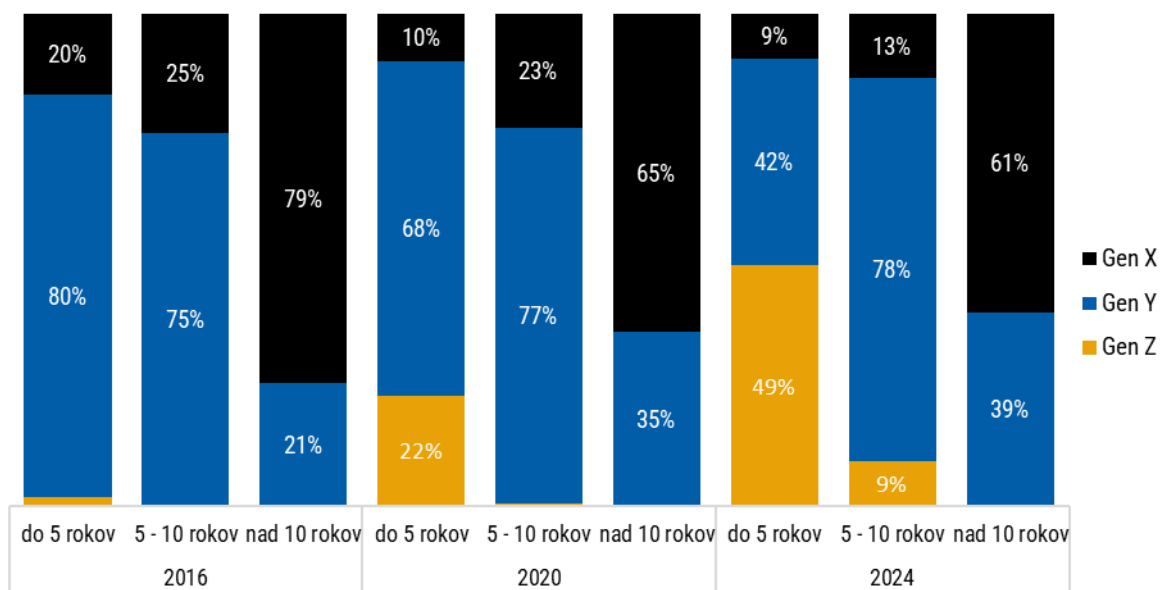


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf zobrazuje iný pohľad na predošlé dáta. Zobrazuje, ako sa v rokoch 2016, 2020 a 2024 menila štruktúra generácií na trhu práce podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia. Farebne sú odlíšené tri skupiny, osoby do 5 rokov, 5 – 10 rokov a nad 10 rokov po skončení školy.

V roku 2016 bola pracovná sila ešte výrazne tvorená generáciou X, takmer 80 % zamestnancov, ktorí mali viac než 10 rokov praxe, pochádzali z tejto generácie. V kategórii do 5 rokov od školy dominovala generácia Y s 80% zastúpením a rovnako aj v kategórii zamestnancov medzi 5 – 10 rokmi (75 %). Generácia Z sa na trhu práce len začínala objavovať. V roku 2020 mala generácia Z už takmer 22 % zastúpenie u zamestnancov, ktorí ukončili vzdelanie v posledných 5-tich rokoch, v roku 2024 bol tento podiel už polovičný a postupne sa zvyšoval. V roku 2024 boli absolventi zachytení aj v kategórii od 5 do 10 rokov od ukončenia štúdia s podielom na úrovni 9 %. V kategórii zamestnancov, ktorí ukončili štúdium pred 10 rokmi tvorí generácia Y stále väčšiu a väčšiu časť. V roku 2016 to bolo 21 %, v roku 2020 už 35% a v roku 2024 približne 39 %.

**Graf č. 167: Štruktúra generácií podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2016, 2020 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

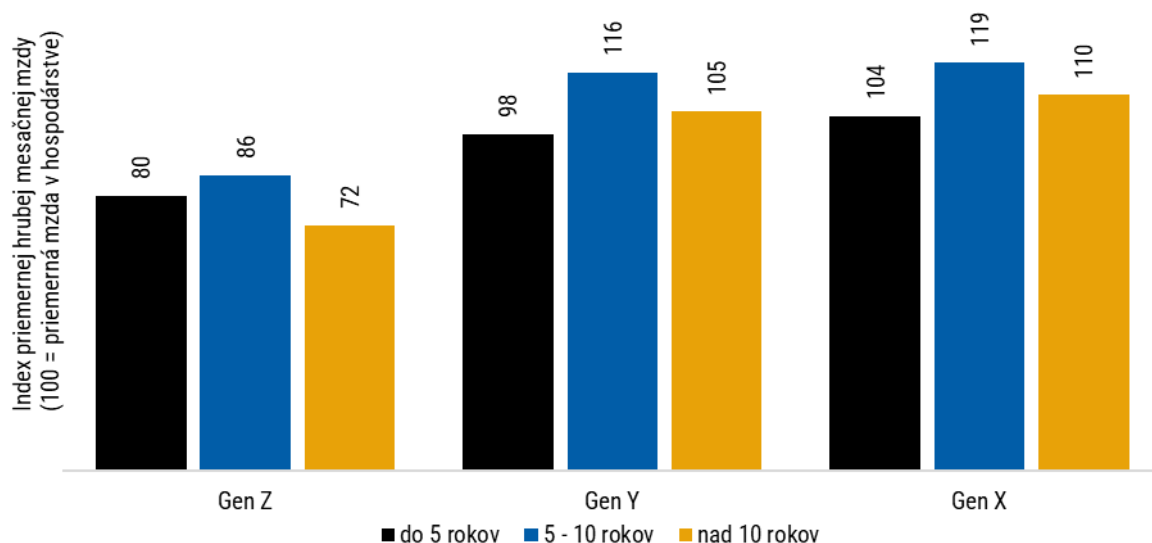
Nasledujúci graf zachytáva porovnanie priemernej hrubej mesačnej mzdy jednotlivých generácií v období rokov 2013 až 2024. Údaje sú prepočítané na index, kde hodnota 100 predstavuje priemernú mzdu v hospodárstve. Vidieť, že rozdiely medzi generáciami aj medzi dĺžkou praxe sú pomerne výrazné.

Najmladšia generácia Z dosahuje mzdy pod priemerom, pričom mierne rastú v prvých rokoch po ukončení štúdia, no po desiatich rokoch sa tempo spomaľuje. Generácia Z dosahuje mzdy pod priemerom, pri nástupe do zamestnania predstavuje ich priemerný index len 80 % úrovne národného priemeru, pričom aj po 5 až 10 rokoch praxe sa zvyšuje len mierne na 86 %. Po desiatich rokoch praxe mzdy tejto generácie dokonca klesajú na 72 %. Je to však spôsobené nízkou početnosťou v tejto kategórii, keďže prví absolventi VŠ sa na trhu začali objavovať približne pred dekadou.

Generácia Y, teda pracovníci narodení približne v 80. a 90. rokoch, si postupne zlepšuje pozíciu a po desiatich rokoch praxe sa ich mzdy už pohybujú nad priemerom ekonomiky. U zamestnancov, ktorí boli v prvých rokoch po škole, dosahovali 98 % priemeru. Už po 5 až 10 rokoch praxe stúpajú na 116 %, teda o 16 % nad priemer hospodárstva. Po viac než desiatich rokoch praxe dosahujú stále vysokú úroveň 105 %, čo potvrdzuje ich silné postavenie v strednej a manažérskej vrstve trhu práce.

Najvyššie hodnoty dosahuje generácia X, ktorá má dlhoročné skúsenosti a často zastáva vedúce či odborné pozície. Ich mzdová úroveň zostáva nadpriemerná aj po dlhšom období od ukončenia štúdia. Už krátko po škole (hoci táto fáza sa u nich vzťahuje na staršie obdobia) dosahovali mzdy 104 % priemeru, po 5 až 10 rokoch 119 % a aj po viac než desiatich rokoch udržiavajú 110 % priemeru. To odráža ich skúsenosti, kariérnu stabilitu a vyšší podiel na riadiacich pozíciách.

**Graf č. 168: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR (2013 – 2024)**



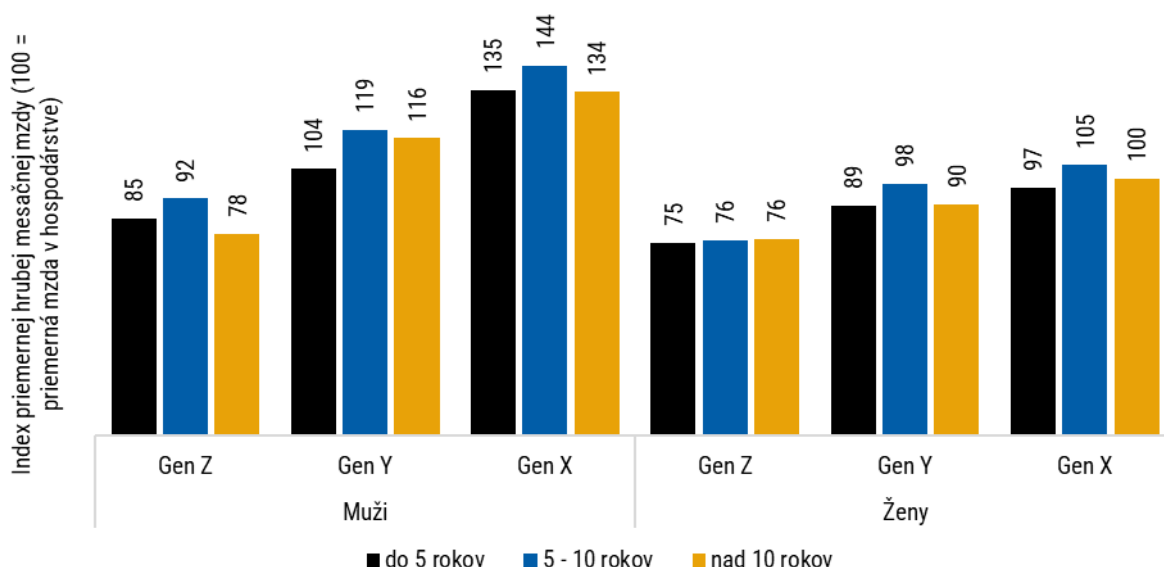
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Na ďalšom grafe je znázornený index priemernej mzdy mužov a žien z rôznych generácií v období rokov 2013 až 2024 v porovnaní s priemernou mzdou v národnom hospodárstve. Index 100 predstavuje priemernú mzdu v ekonomike, takže hodnota 120 znamená, že pracovníci zarábajú v priemere o 20 % viac než je celoslovenský priemer, zatiaľ čo hodnota 80 znamená mzdu o 20 % nižšiu ako priemer.

Z údajov vyplýva, že muži majú dlhodobo vyššie mzdy ako ženy, a to vo všetkých sledovaných generáciách aj obdobiach od ukončenia štúdia. Najvyššie mzdy dosahujú muži z generácie X, ktorí zarábajú približne o 44 % viac ako priemer ekonomiky (index 144) v období 5 – 10 rokov po ukončení školy. Aj po viac ako 10 rokoch ich mzdy zostávajú o 34 % vyššie než priemer (index 134). Muži z generácie Y sa pohybujú približne o 10 – 20 % nad priemerom, zatiaľ čo najmladšia generácia Z dosahuje len 78 – 92 % priemernej mzdy.

U žien sú rozdiely menej diferencované. Ženy z generácie Z sú relatívne krátko po škole a ich mzdy sa v závislosti od mzdy nelíšia. Podiel mzdy je 75 % - 76 % priemernej mzdy v hospodárstve. U generácie Y sa mzdy pohybovali na úrovni 89 % - 98 % a ženy z generácie X mali mzdy na úrovni priemernej mzdy (97 % – 105 %).

**Graf č. 169: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia (2013 – 2024)**



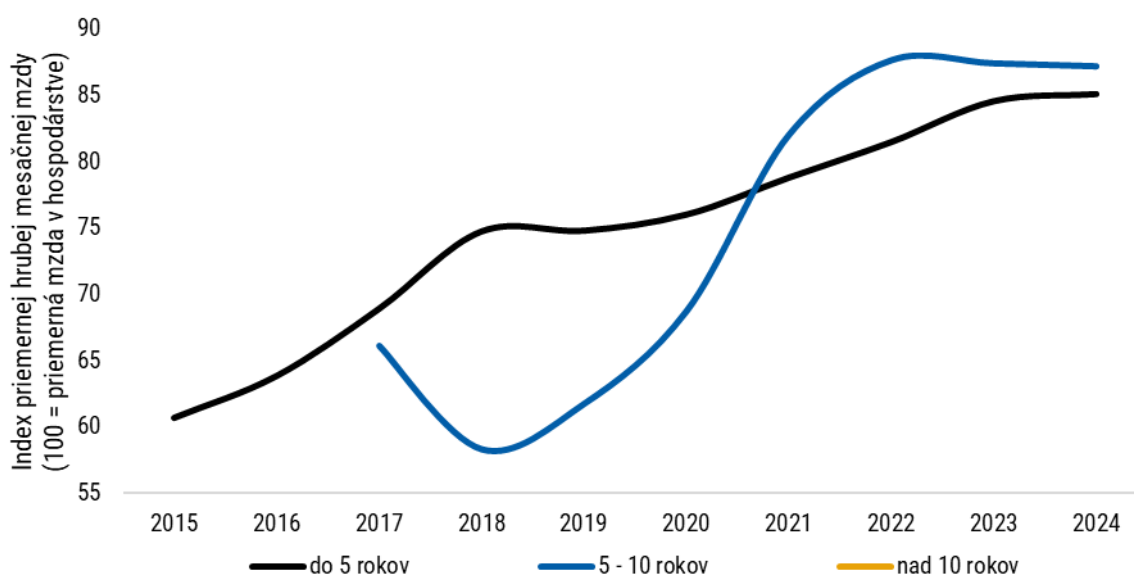
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf znázorňuje vývoj priemernej mzdy zamestnancov z generácie Z podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v rokoch 2015 až 2024. Hodnota 100 predstavuje priemernú mzdu v národnom hospodárstve v danom roku, takže hodnoty pod 100 vyjadrujú mzdu nižšiu ako priemer a hodnoty nad 100 mzdu vyššiu ako priemer.

Z údajov je vidieť, že so zvyšujúcou sa dĺžkou praxe rastie aj mzdová úroveň. Najnižší index dosahujú osoby do 5 rokov po ukončení školy, ktorých mzdy sa v roku 2015 pohybovali približne na úrovni 60 % priemeru ekonomiky a do roku 2024 vzrástli na zhruba 85 %. Skupina so skúsenosťou 5–10 rokov mala v roku 2017 mzdu na úrovni okolo 66 % priemeru, pričom do roku 2024 vzrástla na približne 87 %.

Z údajov je zrejmé, že mzdová úroveň generácie Z rastie spolu s pribúdajúcou praxou, pričom rozdiely medzi jednotlivými skupinami podľa dĺžky od ukončenia štúdia sa postupne znižujú.

**Graf č. 170: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen Z podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024**

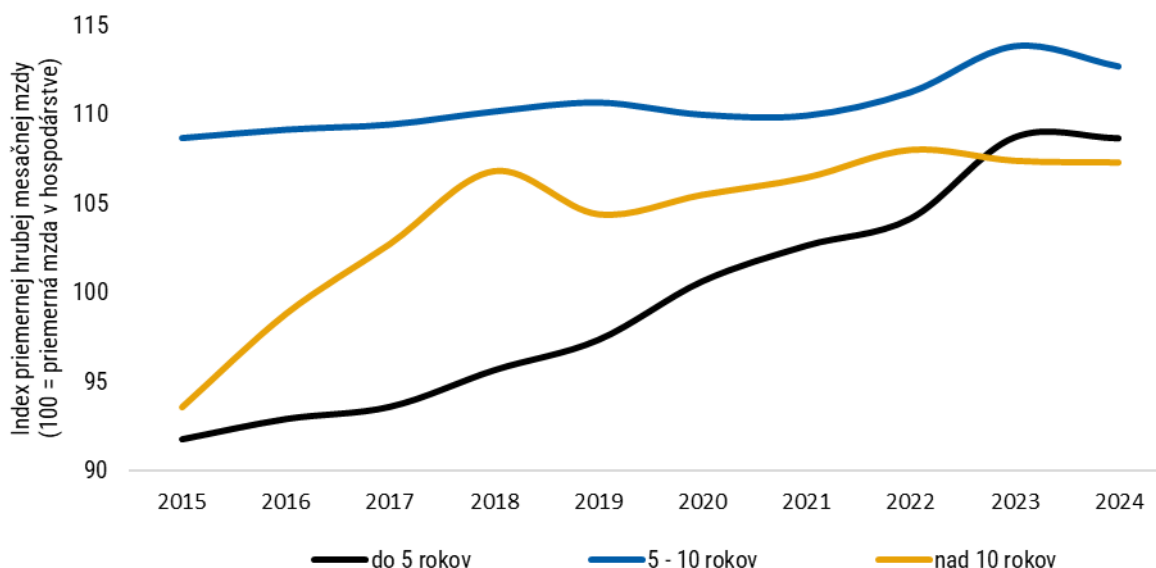


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Mzdová úroveň generácie Y sa počas sledovaného obdobia zvyšovala vo všetkých skupinách, hoci s rôznym tempom. Najmladší pracovníci tejto generácie, teda do 5 rokov od ukončenia školy, sa v roku 2015 pohybovali na úrovni 92 % priemernej mzdy v hospodárstve, no do roku 2024 si polepšili na 109 %, čo predstavuje nárast o približne 15 percentuálnych bodov.

Skupina so skúsenosťou 5 až 10 rokov si udržuje dlhodobo najvyššiu mzdovú úroveň. Ich mzda sa pohybovala od 109 % priemeru v roku 2015 po 113 % v roku 2024. Znamená to, že priemerný zamestnanec z tejto generácie a v tejto kategórii od ukončenia vzdelania zarobí 13% nad priemer v hospodárstve. U osôb s praxou nad 10 rokov po ukončení štúdia sa mzdy zvýšili z 91 % na 109 % priemernej mzdy.

**Graf č. 171: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen Y podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024**

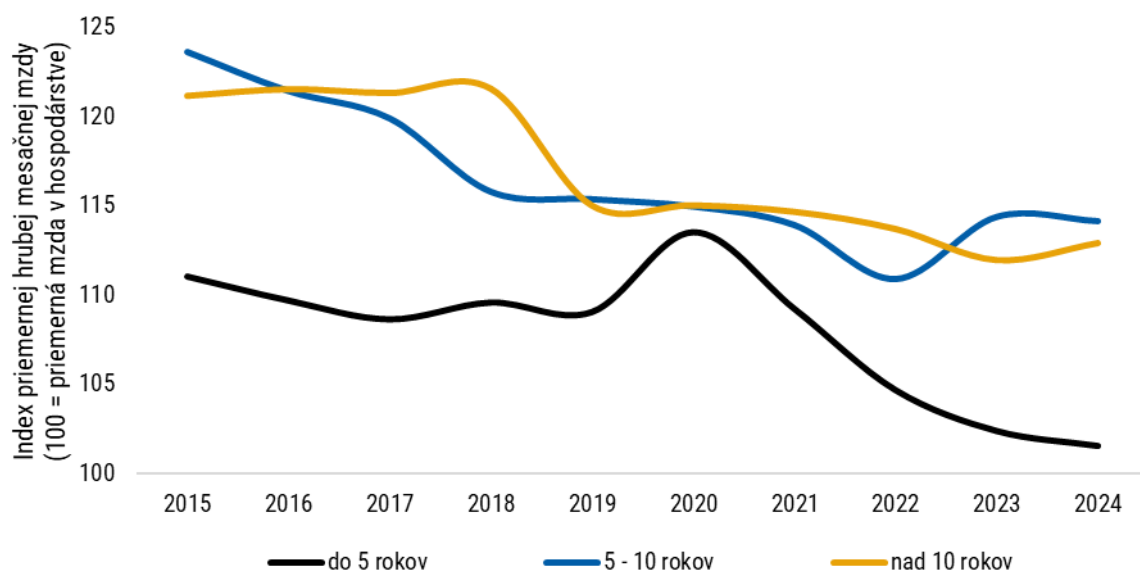


Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Z údajov vyplýva, že mzdy generácie X sa počas sledovaného obdobia udržiavajú stabilne nad priemerom ekonomiky, no po roku 2018 možno pozorovať mierny pokles. V roku 2015 dosahovali osoby do 5 rokov od ukončenia štúdia mzdy na úrovni 111 % priemernej mzdy v hospodárstve, zatiaľ čo pracovníci so skúsenosťou 5 – 10 rokov dosahovali až 124 % priemeru.

V nasledujúcich rokoch sa tieto rozdiely zmenšovali a mzdy rástli pomalšie ako priemerná mzda v hospodárstve. Do roku 2024 sa mzdy nových absolventov z generácie X ustálili na úrovni 102 % priemeru, zatiaľ čo skupina so skúsenosťou 5 – 10 rokov dosahuje 114 % priemernej mzdy.

**Graf č. 172: Vývoj indexu priemernej hrubej mesačnej mzdy Gen X podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia v SR v období 2015 - 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

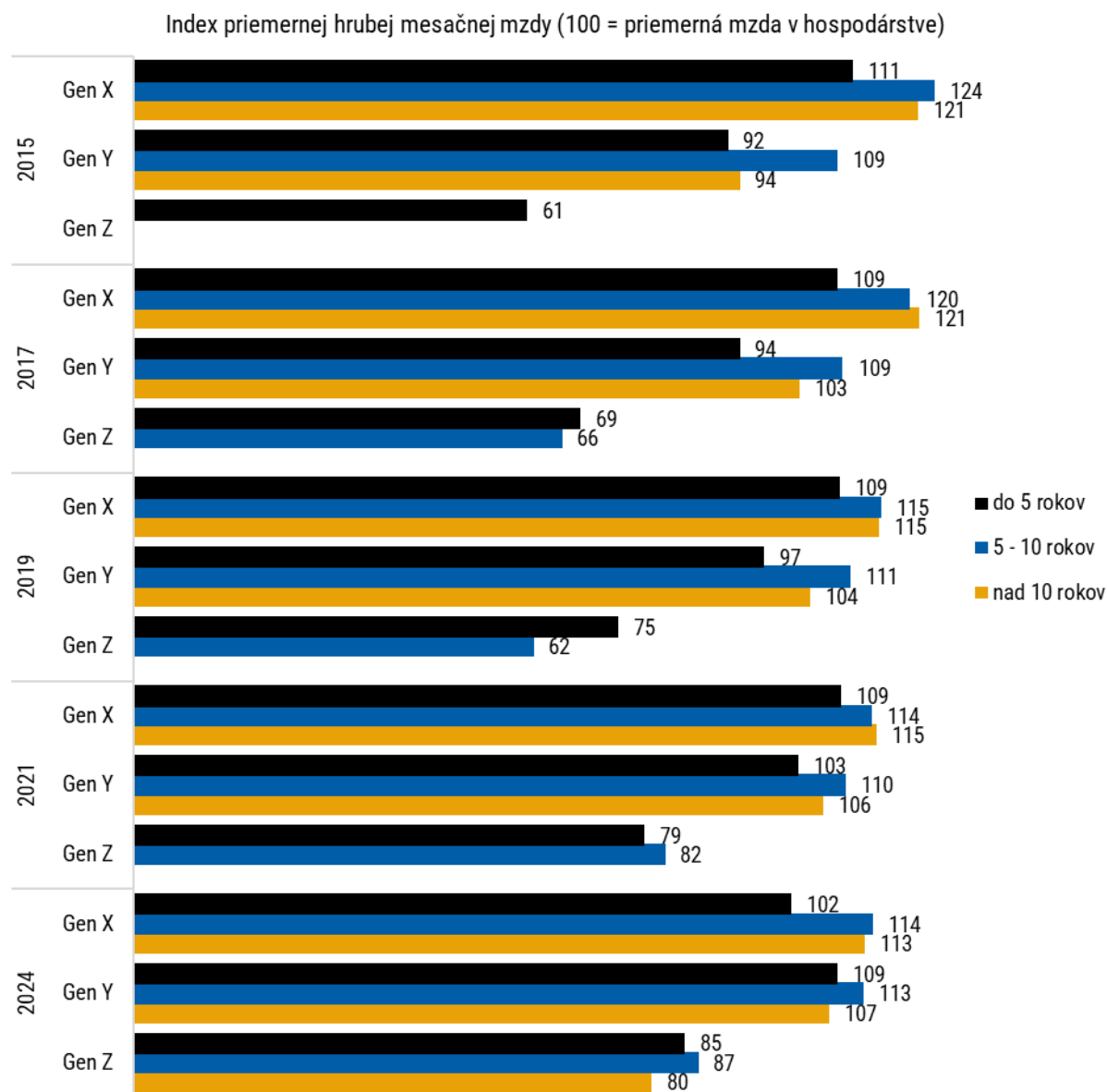
Graf znázorňuje porovnanie priemernej hrubej mesačnej mzdy jednotlivých generácií (Z, Y, X) v období rokov 2015 až 2024, rozdelené podľa dĺžky obdobia od ukončenia štúdia. Index 100 predstavuje priemernú mzdu v národnom hospodárstve, pričom hodnoty nad touto hranicou znamenajú nadpriemerné mzdy.

Z údajov vyplýva, že mzdové rozdiely medzi generáciami sú dlhodobo výrazné. Generácia X si počas celého sledovaného obdobia udržiava stabilne nadpriemerné mzdy. V roku 2015 sa ich index pohyboval medzi 111 a 124, teda približne o 10 až 25 % vyššie ako priemer v hospodárstve. Do roku 2024 sa úroveň miezd tejto generácie mierne znížila, no zostáva na úrovni 102 až 114 % priemeru, čo z nej robí skupinu s najvyšším mzdovým postavením.

Generácia Y sa postupne priblížila k úrovni priemernej mzdy v ekonomike. V roku 2015 dosahovala mzdy o 6 – 8 % nižšie ako priemer (do 5 rokov a nad 10 rokov od ukončenia štúdia), no do roku 2024 sa dostala nad priemer. Index 113 znamená, že zarába približne o 13 % viac než priemerný pracovník.

Najmladšia generácia Z zaostáva za staršími skupinami, čo je prirodzené vzhľadom na krátky čas od vstupu na trh práce. V roku 2015 dosahovala iba približne 60 % priemernej mzdy v hospodárstve, kým do roku 2024 sa jej mzdy zvýšili na 85 – 87 % priemeru. Tento rast naznačuje postupné posilňovanie postavenia mladších zamestnancov, avšak ich priemerná mzda stále zostáva o 10 – 15 % nižšie než celkový priemer. Celkovo graf potvrdzuje, že s pribúdajúcimi skúsenosťami rastie aj mzdová úroveň, no zároveň pretrvávajú generačné rozdiely, najmä medzi mladšími pracovníkmi a generáciami, ktoré sú na trhu práce dlhšie.

**Graf č. 173: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy podľa generácie, pohlavia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v rokoch 2015, 2017, 2019, 2021 a 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Generácia Z, teda najmladší účastníci trhu práce, predstavuje skupinu, ktorá je ešte len na začiatku svojej kariéry. Ich mzdy sa pohybujú výrazne pod priemerom hospodárstva, najčastejšie v rozmedzí 60 až 90 % priemernej mzdy, čo je prirodzené vzhľadom na ich kratšie pôsobenie na trhu práce, nižšiu mieru skúseností a menší podiel na odborných či manažérskych pozíciách. Najnižšie mzdy dosahujú v tradičných sektoroch, ako sú Ostatné činnosti, či Ubytovacie a stravovacie služby, kde sa veľká časť mladých zamestnancov uplatňuje v nižšie kvalifikovaných profesiách. V týchto odvetviach sa ich mzdy pohybujú často len na úrovni 60 – 70 % priemernej mzdy.

Na druhej strane, v modernejších a znalostne náročných odvetviach sú výsledky generácie Z výrazne lepšie. V Informáciách a komunikácii a Financiách sa už po niekoľkých rokoch praxe dostávajú na úroveň 85 – 100 % priemernej mzdy, pričom pri 5 až 10 rokoch skúseností sa v niektorých prípadoch dostávajú aj nad priemer hospodárstva. V odvetví Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu sa mzdy pohybujú vždy nad úrovňou priemernej mzdy. Práve tieto odvetvia umožňujú rýchlejší kariérny rast a oceňujú digitálne a analytické zručnosti, ktoré mladšia generácia prirodzene ovláda. Generácia Z teda síce v celkovom meradle ešte zaostáva, no v technologických a finančných sektoroch začína výrazne ukazovať svoj potenciál. Je to prvá generácia, ktorá vyrástla

v digitálnom prostredí, a jej prispôsobivosť i technologické kompetencie sú čoraz viac vnímané ako konkurenčná výhoda.

Generácia Y, narodená približne medzi rokmi 1981 a 1996, tvorí v súčasnosti jadro slovenskej pracovnej sily. Z hľadiska miezd dosahuje stabilné, často nadpriemerné hodnoty. Ich mzdy sa pohybujú v blízkosti alebo mierne nad priemerom hospodárstva, najčastejšie v rozmedzí 100 až 120 % priemernej mzdy. Väčšina tejto generácie už má ustálené pracovné pozície, často v strednom alebo vyššom manažmente či odborných funkciách. V tradičných odvetviach, ako sú Priemysel a Doprava, sa ich mzdy pohybujú mierne nad priemerom – medzi 101 a 115 %.

Najvyššie mzdy dosahujú v odvetviach s vysokou pridanou hodnotou, najmä vo Financiách, IT a komunikácii a Dodávke elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu, kde ich indexy často presahujú 130 až 150 % priemernej mzdy. Zaujímavé je, že v týchto odvetviach sa už niektorí pracovníci generácie Y približujú mzdovej úrovni starších kolegov z generácie X. Ich silnou stránkou je kombinácia dostatočnej praxe, vysokej adaptability a schopnosti reagovať na digitalizáciu, ktorá zásadne zmenila charakter mnohých profesií. Generácia Y je teda v súčasnosti najstabilnejšou a najproduktívnejšou zložkou pracovnej populácie, ktorá spája odborné skúsenosti s digitálnou gramotnosťou a predstavuje most medzi staršími a mladšími generáciami.

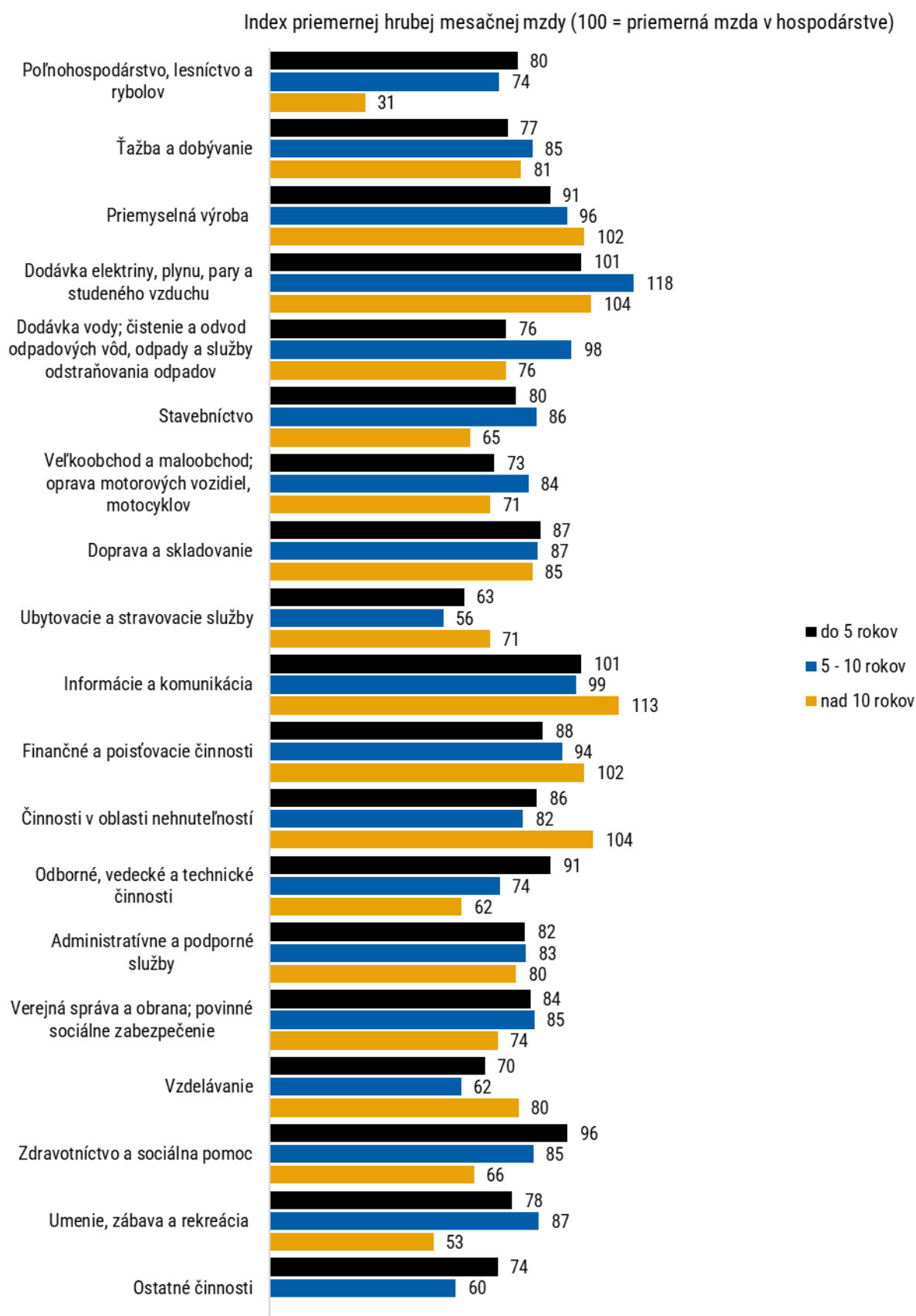
Generácia X, teda pracovníci narodení približne v 70. rokoch a skôr, zastáva kľúčové odborné a riadiace pozície. Ich mzdová úroveň je dlhodobo výrazne nad priemerom hospodárstva – vo väčšine odvetví sa pohybuje v rozmedzí 110 až 140 % priemernej mzdy, čo znamená, že zarábajú o pätinu až tretinu viac ako priemerný zamestnanec. V sektoroch s vysokou pridanou hodnotou, ako sú Informácie a komunikácie a Finančné a poisťovacie činnosti, presahujú ich mzdy aj 140 - 190 % priemeru, čo je takmer dvojnásobok oproti celoslovenskému priemeru. Výrazne nadpriemerné zárobky dosahujú aj v Energetike, Odborných činnostiach a Priemysle, kde sa indexy pohybujú okolo 60 až 170 % priemernej mzdy.

Tento vývoj potvrdzuje, že dlhodobé skúsenosti, odbornosť a schopnosť riadiť komplexné procesy sú kľúčovými faktormi mzdového ohodnotenia. Generácia X sa sústreďuje vo vrcholových pozíciách a predstavuje najvyššiu mzdovú úroveň v celej ekonomike. Zaujímavé je, že aj napriek blížiacemu sa dôchodkovému veku si táto generácia dokáže udržať silné postavenie – aj v nových odvetviach, ktoré si vyžadujú digitálne zručnosti a schopnosť prispôbiť sa technologickým zmenám. Mnohí z nich dnes riadia tímy, firmy či celé oddelenia a svojimi skúsenosťami tvoria základ dlhodobej stability podnikov.

Celkovo možno povedať, že mzdová hierarchia medzi generáciami zostáva výrazná a pretrvávajúca. Mladí pracovníci z generácie Z sú ešte v procese etablovania sa na trhu práce, generácia Y tvorí stabilné jadro produktívnej populácie a generácia X predstavuje jej vrchol – z hľadiska miezd, skúseností aj pozícií. Rozdiely medzi jednotlivými odvetviami sú pritom často ešte väčšie než rozdiely medzi samotnými generáciami. Najmä v oblastiach s vysokou pridanou hodnotou, technologickou náročnosťou či riadiacou zodpovednosťou sú mzdy násobne vyššie ako v tradičných sektoroch. Tieto výsledky odhaľujú nielen generačné platové rozdiely, ale aj hlboké štruktúrne zmeny slovenského pracovného trhu, ktorý sa čoraz zreteľnejšie delí na moderné, digitalizované odvetvia s vysokou pridanou hodnotou a tradičné, nízko produktívne sektory s nižším mzdovým potenciálom.

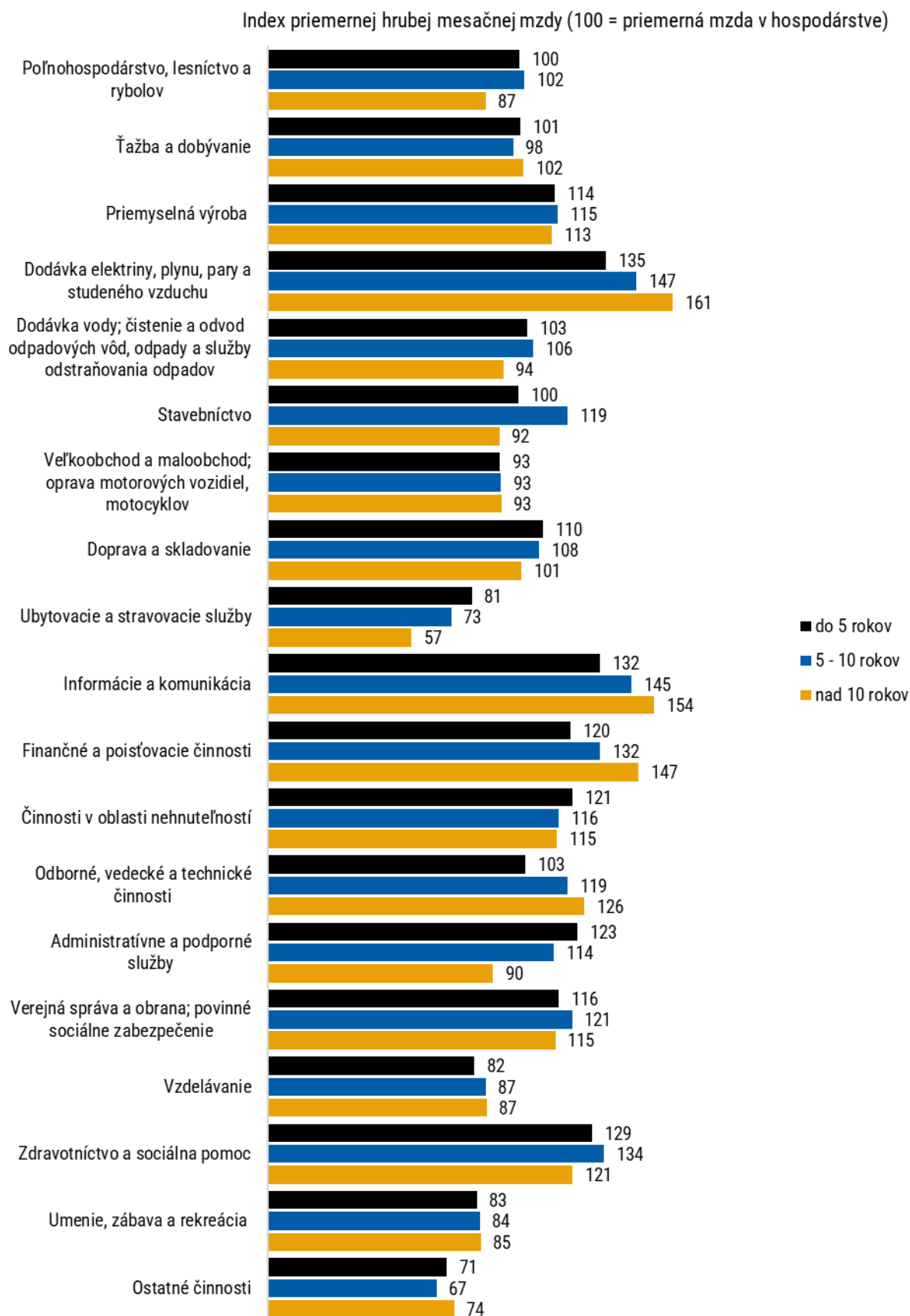


**Graf č. 174: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen Z“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024**



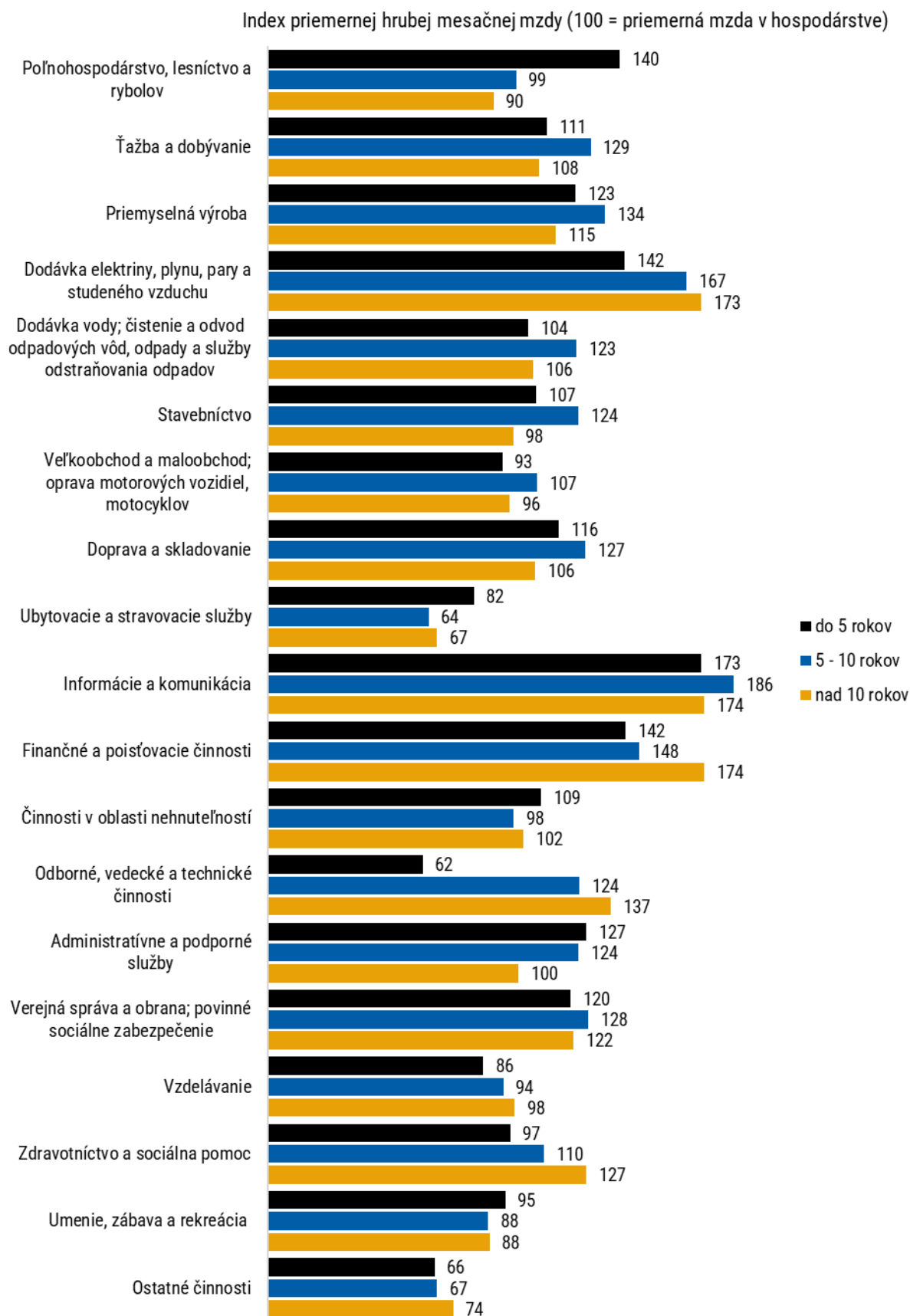
Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

Graf č. 175: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen Y“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**Graf č. 176: Index priemernej hrubej mesačnej mzdy „Gen X“ podľa odvetvia a počtu rokov od ukončenia štúdia v SR v roku 2024**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava na základe údajov ŠMZ

**KAPITOLA č. 8:**  
**KVALITATÍVNY VÝSKUM**

## 8. KVALITATÍVNY VÝSKUM

Práce na dotazníkovom zisťovaní boli zrealizované v priebehu mesiacov september/október 2025. Ku kľúčovým aktivitám patrilo:

- určenie cieľových skupín,
- návrh a tvorba dvoch typov dotazníkov,
- distribúcia dotazníkov,
- vyhodnotenie zisťovaní a analýza výsledkov.

**Cieľom kvalitatívneho dotazníkového zisťovania** bolo identifikovať generačné správanie na trhu práce, výzvy v súvislosti s generačnou výmenou a následne **zistiť prístupy a získať odporúčania** cieľových skupín so zámerom ďalšieho skvalitňovania a modernizácie odborného vzdelávania a prípravy. Online dotazníky boli vytvárané pre dve cieľové skupiny, a to:

- a. zamestnávateľia (personálni riaditelia, manažéri, vedúci prevádzok),
- b. psychológovia (školskí).

Zámerom bolo od oboch cieľových skupín získať skúsenosti a postrehy z oblastí typického správania aktuálnych generácií na trhu práce, ich očakávaní, motivátorov, hodnôt, postojov a prístupov k práci. Výskum cielil na získanie informácií o **mladších generáciách**, nakoľko predstavujú kľúčový základ pre rozvoj pracovnej sily v budúcnosti, a to aj v súvislosti s vhodne nastaveným odborným vzdelávaním a prípravou (t. j. generácia **Z** aktuálne v príprave na stredných a vysokých školách, tiež prichádzajúca a pôsobiaca na trhu práce a generácia **Alfa** nastupujúca do 1. ročníkov stredných škôl). Po formulovaní odporúčaní prispievajú k efektívnejšej integrácii ďalších generácií do pracovného prostredia, pričom v predmetnom procese bude možné kvalifikovane využiť aj kompetencie a úlohy stavovských a profesijných organizácií.

**Dotazník pre prvú cieľovú skupinu** (zamestnávateľia) sa skladal z troch okruhov. V prvom okruhu boli respondentom kladené otázky v súvislosti s generáciami v pracovnom procese vo všeobecnosti, vrátane zisťovania zásadných pozitívnych a negatívnych osobnostných črt, ktoré priamo ovplyvňujú synergiu pracovného procesu. Zisťovali sa hlavné motivátory a stratégie, ktoré sú účinné, rovnako tak problémy, ktoré v súvislosti s generačnou rôznorodosťou v tímoch oslovení zamestnávateľia pravidelne riešia.

Druhý okruh otázok bol zameraný na návrhy opatrení pre stavovské a profesijné organizácie, ktoré by pomohli podporiť prácu s generáciami v systéme odborného vzdelávania a prípravy, aby boli mladí ľudia zodpovednejšie pripravení pre rýchlo rozvíjajúci sa trh práce. Toto sa samozrejme týkalo aj návrhov na vhodné oblasti vzdelávania samotných inštruktorov.

Posledný okruh otázok sa týkal nastavovania zodpovedajúcej HR politiky v organizácii a jej prispôsobovania sa v súvislosti s nástupom mladších generácií i v budúcnosti.

**Dotazník pre druhú cieľovú skupinu** (školskí psychológovia) cielil len na generáciu Alfa, ktorá sa pripravuje v základných školách, resp. navštevuje prvý ročník stredných škôl a onedlho (horizont 3 až 10 rokov) bude plnohodnotnou súčasťou trhu práce a bude významne formovať aj pracovné prostredie. Keďže už počas školských rokov sa ukazuje, že jej osobnostné črty, hodnoty, potreby a očakávania sa v mnohých ohľadoch líšia od predchádzajúcich generácií, je jej venovaná mimoriadna pozornosť s cieľom v dostatočnom predstihu ju usmerniť, podporiť a umožniť jej kvalifikovane sa pripraviť na budúci stále dynamickejší trh práce.

Dotazník zozbieral odborné poznatky a skúsenosti školských psychológov so zámerom formulácie kľúčových odporúčaní pre vzdelávací systém, odbornú prípravu, ale aj prax v oblasti riadenia budúcich ľudských zdrojov. Vnímanie generácie Alfa je dôležitým prvkom pri predikcii motivátorov a vhodnom nastavení moderného systému odborného vzdelávania a prípravy. Z tohto dôvodu boli respondenti dotazovaní na osobnostné črty generácie Alfa, ktoré považujú za najvhodnejšie/najproblematickejšie pre budúci trh práce, rovnako tak na identifikáciu fundamentálnych psychologických problémov, ktoré najčastejšie s generáciou Alfa riešia. Zisťovali sa vzory, riziká, problémy a výzvy pri práci s generáciou Alfa, vrátane motivátorov, očakávaní a návrhov na možné vhodnejšie prístupy

a intervencie. Dotazníkové zisťovanie zahrnuje aj dotazovanie sa na do vzdelávanie ne/pedagogických zamestnancov (vrátane inštruktorov) v súvislosti s vhodným prístupom a prácou s generáciou Alfa.

V oboch dotazníkoch boli použité rôzne typy otázok a možností odpovedí, na rôznych úrovniach. Časť otázok bola priamo zameraná na mladšie generácie (Y a Z), niektoré z nich na všeobecnú generačnú diverzitu tímov, ich výkonnosť a pripravenosť na náročné výzvy a zmeny na trhu práce. V dotazníku pre prvú cieľovú skupinu bolo spolu 40 otázok, niektoré z nich však boli podmienené konkrétnou odpoveďou na predchádzajúcu otázku. Dotazník pre druhú cieľovú skupinu obsahoval 21 otázok, pričom opäť niektoré boli podmienené konkrétnou odpoveďou na predchádzajúcu otázku (vetvenie dotazníka).

Znenie dotazníkov je uvedené v prílohe č. 1 a č. 2. **Dizajn a tvorba** elektronických dotazníkov bola zrealizovaná prostredníctvom programu **Alchemer**. Pred zaslaním vybraným respondentom bola funkčnosť dotazníka opakovane skúšobne otestovaná autorským kolektívom a identifikované chyby operatívne odstránené. Následne bol spustený riadny dotazníkový zber.

**Dotazník pre prvú cieľovú skupinu** (zamestnávateľa): Dotazníkové zisťovanie bolo realizované v mesiaci **október 2025 na vzorke 42 zamestnávateľov**. Z celkového počtu 252 oslovených zamestnávateľov tak ide o **návratnosť dotazníkového zisťovania na úrovni 16,67 %**. Vzorka oslovených respondentov pokrývala viaceré odvetvia Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 a jednotlivé kraje SR. Dotazníky boli respondentom zaslané prostredníctvom mailovej komunikácie. Zber údajov prebiehal prostredníctvom aplikácie Alchemer, ktorá predstavuje profesionálny nástroj na tvorbu, distribúciu a analýzu dotazníkových prieskumov.

**Dotazník pre druhú cieľovú skupinu** (psychológovia): Dotazníkové zisťovanie bolo realizované v mesiaci **október 2025 na vzorke 11 školských psychológov**. Z celkového počtu 26 oslovených školských psychológov tak ide o **návratnosť dotazníkového zisťovania na úrovni 42 %**. Zber údajov prebiehal prostredníctvom **online dotazníka cez** aplikáciu Alchemer. Dotazník bol vypracovaný tak, aby umožnil získať rýchle a relevantné odpovede školských psychológov a pozostával z otázok kombinujúcich:

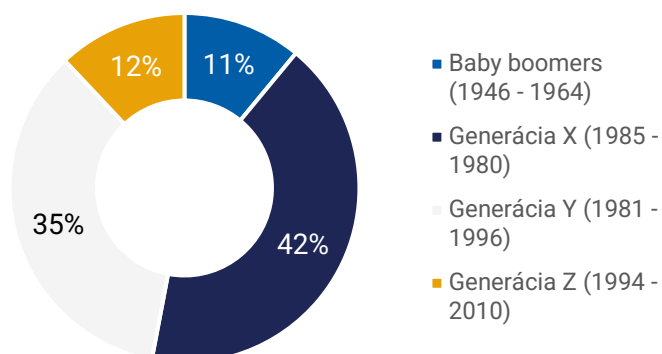
- **Uzavreté otázky** (s výberom z možností alebo hodnotením na škále), ktoré umožnili kvantitatívne vyhodnotenie vnímania určitých charakteristík generácie Alfa.
- **Otvorené otázky**, kde respondenti mohli podrobnejšie vyjadriť svoje názory, skúsenosti a odporúčania.

Dotazník bol dostupný **online**, jeho vyplnenie trvalo približne 10 až 15 minút. Respondenti mali možnosť uviesť svoju **e-mailovú adresu**, aby im mohli byť zaslané zosumarizované výsledky výskumu.

## **VYHODNOTENIE: GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE – ZAMESTNÁVATELIA**

Výskum sa sústredil na identifikáciu kľúčových pozitívnych a negatívnych osobnostných črt, ktoré sú jednotlivým generáciám typicky pripisované v pracovnom prostredí, ako aj na určenie motivačných faktorov ovplyvňujúcich ich pracovné správanie a postoje k práci. **Osobitná pozornosť bola venovaná generáciám Y a Z**, keďže práve tieto skupiny predstavujú súčasných a budúcich nositeľov zmien na trhu práce a ich adaptácia v pracovnom prostredí je kľúčová pre dlhodobú udržateľnosť pracovnej sily.

**Graf č. 177: Zastúpenie jednotlivých generácií zamestnancov u respondentov**



Zastúpenie jednotlivých generácií v pracovnom procese u respondentov ilustruje Graf č. 177. Najvyšší podiel predstavujú generácie X a Y (dokopy približne 77 % zo všetkých zamestnancov). Generácia s označením „Silent“ (1928-1945) bola zastúpená len u dvoch respondentov - z tohto dôvodu nevstupuje do grafického vyhodnotenia podielu jednotlivých generácií u respondentov.

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

Väčšina respondentov vníma **generačné zloženie svojich zamestnancov** prevažne pozitívne. Prítomnosť viacerých generácií na pracovisku podľa ich názoru prináša **rozmanitosť skúseností, pracovných štýlov a hodnôt**, čo v mnohých prípadoch podporuje inovatívnosť, efektívne riešenie problémov a vzájomné učenie sa medzi generáciami. Mladší zamestnanci podľa respondentov prinášajú do pracovného prostredia **technologickú zručnosť, flexibilitu a otvorenosť zmenám**, zatiaľ čo staršie generácie sú nositeľmi odborných skúseností, disciplíny a pracovných návykov.

Úspech generačnej spolupráce závisí od spôsobu riadenia a firemnej kultúry, čo potvrdzujú odpovede viacerých respondentov, ako napr.: „V dobre nastavenom systéme, ktorý zohľadňuje hodnoty generačných skupín, to funguje. Navzájom sa dopĺňajú každý so svojimi zručnosťami a vedomosťami či skúsenosťami.“<sup>3</sup> Napriek tomu niektorí zamestnávateľia upozorňujú na určité napätia medzi generáciami, najmä v oblasti prístupu k zmenám, technológiám a pracovnej zodpovednosti. Opakovane sa u respondentov vyskytovala aj skúsenosť s **nízkym záujmom generácie Z o niektoré typy pracovných pozícií a problém so stabilitou a fluktuáciou tejto generácie**. Na druhej strane sa ale objavuje snaha organizácií tieto rozdiely využívať ako potenciál pre vzájomné učenie, pri ktorom starší kolegovia odovzdávajú skúsenosti, mladší prinášajú nové prístupy a technologické inovácie.

**Rozdiely vo vnímaní vplyvu generačného zloženia zamestnancov na chod organizácie v závislosti od vekového zloženia pracovnej sily u respondentov:**

- **Respondenti s prevahou generácií X a Y vo svojich organizáciách** (najčastejšie zastúpenie v prieskume) hodnotia súčasné vekové zloženie zamestnancov ako vyvážené a prínosné. Uvádzajú, že kombinácia skúseností generácie X a „energie“ generácie Y podporuje stabilný chod organizácie a využívanie inovatívnych prístupov. Generácia X býva často označovaná ako „ťahúň“ organizácie, ktorý drží pracovné tempo a spája tradičné hodnoty s adaptabilitou.
- **Respondenti s výrazným zastúpením starších generácií (Baby Boomers a X)** vnímajú ako výzvu nízky počet mladších zamestnancov a ťažkosti s generačnou výmenou. Častejšie sa objavuje téma odporu k zmenám a nižšej adaptácie na nové technológie, no zároveň aj vysoká odborná úroveň, stabilita a zodpovednosť pracovníkov.
- **Respondenti, u ktorých prevažujú mladšie generácie (Y a Z)** zdôrazňujú otvorenosť, tímovosť a technologickú zdatnosť. Zároveň však pripúšťajú, že mladší pracovníci bývajú menej lojálni, rýchlejšie menia zamestnanie a kladú väčší dôraz na work-life balance než na finančné ohodnotenie. V týchto firmách sa generačné rozdiely prejavujú skôr v hodnotových nastaveniach a očakávaniach, nie v samotnom pracovnom výkone.

<sup>3</sup> Respondent

- **Zmiešané kolektívy (relatívne rovnomerné zastúpenie viacerých generácií)** popisujú svoje zloženie ako komplementárne a prínosné. Respondenti uvádzajú, že rôzne generácie sa navzájom dopĺňajú – mladší prinášajú nové technológie a pohľad na svet, starší zabezpečujú odbornosť. U takýchto respondentov sa generačné rozdiely vnímajú skôr ako zdroj inšpirácie než konfliktu.

## VNÍMANIE POZITÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČŔT, KTORÉ PREVLÁDAJÚ V JEDNOTLIVÝCH GENERÁCIÁCH U RESPONDENTOV



V dotazníkovom zisťovaní respondenti vyberali minimálne jednu a maximálne tri **najvýraznejšie pozitívne črty**, ktorými sa jednotlivé generácie vyznačujú.

- **Generácia Silent:** táto generácia bola u respondentov zastúpená len minimálne. Napriek tomu získané odpovede poskytujú cenný obraz o tom, ako zamestnávatelia vnímajú osobnostné črty tejto najstaršej generácie na trhu práce. Najčastejšie uvádzanou pozitívnu črtou je **lojalita**, ktorá predstavuje kľúčový prvok vnímania tejto generácie. Nasledovali vlastnosti ako **zmierlivosť** a **stabilita nálad**, ktoré poukazujú na emocionálnu vyrovnanosť a schopnosť prispôbiť sa kolektívu. Okrem toho respondenti označili aj ďalšie pozitívne črty, konkrétne disciplína, spoľahlivosť, optimizmus, zodpovednosť, pracovná morálka a rešpekt k autorite.
- **Generácia Baby Boomers:** na základe odpovedí možno konštatovať, že respondenti si spájajú túto generáciu s vysokou pracovnou zodpovednosťou, lojalitou a stabilitou. Najčastejšie uvádzanou pozitívnu črtou je **lojalita**, ktorú zamestnávatelia vnímajú ako kľúčový prvok spoľahlivosti a dlhodobej viazanosti na organizáciu. Nasleduje **pracovná morálka a disciplína**, ktoré poukazujú na silný zmysel pre povinnosť, usilovnosť a rešpekt k pracovným normám. Medzi ďalšie pozitívne črty, ktoré uvádza viacero respondentov, patria aj zodpovednosť, **spoľahlivosť** a **rešpekt k autorite a samostatnosť**. Celkovo možno konštatovať, že generácia Baby Boomers je vnímaná ako pracovne spoľahlivá, lojálna a hodnotovo ukotvená generácia, ktorá reprezentuje tradičný prístup k práci, vyznačujúci sa zodpovednosťou, disciplínou a rešpektom k autorite.
- **Generácia X** je podľa väčšiny respondentov kľúčovou a najstabilnejšou zložkou súčasných pracovných kolektívov. V prieskume ju respondenti hodnotia vysoko pozitívne, pričom vyzdvihujú jej zodpovedný, spoľahlivý a pragmatický prístup k práci. Najčastejšie uvádzané črty tejto generácie sú: **spoľahlivosť, samostatnosť, disciplína, pracovná morálka a zodpovednosť**. Tieto hodnoty vytvárajú obraz generácie X ako výkonovo orientovanej, zodpovednej a sebaistej skupiny zamestnancov, ktorá vyniká svojou dôslednosťou, stabilitou a schopnosťou prevziať iniciatívu. Ďalšími často spomínanými črtami sú **rešpekt k autorite, ochota učiť sa a flexibilita/adaptabilita, schopnosť pracovať pod tlakom a pragmatizmus**. Tieto vlastnosti poukazujú na rovnováhu medzi tradičnými pracovnými hodnotami a schopnosťou reagovať na nové výzvy. Generácia X je tak vnímaná ako most medzi konzervatívnejšími Baby Boomers a dynamickejšími mladšími generáciami (Y a Z). Respondenti vnímajú generáciu X ako stabilný pilier organizácie, ktorý sa vyznačuje spoľahlivosťou, disciplínou a samostatnosťou, pričom zároveň dokáže udržať rovnováhu medzi tradičnými hodnotami a schopnosťou prispôbiť sa zmenám.
- **Generácia Y (Mileniáli)** patrí medzi dominantné skupiny na trhu práce a podľa respondentov prináša do organizácií energický, otvorený a prispôsobivý prístup k práci. Odpovede respondentov potvrdzujú, že zamestnanci tejto generácie sú aktívni, rýchlo sa učia, vyhľadávajú zmysluplnosť a inovatívne riešenia, pričom sa zároveň dokážu efektívne prispôbiť meniacim sa podmienkam. Najčastejšie uvádzanou pozitívnu črtou je podľa respondentov **ochota učiť sa**, ktorá vystihuje ich otvorenosť k novým informáciám a ochotu rozvíjať sa. Nasleduje **flexibilita a adaptabilita**, charakteristická pre generáciu, ktorá vyrástla v období technologických zmien a dokáže sa rýchlo orientovať v nových systémoch a pracovných prostrediach. Významne zastúpenými pozitívnymi črtami sú podľa respondentov aj **ambicióznosť, samostatnosť, podnikavosť a odvaha, schopnosť pracovať pod tlakom, inovatívnosť/tvorivosť, túžba po zmysluplnej práci, tímovosť a otvorenosť k diverzite a rôznym názorom**. Respondenti tak generáciu Y vnímajú ako vzdelávajúcu sa, cieľavedomú a prispôsobivú skupinu pracovníkov, ktorá je schopná prepojiť výkon s inováciou a hľadaním zmyslu v práci. V porovnaní so staršími generáciami kladie dôraz na hodnoty, rovnováhu medzi pracovným a osobným životom a otvorenú komunikáciu.



- **Generácia Z** ako najmladšia skupina na trhu práce je podľa respondentov vnímaná ako ambiciózna, tvorivá a otvorená novým myšlienkam. Hoci jej zastúpenie v organizáciách je zatiaľ relatívne nízke, respondenti poukazujú na to, že jej prítomnosť postupne mení firemnú kultúru, prístup k práci i spôsob komunikácie. Najčastejšie uvádzanou pozitívnou črtou tejto generácie je podľa respondentov **ambicióznosť**, ktorá vystihuje silnú túžbu tejto organizácie po osobnom raste, úspechu a sebareprezentácii. Nasledujú **inovatívnosť/tvorivosť, otvorenosť k diverzite a rôznym názorom, túžba po zmysluplnej práci, podnikavosť a odvaha, ochota učiť sa a optimizmus**. Z celkového hodnotenia vyplýva, že generácia Z je hodnotovo silná, digitálne zdatná a orientovaná na osobný rozvoj. Zamestnávatelia oceňujú jej energiu, kreativitu a schopnosť prinášať nové pohľady, avšak zároveň vnímajú potrebu jasného vedenia, spätnej väzby a podpory pri budovaní pracovných návykov.

Na otázku „Rozvoj ktorých pozitívnych osobnostných črt u generácie Y / Z by mal byť v systéme OVP najviac podporovaný, aby mali tieto generácie uľahčené pôsobenie v pracovnom procese, resp. ľahší vstup na trh“ odpovedali respondenti formou otvorenej odpovede. Z ich názorov vyplýva, že najčastejšie sa v súvislosti s generáciami Y a Z objavujú požiadavky na **posilnenie zodpovednosti, pracovnej morálky a disciplíny**. Tieto črty zamestnávateľa považujú za základné predpoklady úspešného začlenenia mladých pracovníkov do pracovných kolektívov a za kľúčové pre rozvoj profesionálneho prístupu k práci. Ďalšou skupinou odporúčaní boli črty súvisiace s adaptabilitou a flexibilitou, ktoré reflektujú meniace sa podmienky na trhu práce a rýchly technologický vývoj. Viacerí respondenti zdôraznili **potrebu rozvíjať ochotu učiť sa, schopnosť prispôbovať sa zmenám a otvorenosť novým prístupom a technológiám**, čo považujú za základ úspechu generácií vyrastajúcich v digitálnom prostredí. Silný dôraz kladú respondenti aj na **samostatnosť, spoľahlivosť a odolnosť voči stresu a frustrácii**, teda na kompetencie podporujúce zvládanie najnáročnejších pracovných situácií a zvyšovanie psychickej stability mladých zamestnancov. Niektorí respondenti zároveň poukázali na význam rešpektu k autorite, tímovosti a medzigeneračnej spolupráce, ktoré prispievajú k dobrému fungovaniu pracovných tímov. Okrem tradičných črt sa v odpovediach objavovala aj potreba rozvíjať inovatívnosť, tvorivosť, podnikavosť a túžbu po zmysluplnej práci, čo odráža nové hodnotové orientácie mladších generácií, ktoré uprednostňujú profesijný rast a prácu s pridanou spoločenskou hodnotou. Viacerí respondenti sa nezáväzne od seba zhodli aj na potrebe rozvoja mäkkých zručností v rámci OVP, ako napr. komunikácia, riešenie problémov a zodpovednosť za výsledok práce.

## VNÍMANIE NEGATÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČRT, KTORÉ PREVLÁDAJÚ V JEDNOTLIVÝCH GENERÁCIÁCH U RESPONDENTOV



V dotazníkovom zisťovaní respondenti vyberali minimálne jednu a maximálne tri najvýraznejšie negatívne črty, ktorými sa jednotlivé generácie vyznačujú.

- **Generácia Silent:** najčastejšie uvádzanou negatívnou črtou je **pasivita**, ktorú respondenti spájajú najmä s nižšou iniciatívou, opatrnosťou a menšou tendenciou zapájať sa do procesov zmien v organizácii. V niektorých prípadoch môže ísť aj o prirodzený dôsledok dlhoročnej rutiny a ustálených pracovných návykov. Druhou najčastejšie uvádzanou negatívnou črtou je **nízka ochota riskovať**, čo poukazuje na preferenciu istoty a stabilného prostredia pred experimentovaním či prijímaním nových prístupov. Táto vlastnosť na jednej strane prispieva k spoľahlivosti a predvídateľnosti, na druhej strane môže obmedzovať inovatívne správanie a flexibilitu. Ďalšími negatívnymi črtami sú respondentmi označené **neochota učiť sa a nízka flexibilita a adaptabilita**, ktoré možno interpretovať ako nižšiu ochotu prispôbovať sa novým technológiám, zmenám procesov či moderným trendom v pracovnom prostredí. Generácia Silent je vnímaná ako skupina zamestnancov so stabilným a hodnotovo ukotveným prístupom, no s limitovanou mierou adaptability. Uvedené negatívne črty tak skôr odrážajú prirodzené generačné rozdiely a dôsledky dlhoročného pôsobenia v pracovnom prostredí ako negatívny postoj k práci samotnej.
- **Generácia Baby Boomers:** respondenti vnímajú generáciu Baby Boomers ako stále významnú, no zároveň aj ako skupinu, u ktorej sa začínajú prejavovať určité limity spojené s dlhoročnou praxou a menšou otvorenosťou zmenám. Z odpovedí vyplýva, že najčastejšie uvádzanou negatívnou črtou je **skepticizmus**, ktorý sa spája s tendenciou spochybňovať nové prístupy, moderné technológie či inovatívne formy riadenia. Táto črta môže v pracovnom prostredí pôsobiť ako brzda pri implementácii zmien, no zároveň aj ako prejav opatrnosti a potreby istoty, ktorá pre túto generáciu predstavuje dôležitú hodnotu. Druhou najčastejšie spomínanou črtou je **neochota učiť sa a nízka ochota riskovať**, čo poukazuje na istý odstup od nových trendov a preferenciu zaužívaných pracovných postupov. Zamestnávatelia taktiež viackrát uvádzajú

negatívne črty ako **pasivita a nízka flexibilita a adaptabilita**, ktoré môžu vychádzať z potreby stabilného pracovného prostredia a nižšej ochoty reagovať na dynamické zmeny v organizácii. Medzi ďalšie často uvádzané vlastnosti patria **neustála potreba uznania, rigidita a konzervatizmus** či **nižšia odolnosť voči stresu**. Tieto črty **reflektujú potrebu ocenenia dlhoročného prínosu a citlivosť na zmeny v pracovných podmienkach**. Celkovo možno konštatovať, že generácia Baby Boomers je vnímaná ako spoľahlivá a pracovitejšia skupina, avšak s obmedzenou mierou adaptability a nižšou otvorenosťou novým prístupom. V kontexte zmien na trhu práce zamestnávateľa zdôrazňujú potrebu väčšej podpory ich rozvoja v oblastiach ako digitálna gramotnosť, flexibilita a ochota prispôsobovať sa novým trendom, pričom zároveň oceňujú ich skúsenosti a stabilitu ako hodnotný prínos pre organizáciu.

- Medzi najčastejšie uvádzané negatívne črty **generácie X** patria **nízka ochota riskovať, problém udržať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a individualizmus**. Tieto vlastnosti sú často interpretované ako dôsledok silného pracovného nasadenia a orientácie na výkon, ktoré môžu viesť k preťaženiu, stresu a nižšej ochote k zmenám. Generácia X býva často zodpovedná za riadiace či stredné manažérske pozície, čo v praxi zvyšuje tlak na výkon a oslabuje jej schopnosť delegovať a oddychovať. Ďalšími často spomínanými negatívnymi črtami sú **skepticizmus, konfliktnosť a nerealistické očakávania**. Skepticizmus sa viaže najmä na opatrný postoj voči novým trendom a technologickým inováciám, pričom reflektuje pragmatické, niekedy až kritické myslenie tejto generácie. Konfliktnosť bola vnímaná najmä v kontexte komunikačných rozdielov s mladšími kolegami, kde môže dochádzať k nepochopeniu v hodnotách a pracovných prístupoch. Nerealistické očakávania sa podľa respondentov týkajú predovšetkým požiadaviek na výkon iných alebo ideálne podmienky na prácu, ktoré nie sú vždy v súlade s aktuálnou dynamikou pracovného trhu. Generácia X je celkovo respondentmi vnímaná ako zodpovedná a výkonná, no zároveň zaťažovaná **tlakom na výkon, prepracovanosťou a občasnou neochotou prijať nové prístupy**.
- V prípade **generácie Y** respondenti identifikovali viaceré negatívne črty, ktoré podľa ich vnímania ovplyvňujú pracovné správanie tejto skupiny zamestnancov. Najčastejšie uvádzanými sú **nerealistické očakávania, neustála potreba uznania a problém udržať si rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom**. Viacerí respondenti tiež označili negatívne črty ako nerešpektovanie autority, neistota a slabšia odolnosť voči frustrácii a neúspechu. Respondenti pri generácii Y vo všeobecnosti poukazovali najmä na črty spojené s **vyššími očakávaniami, individualistickým prístupom a menšou stabilitou v pracovnom prostredí**.
- Najmladšia generácia na trhu práce **generácia Z** je respondentmi hodnotená v rámci negatívnych črt pomerne výrazne. Odpovede naznačujú, že zamestnávateľa vnímajú viacero oblastí, v ktorých táto generácia naráža na určité limity pri adaptácii na pracovné prostredie. Najčastejšie uvádzanými negatívnymi črtami sú **vyššia miera fluktuácie, nízka lojalita a nerealistické očakávania**. V menšej miere sa objavili aj odpovede ako **minimálna disciplína, problémy s koncentráciou a nezodpovednosťou a konfliktnosť**.

**Tabuľka č. 3: Prehľad top 3 pozitívnych a negatívnych osobnostných črt podľa generácií**

|                                                                                                                | Pozitívne črty   | Negatívne črty                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>GENERÁCIA SILENT</b><br> | lojalita         | pasivita                                                     |
|                                                                                                                | zmierlivosť      | nízka ochota riskovať                                        |
|                                                                                                                | stabilita nálad  | neochota učiť sa                                             |
| <b>BABY BOOMERS</b><br>     | lojalita         | skepticizmus                                                 |
|                                                                                                                | pracovná morálka | neochota učiť sa                                             |
|                                                                                                                | disciplína       | nízka ochota riskovať                                        |
| <b>GENERÁCIA X</b><br>      | spoľahlivosť     | nízka ochota riskovať                                        |
|                                                                                                                | samostatnosť     | problém udržať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom |
|                                                                                                                | disciplína       | individualizmus                                              |
| <b>GENERÁCIA Y (MILENIAĽI)</b>                                                                                 | ochota učiť sa   | nerealistické očakávania                                     |
|                                                                                                                | flexibilita      | neustála potreba uznania                                     |

|                        | Pozitívne črty                          | Negatívne črty                                               |
|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                        | adaptabilita                            | problém udržať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom |
| <b>GENERÁCIA Z</b><br> | ambicióznosť                            | vyššia miera fluktuácie                                      |
|                        | inovatívnosť/tvorivosť                  | nízka lojalita                                               |
|                        | otvorenosť k diverzite a rôznym názorom | nerealistické očakávania                                     |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

## VNÍMANIE NAJVÄČŠÍCH HROZIEB NEGATÍVNYCH OSOBNOSTNÝCH ČŔT GENERÁCIÍ Y A Z



V nadväznosti na predchádzajúcu časť, ktorá sa zameriavala na identifikáciu negatívnych osobnostných črt jednotlivých generácií, sa v ďalšej otázke respondenti vyjadrovali k tomu, **ktoré z týchto črt považujú pri generáciách Y a Z za najväčšiu hrozbu v rámci pôsobenia v pracovnom procese, resp. pri ich vstupe na trh práce.** Z odpovedí vyplýva, že za najrizikovejšie v pracovnom prostredí považujú **nezodpovednosť, nerealistické očakávania a vysokú fluktuáciu.** Uvedené črty boli viackrát spájané so **slabšou pracovnou disciplínou, nedostatkom vytrvalosti a rýchlou zmenou zamestnávateľa pri prvých prejavoch nespokojnosti.** Respondenti tiež poukazujú na to, že **nedostatok zodpovednosti a pracovných návykov** môže komplikovať adaptáciu týchto generácií na stabilné pracovné prostredie.

Často sa opakovali aj odpovede ako **netrpezlivosť a potreba okamžitej spätnej väzby** či rýchlych výsledkov, ktoré môžu byť v rozpore s dlhodobjšími procesmi a požiadavkami na trpezlivé budovanie kariéry. S tým súvisí aj **nízka odolnosť voči stresu, frustrácii a neúspechu**, ktorá bola často uvádzaná ako jeden z kľúčových problémov mladších generácií. Ďalšími spomínanými hrozbami sú podľa respondentov **nerešpektovanie autority, nedostatok disciplíny, nespoľahlivosť, nízka lojalita a problémy s udržiavaním pracovnej rovnováhy (work-life balance).** Viacerí respondenti tiež poukázali na **neochotu pracovať nad rámec základných povinností, slabšiu schopnosť zvládať tlak či potrebu neustáleho uznania**, ktorá môže negatívne ovplyvňovať stabilitu a motiváciu v práci. Niektorí respondenti upozornili, že správanie generácií Y a Z je výsledkom spoločenských a technologických zmien, v ktorých vyrastali, a preto si vyžaduje nové prístupy k vedeniu, motivácii a rozvoju.

Celkovo možno konštatovať, že respondenti ako najvýraznejšie rizikové faktory pri mladších generáciách vnímajú nižšiu mieru zodpovednosti, disciplíny, lojality a odolnosti voči záťaži, ako aj nerealistické očakávania týkajúce sa pracovného tempa, odmeňovania a kariérneho rastu.



Po identifikácii pozitívnych a negatívnych osobnostných črt jednotlivých generácií a určení možných hrozieb v pracovnom prostredí pri generáciách X a Z, sa dotazník ďalej zameriaval na oblasť motivácie. Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť, **aké motivátory sa v organizáciách najviac osvedčili pri jednotlivých generáciách zamestnancov?** Respondenti tak mali možnosť vybrať z ponúkaných možností tie motivačné faktory, ktoré sa v praxi preukázali ako najefektívnejšie pri zvyšovaní spokojnosti, výkonnosti a angažovanosti pracovníkov rôznych vekových skupín. Odpovede prinášajú pohľad na to, čo jednotlivé generácie v pracovnom prostredí motivuje najviac a ktoré faktory prispievajú k ich stabilite a spokojnosti.

- Pri **generácii Silent** je najčastejšie uvádzaným motivátorom **uznanie a spätná väzba** – práve tie zohrávajú dôležitú úlohu pri udržiavaní angažovanosti a pocitu hodnoty skúsených pracovníkov. Významný motivátor je aj **stabilita príjmu a dlhodobé istoty.** Respondenti okrem toho uvádzajú aj motivátory ako **kariérny rast, konkurenčná mzda, tímová spolupráca a dobré vzťahy na pracovisku.** Tieto odpovede naznačujú, že aj napriek vyššiemu veku a dlhoročným skúsenostiam môžu byť pre členov tejto generácie dôležité medziľudské vzťahy, individuálny prístup a možnosť zachovať si pocit pracovnej zmysluplnosti.
- Pre **generáciu Baby boomers** je podľa respondentov najväčším motivátorom **uznanie a spätná väzba.** Viacerí respondenti tiež poukázali aj na význam **tímovej spolupráce a dobrých vzťahov na pracovisku, vyváženého osobného a pracovného života**, ako aj **konkurenčnej mzdy a osobného kontaktu.** Tieto motivátory odrážajú potrebu sociálnej stability, medzigeneračnej súdržnosti a osobného prístupu zo strany zamestnávateľa.
- **Stabilita príjmu a dlhodobé istoty** sú najčastejšie uvádzaným motivátorom pri hodnotení **generácie X.** Na druhom mieste sa umiestnila **konkurenčná mzda**, poukazujúca na to, že primerané finančné ohodnotenie

zostáva silným faktorom spokojnosti a lojality tejto časti zamestnancov. Významným motivačným prvkom je aj **uznanie a spätná väzba**, ktoré podporujú pocit profesijnej hodnoty a prispievajú k dlhodobej angažovanosti pracovníkov tejto generácie. Zo všetkých odpovedí respondentov možno konštatovať, že generácia X je motivovaná najmä stabilitou, spravodlivým finančným ohodnotením, uznaním a partnerským prístupom. Pre zamestnávateľov predstavuje kľúčovú generáciu, pri ktorej je dôležité budovať motiváciu prostredníctvom dôvery, transparentnej komunikácie a dlhodobej perspektívy.

- Najčastejšie uvádzaným motivátorom **generácie Y** je podľa respondentov **konkurenčná mzda**, ktorá predstavuje základný predpoklad spokojnosti a vnímania spravodlivého ohodnotenia. Nasleduje **kariérny rast**, čo poukazuje na ambicióznosť tejto generácie a jej potrebu vidieť jasnú perspektívu profesionálneho posunu. Významnú úlohu zohrávajú aj **rozvoj a ochota učiť sa** spolu s **tímovou spoluprácou a dobrými vzťahmi na pracovisku**, ktoré vyzdvihujú význam kontinuálneho vzdelávania a pozitívnej pracovnej atmosféry. Ďalšími dôležitými motivátormi sú podľa respondentov **stabilita príjmu a dlhodobé istoty, medzinárodné skúsenosti a mobilita, možnosť ovplyvňovať veci/participácia a personalizované benefity**.
- **Generácia Z** je podľa respondentov motivovaná najmä faktormi, ktoré súvisia s modernými technológiami, kreativitou, flexibilitou a rovnováhou medzi pracovným a osobným životom. Najčastejšie uvádzaným motivátorom je **práca s technológiami, v inovačnom prostredí**, ktorá vystihuje digitálnu orientáciu a prirodzenú adaptabilitu tejto generácie. Nasledujú **príležitosti na kreativitu a sebarealizáciu, flexibilita a konkurenčná mzda**, čo naznačuje, že generácia Z hľadá pracovné prostredie, ktoré jej umožňuje slobodu v spôsobe práce, tvorivosť a primerané finančné ohodnotenie. Ďalšími významnými motivátormi sú **vyvážený osobný a pracovný život, uznanie a spätná väzba a zmysluplnosť práce**, ktoré poukazujú na potrebu rovnováhy, ocenenia a vnímania hodnoty vlastného prínosu. Celkovo možno konštatovať, že generáciu Z motivuje technologické a kreatívne prostredie, možnosť sebarealizácie, flexibilita a rovnováha medzi prácou a osobným životom. Ide o generáciu, ktorá preferuje zamestnávateľov schopných ponúknuť jej rozvojové príležitosti, autonómiu a jasne komunikované uznanie.

V nadväznosti na predchádzajúce otázky zamerané na osobnostné črty a motivačné faktory sa dotazník ďalej zameriaval na **vnímanie jednotlivých generácií z hľadiska ich prínosu k stabilite organizácie a rozvoju prostredníctvom inovácií**. Respondenti priradzovali k jednotlivým generáciám jednu z dvoch rolí: „stabilita“ alebo „inovácia a rozvoj“. Z výsledkov je zrejmé, že v rámci organizačnej stability dominujú staršie generácie, zatiaľ čo mladšie generácie sú jednoznačne spájané s inováciou a rozvojom.

Najsilnejšie zastúpenie v kategórii **stabilita** dosiahla generácia Baby Boomers (túto možnosť označilo približne 96 % zo všetkých respondentov, ktorí túto generáciu majú vo svojom kolektíve). Nasleduje generácia X, ktorá je v súčasnosti vnímaná ako hlavný pilier fungovania organizácií. Stabilitu ako kľúčový prvok v organizácii vníma pri tejto generácii 88 % respondentov.

Naopak, kategóriu **inovácia a rozvoj** jednoznačne ovládajú mladšie generácie, predovšetkým generácia Z, kde túto možnosť zvolilo až 97 % respondentov.

V ďalšej časti respondenti odpovedali na otázku **vnímania rozdielov medzi generáciami v miere lojality**. Výsledky sú nasledovné:

- **86 % respondentov vníma rozdiely medzi generáciami v miere lojality**
- **7 % nevníma rozdiely medzi generáciami**
- **7% sa nevie k tejto otázke vyjadriť.**

Respondenti, ktorí vnímajú rozdiely medzi generáciami v miere lojality, majú v štruktúre zamestnancov najčastejšie zastúpené generácie X a Y. Naopak respondenti, ktorí nevnímajú tieto rozdiely, majú väčšinou vyšší podiel starších generácií a len malý resp. žiadny podiel generácie Z. Respondenti, ktorí vybrali možnosť „Neviem sa k tomu vyjadriť“ majú generačné zloženie relatívne vyvážené.

Podľa 49 % respondentov má miera lojality priamu spojitosť s odmeňovaním. 31 % respondentov si myslí opak a 21 % respondentov sa nevie k tejto oblasti skúmania vyjadriť.

V nasledujúcej časti respondenti odpovedali na otázku: „Čo si myslíte o tom, aké typy (formy) odmien sú podľa Vás najefektívnejšie pre rôzne generácie?“. Odpovede respondentov boli pre jednotlivé generácie kategorizované v tabuľke nižšie:

**Tabuľka č. 4: Najefektívnejšie formy odmeňovania podľa generácií**

| Silent Generation   | Baby Boomers                                   | Generácia X                                                                                                                         | Generácia Y                                                                                                                          | Generácia Z                                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| morálna             | základná mzda/istota výplaty mzdy              | základná mzda / istota pravidelnej výplaty                                                                                          | kariérny rast                                                                                                                        | motivačná finančná odmena                                                                                                           |
| stabilita bez zmien | pravidelná finančná odmena, osobný príplatok   | finančné odmeny (ročný bonus, jednorazové odmeny, odmeny pri úspešných projektoch, úkolová odmena)                                  | finančné odmeny (ročný bonus, mimoriadna odmena za výkon, odmena za prácu navyše, podielová/úkolová odmena)                          | možnosť osobného rozvoja (inovatívne a rozvojové školenia)                                                                          |
| osobný príplatok    | nepeňažné benefity (kultúrne, športové a pod.) | nepeňažné benefity (dovolenka nad rámec, práca z domu, teambuilding, príspevok na penzijné sporenie, kultúrne a športové podujatia) | nefinančné benefity (dovolenka nad rámec, práca z domu, teambuilding, príspevok na penzijné sporenie, kultúrne a športové podujatia) | nepeňažné benefity (dovolenka nad rámec, práca z domu, teambuilding, príspevok na penzijné sporenie, kultúrne a športové podujatia) |
| uznanie             | morálne ocenenie/uznanie v kolektíve           | auto aj na súkromné účely                                                                                                           | pochvala                                                                                                                             | flexibilita v práci                                                                                                                 |
| finančné odmeny     | stabilita pracovného prostredia                | pochvala/verejné uznanie                                                                                                            | zahraničné stáže a školenia                                                                                                          | možnosť zahraničných stáží                                                                                                          |
|                     | časová forma odmeny (voľno, flexibilita)       |                                                                                                                                     | možnosť viesť projekty a mať väčšiu zodpovednosť                                                                                     |                                                                                                                                     |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

V ďalšej časti dotazníkového zisťovania sa respondenti vyjadrovali k otázke, **ako naliehavé považujú riešenie vybraných problémov, ktoré sa vyskytujú v medzigeneračných tímoch**. Každý z uvedených problémov hodnotili na percentuálnej škále, v rámci ktorej 0 % = problém vôbec nie je naliehavý a 100 % = problém je veľmi naliehavý. Na základe odpovedí bol pri každej položke vypočítaný vážený priemer, ktorý vyjadruje celkové vnímanie naliehavosti daného problému medzi respondentmi. Výsledky sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

**Z výsledkov vyplýva, že zamestnávatelia vnímajú ako naliehavé riešiť rozdielny prístup k samotnej práci (60,8 %) a k autoritám (56,4 %)**, ktoré môžu spôsobovať napätie v rámci tímov a ovplyvňovať ich výkonnosť. Ostatné faktory, ako odlišný spôsob komunikácie, spolupráce či rozdielne motivačné faktory, dosahujú približne rovnakú úroveň naliehavosti 50 %, čo naznačuje, že ide o mierne až stredne závažné oblasti, ktoré si vyžadujú priebežnú pozornosť



zo strany manažmentu. Najnižšiu mieru naliehavosti respondenti pripisujú negatívnemu vplyvu technológií (47 %), ktorý sa javí ako relatívne menej problematický v kontexte generačnej spolupráce.

**Tabuľka č. 5: Miera naliehavosti riešenia vybraných problémov v medzigeneračných tímoch**

| Problém                                                      | Miera naliehavosti (0 % = problém vôbec nie je naliehavý, 100 % = problém je veľmi naliehavý) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rozdielny prístup k samotnej práci                           | 60,8 %                                                                                        |
| Rozdielny prístup k autoritám                                | 56,4 %                                                                                        |
| Odlišný spôsob komunikácie                                   | 50,3 %                                                                                        |
| Odlišný spôsob spolupráce                                    | 50,0 %                                                                                        |
| Rozdielne motivačné faktory                                  | 50,0 %                                                                                        |
| Rozdielna ochota k interným presunom/zmene pracovnej pozície | 48,0 %                                                                                        |
| Negatívny vplyv technológií                                  | 47,0 %                                                                                        |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

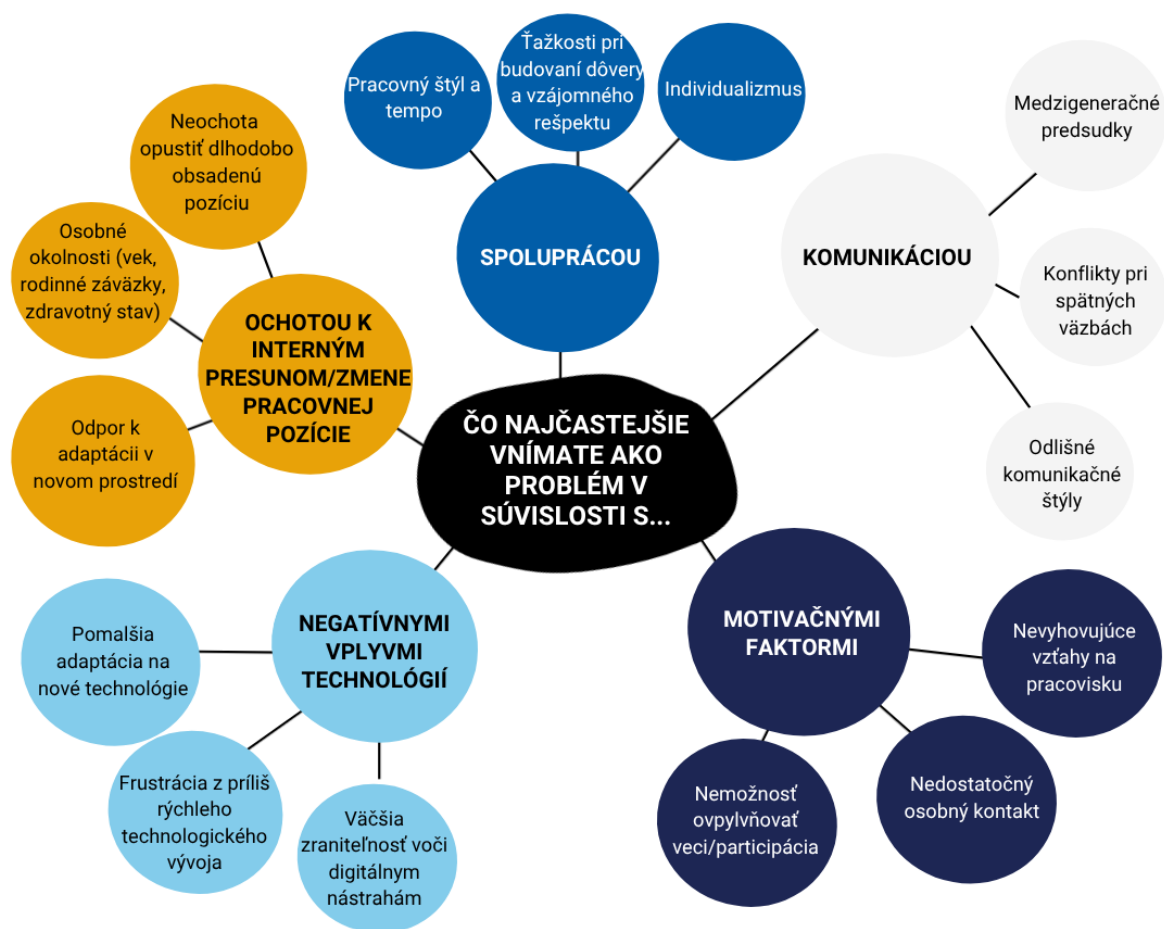
V nadväznosti na predchádzajúce zistenia bola respondentom položená séria otázok, v ktorých mali identifikovať **najčastejšie sa vyskytujúce problémy v rámci piatich kľúčových oblastí medzigeneračnej spolupráce: komunikácia, spolupráca, motivácia, vplyv technológií a ochota k interným presunom či zmene pracovnej pozície.**

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že v každej z týchto oblastí sa opakovane objavovali určité špecifické faktory, ktoré respondenti považujú za najvýraznejšie zdroje napätia alebo nepochopení medzi generáciami. V oblasti **komunikácie** dominovali najmä medzigeneračné predsudky, odlišné komunikačné štýly a konflikty pri spätnej väzbe. V súvislosti so **spoluprácou** boli najčastejšie spomínané ťažkosti pri budovaní dôvery a vzájomného rešpektu či individualizmus, kým v oblasti **motivácie** sa objavovali rozdiely v hodnotách, vnímaní odmeňovania a možnostiach participácie. Medzi ďalšie problematické oblasti patria **negatívne vplyvy technológií**, najmä pomalšia adaptácia starších generácií na nové systémy, a **nízka ochota k interným presunom/zmene pracovnej pozície**, ktorú respondenti spájajú s osobnými okolnosťami a obavami z adaptácie v novom prostredí.

V rámci identifikácie najčastejších problémov súvisiacich s oblasťou **komunikácie** bola respondentom položená doplňujúca otázka, ktorá sa zameriavala na to, **čo by mal systém odborného vzdelávania a prípravy (OVP) v oblasti komunikácie, najmä u mladšej generácie podporovať alebo upraviť.** Z odpovedí vyplýva dôraz na rozvoj najmä mäkkých zručností, ako sú efektívna interpersonálna komunikácia, aktívne počúvanie, empatia, asertivita a schopnosť konštruktívne poskytovať aj prijímať spätnú väzbu.

V grafe nižšie sú zobrazené **tri najčastejšie identifikované problémy v rámci každej z piatich sledovaných oblastí.** Ide o faktory, ktoré získali najvyšší počet označení zo strany respondentov a ktoré tak predstavujú najvýraznejšie výzvy v rámci medzigeneračnej spolupráce.

**Graf č. 178: Top 3 najčastejšie identifikované problémy v rámci jednotlivých oblastí medzigeneračnej spolupráce**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

V ďalšej časti respondenti identifikovali najčastejšie problémy v súvislosti s prístupom k autoritám, prístupom k samotnej práci a získavaním pracovných návykov mladých generácií. V tabuľke nižšie sú zobrazené TOP 3 najčastejšie odpovede respondentov v každej z troch skúmaných oblastí.

**Tabuľka č. 6: Najčastejšie vnímané problémy v súvislosti s prístupom k autoritám, práci a pracovnými návykmi mladých generácií**

| V súvislosti s...                          |                                                                                |                                                                   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ...prístupom k autoritám                   | ...prístupom k samotnej práci                                                  | ...získavaním pracovných návykov mladých generácií                |
| ...vnímam ako problém                      |                                                                                |                                                                   |
| Rozdielny prístup k pravidlám a disciplíne | Odlišné preferencie v súvislosti s formou práce a organizáciou pracovného času | Neschopnosť dodržiavať pracovnú disciplínu (dochádzka, presnosť)  |
| Konflikty pri štýle riadenia               | Odlišné pracovné návyky                                                        | Prílišná orientácia na technológie namiesto praktických zručností |
| Neakceptácia/konflikt hodnôt               | Technologické rozdiely – digitálne zručnosti                                   | Odlišné chápanie autority a rešpektu voči nadriadeným             |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

Respondenti považujú za kľúčové, aby si mladšie generácie počas OVP osvojili základné pracovné návyky, najmä zodpovednosť, disciplínu, dochvilnosť a dôsledné dodržiavanie termínov. Dôležité je podľa nich aj rozvíjanie schopnosti zvládať stres, efektívne komunikovať, prejavovať empatiu a rešpektovať autority. Zamestnávateľia zároveň zdôrazňujú potrebu praktickosti, lojálnosti a uvedomenia si rozdielu medzi školským a pracovným

prostredím, kde sa od zamestnancov očakáva samostatnosť a merateľné výsledky. Za prínosné považujú aj získavanie skúsenosti vo vekovo zmiešaných tímoch, ktoré podporujú prenos pracovných štandardov, ako aj rozvoj flexibility a adaptácie na nové technológie.

V súvislosti s formovaním pracovných návykov mladších generácií sa respondenti vyjadrili aj k **úlohe podporných profesií v školách (pedagogickí asistenti, psychológovia, špeciálni pedagógovia, nepedagogickí zamestnanci)**. Časť respondentov vníma tieto profesie ako **významný prínos**, ktorý umožňuje individuálnejší prístup k žiakom, podporu pri rozvoji zodpovednosti, organizácie práce či sociálnych zručností. Iní respondenti však upozorňujú na nedostatočné kapacity a nízku dostupnosť týchto podporných profesií v školách, čo obmedzuje ich reálny dopad. Časť odpovedí tiež poukazuje na riziko, že nadmerná prítomnosť podporných profesií môže viesť k **zníženiu samostatnosti mladších generácií**, ktoré sú zvyknuté mať stálu pomoc a menej rozvíjajú vlastnú iniciatívu.

V rámci nadväzujúcej otázky sa respondenti vyjadrovali aj k významu **flexibilných foriem zamestnávania pre mladšie generácie**. Väčšina z nich sa zhodla, že flexibilita pracovného usporiadania je pre mladých zamestnancov zásadným faktorom pri rozhodovaní o vstupe do pracovného pomeru alebo zotrvaní v ňom. Niektorí respondenti zároveň upozornili, že potreba flexibility sa postupne stáva dôležitou aj pre staršie generácie.

Z pohľadu ďalšieho rozvoja zamestnancov respondenti uviedli, aké formy a nástroje vzdelávania či rekvalifikácie sú medzi jednotlivými generáciami najviac preferované. Výsledky ukazujú, že online vzdelávanie je najobľúbenejšou formou naprieč všetkými hodnotenými generáciami (generácia Silent sa vo vyhodnotení nenachádza z dôvodu nízkeho počtu respondentov, ktorí zamestnávajú danú generáciu). Baby boomers uprednostňujú prezenčné vzdelávanie, generácia X inklinuje k hybridným modelom a generácia Z preferuje interaktívne platformy.

**Tabuľka č. 7: Najobľúbenejšie formy a nástroje vzdelávania/rekvalifikácie podľa generácií**

| Formy a nástroje vzdelávania/rekvalifikácie  | Baby Boomers | Generácia X | Generácia Y | Generácia Z |
|----------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Online vzdelávanie/rekvalifikácia            | X            | X           | X           | X           |
| Prezenčné offline vzdelávanie/rekvalifikácia | X            |             |             |             |
| Hybridné modely vzdelávania/rekvalifikácie   |              | X           |             |             |
| Mikrolearning                                |              |             |             |             |
| Interaktívne platformy                       |              |             |             | X           |
| Mentoring                                    |              |             |             |             |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

**Rozdielna úroveň digitálnych kompetencií medzi generáciami** sa podľa respondentov prejavuje predovšetkým v schopnosti vyhľadávať informácie, efektívne využívať digitálne nástroje a rýchlejšie spracovávať úlohy prostredníctvom technológií. Mladšie generácie sú v tomto smere spravidla zručnejšie a flexibilnejšie, pričom nové digitálne riešenia považujú za prirodzenú súčasť práce. Staršie generácie naopak častejšie vykazujú rezervy v oblasti digitalizácie, pomalšie sa prispôbujú novým systémom a niekedy pri riešení technických problémov vyhľadávajú pomoc mladších kolegov.

Pri hodnotení **pripravenosti jednotlivých generácií adaptovať sa na nové technológie** sa ukázalo, že s pribúdajúcim vekom výrazne klesá ich schopnosť prispôbovať sa digitálnym zmenám. Kým mladšie generácie (Y a Z) vykazujú vysokú mieru pripravenosti (77,5 % a 88 % z celkového možné percenta pripravenosti 100 %), Generácia X dosahuje len polovičnú úroveň (50 %) a staršie generácie (Baby Boomers a generácia Silent) majú v tejto oblasti najväčšie rezervy (34 % a 25 %). Tento trend potvrdzuje, že digitálne zručnosti a ochota učiť sa využívať nové technológie patria medzi najvýraznejšie generačné rozdiely na pracovisku.

Respondenti boli v ďalšej časti dopytovaní, aby uviedli **aké opatrenia zo strany SaPO by podľa ich názoru mali podporiť prácu s rôznymi generáciami v systéme OVP** s cieľom ich zodpovednej prípravy na trh práce. Z odpovedí vyplynuli nasledovné návrhy opatrení:



- **Prepojenie vzdelávania s praxou:** posilnenie spolupráce medzi školami a firmami, zavádzanie stáží, hackathonov, praktických cvičení a workshopov s odborníkmi z praxe.
- **Spolupráca škôl a zamestnávateľov:** lepšie zosúladenie vzdelávacích programov s aktuálnymi potrebami trhu práce.
- **Rozvoj mäkkých a odborných zručností:** dôraz na komunikáciu, zvládanie stresu, etiku, rešpekt k starším kolegom a rozvoj digitálnych kompetencií.
- **Lepšia orientácia v odboroch a kompetenciách:** identifikácia chýbajúcich kvalifikácií v jednotlivých odvetviach a ich zahrnutie do systému OVP.
- **Podpora generačnej spolupráce:** vytváranie priestorov pre výmenu skúseností medzi mladšími a staršími pracovníkmi.
- **Zvyšovanie kvality vzdelávacieho systému:** Investície do školstva, kvalitných učiteľov a modernizácie výučby.

Zistené návrhy poukazujú na potrebu prepojiť odborné vzdelávanie so svetom práce a posilniť rolu SaPO ako kľúčového partnera pri formovaní pracovných zručností a hodnôt naprieč generáciami.

Z hľadiska úlohy SaPO v systéme OVP respondenti zdôraznili potrebu ich **aktívneho a systematického zapojenia do procesu prípravy mladších generácií na trh práce**. Z odpovedí respondentov vyplýva, že SaPO by mali pôsobiť ako **spojovací článok medzi vzdelávaním a praxou**, podporovať inovatívne formy spolupráce, zvyšovať atraktivitu profesií a reagovať na aktuálne trendy na trhu práce.

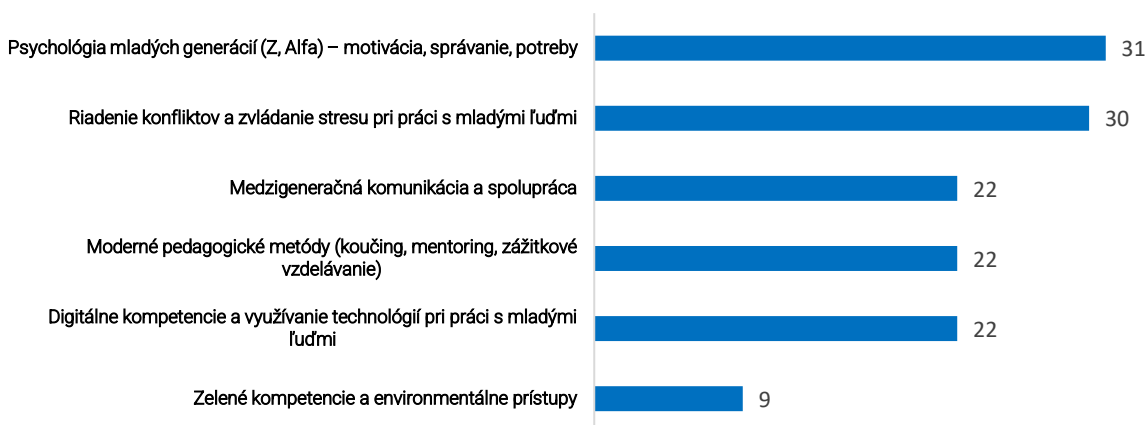
**Tabuľka č. 8: Návrh spôsobov zapojenia SaPO do procesu prípravy a pripravenosti mladších generácií**

| Spôsob vstupovania SaPO do procesu prípravy a pripravenosti                                                           | Počet respondentov |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Úzka a systematická spolupráca v rámci systému duálneho vzdelávania, odborných stáží, praxe a pod. so zamestnávateľmi | 29                 |
| Aktívna spolupráca so školami pri aktualizácii obsahu vzdelávania podľa potrieb trhu práce                            | 29                 |
| Popularizácia profesií a zvyšovanie ich spoločenského statusu                                                         | 21                 |
| Monitorovanie trendov na trhu práce, vrátane prognóz budúceho vývoja                                                  | 18                 |
| Podpora inovácií a implementácie nových technológií do praxe                                                          | 18                 |
| Vytváranie motivačných programov na podporu podnikavosti a start-up kultúry                                           | 15                 |
| Budovanie siete kontaktov (networkingu) medzi študentmi, absolventmi a zamestnávateľmi                                | 14                 |
| Organizovanie súťaží, konferencií a workshopov pre mladé generácie                                                    | 14                 |
| Tvorba odporúčaní a štandardov pre profesijné kompetencie v jednotlivých odboroch                                     | 12                 |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

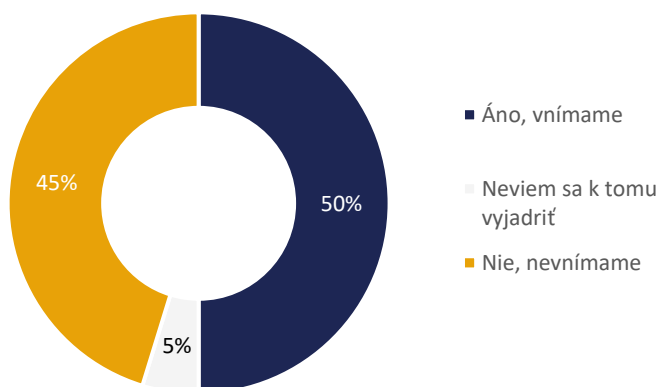
Respondenti v rámci otázky zameranej na oblasti vzdelávania inštruktorov najčastejšie zdôrazňujú potrebu rozvíjať **psychológiu mladých generácií**, najmä v kontexte ich motivácie, správania a potrieb, ako aj zručnosti v riadení konfliktov a zvládání stresu pri práci s mladými ľuďmi. **Významnú pozornosť venujú tiež medzigeneračnej komunikácii a spolupráci, moderným pedagogickým metódam a digitálnym kompetenciám.**

**Graf č. 179: Kľúčové oblasti vzdelávania inštruktorov podľa respondentov**



Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

**Graf č. 180: Tlak na súčasnú HR politiku v organizáciách respondentov**



Polovica respondentov vníma tlak na personálnu politiku v súvislosti so zamestnávaním rozdielnych generácií, čo poukazuje na rastúcu potrebu prispôbovať HR prístupy vekovej diverzite pracovnej sily. Naopak, 45 % respondentov takýto tlak nevníma, čo naznačuje, že v časti organizácií sa téma generáčného manažmentu zatiaľ nepovažuje za prioritnú.

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

V súvislosti so zamestnávaním rozdielnych generácií respondenti najčastejšie poukazujú na **odlišné prístup k práci, komunikácii a hodnotám**, ktoré komplikujú vzájomné porozumenie aj riadenie zmiešaných tímov. Za najväčšie výzvy označili **fluktuáciu a nižšiu stabilitu mladších zamestnancov**, ich **vysoké finančné a pracovné očakávania** či **nižšiu odolnosť voči stresu a tlaku**. Častým problémom je aj **nedostatok vzájomného rešpektu a uznávania autorít medzi generáciami**, čo znižuje efektívnosť spolupráce. Zamestnávateľia preto zdôrazňujú **potrebu zosúladiť rôzne očakávania, pracovné návyky a prístupy**, ako aj **podporovať vzdelávanie vedúcich pracovníkov** v oblasti vedenia zamestnancov.



Generačná diverzita bude mať v blízkej budúcnosti podľa respondentov **prevažne pozitívny vplyv na výkonnosť aj firemnú kultúru organizácií**, najmä vďaka rozmanitosti skúseností, pohľadov a prístupov k riešeniu problémov. Z názorov vyplýva, že kombinácia starších, skúsených pracovníkov s mladšími, technologicky zdatnými generáciami podporí vyššiu kreativitu, inovatívnosť a efektívnosť tímov. Respondenti zároveň upozorňujú, že úspech generačne zmiešaných kolektívov závisí od kvalitného vedenia, otvorenej komunikácie a vzájomného rešpektu. Ak sa tieto prvky nepodarí zabezpečiť, môžu sa prejavíť aj negatívne efekty, ako napríklad zvýšená fluktuácia, zníženie motivácie či napätie medzi generáciami v dôsledku odlišných hodnôt a pracovných prístupov. Celkovo však medzi

respondentmi prevláda presvedčenie, že rozmanitosť vekových skupín predstavuje pre organizácie konkurenčnú výhodu, ktorá pri správnom „uchopení“ podporuje dlhodobý rozvoj a stabilitu.

**Tabuľka č. 9: Oblasť HR politiky podporujúce efektívnu generačnú diverzitu v organizáciách**

| HR politiky                                                                                     | Podiel respondentov, ktorí ich považujú za nevyhnutné |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Vytváranie zmiešaných tímov so zámerom prenosu know-how                                         | 69%                                                   |
| Budovanie kultúry rešpektu                                                                      | 60%                                                   |
| Firemná politika rovnosti príležitostí                                                          | 52%                                                   |
| Rotácia úloh v rámci tímov na lepšie pochopenie rozdielnych pracovných štýlov                   | 43%                                                   |
| Tréning lídrov v multigeneračnom manažmente                                                     | 40%                                                   |
| Programy na podporu rodičov pri návrate do práce                                                | 33%                                                   |
| Programy „silver economy“ (zapájanie starších zamestnancov do mentoringu / čiastočných úväzkov) | 33%                                                   |
| Projekty na prelomenie vekových predsudkov                                                      | 33%                                                   |
| Rekvalifikácie na udržanie starších pracovníkov na trhu práce                                   | 31%                                                   |
| Budovanie employer brandingu s dôrazom na multigeneračné tímy                                   | 26%                                                   |
| Podpora participatívneho riadenia                                                               | 24%                                                   |
| Úprava pracovných postupov podľa vekových a zdravotných potrieb                                 | 24%                                                   |
| Diferencovaná interná komunikácia                                                               | 21%                                                   |
| Generačne citlivý nábor a onboarding                                                            | 21%                                                   |
| Reverzný mentoring                                                                              | 14%                                                   |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

#### AKO CHCÚ ZAMESTNÁVATELIA PRISPŮSOBIŤ STRATÉGIU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV OČAKÁVANIAM MLADŠÍCH GENERÁCIÍ?

Respondenti najčastejšie uvádzali nasledovné kroky:

- **Flexibilita práce:** hybridná forma, skrátené úväzky, flexibilný čas, lepší „work-life balance“.
- **Participácia a spätná väzba:** viac priestoru pre nápady, pravidelné „one to one“ rozhovory, transparentné ciele a hodnoty.
- **Rozvoj a vzdelávanie:** systematické vzdelávanie, moderné technológie, kariérne príležitosti, mentoring (vrátane reverzného) a budovanie multigeneračných tímov.
- **Modernizácia prostredia:** digitalizácia nástrojov, inovácie na pracovisku, atraktívnejšie pracovné podmienky.
- **Kultúra a komunikácia:** „hovoríť jazykom mladých“, otvorená komunikácia, rešpekt a rovnosť príležitostí; cielenejší nábor pri špecifických profesiách.

Prieskum „Generačné správanie sa na trhu práce – zamestnávateľia“ ukázal, že **vekovo zmiešané tímy sú pre organizácie prínosom**: staršie generácie prinášajú stabilitu a skúsenosti, mladšie inovácie a digitálnu zručnosť. **Najväčšie výzvy sa viažu na rozdielny prístup k samotnej práci a autoritám, vyššiu fluktuáciu mladších pracovníkov a rozdielne komunikačné štýly**. Ako účinné smerovanie sa ukazuje kombinácia flexibility práce, systematického rozvoja mäkkých a digitálnych zručností, mentoringu a prepojenia škôl s praxou. Zistenia ukázali, že ak sa vo firmách darí nastaviť otvorenú komunikáciu, férový prístup a vzájomný rešpekt, generačná rozmanitosť sa stáva prirodzenou výhodou. Rôzne vekové skupiny sa môžu vzájomne dopĺňať, učiť sa jedna od druhej a prispievať k stabilite aj rozvoja organizácií.

## VYHODNOTENIE: GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE – PSYCHOLÓGOVIA

Keďže počet respondentov ( $N = 11$ ) je nízky, výsledky sú interpretované **opisne (deskriptívne)**. Namiesto percentuálnych podielov sa uvádzajú **verbálne charakteristiky trendov** – napríklad „väčšina“, „niekoľkí“, „len jeden respondent“ atď.

### Osobnostné črty pre budúci trh práce

Respondenti vyberali pozitívne a negatívne osobnostné črty **generácie Alfa** z perspektívy budúceho pracovného sveta. Väčšina respondentov uviedla nasledovné **tri pozitívne osobnostné črty**, pričom digitálnu prirodzenosť uviedlo 9 z 11 respondentov:

- digitálna prirodzenosť,
- ambicióznosť,
- podnikavosť a odvaha.

Naproti tomu respondenti uvádzali častejšie negatívne osobnostné črty generácie Alfa. Väčšina z respondentov uviedla až sedem negatívnych osobnostných črt:

- minimálna disciplína,
- problémy s koncentráciou,
- nerealistické očakávania,
- neochota učiť sa,
- nerešpektovanie autority,
- netrpezlivosť,
- slabšia odolnosť voči frustrácii a neúspechu.

Digitálna prirodzenosť generácie Alfa prináša aj riziká spojené s používaním digitálnych technológií. Väčšina respondentov označila tieto riziká (uvádzané podľa poradia): **závislosť na online hrách alebo sociálnych sieťach, problém sústrediť sa na dlhšie úlohy bez digitálnych stimulov, digitálne preťaženie a únava, slabšie offline sociálne zručnosti, strata záujmu o iné aktivity a väčšia zraniteľnosť voči digitálnym nástrahám**. Z uvedeného možno konštatovať, že nadmerné používanie digitálnych médií spôsobuje závislosť na stimuloch, čím sa oslabuje schopnosť sústrediť sa, čo vyúsťuje do digitálneho preťaženia a mentálnej únavy.

Problémy sa podľa respondentov objavujú aj v oblasti sociálnych vzťahov tejto generácie, špecificky ide najmä o **slabšie zvládanie autority a pravidiel, ťažkosti v osobnej komunikácii a konflikty v skupinovej práci** (spolupráci). Problémy následne v mnohých prípadoch vyúsťujú do nutnosti odbornej pomoci, návštev školského psychológa. Dôvody týchto návštev sú najmä:

- depresívne symptómy / smútok,
- emočná precitlivosť na kritiku, tlak či konflikt,
- úzkosti a stres.

### Generácia Alfa je iná

Respondenti uviedli viacero odlišností medzi generáciou Alfa a predchádzajúcou generáciou Z v prístupe k učeniu, čo sa následne prenesie do prístupu k práci. Ich odpovede možno diferencovať do piatich oblastí.

**Tabuľka č. 10: Rozdiely medzi generáciou Alfa a generáciou Z**

| Oblasť             | Generácia Z                                                           | Generácia Alfa                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivácia          | Cieľavedomejší a ešte rešpektujú authority.                           | Ťažšie sa motivujú, potrebujú okamžitú odmenu.                                                                                                                                     |
| Technológie        | Používajú, ale nie úplne prirodzene.                                  | Vyrastajú s nimi, intuitívne im rozumejú.                                                                                                                                          |
| Authority          | Rešpektujú systém a hľadajú rovnováhu.                                | Spochybujú autoritu a vyžadujú partnerský prístup. <i>"Nezvyknú robiť niečo iba preto, lebo im to hovorí dospelý."</i> „Nie sú z domáceho prostredia vedení k úcte voči učiteľom.“ |
| Sociálne zručnosti | Majú relatívne stabilné.                                              | Sú viac izolovaní, keďže online komunikácia dominuje. <i>"Vidím u nich nižšiu frustračnú toleranciu."</i>                                                                          |
| Prístup k učeniu   | Učenie menej podceňovali a chceli sa učiť podľa ich osobných potrieb. | Nevnímajú učenie ako nevyhnutný spôsob na zabezpečenie živobytia. <i>"Spochybujú význam vzdelania". "Majú pocit, že všetko vedľa."</i>                                             |

Zdroj: Výpočty a spracovanie TREXIMA Bratislava

Odpovede respondentov sa potvrdili aj v rámci otázky zameranej na očakávania generácie Alfa od života/pracovného trhu. Podľa respondentov sú **ich očakávania silno zamerané na osobný záujem a zábavu** („Hrať sa a za hru dostávať zaplatené“), **flexibilitu a voľnosť** („Očakávajú prispôsobenie pracovných podmienok ich potrebám - nie sú ochotní zvykať si“), **rýchly úspech bez námahy** („Chcú zarábať veľa za minimum času a ideálne bez snahy a vzdelávania“).

Aké sú teda motivátory, ktoré by mohli mať na túto generáciu najväčší úspech? Najviac respondentov sa zhodlo, že je to najmä:

- autonómia a sloboda pri práci,
- medzinárodné skúsenosti a mobilita,
- finančné motivátory,
- flexibilita,
- práca s technológiami, v inovačnom prostredí.

Ani jeden respondent neuviedol, že by túto generáciu motivovali ESG hodnoty a osobný kontakt pri práci a len jeden uviedol medzi faktormi zmysluplnosť práce. Na úspešnú integráciu generácie **Alfa do pracovného prostredia** respondenti odporúčajú podnikom, aby sa prispôbili ich potrebám, najmä čo sa týka flexibility, otvorenej komunikácie a rýchlej spätnej väzby.

Výskum sa zamerával aj na otázky súvisiace s výberom budúceho zamestnania. Z odpovedí respondentov jednoznačne vyplýva, že **generácia Alfa sa najviac orientuje prostredníctvom sociálnych sietí a taktiež podľa svojich kamarátov**. Význam rodiny sa v tejto otázke ukázal ako marginálny, nakoľko rodičov uviedol len jeden respondent a súrodenca nikto.

Respondenti počas výskumu poukázali na mnohé výzvy, s ktorými sa stretáva vzdelávací systém pri práci s generáciou Alfa. Väčšina z respondentov poukázala až na sedem takýchto výziev:

- rastúci počet žiakov s poruchami pozornosti a hyperaktivity (ADHD/ADD),
- zvýšený výskyt špecifických porúch učenia (dyslexia, dysgrafia, dyskalkúlia),
- slabá trpezlivosť a motivácia pri tradičných formách učenia,
- vyšší podiel žiakov s poruchami autistického spektra (PAS),
- nižšia čitateľská gramotnosť,

- poruchy emocionálnej regulácie (úzkosti, impulzivita, silné emočné výkyvy).

Rastúci počet žiakov s poruchami pozornosti a hyperaktivity (ADHD/ADD) bola jedinou odpoveďou v rámci celého dotazníka, na ktorej sa zhodli všetci respondenti.

Najčastejšie označeným problémom v súvislosti s osobnou komunikáciou boli **ťažkosti s aktívnym počúvaním a udrжанím pozornosti**. Okrem toho sa väčšina respondentov zhodla aj na nasledujúcich problémoch: **problémy s neverbálnou komunikáciou** (očný kontakt, gestikulácia, mimika), **odlišné komunikačné štýly** oproti starším generáciám, **slabšie rozvinuté verbálne zručnosti** (kratšie vyjadrenia, jednoduchý slovník) a **uprednostňovanie digitálnej komunikácie** pred osobnou interakciou.

#### *Ako uspeje generácia Alfa na trhu práce?*

Táto generácia bude podľa respondentov na úspech na budúcom trhu práce potrebovať **rozvíjať predovšetkým mäkké zručnosti a osobnostné kompetencie**. Kľúčová bude odolnosť voči stresu, trpezlivosť, vytrvalosť, sebaregulácia a disciplína, ktoré im pomôžu zvládať tlak a dlhodobé úsilie. Dôležitú úlohu zohrá aj emocionálna inteligencia a schopnosť prijímať konštruktívnu kritiku.

Rovnako **zásadné budú sociálne a komunikačné zručnosti** – schopnosť efektívne komunikovať, spolupracovať v tíme, počúvať inštrukcie a prispôbovať sa spoločným cieľom. Na rýchlo sa meniacom trhu práce bude cenná aj flexibilita, ochota učiť sa nové veci a schopnosť kriticky myslieť a riešiť problémy.

Popri tom by generácia Alfa mala rozvíjať aj **praktické a technické zručnosti**, najmä orientáciu v digitálnych technológiách, manuálnu zručnosť a zodpovedný prístup k práci. Kombinácia týchto schopností jej umožní byť konkurencieschopná, adaptabilná a úspešná v prostredí, ktoré sa bude neustále meniť.

#### *Učiť inak*

Podľa respondentov **by sa mal systém odborného vzdelávania a prípravy tiež prispôbiť potrebám generácie Alfa**. Mal by sa stať flexibilnejším, praktickejším a **viac orientovaným na jednotlivca**. Dôležité je umožniť žiakom väčšiu mieru voľby a kreativity počas vzdelávania – nielen v rámci povinných predmetov, ale aj prostredníctvom priestoru na vlastné nápady, projekty a individuálne záujmy.

Zároveň by sa podľa respondentov mal tento systém viac sústrediť na **rozvoj talentov a silných stránok žiakov** už od skorého veku, pomáhať im objavovať, v čom vynikajú, a smerovať ich k povolaniam, ktoré ich môžu naplňovať.

Ako kľúčovú označili aj **modernizáciu obsahu a foriem výučby** – integráciu digitálnych technológií, práce s IT a modernými strojmi do vyučovania, čím sa odborné vzdelávanie priblíži realite dnešného trhu práce. Ako dôležitý predpoklad úspechu boli označení pedagógovia a majstri, ktorí sú nielen odborne pripravení, ale aj emocionálne zrelí, empatickí a rešpektujúci voči potrebám novej generácie.

Napokon, odborné vzdelávanie by malo kláď dôraz na **praktickosť a prepojenie s reálnym pracovným prostredím**, aby žiaci získavali skúsenosti priamo z praxe a učili sa riešiť reálne situácie.

V poslednej otázke mali respondenti vybrať oblasti, v ktorých by sa mali ne/pedagogickí zamestnanci (vrátane inštruktorov) dovzdelávať v súvislosti s prístupom a prácou s generáciou Alfa. Respondenti vybrali všetky ponúkané oblasti, čo naznačuje, že potreba ďalšieho vzdelávania v tejto oblasti je markantná. Oblasti na dovzdelávanie zoradené od najžiadanejších:

- psychológia mladých generácií (Z, Alfa) – motivácia, správanie, potreby,
- digitálne kompetencie a využívanie technológií pri práci s mladými ľuďmi,
- riadenie konfliktov a zvládanie stresu pri práci s mladými ľuďmi,
- moderné pedagogické metódy (koučing, mentoring, zážitkové vzdelávanie),
- medzigeneračná komunikácia a spolupráca,
- zelené kompetencie a environmentálne prístupy.

# **ZÁVERY A ODPORÚČANIA**

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Efektívna spolupráca medzi generáciami nie je len praktickou potrebou. V súčasnosti, ale aj v blízkej budúcnosti je to pre našu krajinu hlboká morálna a spoločenská zodpovednosť vyplývajúca z našej vzájomnej závislosti. Každá generácia prichádza s vlastnými skúsenosťami, zručnosťami a perspektívami. Starší sú nositeľmi historickej pamäte a skúseností, mladší prinášajú talent, nové technológie a inovatívne spôsoby myslenia. A keď tieto rozdielne nastavenia spojíme, nevzniká len obyčajný súčet vedomostí a inovatívnych postupov, ale kvalitatívne nová forma spoločenskej a pracovnej múdrosti, ktorá lepšie zvláda zložité výzvy doby.

**Rešpekt a uznanie** sú v tomto prípade jednými z najpodstatnejších nástrojov pre fungujúcu medzigeneračnú spoluprácu. Rešpekt otvára priestor pre aktívne počúvanie a umožňuje znižovať defenzívnosť. Uznanie zas motivuje a legitimizuje odovzdávanie a prijímanie medzi generáciami. Bez nich sa vzájomná komunikácia rýchlo zmení na sériu nedorozumení, pri ktorých sa stráca pridaná hodnota. Rešpekt je tiež spôsobom, akým vieme vyjadriť, že ľudská dôstojnosť nevyprchá vekom, ani používaním nových technológií.

Každá doba špecificky formuje hodnoty, jazyk a nástroje myslenia generácií. Významné rozdiely vznikali počas priemyselnej revolúcie, v povojnových časoch až po digitálne siete dneška. Ak nastavíme spoločenské povedomie tak, že tieto **generačné špecifiká nie sú chyba, ani výhoda, ale zdroje rozmanitosti**, môžeme efektívne posilniť adaptabilitu našej spoločnosti. Staršie generácie majú morálnu povinnosť odovzdať svoje skúsenosti a vytvoriť priestor pre rast mladších. Mladší majú zase povinnosť načúvať a prevziať zodpovednosť za dlhodobé následky svojho konania a rozhodnutí. Táto reciprocita je základom spoločnej starostlivosti o verejné dobro, rast krajiny, budovanie ekonomickej stability a v neposlednom rade aj starostlivosti o životné prostredie.

OVP nie je len o prenose informácií, ale je to cieľavedomé formovanie schopností, postojov a identity, ktoré umožnia mladým ľuďom žiť dôstojne, zodpovedne a tvorivo v technologicky rýchlo meniacom sa svete. Nástup týchto mladých generácií prináša odlišné očakávania, preferencie a hodnoty, čo si vyžaduje urýchlenú adaptáciu OVP. Zámerom modernizácie je zabezpečiť, aby sa OVP stalo **flexibilným, inkluzívnym a inovatívnym systémom**, ktorý reflektuje potreby generácií. Vzdelávací systém musí byť predvídavý, nie reaktívny a **mladí ľudia** majú byť vedení k tomu, aby boli **aktívnymi tvorcami svojej kariéry, nielen pasívnymi prijímateľmi práce**.

Medzi kľúčové medzinárodné rámce, ktoré boli brané do úvahy pre stanovenie odporúčaní (nižšie v texte) patrili aj:

- OECD (2024): [Medzinárodné hodnotenie zručností žiakov OVP a zamestnatel'nosti](#);
- UNESCO-UNEVOC (2024): [Zvyšovanie OVP pre spravodlivú a udržateľnú budúcnosť pre všetkých \(strednodobá stratégia\)](#);
- Cedefop (2025): [Kľúčové kompetencie v OVP](#);
- Cedefop a UNESCO-UNEVOC: [Podpora prístupov založených na zručnostiach, zelenej a digitálnej transformácie v OVP](#).

V zmysle skúmaných atribútov správania sa a motivácií mladej generácie je nevyhnutné, aby moderné OVP bolo postavené na nasledovných hodnotách, ktoré budú mladým ľuďom zrozumiteľné a atraktívne komunikované s jasnými dôkazmi pridanej hodnoty pre ich životy:

- **flexibilita školy a otvorenosť pre spoluprácu**;
- **praktická zodpovednosť a dôstojnosť práce** = legitimácia remesla a profesií, ich spoločenskej hodnoty, sebarealizácie a služby spoločnosti, zameranie s na získavanie praktických skúseností podporujúcich flexibilitu budúceho uplatnenia na trhu práce;
- **pripravenosť na neistotu** = moderný svet síce prináša rýchle technologické zmeny, ale aj ekonomické premeny a nové spoločenské požiadavky. Kombinácia špecifických zručností s celoživotným učením (napr. adaptabilita, flexibilita, kritické myslenie, riešenie problémov a pod.) budú kľúčové pre individuálnu aj kolektívnu odolnosť;
- **most medzi generáciami** = vytvorenie vzťahu k vzájomnému učeniu sa (mentoring a reverzný mentoring), kde skúsenosť starších dopĺňa kreativita a nástroje mladších, zároveň cieľový reskilling a upskilling učiteľov v súlade s modernými možnosťami výučby;



- **rovnosť príležitostí a sociálna súdržnosť** = komunikácia perspektívy a hodnoty ľudí, ktorí sa v budúcnosti nezamerajú iba na akademické vzdelanie;
- **etika a zodpovednosť** = orientovať sa na pochopenie hodnôt ako je bezpečnosť, udržateľnosť, profesionálna česťnosť a spoločenské dopady práce;
- **rovnováha teórie a praxe** = pevné základy položené na exaktných vedomostiach a zároveň intenzívne rozvíjanie praktických skúseností (SDV, stáže, prípadové štúdie, hackathony, laboratória a pod.), rovnako tak pravidelná modernizácia obsahu vzdelávania;
- **prenosné kľúčové kompetencie** = na výstupe musí absolvent disponovať týmito kľúčovými kompetenciami budúcnosti:
  - digitálna gramotnosť a práca s technológiami,
  - analytické myslenie a práca s dátami,
  - kritické myslenie a riešenie problémov,
  - sociálna inteligencia a tímová spolupráca,
  - kreativita a inovatívne myslenie,
  - adaptabilita a ochota učiť sa,
  - komunikačné a prezentačné zručnosti,
  - finančná gramotnosť,
  - zručnosti v oblasti kybernetickej a informačnej bezpečnosti,
  - zručnosti v oblasti umelej inteligencie,
  - zelené zručnosti (napr. udržateľnosť, energetická efektívnosť, predvídanie environmentálnych rizík a pod.),
  - podnikavosť.
- **firemní mentori a ambasádori na školách** = vzdelávanie pedagogických a nepedagogických zamestnancov, priame zapájanie do vzdelávania skúsených odborníkov z praxe ako učiteľov a vzory.
- **moderný priestor, metódy výučby a spôsobu hodnotenia** = moderné vyučovanie s využitím technologických možností zamerané na individuálne potreby žiakov a rozvoja ich talentov.

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z MEDINÁRODNÝCH INICIATÍV

OECD v rámci iniciatívy PISA-VET (2024) zdôrazňuje potrebu posilniť kvalitu, relevantnosť a efektívnosť OVP prostredníctvom merania výsledkov žiakov, zberu dát a prepojenia vzdelávania s reálnymi požiadavkami trhu práce. Odporúča, aby systémy OVP cielene rozvíjali tzv. **transverzálne zručnosti**<sup>4</sup>, ktoré sú prenositeľné medzi rôznymi profesiami a zvyšujú zamestnateľnosť jednotlivca a jeho kariérnu mobilitu. Je zároveň žiadúce, aby tieto zručnosti boli systematicky integrované do výučby a následnej aj do hodnotenia. Zavedenie kurikul má byť flexibilné (modularizované) s možnosťou individuálnych vzdelávacích dráh.

OECD zároveň upozorňuje na nedostatok kvalifikovaných VET učiteľov a trénerov s kombináciou **technických a pedagogických kompetencií**. Preto odporúča zaviesť pravidelné **stáže učiteľov v podnikoch**, posilniť **pedagogické vzdelávanie pre odborníkov z praxe** a vytvoriť **systém kontinuálneho profesijného rozvoja**. Taktiež posilniť digitálne kompetencie učiteľov OVP a zaviesť rolu učiteľa-kouča, ktorý podporí kariérne a osobnostné zručnosti žiakov.

<sup>4</sup> ako napr. spolupráca, riešenie problémov, gramotnosť (čitateľská, informačná, digitálna), zodpovednosť, vytrvalosť, sebakontrola a pod.

Je vysoko žiadúce využívať **simulačné prostredie a digitálne scenáre**, ktoré napodobňujú reálne pracovné situácie a podporujú autentické učenie. Preto by školy a firmy mali vo väčšej miere zaviesť **VR/AR nástroje, riešiť autentické a interaktívne úlohy (v tíme)** a hodnotiť výkon v reálnych kontextoch (nie iba pomocou testov). Podľa OECD je **kvalita vedenia a mentorstva** rozhodujúca pre úspech žiaka. Odporúča preto **školenia pre mentorov v podnikoch** (pedagogické a psychologické minimum), jasné štandardy kvality mentorstva a najmä spoločné plánovanie učebných cieľov v rámci úzkej spolupráce školy a zamestnávateľa. Podpora by mala byť zameraná na prepojenia SOŠ aj s malými podnikmi či startupmi.

OECD tiež zdôrazňuje, že úspech študenta závisí aj od **pocitu spolupatričnosti, bezpečia a podpory** v škole (či na praxi). Kľúčové je preto posilniť úlohu **školských psychológov a kariérnych poradcov**, sledovať well-being, podporovať diverzitu a rovnosť prístupu ku všetkým odborom. OECD zároveň vyzýva krajiny, aby zlepšili **monitorovanie kvality a výstupov OVP** – napr. uplatniteľnosť absolventov, kvalitu inštruktorov, prítomnosť duálneho vzdelávania. Cieľom by malo byť vybudovanie národnej databázy a indikátorov pre OVP, ktoré pomôžu koordinovať školskú a trhovú politiku. Rovnako významným sa javí zavedenie AI nástrojov na analýzu kariérnych dráh absolventov a predikciu potrieb trhu práce, so zámerom tvorby vzdelávacej politiky „v reálnom čase“.

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z DOTAZNÍKA U ZAMESTNÁVATEĽOV

### 1. Posilniť rozvoj pracovných návykov a zodpovednosti už počas vzdelávania.

Zamestnávateľa opakovane upozorňujú na potrebu väčšieho dôrazu na základné pracovné návyky – zodpovednosť, dochvilnosť, disciplínu a rešpekt k pracovným pravidlám. Tieto kompetencie by mali byť súčasťou každého študijného programu, najmä pri príprave mladších generácií na prvé zamestnanie.

### 2. Prepájať odborné vzdelávanie s praxou a reálnym pracovným prostredím.

Výrazne sa ukázala potreba intenzívnejšej spolupráce škôl so zamestnávateľmi – stáže, hackathony, duálne vzdelávanie a praktické tréningy pomáhajú premosťovať rozdiel medzi školou a pracoviskom a znižujú adaptačné problémy mladých zamestnancov.

### 3. Rozvíjať mäkké zručnosti a medzigeneračnú komunikáciu.

Najčastejšie identifikované problémy sa týkajú komunikácie, spolupráce a zvládania konfliktov. OVP by mala cielene rozvíjať empatiu, schopnosť aktívne počúvať, dávať spätnú väzbu, pracovať v tíme a zvládať stres – teda zručnosti, ktoré priamo podporujú medzigeneračnú spoluprácu.

### 4. Podporovať digitálne a zelené kompetencie.

Respondenti potvrdili, že digitálna gramotnosť je kľúčová pre uplatnenie na trhu práce. OVP by mala preto systematicky rozvíjať schopnosť pracovať s technológiami, kriticky vyhodnocovať informácie a súčasne podporovať environmentálne myslenie a udržateľné prístupy.

### 5. Vzdelávať inštruktorov a učiteľov v práci s mladými generáciami.

Z dotazníkov vyplynula potreba lepšej pripravenosti inštruktorov na prácu s generáciami Y a Z – najmä v oblasti motivácie, psychológie mladých, zvládania stresu a využívania moderných pedagogických metód (mentoring, koučing, zážitkové učenie).

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE OVP VYPLÝVAJÚCE Z DOTAZNÍKA U PSYCHOLÓGOV

### 1. Rozvíjať predovšetkým mäkké zručnosti a osobnostné kompetencie

Generácia Alfa disponuje digitálnou prirodzenosťou a podnikavosťou, no zároveň zápasí s nízkou disciplínou, slabšou koncentráciou a nižšou odolnosťou voči frustrácii. Je potrebné podporovať rozvoj mäkkých zručností tejto generácie s dôrazom na sebareguláciu, trpezlivosť, spoluprácu a emocionálnu inteligenciu už počas školskej dochádzky.

### 2. Zásadné budú sociálne a komunikačné zručnosti

Nadmerné používanie digitálnych technológií generáciou Alfa od detstva oslabuje ich schopnosť sústrediť sa a rozvíjať sociálne zručnosti, čo vedie k rastúcemu výskytu psychických ťažkostí (úzkosti, depresívne symptómy). Je potrebné zvýšiť osvetu v oblasti zdravého používania digitálnych technológií.

### 3. Vzdelávanie pedagogických a nepedagogických zamestnancov bude určovať mieru úspechu najmladších v budúcnosti na trhu práce

Generácia Alfa je orientovaná na slobodu, flexibilitu, finančnú odmenu a zábavu, pričom tradičné hodnoty ako autorita či zmysluplnosť práce u nich strácajú význam. Z tohto dôvodu je nevyhnutné budovať motivačné prostredie v školách aj na pracoviskách, ktoré im tieto aspekty dokážu ponúknuť. Súčasťou tejto zmeny by mala byť aj odborná príprava (ne)pedagogických zamestnancov v oblasti psychológie mladých generácií, digitálnych kompetencií a riadenia konfliktov.

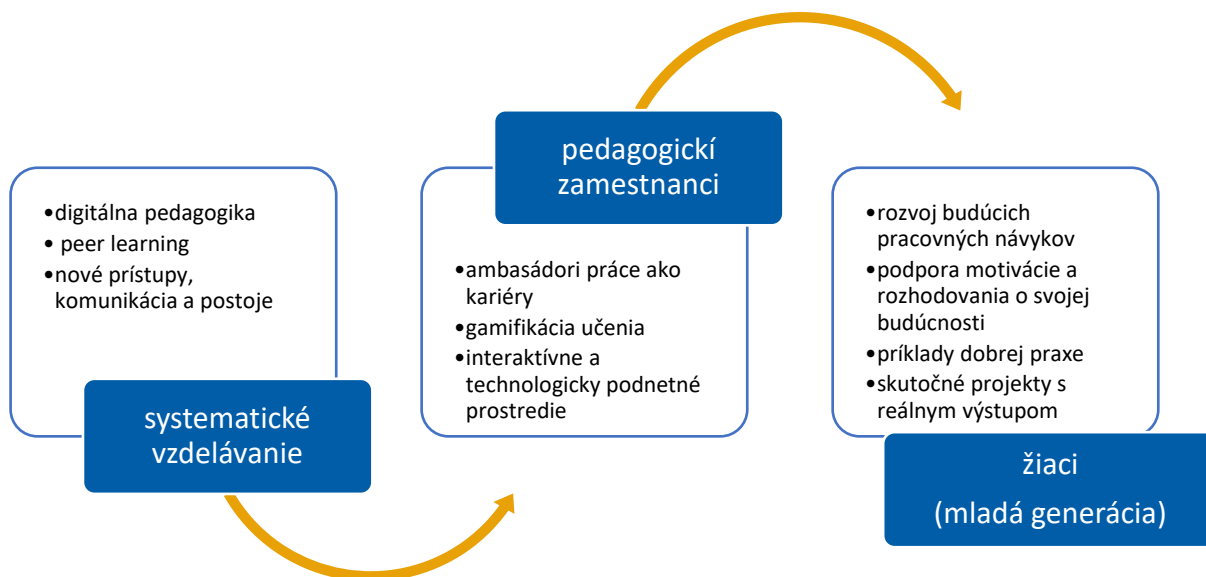
## ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE ZAMESTNÁVATEĽOV VYPLÝVAJÚCE Z ANALYTICKEJ ČASŤI

1. Trh práce sa musí vysporiadať s **fyzickým nedostatkom pracovných síl**, ktorý je zapríčinený negatívnym demografickým vývojom. Nástrojmi môžu byť digitalizácia, automatizácia a robotizácia pracovných úkonov, prijímanie cudzincov na vhodné pracovné miesta, ale aj kumulácia pracovných činností.
2. Jednotlivé kraje musia **modernizovať a zatriktívniť mestá a obce** s cieľom motivovať mladých ľudí pre stabilizáciu v regióne, resp. návrat do neho po získaní prvých pracovných skúseností. Atraktivita regiónu pre štúdium, prácu a život bude podmieňovať inovačný potenciál krajov. Výsostnému postaveniu Bratislavského kraja bude konkurovať miera digitalizácie a udržateľnosti v súlade s prioritami mladej generácie.
3. SaPO by sa mali sústrediť na aktiváciu zástupcov jednotlivých odvetví (najmä tých s vyšším podielom starších generácií) na vypracovanie stratégií **Age manažmentu** (odvetvovo orientovaných) a tiež na akčné plány náhrady pracovných síl v horizonte rokov 2030 – 2040 – 2050.
4. **Vysoká miera fluktuácie** zástupcov generácie Z naznačuje nutnú zmenu v HR stratégiách. Bude potrebné zrýchliť proces zaškolenia a rotácie zamestnancov v maximálnom horizonte 2 rokov. Zároveň by bola prospešná medziodvetvová spolupráca v rámci zdieľania už zaškolených zamestnancov.
5. Flexibilita generácie Z a generácie Y v rámci **dochádzania do zamestnania** vytvára priestor pre náborovanie zamestnancov vo vzdialenejších lokalitách, resp. príležitosti osloviť mladé talenty štruktúrou benefitov orientovaných na podporu cestovania a ubytovania.
6. Generácia Z je na trhu práce ešte krátky čas, avšak pri porovnaní miezd s ostatnými generáciami pri vstupe na trhu práce, resp. do piatich rokov od ukončenia štúdia je viditeľné jej **finančné podhodnotenie**. Pre menej atraktívne odvetvia môžu byť práve finančné bonusy cestou prilákania mladých talentov.
7. Z analytickej časti, ale aj z dopytovania respondentov, vyplynul rastúci podiel zástupcov generácie Y a generácie Z pracujúcich na **skrátenej úväzok**. Dôvodom sa ukazuje vyššia miera preferencie work-life-balance, čo v praxi môže komplikovať pokrytie plných úväzkov či zmenových prevádzok zamestnancami. Pre HR procesy ide o výzvy na využívanie flexibilných foriem zamestnávania a vykrývanie úväzkov viacerými osobami.
8. **Vysoký podiel študentov na vysokých školách a vysokoškolsky vzdelaných osôb** v najmladších generáciách, v kombinácii s **nižšou mierou uplatnenia sa v odbore vzdelávania**, vytvára stále rastúci tlak na HR politiky v rámci

zabezpečovania a financovania zaškoľovania, preškoľovania, rekvalifikácií, reskillingu, upskillingu mladých zamestnancov. Taktiež očakávania mzdového zaradenia mladých a mzdových nárastov nemusia odzrkadľovať realitu praxe.

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA PRE ŠKOLY A SAMOSPRÁVNE KRAJE VYPLÝVAJÚCE ZO ŠTÚDIE

- Pedagogickí zamestnanci



Pedagógovia sú tí, ktorí prichádzajú do každodenného úzkeho kontaktu so žiakmi, a to nielen čo sa týka výučby prideleného predmetu/ov. Každý deň im „prinášajú“ niečo nové a ich prístup, komunikácia a postoj výrazne vplývajú na rozvoj a celkovú motiváciu mladej generácie. V každom predmete majú možnosť vhodným spôsobom **rozvíjať budúce pracovné návyky**, a to aj tým, že každý úkon vysvetlia v kontexte „prečo to robíme“, aby žiaci videli význam svojej práce. Dôležitým úkonom sa stáva spájanie úloh s konkrétnym dopadom (napr. výsledok pre zákazníka/komunitu, trvalá udržateľnosť a pod.). Je očividné, že pri mladých generáciách prudko rastie význam **gamifikácie učenia** s využívaním systémov bodovania, úrovni a odmien<sup>5</sup>. Potreba interaktívneho a technologicky podnetného prostredia je pre mladé generácie už štandardnou potrebou. Toto prostredie kopíruje oblasti (odvetvia), ktoré sú lepšie finančne ohodnotené a tak pre mladú generáciu aj prízračlivejšie.

Z vyššie uvedených dôvodov je kľúčové **systematické vzdelávanie učiteľov OVP v digitálnej pedagogike** (UI, VR, LMS<sup>6</sup> systémy, gamifikácie) a aktívna komunita praktikov (v rámci peer learningu) umožní pedagógom vymieňať si úspešné digitálne metodiky a simulácie. Mladé generácie musia získať výrazné digitálne a analytické zručnosti, ktoré im uľahčia následné etablovanie sa na trhu práce.

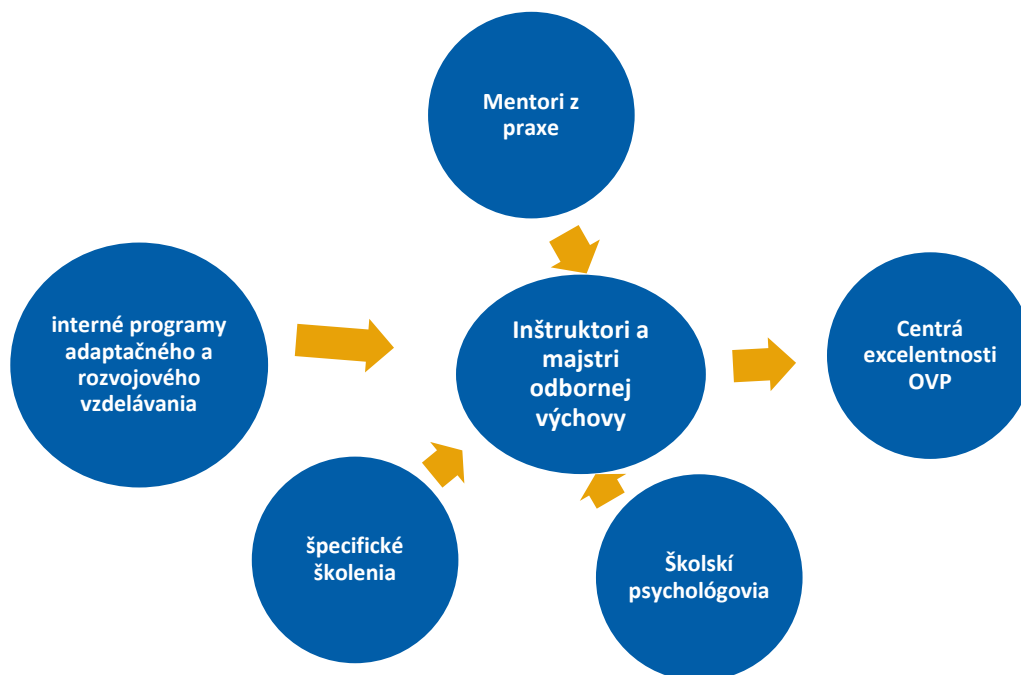
Pre trh práce ako celok je žiadúce, aby pedagógovia boli najmä **ambasádormi a prezentovali žiakom budúcu prácu ako kariéru**, nie sa iba zamerali na jednotlivé oddelené odbory. V tomto môže pomôcť prezentácia pozitívnych príkladov absolventov, reálnych miezd a benefitov v aktuálnom reálnom pracovnom prostredí. Silným motivátorom vie byť aj užšia aktívna spolupráca s profesionálmi z odvetví (zamestnávateľia), organizácia exkurzií a krátkych stáží pre celé triedy, ktoré môžu mladým ľuďom významne pomôcť pri rozhodovaní o budúcom pracovnom živote. V rámci úzkej spolupráce so zamestnávateľmi je vhodné umožniť žiakom/štrudentom zapojiť sa do skutočných projektov

<sup>5</sup> digitálne odznaky, certifikáty a pod.

<sup>6</sup> systémy riadenia výučby

s reálnym výstupom, nakoľko aj toto im umožní „prežiť skutočný budúci pracovný svet“. Aby mohlo OVP adekvátne reagovať na individuálne profesijné ciele, odporúča sa zavedenie **personalizovaných vzdelávacích trajektórií** s možnosťou individuálnej kombinácie modulov.

- Inštruktori a majstri odbornej výchovy



Systematická práca pri nadobúdaní a upevňovaní rôznych zručností je pre mladé generácie kľúčová, a preto sú inštruktori a majstri odbornej výchovy, v rámci skvalitnenia a modernizácie OVP, nesmierne dôležití. Mnohí z nich majú vysokú odbornosť, ale nižšiu pedagogicko-psychologickú a generačnú kompetenciu, nepoznajú aktuálne motivačné mechanizmy mladých ľudí, preferované štýly učenia a vhodné nástroje. Na to, aby vedeli efektívne namotivovať, usmerniť a pripraviť žiakov pre trh práce je v prvom rade potrebné, aby boli dostatočne profesijne pripravení.

Významným cieľom je **profesionalizovať a generačne modernizovať** ich úlohu tak, aby vedeli efektívne viesť žiakov súčasných mladých generácií, motivovať ich modernými metódami, komunikovať s nimi partnersky a koučovacím štýlom, používať digitálne a zážitkové formy výučby a rozvíjať najmä mäkké zručnosti. S týmto zámerom je nevyhnutné, aby im boli poskytnuté školenia so zameraním najmä na:

- generačné rozdiely, špecifická a hlavné motivačné faktory mladých generácií,
- projektové učenie, aktívne počúvanie, facilitácia skupín, práca so spätnou väzbou, „peer learning“,
- zlepšovanie digitálnych kompetencií (interaktívne a online nástroje<sup>7</sup>),
- leadership, koučing a mentoring žiakov (vrátane individuálneho mentoringu).

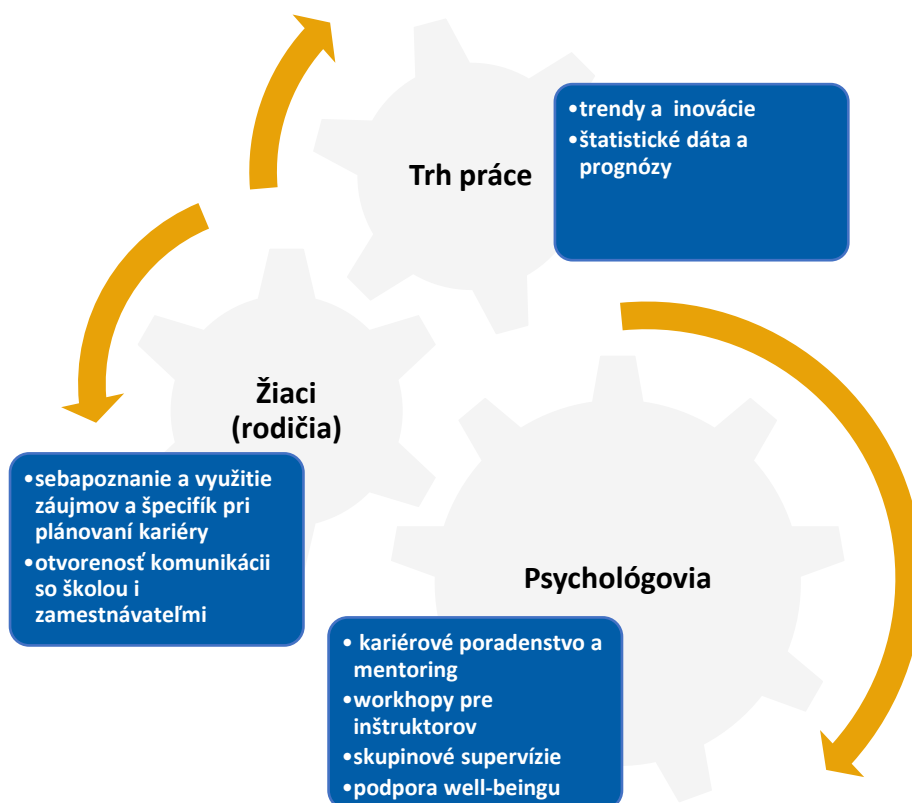
V tejto súvislosti je podstatné vytvoriť systém prípravy inštruktorov v jednotlivých školách formou **interných programov adaptačného a rozvojového vzdelávania**. Okrem vyššie uvedených školení je dôležité, aby obsahom školení boli aj **základy andragogiky a pedagogiky, vrátane psychológie učenia** v praxi najmä pre tých odborných zamestnancov, ktorí prichádzajú z podnikovej praxe. V tejto aktivite môžu byť skúsenejší majstri odbornej výchovy mentormi pre nových inštruktorov. Taktiež **poznatky školských psychológov** môžu byť pre inštruktorov kľúčové v súvislosti s komunikáciou, riešením konfliktov, motiváciou a spätnou väzbou. Na spoločné tréningové priestory pre

<sup>7</sup> napr. aj také, ktoré možno použiť pre hybridné učenie, hodnotenie a reflexiu žiakov

školy a podniky je možné využiť napríklad **Centrá excelentnosti OVP**, kde sa dajú pravidelne organizovať workshopy, shadowing programy, či hodnotiace dni. Za významnú považujeme aj **spoluprácu s vysokými školami** (najmä pedagogické fakulty), kde by bolo vhodné ponúknuť moduly „Psychológia práce s mladou generáciou“.

Kľúčové je aj získavanie a vyhodnocovanie spätnej väzby, kde je žiadúce vytvoriť systém zberu dát o kvalite líderstva, mentorstva, efektivity školení a spokojnosti žiakov s inštruktormi. Výsledky následne pravidelne publikovať a využívať na úpravu procesov, postupov, politiky vzdelávania inštruktorov a majstrov odbornej výchovy.

- Kariéroví a výchovní poradcovia, školskí psychológovia



Jednou z ich kľúčových úloh je vzájomné prepojenie žiaka, jeho rodičov a samotnej školy. Vysoko žiadúca je aktívna účasť v procese výberu vzdelávacej a profesijnej dráhy a preto do tohto trojuholníka musí vstupovať aj oblasť trhu práce. Rodičia, bohužiaľ, niekedy bývajú „brzdou“ pri voľbe OVP, preto je v tomto prípade podstatná organizácia pravidelných informačných stretnutí **o trendoch na trhu práce, možnostiach OVP** – ideálne formou workshopov, ktoré budú podporené aktuálnymi štatistickými dátami a prognózami. Posilnenie kariérového poradenstva a mentoringu je možné považovať za jednu z najvýznamnejších aktivít, ktorá mladej generácii „ukáže správne smerovanie“. Bez aktuálnych a relevantných dát je však obraz o trhu práce neúplný a môže byť skreslený. Rodičov je vhodné zapojiť do kariérového poradenstva žiaka aj formou pozývania na dni otvorených dverí organizácií, resp. spoločných kariérnych aktivít, kde rastie pravdepodobnosť lepšieho pochopenia hodnoty a možností OVP.

Kariéroví poradcovia (školskí psychológovia) častokrát žiakov veľmi dobre poznajú, preto je dôležité, aby im vedeli pomôcť **vhodne prepojiť ich talent a záujmy s reálnymi pracovnými možnosťami** a podporovať ich v kontakte a obojstrannej komunikácii so zamestnávateľmi. Taktiež podporiť ich motiváciu, sebapoznanie, pomôcť rozvíjať ich mäkké zručnosti a budúce pracovné návyky, ktoré zvyšujú pripravenosť a atraktivitu absolventov pre zamestnávateľov. Nemenej dôležitým je podpora **well-beingu**, kde pomôžu nastaviť rovnováhu a včas predchádzať rizikám a problémom dnešnej mladej generácie.

Pre inštruktorov môžu viesť workshopy o zvládání konfliktov, stresu a generačných rozdielov, vrátane realizácie skupinových supervízií, kde inštruktori môžu zdieľať skúsenosti z práce so žiakmi. Cez workshopy je možné povzbudiť a nasmerovať k zlepšeniu komunikácie a motivácie mladých ľudí k úspešnému zvládnutiu vzdelávania a následne štartu do pracovného života.

Štúdia a vyjadrenia respondentov jednoznačne potvrdili, že ak prijmem fakt, že každá doba prináša svoje špecifiká, potom rešpekt a uznanie nie sú luxusom, ale nevyhnutnosťou. Spolupráca naprieč generáciami môže byť efektívna stratégia adaptácie našej spoločnosti na demografické zmeny, ale aj výraz hlbokej ľudskosti a uznania, že ako jednotlivci bez ostatných nemôžeme naplno žiť ani tvoriť lepší svet.

**PRÍLOHA č. 1:**  
**DOTAZNÍK PRE PRVÚ**  
**CIEĽOVÚ SKUPINU**  
**(zamestnávateľa)**



## PRÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍKOVÉ ZISŤOVANIE ZAMESTNÁVATELIA - GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE

(cieľová skupina: personálni riaditelia, manažéri, vedúci prevádzok)

### Úvodný text:

Trh práce sa v posledných rokoch dynamicky mení pod vplyvom generačnej výmeny a nástupu mladších generácií. Generácia Y (tzv. mileniáni) a najmä Generácia Z postupne budú tvoriť významnú časť pracovnej sily, pričom do popredia prinášajú nové očakávania, hodnoty, spôsoby správania a prístupy k práci. Tieto odlišnosti predstavujú nielen výzvu pre zamestnávateľov, ale aj dôležitý podnet na zlepšovanie systému odborného vzdelávania a prípravy (ďalej len „OVP“), ktorý pripravuje budúcich zamestnancov pre prax.

Cieľom tohto kvalitatívneho zisťovania je **získať vaše bohaté skúsenosti a postrehy**, najmä v oblastiach typického správania sa jednotlivých generácií na trhu práce, očakávaní, motivátorov a samotných prístupov k zamestnaniu. Osobitne sa zameriavame na oblasti, ktoré sú kľúčové pre rozvoj pracovnej sily v budúcnosti, aby mohli byť podchytené už v rámci samotného OVP.

Vaše názory a skúsenosti sú pre nás nesmierne cenné, pretože nám pomôžu **formulovať odporúčania** a efektívnejší prístup **pri integrácii mladších generácií do pracovného prostredia**. Taktiež bude možné kvalifikovane využiť stanovené kompetencie a úlohy stavovských a profesijných organizácií (ďalej len „SaPO“), ktoré tiež účinne vedia pomôcť v predmetnom procese.

Online dotazník Vám zaberie cca. 15 – 20 min času, pričom v prvom rade je žiadúce **brať do úvahy najmä generačné rozdiely Vašich aktuálnych zamestnancov**. Samozrejme, viete vychádzať aj z predchádzajúcich skúseností z trhu práce.

### Otázky:

#### Generácie v pracovnom procese

1. Približne akým % sú u Vás v organizácii (v súčasnosti) v pracovnom procese **zastúpené jednotlivé generácie?**

*Vpíšte % zastúpenie tak, aby spolu týchto päť skupín tvorilo 100%. Ak niektorá z generácií v súčasnosti u Vás zastúpená nie je, napíšte 0%.*

- a. Silent Generation (1928 – 1945)
- b. Baby boomers (1946-1964)
- c. Generácia X (1965 – 1980)
- d. Generácia Y (1981 – 1996)
- e. Generácia Z (1997 – 2010)

0 % ..... 20.....40.....60.....80.....100 % ☒ Generácia nie je zastúpená

2. Ako podľa vás toto generačné zloženie zamestnancov **vplýva na súčasný chod organizácie?**

- a. Otvorená odpoveď

3. Aké **pozitívne osobnostné črty** vo všeobecnosti prevládajú v rámci jednotlivých generácií u Vás v organizácii?

*Pre každú generáciu, ktorá je zastúpená u Vás v organizácii vyberte minimálne jednu a max. tri najvýraznejšie pozitívne osobnostné črty, ktorými sa vyznačuje. Ak chcete túto pozitívnu osobnostnú črtu zvýrazniť, uveďte ju do viacerých políček pri*

jednotlivých generáciách. Ak niektorá z generácií u Vás zastúpená nie je, vyberte možnosť "Generácia nie je zastúpená". Ak Vám nejaká pozitívna osobnostná črta/črty chýba/chýbajú, vpište ju/ich do poznámky.

- Silent Generation (1928 – 1945)
- Baby boomers (1946-1964)
- Generácia X (1965 – 1980)
- Generácia Y (1981 – 1996)
- Generácia Z (1997 – 2010)
  - a. Ambicióznosť
  - b. Disciplína
  - c. Flexibilita a adaptabilita
  - d. Inovatívnosť/tvorivosť
  - e. Lojalita
  - f. Ochota učiť sa
  - g. Odolnosť voči frustrácii a neúspechu
  - h. Optimizmus
  - i. Otvorenosť k diverzite a rôznym názorom
  - j. Podnikavosť a odvaha
  - k. Pracovná morálka
  - l. Pragmatizmus
  - m. Proaktivita
  - n. Rešpekt k autorite
  - o. Rovnováha
  - p. Samostatnosť
  - q. Schopnosť pracovať pod tlakom
  - r. Spoľahlivosť
  - s. Stabilita nálad
  - t. Tímovosť
  - u. Trpezlivosť
  - v. Túžba po zmysluplnej práci
  - w. Zmierlivosť
  - x. Zodpovednosť
  - y. Generácia nie je zastúpená
  - z. Nevie sa k tomu vyjadriť
  - aa. Iná pozitívna črta/y (prosím uveďte do poznámky) .....

Ďalšia otázka sa otvorí v tom prípade, ak vybrali pri pozitívnych osobnostných črtách generáciu Y / Z, respektíve oboje.....

4. Rozvoj ktorých **pozitívnych osobnostných čŕt** u generácie Y / Z by mal byť v systéme OVP najviac **podporovaný**, aby mali tieto generácie uľahčené pôsobenie v pracovnom procese, resp. ľahší vstup na trh práce?

a. Otvorená odpoveď

5. Aké **negatívne osobnostné čŕty** vo všeobecnosti prevládajú v rámci jednotlivých generácií u Vás v organizácii?

*Pre každú generáciu, ktorá je zastúpená u Vás v organizácii vyberte minimálne jednu a max. tri najvýraznejšie negatívne osobnostné čŕty, ktorými sa vyznačuje. Ak chcete túto negatívnu osobnostnú čŕtu zvýrazniť, uveďte ju do viacerých políček pri jednotlivých generáciách. Ak niektorá z generácií u Vás zastúpená nie je, vyberte možnosť "Generácia nie je zastúpená". Ak Vám nejaká negatívna osobnostná čŕta/čŕty chýba/chýbajú, vpište ju/ich do poznámky.*

- Silent Generation (1928 – 1945)
  - Baby boomers (1946-1964)
  - Generácia X (1965 – 1980)
  - Generácia Y (1981 – 1996)
  - Generácia Z (1997 – 2010)
- a. Individualizmus
  - b. Konfliktnosť
  - c. Minimálna disciplína
  - d. Neistota
  - e. Neochota učiť sa
  - f. Nerealistické očakávania
  - g. Nerešpektovanie autority
  - h. Nesamostatnosť
  - i. Nespoľahlivosť
  - j. Neschopnosť pracovať pod tlakom
  - k. Netrpezlivosť
  - l. Neustála potreba uznania
  - m. Nezodpovednosť
  - n. Nízka flexibilita a adaptabilita
  - o. Nízka lojalita
  - p. Nízka ochota riskovať
  - q. Nižšia odolnosť voči stresu
  - r. Pasivita
  - s. Problém udržať work-life balance
  - t. Problémy s koncentráciou
  - u. Rigidita a konzervatizmus
  - v. Skepticizmus
  - w. Slabšia odolnosť voči frustrácii a neúspechu
  - x. Vyššia miera fluktuácie

- y. Generácia nie je zastúpená
- z. Nevie sa k tomu vyjadriť
- aa. Iná negatívna črta/y (prosím uveďte do poznámky) .....

Ďalšia otázka sa otvorí v tom prípade, ak vybrali pri negatívnych osobnostných črtách generáciu Y / Z, respektíve oboje.....

6. Ktoré z **negatívnych osobnostných črt** predstavujú najväčšiu hrozbu pri generáciách Y / Z v rámci pôsobenia v pracovnom procese, resp. vstupe doň?

- a. Otvorená odpoveď

7. Aké **motivátory** sa u Vás v organizácii najviac osvedčili pri jednotlivých generáciách?

*Pre každú generáciu, ktorá je zastúpená u Vás v organizácii vyberte minimálne jeden a max. tri motivátory, ktoré sa u Vás najviac osvedčili. Ak chcete niektorý z motivátorov zvýrazniť, uveďte ho do viacerých políčok pri jednotlivých generáciách. Ak niektorá z generácií u Vás zastúpená nie je, uveďte možnosť „Generácia nie je zastúpená“. Ak sa u Vás osvedčil iný motivátor/y, uveďte ho/ich do poznámky.*

- Silent Generation (1928 – 1945)
- Baby boomers (1946-1964)
- Generácia X (1965 – 1980)
- Generácia Y (1981 – 1996)
- Generácia Z (1997 – 2010)
- a. Autonomnia a sloboda pri práci
- b. ESG hodnoty
- c. Flexibilita
- d. Hodnoty zamestnávateľa a firemná kultúra
- e. Kariérny rast
- f. Konkurenčná mzda
- g. Kvalitné a zdravé pracovné prostredie
- h. Medzinárodné skúsenosti a mobilita
- i. Možnosť ovplyvňovať veci / participácia
- j. Osobný kontakt
- k. Personalizované benefity
- l. Práca s technológiami, v inovačnom prostredí
- m. Príležitosti na kreativitu a seberealizáciu
- n. Rozvoj a ochota učiť sa
- o. Spoločenská prestíž / status
- p. Stabilita príjmu a dlhodobé istoty
- q. Tímová spolupráca a dobré vzťahy na pracovisku
- r. Uznatie a spätná väzba
- s. Vyvážený osobný a pracovný život
- t. Zmysluplnosť práce

- u. Generácia nie je zastúpená
- v. Nevie sa k tomu vyjadriť
- w. Iný motivátor/y (prosím uveďte) .....

8. Ktorú generačnú skupinu/y považujete vo Vašej organizácii za **kľúčovú/é pre stabilitu** a ktorú/é skôr **pre inováciu a rozvoj**?

*Vyberte si jednu z ponúkaných možností a priradte k jednotlivým generáciám. Ak niektorá z nich u Vás zastúpená nie je, uveďte 0. (tri možnosti – stabilita; inovácia a rozvoj; 0).*

- a. Silent Generation (1928 – 1945)
- b. Baby boomers (1946-1964)
- c. Generácia X (1965 – 1980)
- d. Generácia Y (1981 – 1996)
- e. Generácia Z (1997 – 2010)

9. Vnímate rozdiely medzi generáciami **v miere lojality**?

- a. Áno, vnímam
- b. Nie, nevšimol som si
- c. Nevie sa k tomu vyjadriť

10. Má podľa Vás **mera lojality priamu spojitosť s odmeňovaním**?

- a. Áno, má priamu spojitosť
- b. Nie, nemá priamu spojitosť
- c. Nevie sa k tomu vyjadriť

11. Čo si myslíte o tom, aké **typy (formy) odmien** sú podľa Vás **najefektívnejšie pre rôzne generácie**?

*V prípade, ak nemáte zastúpenú niektorú z generácií, uveďte do riadku "0". Ak sa neviete k tejto problematike vyjadriť, napíšte „nevie“.*

- Silent Generation (1928 – 1945)
- Baby boomers (1946-1964)
- Generácia X (1965 – 1980)
- Generácia Y (1981 – 1996)
- Generácia Z (1997 – 2010)
- a. Otvorená odpoveď (u každého z nich)

12. Ako **naliehavé** je podľa Vás riešenie nasledujúcich problémov u medzigeneračných tímov?

*Vyberte % mieru, pričom platí, že 0% = problém vôbec nie je naliehavý, 100 % = problém je veľmi naliehavý. Ak konkrétny problém nevnímate, označte túto možnosť.*

- a. Odlišný spôsob spolupráce
- b. Rozdielna ochota k interným presunom / zmene pracovnej pozície

- c. Negatívne vplyvy technológií
- d. Rozdielne motivačné faktory
- e. Rozdielny prístup k autoritám
- f. Rozdielny prístup k samotnej práci
- g. Iné (prosím uveďte) ..... – poznámka

Teraz sa pozrime bližšie na problém/y, ktoré ste uviedli ako najvýraznejšie, čiže ste im priradili 70 – 100 %.  
Odpovedzte prosím na nasledujúce doplňujúce otázky.

Ak bolo vybrané „**Odlíšný spôsob komunikácie**“ na 70 – 100 %:

13. V súvislosti s **komunikáciou** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Jazykové rozdiely
- b. Konflikty pri spätných väzbách
- c. Medzigeneračné predsudky
- d. Odlíšne komunikačné štýly
- e. Problém urobiť kompromis
- f. Rozdielna preferencia kanálov
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Neviem sa k tomu vyjadriť

Nasledujúca otázka bude ešte nasledovať k oblasti „**odlišný spôsob komunikácie**“...

14. Čo by mal **system OVP** v súvislosti s komunikáciou (najmä u mladšej generácie) **podporovať**, resp. naopak čo by mal **upraviť, či zmeniť**?

- a. Otvorená odpoveď

Ak bolo vybrané „**Odlíšný spôsob spolupráce**“ na 70 – 100 %:

15. V súvislosti so **spoluprácou** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Fragmentácia tímu – „vekové ostrovčeky“
- b. Generačné stereotypy
- c. Individualizmus
- d. Pracovný štýl a tempo
- e. Problém s odovzdávaním know-how
- f. Ťažkosti pri budovaní dôvery a vzájomného rešpektu
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Neviem sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané „**Rozdielna ochota k interným presunom / zmene pracovnej pozície**“ na 70 – 100 %:

16. V súvislosti s **ochotou k interným presunom / zmene pracovnej pozície** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Kompetenčné bariéry
- b. Nedostatočné ne/finančné stimuly k zmene
- c. Neochota opustiť dlhodobu obsadenú pozíciu
- d. Obava zo zníženia statusu / prestíže v rámci organizácie
- e. Odpor k adaptácii v novom prostredí
- f. Osobné okolnosti (vek, rodinné záväzky, zdravotný stav)
- g. Rozdielne chápanie kariérneho rastu
- h. Strach zo straty pracovnej istoty pri zmene úlohy / tímu
- i. Iné (prosím uveďte) .....
- j. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané „**Negatívne vplyvy technológií**“ na 70 – 100 %:

17. V súvislosti s **negatívnymi vplyvmi technológií** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Frustrácia z príliš rýchleho technologického vývoja
- b. Pomalšia adaptácia na nové technológie
- c. Problém sústrediť sa na dlhšie úlohy bez digitálnych stimulov
- d. Riziko neefektívneho multitaskingu
- e. Riziko z „technologickej únavy“
- f. Väčšia zraniteľnosť voči digitálnym nástrahám
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané „**Rozdielne motivačné faktory**“ na 70 – 100 %:

18. V súvislosti s **motivačnými faktormi** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Lojalita, ktorú „zabije“ lepšia pracovná ponuka od konkurencie
- b. Nedostatočne personalizované benefity
- c. Nedostatočný osobný kontakt
- d. Nemožnosť kariérneho rastu
- e. Nemožnosť ovplyvňovať veci / participácia
- f. Nestabilita príjmu a dlhodobých istôt
- g. Nesúlads hodnotami zamestnávateľa a jeho firemnej kultúry
- h. Nevyhovujúce vzťahy na pracovisku (i v rámci tímovej spolupráce)
- i. Nízka flexibilita

- j. Nízky spoločenský status / prestíž
- k. Odlišné hodnoty a životné štýly
- l. Odlišné očakávania od pracovného prostredia
- m. Pocit nízkej autonómie a slobody pri práci
- n. Pocit slabého uznania za vykonanú prácu
- o. Rozdielne očakávania v oblasti finančnej motivácie
- p. Iné (prosím uveďte) .....
- q. Nevieť sa k tomu vyjadriť

*Nasledujúca otázka bude ešte nasledovať k oblasti „rozdielne motivačné faktory“...*

19. Myslíte si, že v súvislosti s **benefitmi** Vás čakajú v blízkej dobe zmeny?

- a. Áno, predpokladáme, že budeme musieť vytvárať personalizované benefity, aby sme „uspokojili“ všetky generácie
- b. Už sme zrealizovali viaceré zmeny, pričom priebežne monitorujeme potreby a benefity diferencujeme podľa generácií
- c. Nie, nebudeme upravovať benefity v nadväznosti na medzigeneračné tímy
- d. Nevieť sa k tomu vyjadriť

*Ak bolo vybrané „Rozdielny prístup k autoritám“ na 70 – 100 %.*

20. V súvislosti s **prístupom k autoritám** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Generačný stereotyp voči lídrovi
- b. Hierarchická rigidita
- c. Konflikt medzi formálnou a neformálnou autoritou
- d. Konflikty pri štýle riadenia
- e. Neakceptácia / konflikt hodnôt
- f. Rozdielny prístup k pravidlám a disciplíne
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevieť sa k tomu vyjadriť

*Ak bolo vybrané „Rozdielny prístup k samotnej práci“ na 70 – 100 %.*

21. V súvislosti s **prístupom k samotnej práci** čo najčastejšie vnímate ako problém?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Odlišné pracovné návyky
- b. Odlišné pracovné priority
- c. Odlišné preferencie v súvislosti s formou práce a organizáciou pracovného času
- d. Rozdielne chápanie sebarozvoja a ne/ochota učiť sa
- e. Rozdielne vnímanie osobného kontaktu a osobnej dostupnosti



- f. Technologické rozdiely – digitálne zručnosti
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané aj **a** - „Odlišné pracovné návyky“ - nasledujú tri podotázky

22. Čo považujete za najväčší problém/y **pri získavaní pracovných návykov mladých generácií?**

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Slabá motivácia a nízka trpezlivosť
- b. Neschopnosť dodržiavať pracovnú disciplínu (dochádzka, presnosť)
- c. Odlišné chápanie autority a rešpektu voči nadriadeným
- d. Prílišná orientácia na technológie namiesto praktických zručností
- e. Nízka odolnosť voči stresu a tlaku
- f. Slabé prepojenie školy a praxe (nedostatok reálnych skúseností)
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevie sa k tomu vyjadriť

23. Čo je podľa Vás zásadné (najmä pre mladšie generácie), čo by si v rámci **dobrych pracovných návykov mali osvojiť** už priamo v procese odborného vzdelávania a prípravy?

- a. Otvorená odpoveď

24. Ako vnímate **pomoc podporných profesií v školách** (pedagogickí asistenti, psychológovia, špeciálni pedagógovia, nepedagogickí zamestnanci) v súvislosti so získavaním lepších pracovných návykov mladších generácií?

- a. Otvorená odpoveď

Ak bolo vybrané aj **b** - „Odlišné pracovné priority“

25. Čo podľa Vás **mladšie generácie (Y a Z) skôr uprednostnia:**

*Z ponúkaných možností presuňte max. 9 (polovicu z nich) do boxu.*

- |                                      |                                               |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| a. Lepšie finančné ohodnotenie       | - Work-life balance                           |
| b. Kariérny rast a rýchly postup     | - Stabilita (a častokrát i stagnácia postupu) |
| c. Flexibilita a rôznorodosť úloh    | - Rutina a istota                             |
| d. Striktné dodržiavanie pravidiel   | - Hľadanie alternatívnych riešení             |
| e. Neformálny prístup                | - Formálnosť                                  |
| f. Dlhodobé zotrvanie v jednej firme | - Zmeny a fluktuáciu                          |
| g. TPP                               | - Dohody / freelance                          |
| h. Multitasking                      | - Postup krok za krokom                       |
| i. Práca pod tlakom                  | - Práca bez časových hraníc                   |

Ak bolo vybrané aj **c** - „Odlišné preferencie v súvislosti s formou práce a organizáciou pracovného času“

26. Sú podľa Vášho názoru **flexibilné formy zamestnávania** zásadné (najmä pre mladšie generácie) pri rozhodovaní o tom, či do pracovného pomeru vstúpia, resp. v ňom dlhodobejšie zotrvajú?

- a. Áno, sú pre nich zásadné
- b. Áno, sú pre nich zásadné, ale nielen pre nich – aj pre staršie generácie
- c. Nie, nie sú pre nich zásadné
- d. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané aj **d** - „Rozdielne chápanie sebarozvoja a ne/ochota učiť sa“

27. Aké **formy a nástroje vzdelávania / rekvalifikácie** sú u jednotlivých generácií Vašich zamestnancov obľúbené?

*Pre každú generáciu, ktorá je zastúpená u Vás v organizácii vyberte najobľúbenejšie formy a nástroje vzdelávania / rekvalifikácie. Ak niektorá z generácií u Vás zastúpená nie je, uveďte možnosť „žiadna z uvedených“. Môžete označiť aj viacero odpovedí. Ak Vám niečo chýba, prosím doplňte do poznámky.*

- Silent Generation (1928 – 1945)
  - Baby boomers (1946-1964)
  - Generácia X (1965 – 1980)
  - Generácia Y (1981 – 1996)
  - Generácia Z (1997 – 2010)
- **Forma vzdelávania / rekvalifikácie**
    - a. Online vzdelávanie / rekvalifikácia
    - b. Prezenčné offline vzdelávanie / rekvalifikácia
    - c. Hybridné modely vzdelávania / rekvalifikácie
  - **Nástroje vzdelávania / rekvalifikácie**
    - a. Mikrolearning
    - b. Interaktívne platformy
    - c. Mentoring
    - d. Generácia nie je zastúpená
    - e. Iná forma / nástroj vzdelávania (prosím uveďte) .....
    - f. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané aj **e** - „Rozdielne vnímanie osobného kontaktu a osobnej dostupnosti“ – 2 podotázky

28. Uprednostňujú mladšie generácie (Y a Z) **osobné stretnutia**, alebo preferujú skôr **online komunikáciu**?

- a. Áno, uprednostňujú osobné stretnutia a vnímajú pozitívne význam tímových akcií a teambuildingov
- b. Nie, preferujú skôr online komunikáciu
- c. Závisí to od situácie
- d. Je to vyrovnané
- e. Iné (prosím uveďte) .....
- f. Nevie sa k tomu vyjadriť

29. Majú nastavené **rovnaké očakávania** ohľadom dostupnosti a ochoty byť k dispozícii po pracovnej dobe u seba a u nadriadených?

- a. Áno, sú ochotní byť k dispozícii aj po pracovnej dobe a to isté očakávajú aj od nadriadených
- b. Áno, sú ochotní byť k dispozícii aj po pracovnej dobe, pričom to ale neočakávajú od nadriadených
- c. Závisí to od situácie
- d. Nie, nie sú ochotní byť k dispozícii po pracovnej dobe, ale očakávajú od nadriadených, že títo budú
- e. Nie, nie sú ochotní byť k dispozícii po pracovnej dobe a ani od svojich nadriadených to neočakávajú
- f. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bolo vybrané aj **f** - „Technologické rozdiely – digitálne zručnosti“ – budú nasledovať dve podotázky

30. Čím sa najmä **prejavuje rozdielna úroveň** digitálnych kompetencií medzi generáciami Vašich zamestnancov v organizácii?

- a. Otvorená odpoveď

31. Ako hodnotíte **pripravenosť** rôznych generácií **na adaptáciu na nové technológie**?

*Pre každú generáciu, ktorá je zastúpená u Vás v organizácii vyberte % pripravenosti adaptovať sa na nové technológie. Ak niektorá z generácií u Vás zastúpená nie je, vyberte možnosť „0 %“.*

- a. Silent Generation (1928 – 1945)
  - b. Baby boomers (1946-1964)
  - c. Generácia X (1965 – 1980)
  - d. Generácia Y (1981 – 1996)
  - e. Generácia Z (1997 – 2010)
- 0 % ..... 20 ..... 40 ..... 60 ..... 80 ..... 100 %
- f. Nevie sa k tomu vyjadriť

Po bližšej identifikácii problémov, ktoré boli uvedené na úrovni 4 – 5 pokračuje dotazník ďalšími otázkami....

Teraz sa zameriame na predmetnú problematiku z pohľadu **stavovských a profesijných organizácií**.

### Stavovské a profesijné organizácie

32. Aké opatrenie zo strany SaPO by, podľa Vášho názoru, **podporili prácu s generáciami v systéme OVP**, s cieľom ich zodpovednej prípravy pre trh práce?

- a. Otvorená odpoveď

33. Akým spôsobom by mala do **procesu prípravy a pripravenosti** (najmä mladších generácií) **vstupovať SaPO**?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- b. Úzka a systematická spolupráca v rámci systému duálneho vzdelávania, odborných stáží, praxe a pod. so zamestnávateľmi
- c. Tvorba odporúčaní a štandardov pre profesijné kompetencie v jednotlivých odboroch

- d. Aktívna spolupráca so školami pri aktualizácii obsahu vzdelávania podľa potrieb trhu práce
- e. Budovanie siete kontaktov (networkingu) medzi študentmi, absolventmi a zamestnávateľmi
- f. Popularizácia profesií a zvyšovanie ich spoločenského statusu
- g. Monitorovanie trendov na trhu práce, vrátane prognóz budúceho vývoja
- h. Podpora inovácií a implementácie nových technológií do praxe
- i. Organizovanie súťaží, konferencií a workshopov pre mladé generácie
- j. Vytváranie motivačných programov na podporu podnikavosti a start-up kultúry
- k. Iné (prosím uveďte) .....
- l. Nevieť sa k tomu vyjadriť

34. Aké oblasti **vzdelávania inštruktorov** považujete za kľúčové?

*Môžete označiť aj viaceré odpovedi.*

- a. Digitálne kompetencie a využívanie technológií pri práci s mladými ľuďmi
- b. Psychológia mladých generácií (Z, Alfa) – motivácia, správanie, potreby
- c. Moderné pedagogické metódy (koučing, mentoring, zážitkové vzdelávanie)
- d. Riadenie konfliktov a zvládanie stresu pri práci s mladými ľuďmi
- e. Zelené kompetencie a environmentálne prístupy
- f. Medzigeneračná komunikácia a spolupráca
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevieť sa k tomu vyjadriť

Posledná časť dotazníka sa bude venovať **HR politike** vo Vašej organizácii.

### **HR politika**

35. Vnímate **tlak na súčasnú HR politiku** vo Vašej organizácii v súvislosti so zamestnávaním rozdielnych generácií?

- a. Áno, vnímame
- b. Nie, nevnímame
- c. Nevieť sa k tomu vyjadriť

*Ak bolo vybrané „áno, vnímame“:*

36. V čom najviac pociťujete **náročnosť** pri zamestnávaní rozdielnych generácií?

- a. Otvorená odpoveď

37. Ako podľa vás ovplyvní **generačná diverzita tímov** výkonnosť a firemnú kultúru organizácií (vo všeobecnosti) v blízkej budúcnosti?

- a. Otvorená odpoveď

38. Ktoré HR politiky považujete za **nevyhnutné pre udržanie generáčného mixu** v rovnováhe?

*Môžete označiť aj viacero odpovedí.*

- a. Generačne citlivý nábor a onboarding
- b. Budovanie employer brandingu s dôrazom na multigeneračné tímy
- c. Vytváranie zmiešaných tímov so zámerom prenosu know-how
- d. Projekty na prelomenie vekových predsudkov
- e. Programy „silver economy“ (zapájanie starších zamestnancov do mentoringu / čiastočných úväzkov)
- f. Rotácia úloh v rámci tímov na lepšie pochopenie rozdielnych pracovných štýlov
- g. Úprava pracovných postupov podľa vekových a zdravotných potrieb
- h. Tréning lídrov v multigeneračnom manažmente
- i. Podpora participatívneho riadenia
- j. Diferencovaná interná komunikácia
- k. Budovanie kultúry rešpektu
- l. Reverzný mentoring
- m. Firemná politika rovnosti príležitostí
- n. Rekvalifikácie na udržanie starších pracovníkov na trhu práce
- o. Programy na podporu rodičov pri návrate do práce
- p. Iné (prosím uveďte) .....
- q. Nevieť sa k tomu vyjadriť

39. Ako plánujete prispôsobiť stratégiu riadenia ľudských zdrojov **očakávaniam** mladších generácií?

- a. Otvorená odpoveď

40. Prosím uveďte svoje **kontaktné údaje**. V prípade záujmu Vám vieme na e-mailovú adresu zaslať zosumarizované výsledky dotazníkového zisťovania.

Meno a priezvisko: .....

Organizácia: .....

E-mail: .....

☒ \* Mám záujem zaslať zosumarizované výsledky dotazníkového zisťovania.

☒ \* Odoslaním dotazníka dávate kvalifikovaný súhlas s použitím osobných údajov: meno, priezvisko a personalizovaná e-mailová adresa za účelom adresného spracovania informácií poskytnutých v dotazníku na kvalitatívne zisťovanie, vyhodnotenie, skvalitňovanie a modernizáciu odborného vzdelávania a prípravy v súvislosti so zisteniami generáčného správania sa na trhu práce. Svoj súhlas môžete kedykoľvek odvolať v súlade s ustanoveniami zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov, a to zaslaním e-mailu na: [bratislava@trexima.sk](mailto:bratislava@trexima.sk) alebo písomného oznámenia na adresu: TREXIMA Bratislava, spol. s r. o., Drobného 29, 844 07 Bratislava. Vaše osobné údaje spracováva spoločnosť: TREXIMA Bratislava, spol. s r. o. Po splnení účelu spracovania predmetných osobných údajov budú tieto zlikvidované.

V mene RÚZ Vám ďakujeme, že ste venovali čas vyplneniu tohto dotazníka. Aj vďaka Vaším odpovediam môžeme realizovať kvalitný výskum.

Viac informácií nájdete na <https://www.ruzsr.sk/sk/>.

**PRÍLOHA č. 2:**  
**DOTAZNÍK PRE DRUHÚ**  
**CIEĽOVÚ SKUPINU**  
**(školskí psychológovia)**

## PRÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍKOVÉ ZISŤOVANIE ŠKOLSKÍ PSYCHOLÓGOVIA – GENERAČNÉ SPRÁVANIE SA NA TRHU PRÁCE

(cieľová skupina: psychológovia)

Úvodný text:

Generácia Alfa (narodení približne po roku 2010) je prvou generáciou, ktorá vyrastá úplne v digitálnom prostredí, obklopená smart technológiami, sociálnymi médiami a rýchlym tempom zmien. Už počas školských rokov sa ukazuje, že jej **osobnostné črty, hodnoty a očakávania sa v mnohých ohľadoch líšia od predchádzajúcich generácií**, vrátane generácie Z.

Táto generácia bude v nasledujúcich rokoch postupne vstupovať na trh práce a formovať budúcu podobu pracovného prostredia. Toto prostredie bude pravdepodobne charakteristické ešte väčšou automatizáciou, digitalizáciou a vplyvom UI. **Generácia Alfa teda bude musieť konkurovať nielen ľuďom, ale aj technológiám.** Predpokladá sa, že bude extrémne digitálna, individualizovaná, netrzeplivá, so silným očakávaním okamžitého prispôsobenia prostredia jej potrebám. Pripravenosť pre trh práce bude stáť na **krehekej rovnováhe** medzi technologickými schopnosťami a mäkkými zručnosťami (emocionálnou inteligenciou, kritickým myslením, tímovou spolupracou). Preto je dôležité aj pre systém odborného vzdelávania a prípravy **usmerniť, podporiť a umožniť jej pripraviť sa** v dostatočnom predstihu pre trh práce, ktorý sa bude aj naďalej rapídne rýchlo vyvíjať.

**Vaše odborné poznatky a cenné skúsenosti ako psychológov sú pre nás kľúčové** pri formulovaní odporúčaní pre vzdelávací systém, prax v oblasti ľudských zdrojov, ale aj pre samotných zamestnávateľov. Nasledujúce otázky dotazníka sa preto zamerajú **na vaše vnímanie generácie Alfa**, jej špecifik a potrieb do budúcnosti, aby bolo možné aspoň čiastočne predikovať motívatory tejto generácie a prispôbiť im moderný systém odborného vzdelávania a prípravy.

Online dotazník Vám zaberie cca. 5 - 10 min času a jeho zosumarizované výsledky Vám vieme zaslať na Vami uvedenú e-mailovú adresu, ktorú môžete vyplniť na konci dotazníka.

Otázky:

1. Ktoré **pozitívne osobnostné črty generácie Alfa** (z nasledujúcich) považujete za pravdepodobne **najvhodnejšie pre budúci pracovný svet?**

Vyberte iba také pozitívne osobnostné črty, ktoré u generácie Alfa prevažujú. Môžete označiť aj viacero odpovedí.

- a. Ambicióznosť
- b. Citlivosť na spoločenské témy
- c. Disciplína
- d. Digitálna prirodzenosť
- e. Flexibilita a adaptabilita
- f. Inovatívnosť/tvorivosť
- g. Lojalita
- h. Ochota učiť sa
- i. Odolnosť voči frustrácii a neúspechu
- j. Optimizmus
- k. Otvorenosť k diverzite a rôznym názorom
- l. Podnikavosť a odvaha
- m. Pracovná morálka
- n. Pragmatizmus



- o. Proaktivita
- p. Rešpekt k autorite
- q. Rovnováha
- r. Samostatnosť
- s. Schopnosť pracovať pod tlakom
- t. Spoľahlivosť
- u. Stabilita nálad
- v. Tímovosť
- w. Trpezlivosť
- x. Túžba po zmysluplnej práci
- y. Zmierlivosť
- z. Zodpovednosť
- aa. Žiadna z uvedených
- bb. Iné (prosím uveďte) .....
- cc. Nevieť sa k tomu vyjadriť

2. Aké **negatívne osobnostné črty** generácie Alfa (z nasledujúcich) považujete za najproblematickejšie pre budúci pracovný svet?

Vyberte iba také negatívne osobnostné črty, ktoré u generácie Alfa prevažujú. Môžete označiť aj viacero odpovedí.

- a. Individualizmus
- b. Konfliktosť
- c. Minimálna disciplína
- d. Neefektívny multitasking
- e. Neistota
- f. Neochota učiť sa
- g. Nerealistické očakávania
- h. Nerešpektovanie autority
- i. Nesamostatnosť
- j. Nespoľahlivosť
- k. Neschopnosť pracovať pod tlakom
- l. Netrpezlivosť
- m. Neustála potreba uznania
- n. Nezodpovednosť
- o. Nízka flexibilita a adaptabilita
- p. Nízka lojalita
- q. Nízka ochota riskovať
- r. Nižšia odolnosť voči stresu
- s. Pasivita

- t. Potreba okamžitej spätnej väzby
- u. Problémy s koncentráciou
- v. Rigidita a konzervatizmus
- w. Skepticizmus
- x. Slabšia odolnosť voči frustrácii a neúspechu
- y. Vysoká vizuálna orientácia
- z. Vyššia miera fluktuácie
- aa. Vyššia náročnosť na zábavnosť
- bb. Žiadna z uvedených
- cc. Iné (prosím uveďte) .....
- dd. Neviem sa k tomu vyjadriť

3. S akými **psychologickými problémami** k Vám najčastejšie generácia Alfa prichádza?

Vyberte najčastejšie problémy, s ktorými k Vám prichádza generácia Alfa. Ak existujú aj ďalšie problémy, uveďte ich do poznámky. Ak sa k tomuto nevíte vyjadriť, nechajte pravú oblasť voľnú.

- a. Depresívne symptómy / smútok
- b. Emočná precitlivosť na kritiku, tlak či konflikt
- c. Hľadanie identity
- d. Nízka odolnosť voči frustrácii a neúspechu
- e. Problém zvládnuť odmietnutie
- f. Sociálne porovnávanie, nízka sebaúcta
- g. Strach z budúcnosti / neistota
- h. Strata motivácie
- i. Úzkosti a stres
- j. Žiadne z uvedených

4. V čom sa podľa Vás generácia Alfa výrazne **líši** od generácie Z **v prístupe k učeniu** a následne sa bude pravdepodobne líšiť v prístupe k práci?

- a. Otvorená odpoveď

5. Kto je **najväčším vzorom** (poradcom) pre generáciu Alfa v súvislosti s **výberom budúceho zamestnania**?

Môžete označiť aj viacero odpovedí.

- a. Kamarát/kamaráti
- b. Rodič/rodičia
- c. Sociálne siete
- d. Spolužiak/spolužiaci
- e. Súrodeneц/súrodenci
- f. Chat GPT

- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Neviem sa k tomu vyjadriť

6. Aké **riziká spojené s používaním digitálnych technológií** vnímate u generácie Alfa?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné riziká do časti „Iné“.

- a. Digitálne preťaženie a únava
- b. Problém sústrediť sa na dlhšie úlohy bez digitálnych stimulov
- c. Syndróm vyhorenia už v detskom veku
- d. Fyzická únava spojená s používaním technológií
- e. Slabšie offline sociálne zručnosti
- f. Väčšia zraniteľnosť voči digitálnym nástrahám
- g. Závislosť na online hrách alebo sociálnych sieťach
- h. Strata záujmu o iné aktivity
- i. Emočná otupenosť alebo podráždenosť
- j. Iné (prosím uveďte) .....
- k. Neviem sa k tomu vyjadriť

7. S akými výzvami sa podľa vás najčastejšie stretáva **vzdelávací systém pri práci s generáciou Alfa**?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné výzvy do časti „Iné“.

- a. Nižšia čitateľská gramotnosť / kritické myslenie
- b. Potreba gamifikácie a interaktívnych prístupov
- c. Slabá trpezlivosť a motivácia pri tradičných formách učenia
- d. Vyššia potreba individualizácie a personalizácie
- e. Zvýšený výskyt špecifických porúch učenia (dyslexia, dysgrafia, dyskalkúlia)
- f. Rastúci počet žiakov s poruchami pozornosti a hyperaktivity (ADHD/ADD)
- g. Vyšší podiel žiakov s poruchami autistického spektra (PAS)
- h. Poruchy spracovania zmyslových podnetov
- i. Poruchy emocionálnej regulácie (úzkosti, impulzivita, silné emočné výkyvy)
- j. Iné (prosím uveďte) .....
- k. Neviem sa k tomu vyjadriť

8. Aké problémy v oblasti **sociálnych vzťahov** sa u generácie Alfa najčastejšie prejavujú?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné problémy do časti „Iné“.

- a. Konflikty v skupinovej práci (spolupráci)
- b. Riziko rýchleho vyhorenia kvôli nízkej odolnosti
- c. Vysoké nároky na seba aj okolie
- d. Slabšie zvládanie autority a pravidiel
- e. Ťažkosti v osobnej komunikácii

- f. Iné (prosím uveďte) .....
- g. Nevieť sa k tomu vyjadriť

Ak bola vybraná odpoveď „a“

9. V súvislosti so **spoluprácou** a súvisiacimi konfliktami čo najčastejšie vnímate ako problém u generácie Alfa?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné problémy do časti „Iné“.

- a. Kratšia schopnosť udržať pozornosť v tíme
- b. Nízka tolerancia voči odlišným názorom a kompromisom
- c. Odlišný pracovný štýl a tempo (rýchla práca, potreba okamžitých výsledkov)
- d. Silný individualizmus a preferencia práce osamote
- e. Slabšie rozvinuté zručnosti tímovej komunikácie (počúvanie, spätná väzba)
- f. Súťaživosť namiesto spolupráce (nízka schopnosť deliť sa o úspech)
- g. Ťažkosti pri budovaní dôvery a vzájomného rešpektu
- h. Závislosť na digitálnej komunikácii namiesto osobnej tímovej interakcie
- i. Iné (prosím, uveďte) .....
- j. Nevieť sa k tomu vyjadriť

Ak bola vybraná odpoveď „b a/alebo c“

10. V súvislosti s **odolnosťou a vysokými nárokmi na seba aj okolie** čo najčastejšie vnímate ako problém u generácie Alfa?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné problémy do časti „Iné“.

- a. Nízka tolerancia frustrácie (ťažšie znášajú neúspech alebo kritiku)
- b. Perfekcionizmus a nadmerný tlak na vlastný výkon
- c. Preceňovanie svojich schopností a rýchla strata motivácie pri neúspechu
- d. Prehnané očakávania voči okoliu (učitelia, rodičia, spolužiaci)
- e. Slabšie zvládanie stresu a záťaže (školské, rodinné alebo sociálne tlaky)
- f. Tendencia porovnávať sa s inými (najmä cez digitálne médiá, sociálne siete)
- g. Ťažkosti so sebareguláciou emócií pri neúspechu alebo konflikte
- h. Zvýšená citlivosť na hodnotenie a spätnú väzbu od autorít či rovesníkov
- i. Zvýšený výskyt úzkostí a psychosomatických prejavov v záťaži
- j. Iné (prosím, uveďte) .....
- k. Nevieť sa k tomu vyjadriť

Ak bola vybraná odpoveď „d“

11. V súvislosti so **zvládaním autority a pravidiel** čo najčastejšie vnímate ako problém?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné problémy do časti „Iné“.

- a. Slabšia úcta k formálnej autorite (autorita si musí dôveru zaslúžiť, nie je automatická)

- b. Preferencia partnerského prístupu pred hierarchickým riadením
- c. Odmietanie príkazov bez vysvetlenia (potreba poznať „prečo“)
- d. Konflikty pri štýle riadenia (autokratický vs. participatívny prístup)  
Odlišný prístup k pravidlám a disciplíne
- e. Vyššia citlivosť na nespravodlivosť alebo nerovnaké zaobchádzanie
- f. Generačné stereotypy voči lídrovi (vnímanie starších ako tých, ktorí „nerozumejú modernému svetu“)
- g. Nízka odolnosť voči kritike a spätnej väzbe od autority
- h. Iné (prosím, uveďte) .....
- i. Nevie sa k tomu vyjadriť

Ak bola vybraná odpoveď „e“

12. V súvislosti s osobnou **komunikáciou** čo najčastejšie vnímate ako problém?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť iné problémy do časti „Iné“.

- a. Slabšie rozvinuté verbálne zručnosti (kratšie vyjadrenia, jednoduchý slovník)
- b. Uprednostňovanie digitálnej komunikácie pred osobnou interakciou
- c. Ťažkosti s aktívnym počúvaním a udrжанím pozornosti
- d. Problémy s neverbálnou komunikáciou (očný kontakt, gestikulácia, mimika)
- e. Odlišné komunikačné štýly oproti starším generáciám
- f. Strach alebo neistota pri osobnom kontakte (introverzia, sociálna úzkosť)
- g. Oslabená schopnosť viesť dlhší osobný rozhovor (potreba rýchlej spätnej väzby)
- h. Iné (prosím, uveďte) .....
- i. Nevie sa k tomu vyjadriť

13. Aké **očakávania** od života / pracovného trhu pozorujete už dnes u generácie Alfa, ktoré sú trochu odlišné od iných generácií?

- a. Otvorená odpoveď

14. Aké **motivátory** by podľa Vás mohli mať najväčší úspech u generácie Alfa na trhu práce?

Môžete vybrať aj viacero odpovedí. Ak existujú ďalšie motivátory, môžete ich vpísať do poznámky. Ak sa k tomuto neviete vyjadriť, alebo žiadne motivátory podľa Vás nemajú úspech u generácie Alfa, nechajte pravú oblasť voľnú.

- a. Autonómia a sloboda pri práci
- b. ESG hodnoty
- c. Finančné motivátory
- d. Flexibilita
- e. Hodnoty zamestnávateľa a firemná kultúra
- f. Inklúzia a rešpekt inakosti
- g. Kariérny rast
- h. Konkurenčná mzda

- i. Kvalitné a zdravé pracovné prostredie
- j. Medzinárodné skúsenosti a mobilita
- k. Možnosť ovplyvňovať veci / participácia
- l. Osobný kontakt
- m. Personalizované benefity
- n. Práca s technológiami, v inovačnom prostredí
- o. Príležitosti na kreativitu a seberealizáciu
- p. Rozvoj a ochota učiť sa
- q. Spoločenská prestíž / status
- r. Stabilita príjmu a dlhodobé istoty
- s. Tímová spolupráca a dobré vzťahy na pracovisku
- t. Uznanie a spätná väzba
- u. Vyvážený osobný a pracovný život
- v. Zmysluplnosť práce

15. Aké **prístupy a možnosti intervencií** využívate / plánujete využívať v súvislosti s riešením problémov a výziev generácie Alfa?

Môžete označiť aj viacero odpovedí, alebo doplniť ďalšie prístupy a intervencie do časti „Iné“.

- a. Práca s psychickým zdravím (individuálne poradenstvo; programy na posilnenie odolnosti voči frustrácii, zvládanie emócií; relaxačné a mindfulness techniky pre deti a mládež a pod.)
- b. Podpora učenia a školského prostredia (zavádzanie gamifikovaných a interaktívnych prvkov do vyučovania, tréningy pozornosti a sústredenia, podpora kritického myslenia a pod.)
- c. Sociálne a komunikačné zručnosti (skupinové tréningy zamerané na spoluprácu a riešenie konfliktov, nácviky asertívnej komunikácie a empatie a pod.)
- d. Podpora rodiny a školy (poradenstvo rodičom v oblasti výchovy generácie Alfa, vzdelávanie pedagógov o špecifikách tejto generácie, preventívne programy a pod.)
- e. Digitálne kompetencie a prevencia závislostí (edukácia rodičov a pedagógov o rizikách digitálnych technológií, workshopy o zdravom používaní sociálnych sietí a online hier, podpora rovnováhy medzi online a offline aktivitami a pod.)
- f. Iné (prosím uveďte) .....
- g. Nevieť sa k tomu vyjadriť

16. Čo by podľa Vás mali **podniky urobiť, aby dokázali úspešne integrovať** generáciu Alfa do pracovného prostredia?

- a. Otvorená odpoveď

17. Myslíte si, že generácia Alfa, ktorá je zapojená v systéme duálneho vzdelávania bude mať lepšiu **„štartovaciu pozíciu“** v súvislosti s prechodom do pracovného sveta?

- a. Áno, bude mať lepšiu štartovaciu pozíciu
- b. Nie, vyjde to narovnať

c. Nevieť sa k tomu vyjadriť

18. Najmä aké **zručnosti by mala generácia Alfa rozvíjať**, aby bola konkurencieschopná na budúcom trhu práce?

a. Otvorená odpoveď

19. Ako by sa mal vo všeobecnosti **prispôbiť systém odborného vzdelávania a prípravy** potrebám generácie Alfa?

a. Otvorená odpoveď

20. V akých oblastiach je podľa Vášho názoru žiadúce, aby sa **dovzdelávali ne/pedagogickí zamestnanci (vrátane inštruktorov)** v súvislosti s prístupom a prácou s generáciou Alfa?

Môžete označiť aj viacero odpovedí. Zároveň na % škále vyznačte, ktoré oblasti sú najžiadanejšie. Ak existujú aj ďalšie oblasti, vpíšte ich do poznámky.

- a. Digitálne kompetencie a využívanie technológií pri práci s mladými ľuďmi
- b. Psychológia mladých generácií (Z, Alfa) – motivácia, správanie, potreby
- c. Moderné pedagogické metódy (koučing, mentoring, zážitkové vzdelávanie)
- d. Riadenie konfliktov a zvládanie stresu pri práci s mladými ľuďmi
- e. Zelené kompetencie a environmentálne prístupy
- f. Medzigeneračná komunikácia a spolupráca
- g. Iné (prosím uveďte) .....
- h. Nevieť sa k tomu vyjadriť

21. Prosím uveďte svoje kontaktné údaje. V prípade záujmu Vám vieme na e-mailovú adresu zaslať zosumarizované výsledky dotazníkového zisťovania.

Meno: .....

Priezvisko: .....

Organizácia: .....

E-mail: .....

☒ \* Mám záujem získať zosumarizované výsledky dotazníkového zisťovania.

☒ \* Odoslaním dotazníka dávate kvalifikovaný súhlas s použitím osobných údajov: meno, priezvisko a personalizovaná e-mailová adresa za účelom adresného spracovania informácií poskytnutých v dotazníku na kvalitatívne zisťovanie, vyhodnotenie, skvalitňovanie a modernizáciu odborného vzdelávania a prípravy v súvislosti so zisteniami generačného správania sa generácie Alfa. Svoj súhlas môžete kedykoľvek odvolať v súlade s ustanoveniami zákona č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov, a to zaslaním e-mailu na: [bratislava@trexima.sk](mailto:bratislava@trexima.sk) alebo písomného oznámenia na adresu: TREXIMA Bratislava, spol. s r. o., Drobného 29, 844 07 Bratislava. Vaše osobné údaje spracováva spoločnosť: TREXIMA Bratislava, spol. s r. o. Po splnení účelu spracovania predmetných osobných údajov budú tieto zlikvidované.

V mene RÚZ Vám ďakujeme, že ste venovali čas vyplneniu tohto dotazníka. Aj vďaka Vaším odpovediam môžeme realizovať kvalitný výskum.

Viac informácií nájdete na <https://www.ruzsr.sk/sk/>.

