

# Generační porozumění a životní cyklus

Vzdělávací materiály pro rodinné podniky  
Modul č. 6



Erasmus+

# V tomto modulu se dozvíte:

Různé generace na pracovišti

Stručný přehled typické "životní cesty"

O stereotypch a meta-stereotypch generací

Rady, jak pracovat s generacemi včetně nástupnictví

Jak generační porozumění souvisí s vaším podnikáním  
a plánováním nástupnictví

# Úvod

Plánování nástupnictví v rodinných podnicích může mít mnoho podob, stejně jako samotné nástupnictví. Podnik může přecházet mezi sourozenci v rámci jedné generace, napříč rodinnými skupinami a rodokmenem nebo pojednotlivých generacích.

V rámci výzkumu projektu SUFABU se mezi současnými vlastníky firem či vedoucími pracovníky objevily obavy týkající se schopností a dovedností generací čekajících na nástupnictví. To vedlo k otázce, zda skutečně existují rozdíly mezi generacemi, které by mohly ovlivnit nástupnictví v rodinném podniku?

Tato kapitola poskytuje přehled o možných 5 generacích, které mohou být zapojeny do rodinného podniku, a o tom, jaké výzkumy a poznatky jsou k dispozici, aby pomohly při plánování nástupnictví a zmírnily případné obavy nebo strachy.



# Očekávání

Než začneme, věnujte několik minut následujícím otázkám – odpovědi si zapište, protože je později využijete k sebereflexi. Uvědomte si, že se jedná o cvičení pro stávající generaci vlastníků.

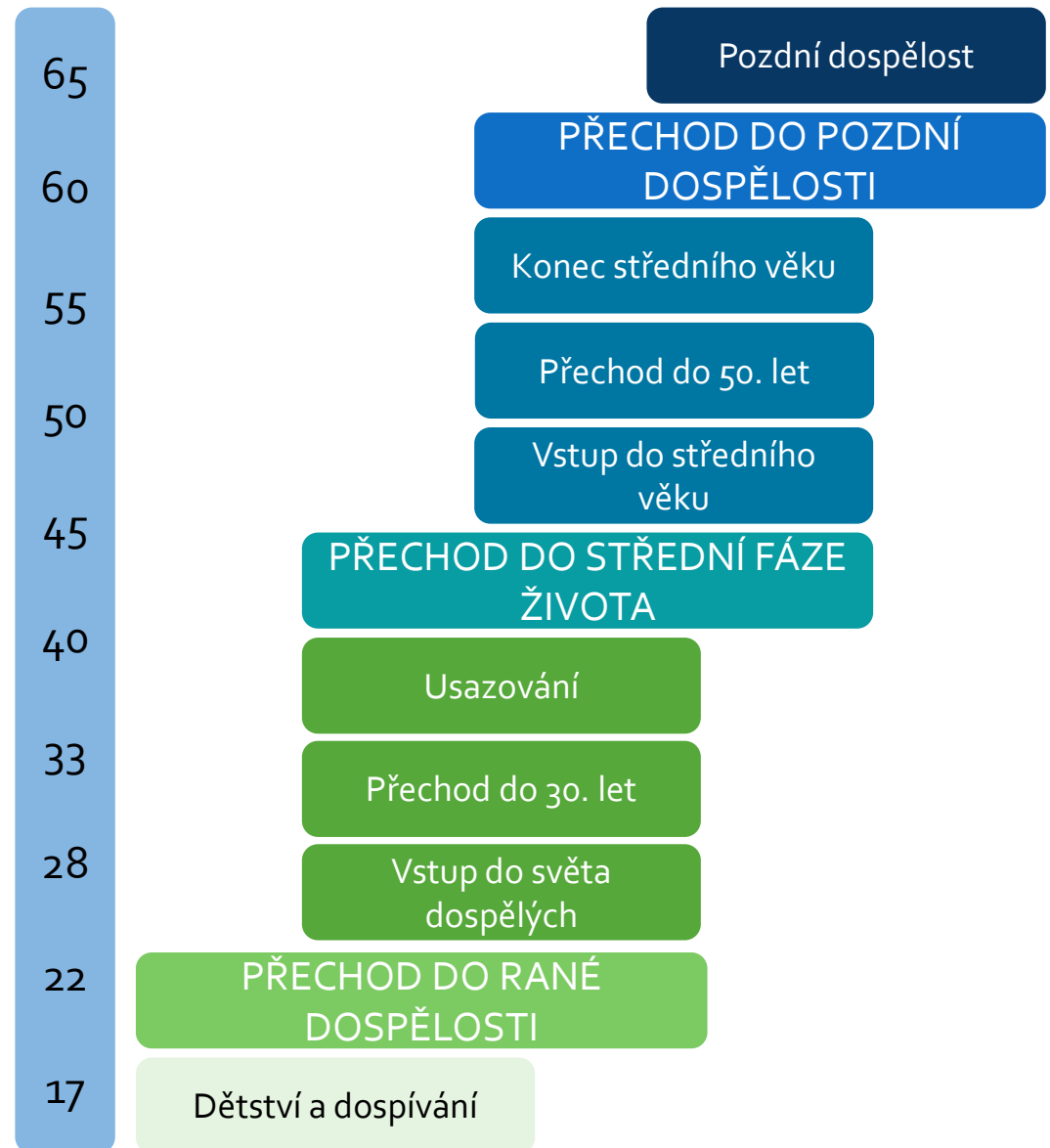
- 1 Zvažujete v blízké budoucnosti nástupnictví v rodinném podniku a kdy?
- 2 Už víte, kdo z rodiny bude nástupník?
- 3 Týká se předání vlastnictví nebo vedení podniku přímo vás?
- 4 Pokud se vás to týká, proč se vás to týká?
- 5 Obáváte se, že se mladší generace nebudou o podnik starat stejně jako vy?
- 6 Pokud ano, proč?
- 7 Zvážíli jste případné rozdíly mezi vámi a vaším potenciálním nástupcem?
- 8 Máte obavy, že by váš nástupce mohl dělat věci jinak?
- 9 Pokud ano, proč?

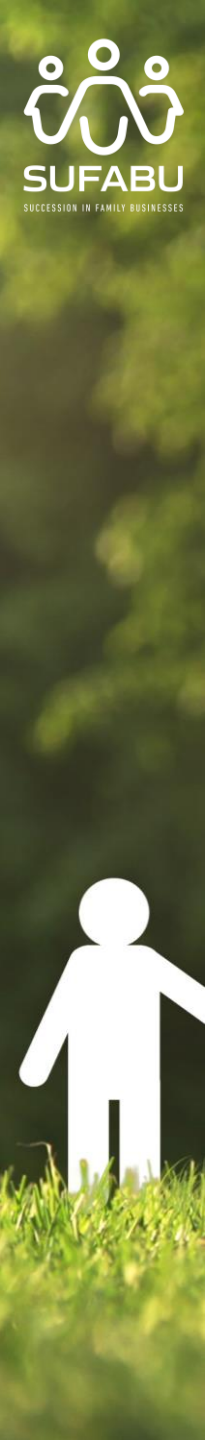
# Životní cesty

Daniel Levinson (1978) rozdělil život člověka na etapy a fáze. Pochopení těchto fází života může být užitečné pro určení optimálního období pro začlenění potenciálního nástupce rodinného podniku do chodu podniku.

Jelikož však tento model vychází pouze z mužů vychovaných v USA v 50. a 60. letech, měli bychom si dávat pozor na změny, které se v průběhu času odehrávají nejen s jednotlivci, ale také se společnostmi. Levinsonův model nemusí platit u pozdějších generací jako u generace „baby boomerů“, která tvořila základ tohoto modelu.

Stručně řečeno, **založit rozhodnutí na existujících očekáváních, jako jsou generační rozdíly, je třeba pečlivě zvážit.**





# Životní cyklus - cvičení

| Instrukce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |      |          |          |          | Gene-<br>race | Jméno | Rok narození | Věk za 10 let | Věk za 20 let | Věk za 30 let |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|----------|----------|----------|---------------|-------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <div>1. Napište členy rodiny a jejich rok narození</div> <div>2. Spočtete, kolik jim bude za 10, 20 a 30 let</div> <div>3. Srovnajte to s tím, kdy si myslíte, že dojde k vašemu nástupnictví, a s Levinsonovými "životními obdobími" z předchozí strany</div> <div>4. Uvědomte si, že každý z nás je jiný a ne všichni se vejdem do jasných a stručných životních etap!</div> |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |      |          |          |          |               |       |              |               |               |               |
| Gen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Jméno  | Rok  | Věk 2018 | Věk 2025 | Věk 2030 |               |       |              |               |               |               |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fred   | 1944 | 74       | 81       | 86       |               |       |              |               |               |               |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Jim    | 1967 | 51       | 58       | 63       |               |       |              |               |               |               |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sara   | 1965 | 53       | 60       | 65       |               |       |              |               |               |               |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bob    | 1975 | 43       | 50       | 55       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Jack   | 1994 | 24       | 31       | 36       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Jimmy  | 1995 | 23       | 30       | 35       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Lucy   | 1995 | 23       | 30       | 35       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Katie  | 1995 | 23       | 30       | 35       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Leo    | 1996 | 22       | 29       | 34       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Emma   | 2003 | 15       | 22       | 27       |               |       |              |               |               |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Joshua | 2011 | 7        | 14       | 19       |               |       |              |               |               |               |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Abby   | 2017 | 1        | 8        | 13       |               |       |              |               |               |               |

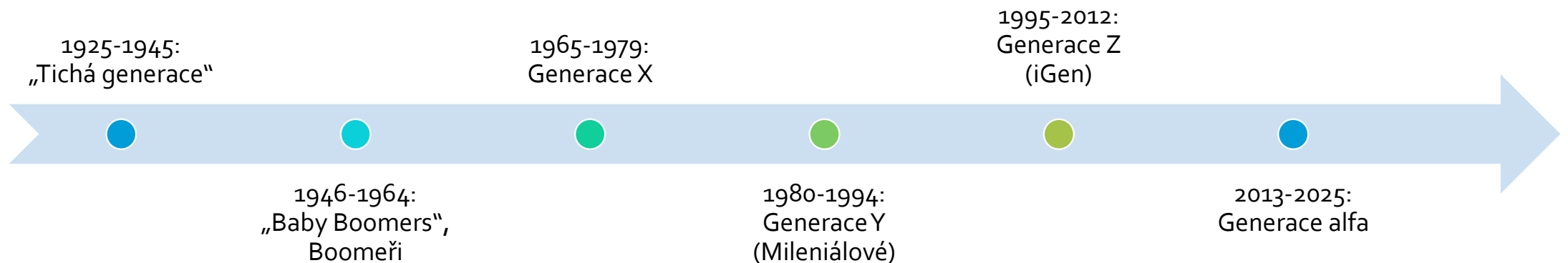
# Generace

## Co je to vlastně generace?

Centrum pro generační kinetiku (The Centre for Generational Kinetics) definuje generaci jako: „...skupinu lidí, kteří se narodili ve stejnou dobu a vyrostli na stejném místě. Lidé z této skupiny vykazují během svého života podobné charakteristiky, preference a hodnoty.“

V roce 2020 bude potenciálně existovat 5 generací pracovníků, kteří se mohou podílet na chodu a úspěchu podniků. V rodinných podnicích je toto spolupodílení se více generací mnohem pravděpodobnější, a to především díky tomu, že starší rodinné generace zůstávají v podniku i po dosažení "normálního" věku odchodu do důchodu a mladší rodinné generace nastupují do podniku v raném věku, např.: během školních prázdnin a podobně.

## O jaké generace se jedná?



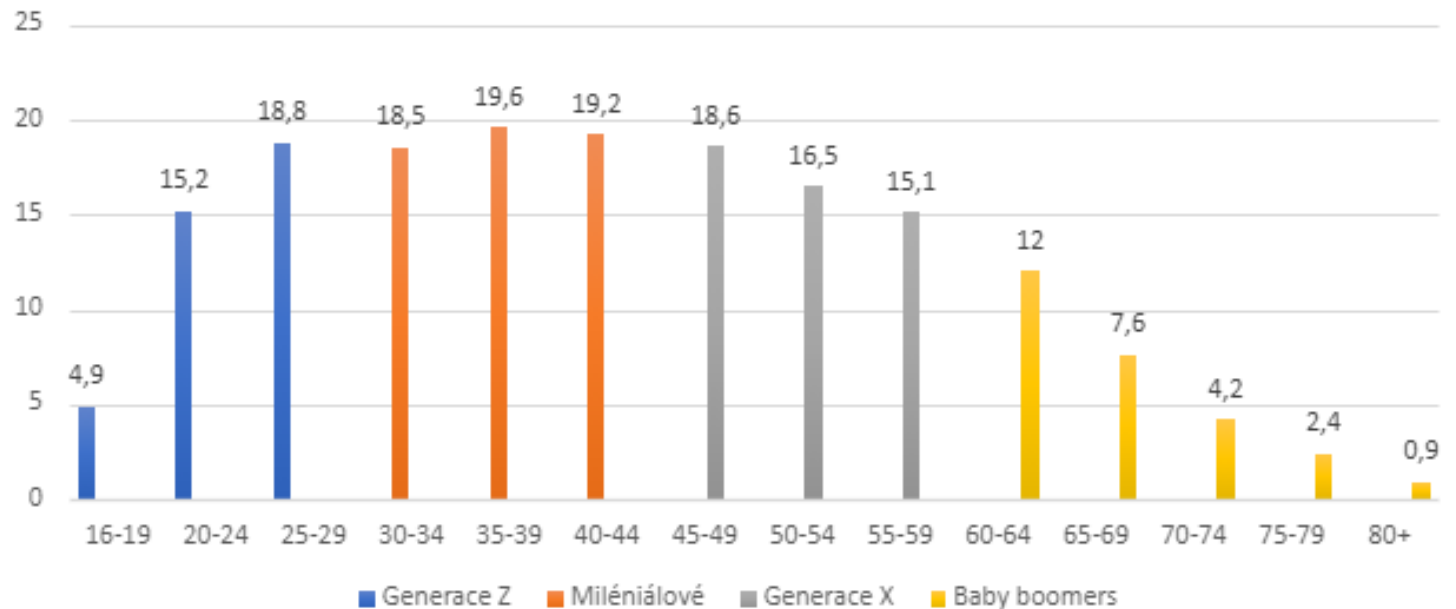
# Generace

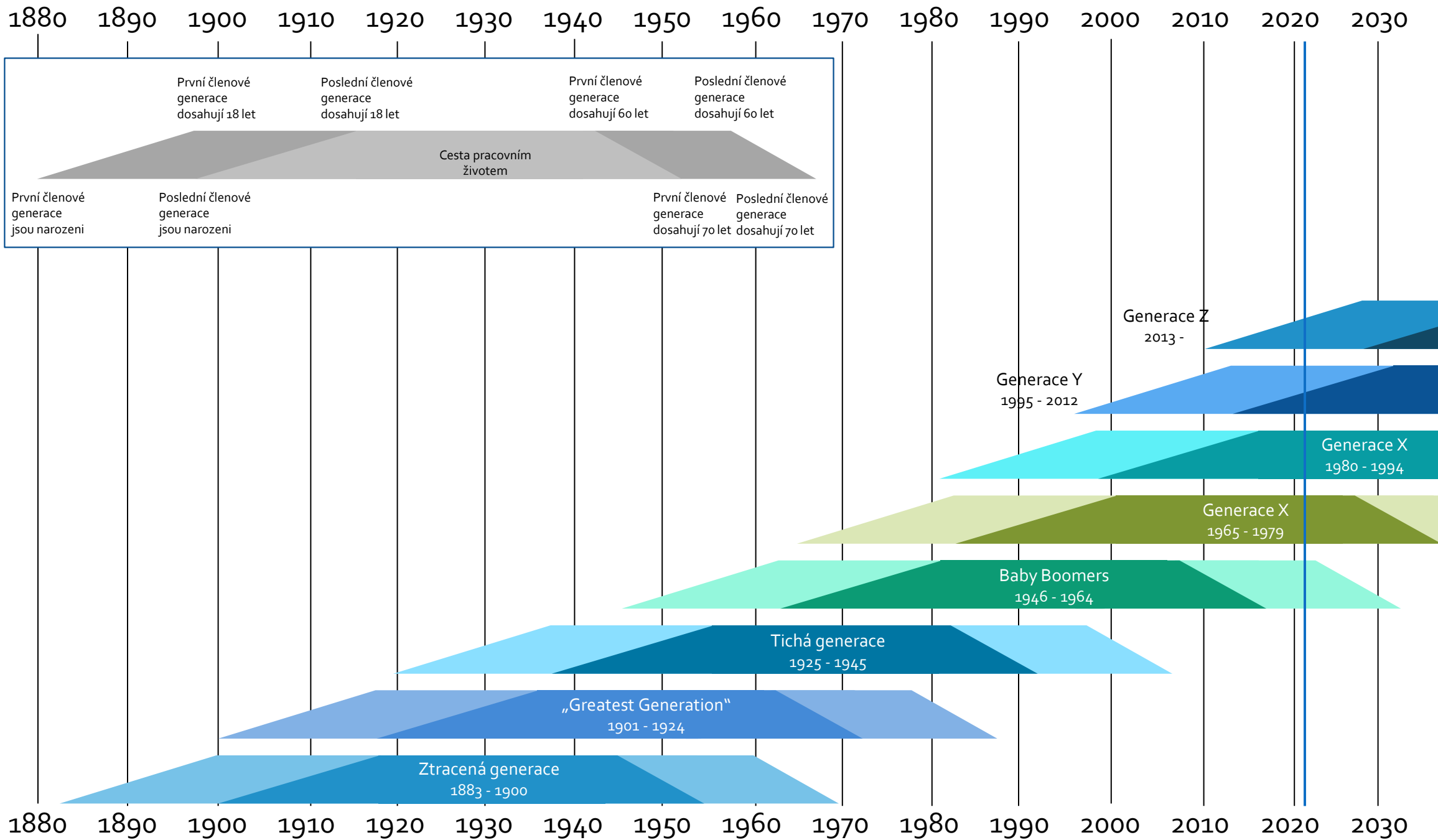
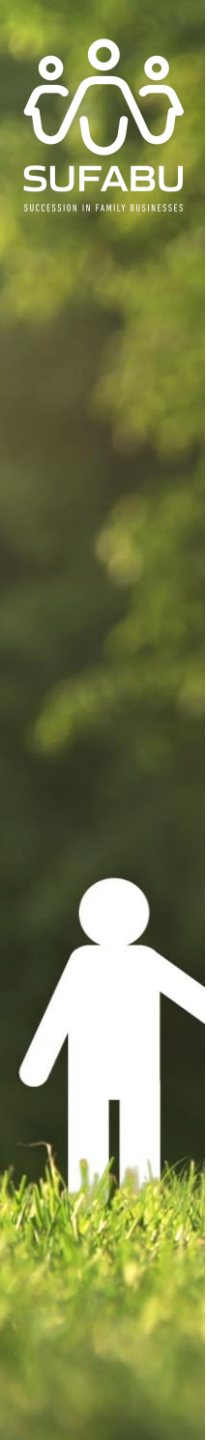
Americké ministerstvo práce očekává, že za deset let budou většinu pracovníků tvořit mileniálové a hned za nimi iGen.

Ačkoli se jedná o údaje z USA, můžeme očekávat podobné generační rozdělení i v Evropě, a proto musí podniky brát tyto nové demografické skupiny v úvahu jako zákazníky, zaměstnance, klienty i majitele firem.

Přibližnou pracovní cestu jednotlivých generací si můžete prohlédnout na dalším snímku.

Pracovní síla v roce 2030: Předpokládaná velikost americké pracovní síly (v milionech) podle věku





# Očekávání od generací

S každou generací se pojí "očekávání", které od ní mají ostatní generace. Tato očekávání se mohou v různých zemích a kulturách lišit. V následující tabulce jsou uvedena "očekávání" pro Evropu a Severní Ameriku. Mějte na paměti, že se jedná čistě o "očekávání" a "předpoklady", které si s danou generací spojujeme v současné době.

| Tichá generace                                                                                                                                                    | Boomeři                                                                                                                                                                                                                                                               | Generace X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | GenY (Mileniálové)                                                                                                                                                                            | GenZ (iGen)                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1925-1945                                                                                                                                                         | 1946-1964                                                                                                                                                                                                                                                             | 1965-1979                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1980-1994                                                                                                                                                                                     | 1995-2012                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovití</li> <li>• Silná vůle</li> <li>• Loajální</li> <li>• Respekt k autoritám</li> <li>• Tradicionalisté</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace na cíl</li> <li>• Soutěživost</li> <li>• Cení si vztahů</li> <li>• Mají rádi hierarchii</li> <li>• Zaměření na kariéru</li> <li>• Dobré interpersonální dovednosti</li> <li>• Měli spoustu příležitostí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilní</li> <li>• Pracovití</li> <li>• Tvrdí hráči (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem)</li> <li>• Dobře vzdělaní</li> <li>• Etnicky různorodí</li> <li>• Individualisté</li> <li>• Nezávislí</li> <li>• Soběstační</li> <li>• Vynalézaví</li> <li>• Přizpůsobiví změnám</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naklonění spolupráci</li> <li>• Týmoví hráči</li> <li>• Nemají problém změnit zaměstnání kvůli postupu</li> <li>• Nejsou zaměřeni na plat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zběhlí v digitálním prostředí</li> <li>• Technicky zdatní</li> <li>• Cení si jistoty zaměstnání</li> <li>• Oceňují finanční nezávislost</li> <li>• Samostatní</li> </ul> |

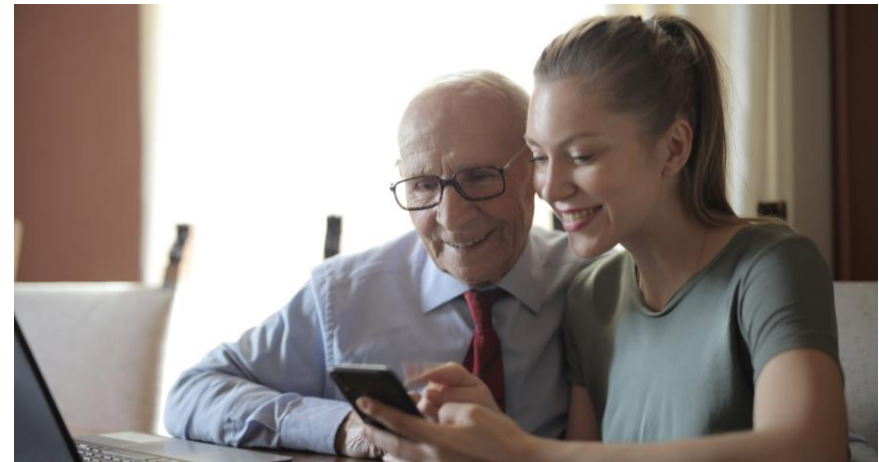
# Očekávání: Skutečná nebo smyšlená?

Harvard Business Review (2019) uvádí, že *"většina důkazů o generačních rozdílech v preferencích a hodnotách naznačuje, že rozdíly mezi těmito skupinami jsou poměrně malé"*. Docházejí k závěru, že generační rozdíly v práci nemusí být rozdíly mezi generacemi, ale spíše přesvědčení, že tyto rozdíly existují – jedná se o **sebenaplňující se prorocství**?

Tento názor podporuje souhrn 20 studií Davida Costanzy a jeho kolegů, který dochází k závěru, že *"vztahy mezi generační příslušností a pracovními výkony jsou střední až malé, v mnoha případech v podstatě nulové"*.

► *Nepřemýšlejte o tom, co si myslí nebo dělají ostatní generace. Většina studií naznačuje, že tyto stereotypy jsou nesprávné.*

► *Výzkumy naznačují, že generační rozdíly se nemusí nutně projevit v rozdílech na pracovišti.*



# Meta-stereotypy

**Meta-stereotypy** jsou novým konceptem, který se zabývá tím, „co si lidé myslí, že si o nich ostatní myslí“.

Jako příklad můžeme uvést staršího pracovníka, který se může domnívat, že si o něm mladší pracovníci myslí, že je "nevrlý", "tvrdohlavý" nebo "usedlý", ačkoli si to ve skutečnosti jeho kolegové vůbec nemyslí. Nicméně starší pracovník, který si to myslí, může touto domněnkou způsobit problémy.

Finkelstine a jeho kolegové naznačují, že stereotypy o starších pracovnících a pracovnících středního věku jsou relativně pozitivní, ale stereotypy o mladších pracovnících jsou spíše negativní (např.: nezkušenost).

► *I když si možná myslíte, že ostatní generace považují vaši generaci za x, y nebo z, studie naznačují, že to není pravda.*

► *Uvědomte si, že někteří ze starších pracovníků mohou mít "očekávání" od mladších nástupců na základě své generace. Ta mohou být nesprávná a měli byste zvážit, jak je na tento fakt upozornit dříve, než nastanou nějaké problémy.*

“

*Uvědomte si generační rozdíly,  
ale vyhněte se generačním  
předsudkům.*

”

# Vnější vliv: Úvod

Generační rozdíly mohou být často ovlivněny vnějšími faktory. [Pew Research Centre](#) (2015) uvedl, že různé vlivy mohou způsobovat rozdíly v postojích mezi věkovými skupinami. Tyto vlivy byly v rámci výzkumu rozděleny do 3 skupin:

## Vliv životního cyklu nebo věku

- Rozdíly mezi mladšími a staršími lidmi jsou z velké části způsobeny jejich postavením v životním cyklu.

## Vliv doby

- Když události, okolnosti nebo společenské síly ovlivňují všechny současně:
  - Události (např. války, sociální hnutí, ekonomický rozmach nebo propad)
  - Okolnosti (vědecký nebo technologický průlom)
  - Společenské síly (např. rostoucí viditelnost LGBTQ skupin ve společnosti)

## Vliv kohorty/ generace

- Rozdíly mezi generacemi mohou být vedlejším produktem jedinečných historických okolností, které příslušníci dané věkové skupiny (kohorty) zažívají.

# Vnější vliv: Úvod

- ❖ DeLucia C (2015) naznačuje, že formativní vystavení politickým, kulturním a sociálním vlivům (v dětském věku) může potenciálně ovlivnit postoje a preference jedince na pracovišti.
- ❖ Tyto vlivy zásadně formují zkušenosti, definují přesvědčení, očekávání jedinců a následně ovlivňují postoje a hodnoty.
- ❖ Schopnost porozumět vícegenerační rozmanitosti, učit se jí a efektivně ji využívat bude pro organizace nezbytná k vybudování a udržení vysoce výkonných systémů.

Pochopení těchto vlivů a rozdílů umožňuje podnikům i jednotlivcům:

Přijmout hodnoty a překonat překážky různých postupů

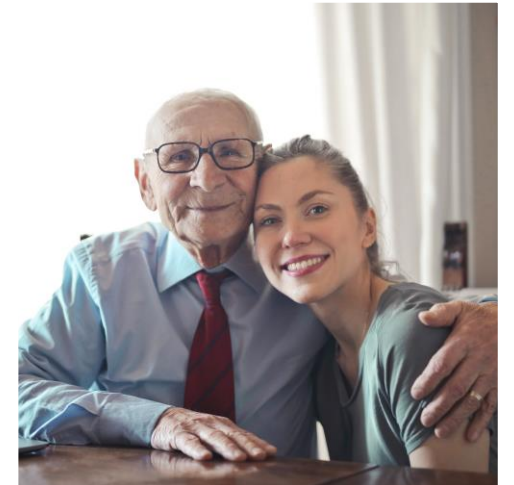
Zavést otevřenost a transparentnost v rámci organizace a stylu řízení

# Sociální, kulturní a geografické vlivy



Geografické, sociální a kulturní vlivy ovlivňují generační porozumění, ale mohou se lišit v závislosti na okolnostech. To potvrzuje i výzkum provedený Schumanem a Scottem (1989), kteří zjistili, že **generační identita vzniká na základě kolektivních vzpomínek** na společné události, které se odehrávají v pozdním období formování každé generace. Odlišné sociální, politické a ekonomické události v každé zemi formovaly specifický pohled a přístup obyvatelstva.

Perspektivy, světonázor, výchova a tradice každé generace (věci, které tvoří kulturu) se mezi jednotlivými generacemi zásadně liší (Brinckerhoff P., 2007).



# Sociální, kulturní a geografické vlivy



Erikson T. (2011) uvádí, že zeměpisná poloha významně ovlivňuje formování generačních názorů a chování, například národní okolnosti jako byla 2. světová válka, silně ovlivnily vývoj tradicionalistů (narozených v letech 1928 až 1945) a boomerů (narozených v letech 1946 až 1960), přičemž výsledky těchto událostí se v různých zemích liší (například v USA nebo Velké Británii oproti Rusku, východnímu Německu, Číně).

Ke generačním rozdílům a rozdílům v jednotlivých zemích přispěly také faktory, jako je **stav ekonomiky, možnosti vzdělávání nebo politické prostředí**. Stav místní ekonomiky ve formativním období měl zásadní vliv na životní pohled u generace X, například v Číně a v Indii v důsledku ekonomických reforem.



# Vliv technologií

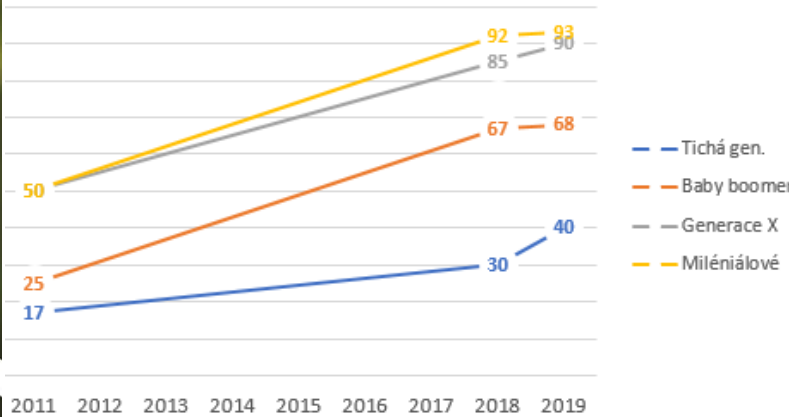
- ❖ Rozvoj digitálních a nových technologií má vliv na generační rozdíly. Generace Y po celém světě sdílela nejvíce společných zážitků ze všech generací, a to především díky přístupu k digitálním technologiím (Erikson, 2011).
- ❖ Podle Vogelse E. (2019) v článku Pew Research 92 % mileniálů vlastní chytrý telefon, zatímco u generace X je to 85 % a u generace baby boomerů pouze 67 %. Generace baby boomerů (tzv. "digitální imigranti") obvykle získává zprávy z televize, zatímco generace Z má blíže k aktualitám na sociálních sítích a trendům, jako jsou hashtagy.
- ❖ Přestože různé generace sdílejí podobné ambice, motivace a pohnutky, [výzkum](#) společnosti CompTIA upozorňuje na **rychle rostoucí technologické generační rozdíly a rozdíly v digitální gramotnosti**.. Existují způsoby, jakými technologie ovlivňují generační rozdíly ([Entrepreneur, 2019](#)):
  1. **Komunikace**
  2. **Nové dovednosti**
  3. **Vnímání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

Pochopením těchto rozdílů by podniky mohly přijmout rozdílné hodnoty a motivaci k překonání omezení digitálních inovací a přijmout je do řízení a správy organizace.

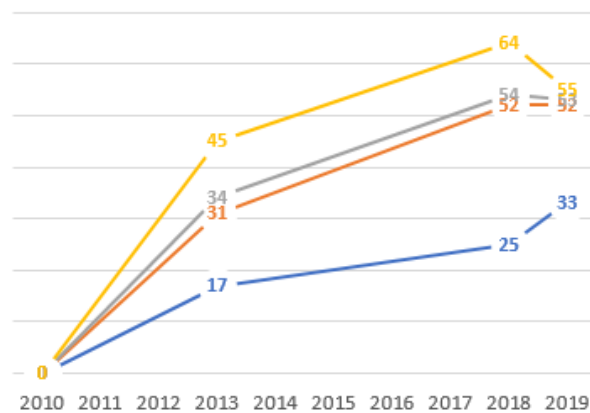
# Vliv technologií

Mileniálové vedou v některých ukazatelích přijímání technologií, ale i lidé z generace boomerů a generace X si je osvojují ve velké míře. Podívejte se, kolik dospělých Američanů z každé generace tvrdí, že...

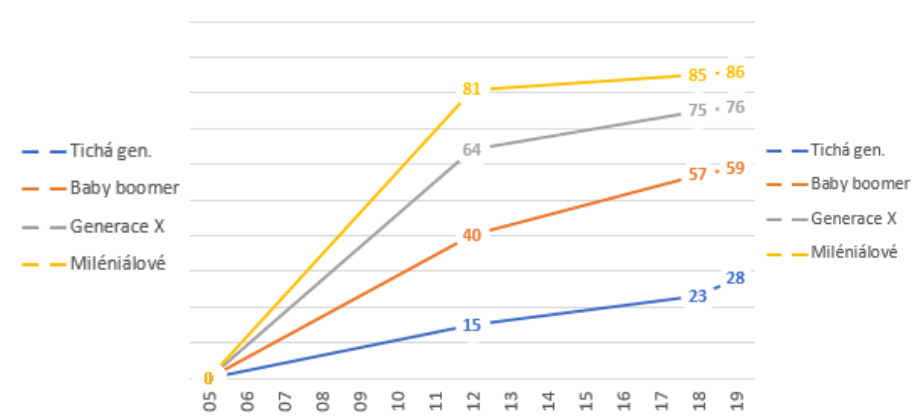
VLASTNÍ CHYTRÝ TELEFON



VLASTNÍ TABLET



POUŽÍVAJÍ SOCIÁLNÍ MÉDIA



Poznámka: Ti, kteří neodpověděli, nejsou uvedeni.  
Zdroj: Průzkum proveden 8.1.–7.2.2019. PEW RESEARCH CENTER

“

*Generace Z a pozdější generace Y jsou po mnoha letech **PRVNÍ** generace, od kterých se **NE**očekává větší finanční zabezpečení než od jejich rodičů.*

”

# Motivace

Pochopení motivace mladších pracovníků i nástupujících vedoucích pracovníků nebo vlastníků bude mít zásadní význam pro zajištění úspěšného přechodu ve firmě i budoucí prosperity. **To, co motivuje vás, nemusí motivovat vašeho nástupce** nebo vaše zaměstnance stejným způsobem.

Více než 16 000 respondentů se zúčastnilo celosvětového průzkumu společnosti Universum mezi mileniály, který ukázal, že 73 % z nich dává přednost rovnováze mezi pracovním a soukromým životem před vyšším platem a 82 % z nich si cení víc rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem před svou pozicí ve firmě.

Zatímco jiné generace žily, aby mohly pracovat, současná data ukazují, že budoucí generace chtějí pracovat, aby mohly žít, a to může mít velký dopad na váš budoucí obchodní úspěch a na plánování nástupnictví.

Studie společností Universum, EMI a HEAD Foundation také zjistila, že 42 % respondentů by raději nemělo žádnou práci, než práci, kterou nenávidí. To je v přímém rozporu s předchozími generacemi, které pracovaly v nekvalitních zaměstnáních jen proto, aby přežily.

► *Co motivuje vaše potenciální nástupce ve vedení a vlastnictví? Naplňujete tyto motivace?*

► *Jste si zcela jisti, že vámi vybraný nástupce chce převzít firmu? Pokud ne, pozor, je u něj pravděpodobněji než u předchozí generace, že z firmy odejde.*

# Zapojení napříč generacemi

Již bylo naznačeno, že generační stereotypy mohou být mylné, nicméně různé studie ukázaly, že existují určité metody, jak z jednotlivých generací vytěžit maximum – ačkoli jsou zaměřeny především na zaměstnance, platí to i pro vedoucí pracovníky a vlastníky.

| Generace boomerů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Generace X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | GenY (Mileniálové)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1946-1964                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1965-1979                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1980-1994                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Všímejte si úspěchů a informujte o nich. Nečekejte, až se něco nepovede – informujte je.</li> <li>Lidé se chtějí neustále učit, proto poskytněte mentory i starším pracovníkům. Přiřazení staršího pracovníka k mladšímu pracovníkovi jako mentora může být všestranně prospěšné.</li> <li>I boomeři chtějí mít příležitost rozvíjet své dovednosti – poskytněte jim možnost se rozvíjet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistěte příležitosti k vyzkoušení nových věcí a poskytněte nové výzvy.</li> <li>Dejte jim možnost pracovat samostatně, využívat svou iniciativu a rozvíjet své dovednosti.</li> <li>Příslušníci této generace mohou být individualisté, ale ujistěte se, že každý zaměstnanec ve firmě má naplněné vlastní potřeby.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poskytujte často zpětnou vazbu, zejména pokud je pozitivní.</li> <li>Systém mentoringu může skutečně propojit generace, jak již bylo uvedeno u kategorie boomerů. Studie ukazují, že generaci Y se tento systém líbí.</li> <li>Poskytněte jim technologie a dejte jim možnost, aby vás o nich učili.</li> <li>Flexibilní pracovní doba navazuje na chápání technologií generací Y. Musí být na pracovišti ve stanovenou dobu?</li> <li>Poskytněte jim příležitosti ke společensky prospěšným činnostem.</li> </ul> |

# Co to znamená pro vaši firmu?

Globální zpráva Workmonitor společnosti Randstad z roku 2018 přináší zajímavý generační pohled na pracovní prostředí. Podívejte se na 3 klíčová zjištění, která se týkají rodinných podniků:

1. 86 % respondentů dává přednost práci ve vícegeneračním týmu,
2. 83 % respondentů nezáleží na věku jejich přímých nadřízených, pokud jsou inspirativní,
3. 80 % respondentů se domnívá, že hlavní rozdíl při práci ve vícegeneračním týmu jsou různé styly komunikace.

▶ *Nedělejte si přílišné starosti s tím, že firmu vedou nebo vlastní různé generace .*

▶ *Studie ukazují, že zaměstnanci chtějí "inspirativní" vedoucí pracovníky a manažery a že věk není takový problém, jak si možná myslíte.*

# Co to znamená pro plánování nástupnictví

Nedávná studie společnosti Universum zjistila, jak samy sebe charakterizují generace X, Y a Z. Pro všechny tyto generace platí, že se nechtějí stát vedoucím pracovníkem, protože se **obávají stresu** – více než 50 % dotazovaných z každé generace uvedlo, že stres spojený s vedoucí pozicí z ní dělá neatraktivní práci.

Calabro, Minichilli, Amore a Brogi (2018) radí, že rodinné podniky by měly porušit pravidlo "prvorozený přebírá vedení" (pokud takové pravidlo existuje), aby našly vhodného kandidáta. Z jejich výzkumu vyplývá, že **následování čistě prvorozeného nástupnictví bez přezkoumání dalších kandidátů může ohrozit dlouhodobou budoucnost podniku.**

*Skutečné příběhy nástupnictví v rodinných firmách najdete v našich [případových studiích](#)!*

► *Zvažte, jak generace nástupců vnímá stres spojený s podnikáním u současných vedoucích pracovníků. Můžete provést změny, které by tento stav zmírnily?*

► *Ujistěte se, že jste prověřili VŠECHNY kandidáty na pozice vedoucích pracovníků a vlastníků. Zvažte, zda by pro vás bylo vhodné porušit stávající pravidlo – prvorozený děd.*

# Úvaha

Po přečtení této kapitoly se zamyslete nad tím, co jste se dozvěděli. Vzpomeňte si na otázky, na které jste odpovídali na začátku, a zeptejte se sami sebe, zda byste nyní odpověděli jinak.

- 1 Zvažujete v blízké budoucnosti nástupnictví v rodinném podniku a kdy?
- 2 Už víte, kdo z rodiny bude nástupník?
- 3 Týká se předání vlastnictví nebo vedení podniku přímo vás?
- 4 Pokud se vás to týká, proč se vás to týká?
- 5 Obáváte se, že se mladší generace nebudou o podnik starat stejně jako vy?
- 6 Pokud ano, proč?
- 7 Zvážili jste případné rozdíly mezi vámi a vaším potenciálním nástupcem?
- 8 Máte obavy, že by váš nástupce mohl dělat věci jinak?
- 9 Pokud ano, proč?

# Rekapitulace

- ▶ *Zvažte, v jaké fázi životní cesty se nachází váš nástupce, a zeptejte se sebe i jeho, zda si myslí, že je připraven.*
- ▶ *Mají vaši nástupci či vy v současné době v životě nějaké jiné problémy, které by vás mohly odvést od procesu nástupnictví v rodinné firmě?*
- ▶ *V současné době může v jedné firmě pracovat až 5 různých generací zaměstnanců. Zvažte, jak by vaši zaměstnanci přijali nového majitele nebo vedoucího.*
- ▶ *Nezapomeňte, že vaše dosavadní očekávání od různých (zejména mladších) generací nemusí být podložena fakty.*

# Rekapitulace

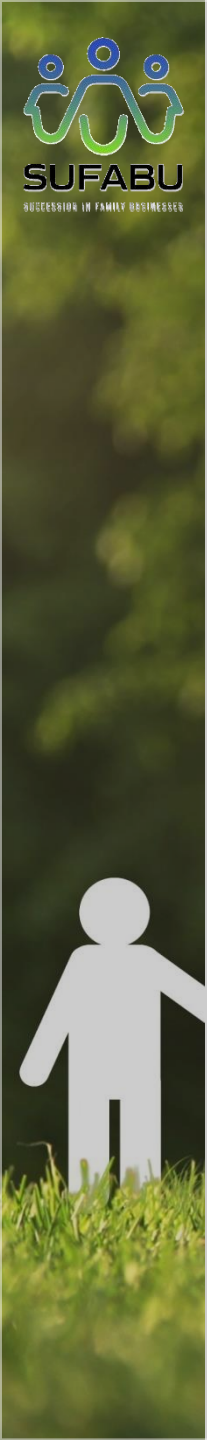
- ▶ *Stereotypy mohou být destruktivní. Vezměte v úvahu jednotlivce a to, co o něm víte, ne stereotypní očekávání od jeho generace.*
- ▶ *Meta-stereotypy skutečně existují a mohou ovlivnit váš rozhodovací proces. Odstraňte své domněnky a předsudky a zvažte, kdo bude nejlepší nástupce.*
- ▶ *Mezi generacemi jsou sice rozdíly, ale neměli byste se nechat chytit do pasti generačních předsudků.*
- ▶ *Nezapomeňte, že mladší generace budou tvořit budoucí trh nebo budou vaším zákazníkem. Také mohou mít dobré nápady, jak podnik posunout vpřed. Možná budete muset upustit od toho, co jste dosud dělali a považovali za normální.*

# Rekapitulace

- ▶ *Skutečně chce váš nástupce převzít rodinný podnik, nebo se k tomu cítí nucen?*
- ▶ *Motivace jednotlivých generací se mohou lišit. Před konečným rozhodnutím zvažte motivaci potenciálního nástupce.*
- ▶ *Nezapomeňte, že rozhodnutí o tom, kdo převezme rodinný podnik, musí být dohodnuto s vámi i s potenciálním nástupcem!*
- ▶ *Věk opravdu není takový problém, jak si myslíte. Důležitější než věk jsou schopnosti a zkušenosti.*

# Zdroje

- ❖ Costanza, D. et al. (2012) Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394. doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- ❖ Calabro, M., Amore and Brogi. (2018). *The Courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*. Wiley
- ❖ CompTIA research: *Research On Managing A Multigenerational Workforce*, <https://www.comptia.org/content/research/managing-the-multigenerational-workforce-2018>
- ❖ DeLucia C. 2015. Generational Formative Influences on Workplace Attitudes and Values, [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od\\_theses\\_msod](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od_theses_msod)
- ❖ Erickson T. 2011. *Generations Around the Globe*, <https://hbr.org/2011/04/generations-around-the-globe-1>
- ❖ Entrepreneur, (2019) 3 *Ways Technology Influences Generational Divides at Work*, <https://www.entrepreneur.com/article/290763>
- ❖ Levinson, D. J. (1977). The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development. *Psychiatry*, vol. 40, 99-112
- ❖ Harvard Business Review (2019). *Just How Different Are Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers at Work?* Available at: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> (Accessed: 30 November 2020).
- ❖ NV, R. (2020) randstad workmonitor, Workforceinsights.randstad.com. Available at: <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q22018> (Accessed: 17 December 2020).
- ❖ Pew Research Center, 2015, The Whys and Hows of Generations Research, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/#:~:text=Differences%20between%20generations%20can%20be,the%20process%20of%20forming%20opinions>
- ❖ Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memory. *American Sociological Review*. 54. 359. 10.2307/2095611.
- ❖ Vogels E, (2019) *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. [www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use)
- ❖ "What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes" (2020), p. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.673279> (Accessed: 1 December 2020).
- ❖ "Keeping Generation X, Y and Z From Throwing Away Their Shot at Leading" | *Universum* (2017). Available at: <https://universumglobal.com/blog/keeping-generation-x-y-z-throwing-away-shot/> (Accessed: 15 December 2020).



## KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Pro více informací sledujte:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training

Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

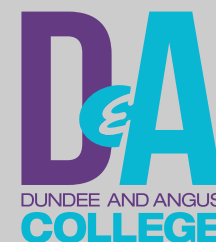
## PARTNEŘI PROJEKTU



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**Family  
Business  
Norway**



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

