

Aktuálne trendy v získavaní zamestnancov generácie Y v kontexte moderných informačno-komunikačných technológií

Actuals Trends in the Process of Employees' Recruitment in the Context of the Modern Information and Communication Technologies

Veronika Kuchárová MačKayová

Abstract:

Purpose of the article: In this article the author deals with the latest trends in the process of employees' recruitment based on application of possibilities provided by the modern information and communication technologies (ICT). ICT substantially change the shape of world people were accustomed to. Due to their massive development different areas of lives, *e.g.* personnel work and employees' recruitment gets impersonal or virtual form. ICT mostly influence the way of life of younger generations (*i.e.* Y generation or Millennials generation) since they grew up in mutual connection with them and consider them as a natural part of their personal and working life.

Methodology/methods: The author applies the secondary data of Statistical Office of the Slovak Republic concerning ICT utilization in Slovak households and the results of analysis of Institute for Public Affairs concerning the social networks in Slovakia. Primary research uses the author to identify the relation of Y generation towards IKT modern mediums.

Scientific aim: The main aim of the author is to provide a basis for HR managers in choosing appropriate personnel policy of recruitment young talented people from generation Y. The author on the basis of research identifies and analyzes the relationship of generation Y to modern means of ICT. Preferred compositions can be addressed communication channels for HR managers.

Findings: The author points out possibilities to address potential employers from generation Y by companies by means of modern ICT facilities they prefer (mobile phones and social networks). She found that most members of generation Y communicate through phone. Up to 93.06% of respondents use it for calling and sending SMS. They actively communicate their ideas, feelings and attitudes on social networks. Seven out of ten respondents visit social networks daily. Only 5.50% of respondents are not members of any social network.

Conclusions: The results of research can help personnel managers in the process of employees' recruitment of potential young employees. Modern ICT mediums that prefer to communicate members of Slovak generation Y may be suitable addressable channels to reach them with the offer of job vacancies.

Key words: employees' recruitment, generation Y, ICT, mobile phones, social networks.

JEL Classification: M15, O31

Úvod

Moderné informačno-komunikačné technológie významne menia podobu sveta, na ktorý boli ľudia zvyknutí. V dôsledku ich masového rozvoja nadobúdajú rôzne oblasti života, napr. vzdelávanie, obchodovanie, komunikácia so štátnymi inštitúciami, ale i zdravotníctvo, neosobnú „virtuálnu“ podobu. Ich rozvoj sa nezastavuje a naďalej sa predpokladá jeho rýchle tempo rastu. Významný vplyv majú informačno-komunikačné technológie (ďalej IKT) na životný štýl mladších generácií (tzv. generácie Y a generácie Millennials), ktoré s nimi už vyrastali a považujú ich za prirodzenú súčasť svojho osobného a príslušníci generácie Y i pracovného života. Moderné prostriedky IKT využívajú mladšie generácie na komunikáciu s priateľmi, známymi a rodinou, na prezentáciu názorov, skúseností, zážitkov, či na nadväzovanie nových kontaktov.

Generácia Y a jej špecifické charakteristiky sú v súčasnosti predmetom mnohých bádání, nakoľko svojimi postojmi a správaním mení a z dlhodobého hľadiska bude i naďalej významne meniť svet okolo seba. Jej príchod, veľkosť a potenciál si už dávnejšie všimli marketingoví manažéri, pre ktorých je už dávnejšie žiadanou cieľovou skupinou. Záujem o jednotlivé generácie ľudí prekročil hranice marketingu a preniesol sa aj do zorného poľa manažérov generalistov i špecialistov.

Zmeny, ktoré je nevyhnutné realizovať za účelom prispôsobenia sa potrebám tejto generácie, sa uskutočňujú i v oblasti personálnej práce. Personálni manažéri musia s vážnosťou pristupovať k analýze demografického vývoja a k zmenám v štruktúrach jednotlivých generácií. Starší príslušníci generácie Y už vstúpili na trh práce pred desaťročím a mladších to čaká v nasledujúcich rokoch. Generácia Y je výrazne odlišná od svojich predchodcov. Do pracovného sveta sa dostal nový typ človeka – flexibilný, požadujúci spätnú väzbu, komunikatívny, dokonale prepojený s inými a zbehlý v práci s modernými komunikačnými technológiami. Typ, ktorý ignoruje staré princípy a ku každému človekovi sa správa ako ku svojmu rovesníkovi. Pre manažérov je nevyhnutné spoznať tento nový typ zamestnancov a vedieť odhadnúť dopad fenoménu generácie Y na podnikovú kultúru, na pracovné prostredie, pracovné postupy, spôsoby vedenia a motivácie, na budúce smerovanie personálnej práce.

Manažéri nemôžu očakávať, že mladí ľudia sa jednoducho prispôbia existujúcej podnikovej kultúre, zaužívaným hodnotám, podnikovej filozofii a budú podporovať existujúcu personálnu stratégiu. Nevyhnutnosťou sa preto stáva zmena vo všetkých

oblastiach manažmentu a jeho prispôbenie potrebám ľudí z generácie Y. V opačnom prípade podnik nezíska talentovaných ľudí, o ktorých má záujem. Východisko pre voľbu vhodnej personálnej stratégie a optimálne spôsoby oslovenia mladých talentovaných ľudí so žiaducim potenciálom tvorí identifikácia a analýza ich vzťahu k moderným prostriedkom IKT.

V príspevku sa najprv stručne venujeme analýze využívania IKT v slovenských domácnostiach a podnikoch, pričom využijeme sekundárne údaje získané zo Štatistického úradu Slovenskej republiky z roku 2011. Ďalej poukazujeme na možnosti oslovenia potenciálnych zamestnancov z generácie Y zo strany podnikov prostredníctvom nimi preferovaných komunikačných prostriedkov, a to sociálnych sietí a mobilných telefónov. Pozornosť ďalej upriamujeme na vzťah najmladšej generácie, ktorá je na slovenskom trhu práce, a to generácie Y k moderným prostriedkom IKT. Pre identifikáciu daného vzťahu sme realizovali sociologické opytovanie prostredníctvom elektronického dotazníka.

1. Využívanie IKT v slovenských domácnostiach a podnikoch

Prvé zisťovanie ohľadom najpoužívanejších prostriedkov IKT smerovalo do oblasti využívania internetu na Slovensku. Štatistický úrad Slovenskej republiky (ďalej ŠÚ SR) v období apríl – máj 2011 realizoval zisťovanie o IKT v slovenských domácnostiach, pričom referenčným obdobím bol prvý štvrťrok 2011. Zisťovanie bolo v prvej časti zamerané na úroveň vybavenosti domácností informačnými a komunikačnými technológiami. V druhej časti zisťovania boli otázky orientované na využívanie osobných počítačov, nákup a predaj cez internet, schopnosť pracovať s osobným počítačom (počítačové zručnosti). Na položené otázky odpovedal vybraný člen domácnosti. Vzorku respondentov tvorilo 4 500 domácností z celej SR. V domácnosti bol vybraný jednotlivec vo veku nad 16 rokov. Výsledky zisťovania boli agregované podľa základných socio-demografických znakov (pohlavie, vek, vzdelanie, sociálna aktivita).

Až tri štvrtiny domácností (75,4%) z celkovej populácie domácností na Slovensku má doma prístup k počítaču. V priebehu posledných troch mesiacov využilo z celej populácie osobný počítač 76,3% Slovákov nad 16 rokov. Ešte nikdy v živote ho nepoužilo 16,9% Slovákov nad 16 rokov. Internet využilo v priebehu posledných troch mesiacov z celej populácie 74,4%. Až 23,87% Slovákov si

Tab. 1 Hľadanie práce a posielanie žiadostí o prácu prostredníctvom internetu zo strany občanov SR.

Hľadanie práce a posielanie žiadostí o prácu prostredníctvom internetu	Veková skupina (relatívna početnosť fi)						Priemer
	16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74	
Pozitívne stanovisko	31,6%	29,8%	21,2%	16,5%	10,1%	0,0%	23,8%

Zdroj: ŠÚ SR, 2012.

Tab. 2 Využívanie počítačov a internetu v slovenských podnikoch.

Predmet skúmania	Veľkosť podnikov podľa počtu zamestnancov			
	10–49	50–249	250+	Σ
Používa Váš podnik počítače? (% z celej populácie)	97,9%	98,9%	100,0%	98,1%
Má Váš podnik prístup na internet? (% zo všetkých, ktorí používajú PC)	99,2%	100,0%	100,0%	99,4%
Má Váš podnik internetovú stránku? (% z tých, ktorí sú pripojení na internet)	76,4%	84,5%	84,7%	77,9%
Využitie internetovej stránky Vášho podniku na inzerovanie voľných pracovných miest alebo na on-line podávanie žiadostí o zamestnanie (% z tých, ktorí majú internetovú stránku)	19,3%	36,2%	58,9%	23,5%
Celkový počet podnikov	14 041	2 432	573	17 047

Zdroj: ŠÚ SR, 2012.

prostredníctvom internetu v posledných troch mesiacoch hľadalo prácu. Klasifikáciu záujmu o hľadanie práce prostredníctvom internetu v členení podľa vekových skupín uvádzame v tab. 1.

Najvýznamnejšiu skupinu ľudí, ktorí využili internet ako spôsob získania informácií o voľných pracovných miestach, tvorili mladí ľudia, predpokladáme, že išlo o absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí si aktívne po ukončení štúdia hľadali svoje prvé zamestnanie.

V rovnakom období, t. j. v prvom štvrtroku 2011 realizoval ŠÚ SR podobný výskum orientovaný na zisťovanie ohľadom IKT v podnikoch (ICT-P-2-99) a vo finančnom sektore (ICT-BaP-3-99). Zisťovania sa uskutočnili v období marec – apríl 2011 a sledovaným obdobím bol január 2011. Základný súbor pre výber vzorky bol z registra organizácií ŠÚ SR. Z výsledkov výskumu sme vybrali údaje o využívaní počítačov v podnikoch, prístupe podniku na internet, existencii internetovej stránky podniku a jej využití na získavanie zamestnancov (tab. 2).

Slovenské podniky v roku 2011 s počtom zamestnancov nad 10 využívali až v 98,1% prípadov pri práci počítače. Z nich takmer všetky mali pripojenie na internet. Výnimkou bolo len necelé percento malých podnikov. Najčastejšie využívali podniky internet na komunikáciu s úradmi (93,1%), napr. na získavanie formulárov, vrátenie vyplnených formulárov, úplné elektronické úkony, a na realizáciu automatizovanej výmeny údajov (51,4%).

Až 77,9% podnikov sa prezentovalo na internete vlastnou webovou stránkou, čo považujeme za veľmi pozitívny údaj. Voľný prístup ku katalógom a cenníkom svojich produktov a služieb na webovej stránke deklarovalo až 59,4% podnikov. Takmer štvrtina podnikov využívala webovú stránku i na inzerovanie voľných pracovných miest alebo na on-line podávanie žiadostí o zamestnanie.

Výsledky výskumov realizované ŠÚ SR potvrdzujú pripravenosť obidvoch hlavných záujmových skupín, ktoré existujú na trhu práce, (t.z. uchádzačov o prácu a podnikov, ktoré ponúkajú voľné pracovné miesta na trhu práce) na intenzívnejšie využívanie IKT, najmä internetu. Tri štvrtiny slovenských domácností má prístup k internetu. Sociálne slabšie skupiny, ktoré si nemôžu dovoliť pripojenie domácnosti k internetu, môžu v prípade záujmu o hľadanie zamestnania, využiť napr. knižnice, ktoré ponúkajú služby internetu bezplatne. Situáciu na strane slovenských podnikov z pohľadu využívania IKT a ich súčasnú i budúcu aplikáciu v personálnej práci môžeme hodnotiť vysoko.

Druhou oblasťou sekundárneho skúmania bol ďalší používaný nástroj IKT, mobilné telefóny. Spoločnosť GfK Group, ktorá sa venuje výskumu trhu realizovala na vzorke vyše 15 000 respondentov v 15 krajinách (Bosna a Hercegovina, Chorvátsko, Česká republika, Estónsko, Maďarsko, Kazachstan, Lotyšsko, Litva, Rumunsko, Rusko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Turecko a Ukrajina) prieskum zahŕňajúci informácie o využívaní pevných línií, mobilných

služieb, detailne sa pozrela na značky mobilných telefónov, využívanie mobilného internetu, miesta pripájania sa na internet, intenzitu využívania internetu a tiež na využívanie internetových služieb ako internet banking, on-line shopping a sociálne siete.

Štúdia CEE Telco Industry Report 2011 poskytuje unikátne informácie o využívaní Telco služieb a internetu v regióne strednej a východnej Európy. Dopytovanie sa uskutočnilo v mesiacoch máj až júl 2011 a jeho výsledky sú reprezentatívne vzhľadom na celú populáciu v každej krajine.

Na trhu mobilných operátorov na Slovensku v roku 2011 pôsobili tri spoločnosti – Orange, Slovak Telekom a Telefónica O². Ku koncu roka 2011 dosiahol počet zákazníkov u všetkých operátorov spolu hodnotu takmer 6,4 miliónov používateľov. Z výsledkov štúdie spoločnosti GfK Group vyplynulo, že na Slovensku je z celkového počtu mobilných telefónov 9,3% tzv. smartphonov. Podľa výsledkov štúdie sú majitelia smartphonov zaujímavou cieľovou skupinou pre reklamný priemysel aj z toho dôvodu, že možnosť zasiahnuť ich on-line marketingom je oveľa vyššia, ako u majiteľov regulárnych telefónov. Táto cieľová skupina sa v porovnaní s majiteľmi telefónov, ktoré nespádajú do kategórie smartphonov, oveľa intenzívnejšie pripája na internet z mobilu a tiež intenzívnejšie využíva on-line služby ako on-line shopping a internet banking. Majitelia smartphonov sa pripájajú na internet aj za účelom využívania sociálnych sietí. Zaujímavým zistením je aj fakt, že až 75 percent majiteľov smartphonov v CEE komunikuje na sociálnych sieťach. Táto skupina je zaujímavá nielen pre marketing, ale i pre personálnych manažérov z pohľadu ich oslovenie prostredníctvom moderných prostriedkov IKT.

2. Možnosti oslovovania potenciálnych zamestnancov prostredníctvom moderných prostriedkov IKT

Získavanie zamestnancov prostredníctvom moderných nástrojov informačno-komunikačných technológií je dnes skôr výnimkou, ale v budúcnosti sa stane prirodzenou súčasťou personálnej práce. V nasledujúcich rokoch sa budú ešte aplikovať tradičné spôsoby získavania zamestnancov, ale ich vplyv sa značne zníži, a onedlho pravdepodobne úplne zmiznú, s výnimkou veľmi špecializovaných náborov alebo v prípade získavania vrcholových manažérov.

Čoraz častejšie sa objavujú prípady získavania zamestnancov využívaním virtuálnych komunít,

sociálnych sietí alebo mobilných telefónov. Tieto informačno-komunikačné prostriedky patria medzi najpoužívanejšie prostriedky komunikácie generácie Y vo vzťahu k iným ľuďom. Nové formy náboru vo virtuálnom svete otvárajú podnikom dvere k ľuďom, častokrát kvalifikovaným a kreatívnym, ktorých by tradičnými spôsobmi neoslovili (Jarošová, 2007).

2.1 Sociálne siete

„Zložitý virtuálny spoločenský organizmus, ktorý sa ukrýva pod pojmom internet, sa dnes začína podobáť na veľký „klon“ tradičných spoločenských štruktúr. Navyše sa ukazuje, že aj on sám sa kvalitatívne vyvíja“ (Veľšic, 2012, s. 2). Kým začiatkom 21. storočia boli najnavštevovanejšími stránkami internetu vyhľadávače, najmä Google, Safari od Apple či Mozilla Firefox, v ostatných rokoch začali na ich vedúce pozície útočiť sociálne siete (najmä Facebook a YouTube).

Sociálne siete patria medzi tzv. technológie Web 2.0, predstavujú ďalšiu vývojovú etapu internetu. Termín Web 2.0 použila prvýkrát v roku 1999 Darcy DiNucci vo svojom článku „Fragmented future“ pre ustálené označenie etapy vývoja webu, v ktorom bol pevný obsah webových stránok nahradený priestorom pre zdieľanie a spoločnú tvorbu obsahu. Sociálne siete (nazývané tiež spoločenské, komunitné siete) službu na internete, ktorá registrovaným členom umožňuje vytvárať osobný (či podnikový) verejný či čiastočne verejný profil, komunikovať spolu, zdieľať informácie, fotografie, videá, prevádzkovať chat a ďalšie aktivity. Niekedy sa za sociálnu sieť považujú aj internetové diskusné fóra, kde si užívatelia vymieňajú názory a poznatky na vybrané témy. Komunikácia medzi užívateľmi sociálnych sietí môže prebiehať buď súkromne medzi dvoma užívateľmi alebo (najčastejšie) hromadne medzi užívateľom a skupinou s ním prepojených ďalších užívateľov.

Sociálne siete v súčasnosti predstavujú fenomén, ktorý zasahuje takmer každého mladšieho užívateľa internetu, od zoznamovacích portálov, cez najrôznejšie chaty, bloggy až po systémy, ktoré s využitím v personálnej práci priamo počítajú. Vo svojom osobnom živote ich využíva čoraz viac ľudí, a preto je prirodzené, že si začali nachádzať svoje miesto i v pracovnej sfére. Sociálne siete už neslúžia iba ako miesto určené na zábavu. Ich potenciál si uvedomujú aj podniky, a začínajú na nich budovať vlastné uzatvorené, ale i otvorené komunity.

Mladých ľudí pri výbere budúceho zamestnávateľa zaujímajú podniky, ktoré okrem existencie vlastnej webovej stránky, ktorú používajú ako jeden zo spôsobov oslovovania uchádzačov o pracovné

miesta, majú zverejnené svoje profily i na sociálnych sieťach. Výsledky štúdie Wiesbadenskej obchodnej školy zverejnené v časopise *HR_manage* pod názvom *Nur gerringe Effekte im Employer Branding s podnázvom Social Media* (2010, s. 7) dokazujú, že u uchádzačov z generácie Y „môžu bodovať aj podniky, ktoré popri informáciách o pracovných miestach a informáciách o kandidátoch komunikujú na sociálnych sieťach i podnikové poslanie a podnikovú stratégiu. K tomu si prajú správy popisujúce skúsenosti kolegov“.

Sociálne siete sú vhodné pri obsadzovaní špecializovaných pracovných pozícií ako moderný spôsob headhuntingu. Profesionálni vyhľadávači talentov využívajú na ich získavanie napr. i celosvetovo známu sociálnu sieť LinkedIn, ktorá je cielene určená na budovanie kontaktov medzi profesionálmi z rôznych oblastí. LinkedIn je americká sieť založená v roku 2003, ktorá momentálne po celom svete združuje vyše 100 miliónov členov, ktorí sú otvorení novým výzvam a zmene. Na Slovensku predstavuje ešte stále málo prebádajú novinku v získavaní zamestnancov. Slovenskí personálni manažéri síce už začínajú akceptovať sociálne siete ako nástroj získavania zamestnancov, ale ešte stále sa k nim stavajú konzervatívne a skepticky. Tento alternatívny nástroj využijú až vtedy, ak sa im nedarí obsadiť voľné pracovné miesto a musia potenciálnych zamestnancov osloviť cieľene so zaujímavou ponukou. Jednou z hlavných výhod siete LinkedIn je skladba jej členov. Väčšinou sa jedná o odborníkov z oblasti IT, manažerov strednej a vyššej úrovne vo výrobe, financiách, obchode a marketingu. Sociálne siete ako sú LinkedIn, Craigslist a Plaxo nakoniec prevezmú úlohu získavania zamestnancov, pretože poskytujú priamejšie a rýchlejšie spojenie medzi zamestnávateľom a potenciálnym zamestnancom (Qualman, 2010). Ďalšou výhodou je, že predstavuje diskretný nástroj získavania zamestnancov v prípade, keď podniky nechcú zverejňovať klasický inzerát na pracovnom portále či v periodikách. G. Jarošová (2007) uvádza, že „prehľadávaním takýchto sietí sa môžu firmy dostať k talentovaným ľuďom, ktorých by na pracovných portáloch nenašli. Napríklad aj preto, lebo sú na svojej súčasnej pracovnej pozícii spokojní alebo sa ešte neodhodlali pre zmenu“.

Sociálne siete typu Facebook ponúkajú personálnym manažerom zase možnosť umiestňovať na nich inzeráty s ponukami voľných pracovných miest a ľudia sa môžu sami aktívne hlásiť. Americké podniky naklonené inováciám v získavaní zamestnancov začínajú pomaly upúšťať od vyžadovania klasických životopisov od uchádzačov. Okrem predchádzajúcich pracovných miest zamestnávateľa

chcú tiež vedieť, či uchádzač o prácu „zapadne“ medzi ostatných členov kolektívu alebo čo ho zaujíma. Personálni manažéri sa začínajú pri získavaní informácií o uchádzačoch čoraz viac spoliehať na videá, blogy a sociálne siete Facebook, Twitter či Google+. Od uchádzačov vyžadujú, aby zasielali videá alebo príspevky, ktoré uverejňujú na sociálnych sieťach alebo blogoch. Zaujíma ich skutočná osobnosť uchádzača, ako premýšľa, aký naozaj je, ako sa s ním pracuje, komunikuje. Profil na sociálnej sieti môže dokresliť obraz uchádzača a napomôcť zistiť, či má o pracovné miesto skutočný záujem.

2.2 Mobilné telefóny

Nielen sociálne siete, ale i mobilné telefóny (ďalej mobily) sú zaujímavým kanálom sprostredkovania informácií o voľných pracovných miestach. Mnohí mladí ľudia sú už vlastníčkmi smartphonov, t. j. mobilov s bohatou základnou výbavou, pripojením na internet, pokročilými otvorenými operačnými systémami (iOS, Android, Windows Mobile, a i.), rozšírenými aplikačnými rozhraniami, ktoré umožnia používateľovi inštalovať a upravovať programy. Nemecký profesor W. Jäger realizoval výskum na tému *Nábor zamestnancov prostredníctvom mobilu* a zistil, že 89% nemeckých podnikateľov očakáva, že takéto oslovenie uchádzačov získa v budúcnosti na dôležitosť. Až 42% respondentov ho plánuje zaviesť v najbližšom čase (Gilies, 2010, s. 15). K možnostiam oslovenia uchádzačov prostredníctvom mobilu v súčasnosti patria napr. oznámenia SMS správou, webové stránky podnikov vytvorené pre mobily, využívanie aplikácií označovaných ako Apps, QR kódy a bluetooth-sťlpy.

Najčastejšie využívaním spôsobom oslovovania uchádzačov prostredníctvom mobilov je odosielenie SMS správ. Uchádzači sú upozorňovaní SMS správami na voľné pracovné miesta alebo kariérne udalosti. Výhodou je, že podniky získajú veľký počet uchádzačov, pretože služba zasielania SMS je dostupná na všetkých štandardných mobiloch. Nevýhodou je, že pokiaľ chce uchádzač získať bližšie informácie, musí si ich vyhľadať na internete.

Niektoré podniky vychádzajú v ústrety uchádzačom o voľné pracovné miesta i prispôbením vlastnej webovej stránky. Vytvárajú jej verzie, ktoré sú optimalizované pre mobily. Tieto verzie prinášajú komfortnejší, preorganizovaný spôsob ovládania danej stránky. Verzia musí byť vytvorená tak, aby bola dobre čitateľná i na malom displeji. Ide o relatívne lacný spôsob oslovovania uchádzačov, pretože náklady na vytvorenie programu sú pomerne nízke. Nevýhodou je, že uchádzači musia mať prístup k smartphonu.

Ďalším spôsobom ako informovať uchádzačov o voľných pracovných miestach sú tzv. Apps (skratka Applications, teda aplikácie). Jedná sa o malé programy, ktoré splňajú zvyčajne jednu funkciu. Niektoré sú zadarmo, iné stoja pár eur. Nemecký kariérny portál Jobstairs predstavil pred pár rokmi prvú aplikáciu pre smartphoney iPhone spoločnosti Apple, neskôr i pre majiteľov iných smartphonov. Program zistí aktuálnu polohu užívateľa a zobrazí na jednej mape v požadovanom okruhu ponuku voľných pracovných miest. Okrem toho upozorní aplikácia i na nové inzerované pozície, ktoré zapadajú do konkrétneho profilu. Zaujímavé ponuky práce môže užívateľ sprostredkovať svojím priateľom prostredníctvom e-mailu alebo sociálnej siete. Táto aplikácia umožňuje uchádzačom o prácu prakticky odkiaľkoľvek kontrolovať voľné pracovné miesta, pričom výhodou je ľahko čitateľné zobrazenie na displeji mobilu.

Medzi najnovšie používané nástroje získavania zamestnancov sa zaraďujú i QR kódy (skratka Quick Response, teda rýchla odpoveď). Na Slovensku sa začali objavovať v posledných dvoch rokoch a mnohí Slováci ešte netušia, čo malé čierno-biele štvorčeky znamenajú. QR kód sa skladá z malých štvorčekov usporiadaných do štvorcového obrázka. Každý QR kód je nositeľom informácie (napr. webová stránka, vizitka, odkaz na súťaž, a i.). Ich úlohou je nahradiť ručné prepisovanie informácií či kontaktov z plagátov, stránok či inzerátov. Zosnímaním QR kódu fotoaparátom mobilu sa uchádzačovi automaticky po pripojení na internet otvorí mobilný internetový prehliadač s konkrétnou webovou stránkou, na ktorej je uvedená ponuka voľného pracovného miesta. Potrebný je mobil s telefónom, pre ktorý musí uchádzač nájsť na internete vhodný čítací softvér QR kódov, ktorý kód dešifruje. Personálny manažér môže vytvoriť napr. plagáty s ponukou voľných pracovných miest, pričom každý z nich bude disponovať vlastným QR kódom. Neskôr môže jednoducho určiť prístup, polohu, čas, kedy sa uchádzač prihlásil prostredníctvom QR kódu a vyhodnotiť, ktorý plagát mal najlepšiu odozvu. Výhodou je rýchly a nekomplikovaný odkaz na konkrétnu stránku. Nevýhodou je, že mnohí uchádzači ešte tento spôsob nepoznajú a nemajú nainštalované na svojich mobiloch špeciálne softvéry.

Niektoré progresívne podniky začali využívať na inzerovanie voľných pracovných miest i možnosti, ktoré ponúka bluetooth marketing. Prostredníctvom tzv. bluetooth stĺpov, ktoré sú vybavené vysielacími, posielajú bezdrôtovo do krátkych vzdialeností na mobily inzerát, obsahujúci stručný opis pracovného miesta, príp. náborovú brožúru. Väčšina mobilov môže prijímať rádiové vlny na krátke

vzdialenosti a sťahovať veľký objem dát bez poplatkov. Odosielanie a prijímanie správ je cez bluetooth v porovnaní s nákladmi na umiestnenie inzerátu v novinách oveľa lacnejšie. Investícia na kúpu zariadenia je jednorazová, nakoľko zariadenie sa môže používať opakovane. Nevýhodou je, že prepojenie funguje len vtedy, keď sa cieľové osoby zdržujú v bezprostrednej blízkosti bluetooth-stĺpu. Mnohí užívatelia mobilov majú bluetooth najčastejšie vypnutý, čo predstavuje ďalšiu nevýhodu.

3. Výsledky výskumu zameraného na identifikovanie postojov slovenskej generácie Y k moderným prostriedkom IKT ako predpoklad na ich využívanie v získavaní zamestnancov

V priebehu mesiaca máj 2012 sme realizovali výskum, ktorého zámerom bolo identifikovať pracovné správanie generácie Y. Parciálnu časť výskumu sme venovali i zisteniu postojov pracujúcej slovenskej generácie Y k moderným prostriedkom IKT. Čiastočné výsledky výskumu sú predmetom tohto príspevku. Zistené výsledky môžu pomôcť personálnym manažérom v oblasti získavania potenciálnych zamestnancov. Prostriedky IKT, ktoré pri komunikácii preferuje slovenská generácia Y môžu byť vhodným adresným kanálom na ich oslovenie s ponukou voľných pracovných miest zo strany podnikov.

3.1. Výskumná vzorka

Objektom výskumu boli príslušníci slovenskej generácie Y, ktorá v súčasnosti už pracuje. Pri identifikácii príslušníkov generácie Y sme vychádzali zo zaužívanej profilácie amerických generácií uverejnenej v publikácii P. Kotlera a K. L. Kellera (2007, s. 291), ktorú je možné aplikovať i na slovenské podmienky. Za príslušníkov generácie Y považujeme skupinu ľudí, ktorí sa narodili v rokoch 1978 až 1994. Pre potreby určenia veľkosti generácie Y na Slovensku sme spracovali údaje zverejnené na informačnom portále ŠÚ SR (tab. 3).

Generácia Y predstavuje na Slovensku demografický vrchol. K 31. 12. 2011 tvorila viac ako štvrtinu obyvateľstva (26,04 %). Časť mladšej generácie Y ešte študuje, ale na trhu práce je už zamestnaných približne 56,81 % príslušníkov celej generácie Y. Z celkového počtu pracujúceho obyvateľstva predstavovala generácia Y na slovenskom trhu práce k 31. 12. 2011 tretinu (34,00 %).

Svojou veľkosťou sa približuje ku generácii Baby boomers, ktorej starší členovia sú už v dôchodkovom

Tab. 3 Početnosť slovenskej generácie Y v roku 2011.

Roky narodenia	Početnosť generácie Y			
	Absolútna početnosť ¹⁾ n _i	Relatívna početnosť f _i na celkovom počte obyvateľov (%)	z toho pracujúca generácia Y	
			Absolútna početnosť ²⁾ n _i	Relatívna početnosť f _i na celkovom počte pracujúceho obyvateľov (%)
1978–1994	1 407 518	26,04	799 700	34,00

Zdroj: ŠÚ SR, 2012. Poznámky: ¹⁾Vekové zloženie obyvateľstva v SR k 31. 12. 2011; ²⁾ Pracujúci v SR podľa vekových skupín k 31. 12. 2011.

veku, ale mladší ešte stále pracujú. Ich miesta postupne zaberajú práve ľudia z generácie Y. Predchádzajúca generácia X, ktorá je v súčasnosti celá v produktívnom veku, je vo vzťahu ku generácii Y viac ako o štvrtinu menšia. Výrazný nepomer vo veľkosti vidíme u generácie tínedžerov a detí, ktorí sa postupne budú dostávať do produktívneho veku. Najmladšia generácia tzv. Millennials tvorí iba 58 % zo staršej generácie Y.

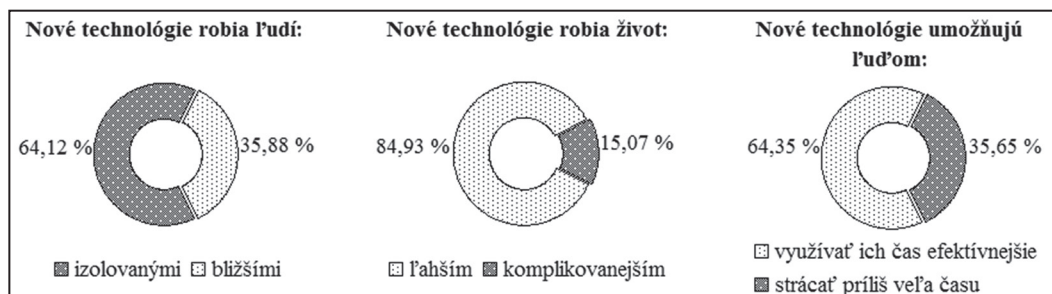
Ľudí z generácie Y sme oslovovali formou elektronického dotazníka. Do výskumu sa zapojilo 420 ľudí, pričom dvaja z nich nevyplnili dotazník úplne, preto sme ich zo súboru vyradili. Výskumnú vzorku tvorilo 418 ľudí. Veľkosť výskumného súboru (n = 418) považujeme za dostatočnú, pretože predstavoval 0,052 % podiel základného súboru. Jednou z podmienok oslovovania potenciálnych respondentov bolo dosiahnuť približne totožnú početnosť skupín staršej a mladšej generácie Y. Najmladší respondent sa narodil v roku 1992 a najstarší v roku 1978. Staršia generácia Y narodená v rokoch 1978–1985 bola vo výskumnej vzorke zastúpená 206 respondentmi (49,28 %) a početnosť respondentov mladšej skupiny Y narodenej v rokoch 1986–1994 dosiahla hodnotu 212 (50,72 %). Rozdelenie respondentov do dvoch vekových skupín sme využívali v niektorých prípadoch ako hlavný identifikačný znak. Z hľadiska pohlaví sa do výskumu zapojilo 47,13 % mužov a 52,87 % žien. Respondenti vyjadrovali svoj postoj k moderným prostriedkom IKT, miere ich

využívania pri komunikácii vo svojom osobnom živote, zapojeniu sa medzi členov sociálnych skupín, k frekvencii ich využívania a pod.

3.2 Výsledky výskumu ako podklady pre personálnych manažerov v oblasti získavania zamestnancov

Príslušníci slovenskej generácie Y sú súčasťou globálneho sveta, v ktorom sa postupne odbúrávajú rozdiely medzi kontinentmi, krajinami, regiónmi, hodnotami, zvykosťami a správaním ľudí, kultúrami i náboženstvami. Za najvýznamnejšiu celosvetovú zmenu, ktorá najviac ovplyvnila generáciu Y, považujeme nástup IKT. Najdôležitejším objektívnym rozdielom voči skorším generáciám je to, že deti generácie Y vyrastali ako prví s internetom, preto sa často označujú ako tzv. digitálni domorodci. Aktívne používanie mobilných telefónov, počítačov, komunikácia prostredníctvom ICQ, Pokecu či Skypu, zasielanie SMS, MMS a elektronickej pošty a zdieľanie svojich myšlienok a pocitov na sociálnych sieťach je bežnou súčasťou ich životov od mladosti a u mladšej generácie už od detstva.

Najmä mladšia generácia Y ovláda komunikačné technológie intuitívne, čím získava radikálnu výhodu oproti svojim starším kolegom. Sú generáciou, pre ktorú sú najnovšie prostriedky umožňujúce komunikáciu bytostne dôležité. Prostredníctvom moderných prostriedkov IKT, mobilných telefónov a internetu, majú svojich priateľov, známych, ale



Obr. 1. Postoje generácie Y k novým komunikačným technológiám. Zdroj: Vlastný výskum.

i rodičov stále v blízkosti. Niektoré z ich hlavných postojov k novým komunikačným technológiám zobrazujú grafy na obr. 1.

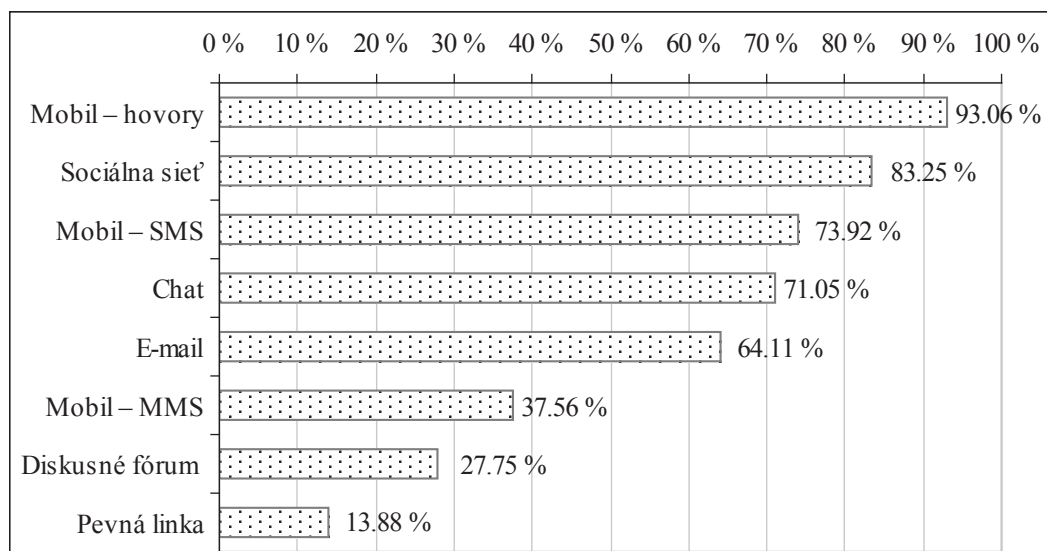
Až 84,93 % respondentov vníma prínos komunikačných technológií z pohľadu uľahčenia svojho života. Oceňujú najmä to, že IKT umožňujú využívať ich čas efektívnejšie (64,35 %). Niektorí mladí ľudia považujú práve čas za kľúčový faktor pri rozhodovaní, či žiadať potenciálneho zamestnávateľa o prácu. J. Miller (2006, s. 14) na základe rozhovorov so študentmi upozorňuje, že „ak proces on-line žiadosti trvá dlhšie ako päť minút, mladý človek to vzdá. Cíti, že zamestnávateľ používa veľmi kontrolný a obmedzujúci proces, ktorý nevykazuje hodnoty, ktoré hľadá vo svojom zamestnaní“. Tento fakt by mali personálni manažéri zobrať do úvahy pri definovaní procesu získavania zamestnancov prostredníctvom internetu.

Využívanie digitálnych komunikačných technológií prináša so sebou i nepríjemné dôsledky. Príslušníci generácie Y neboli počas dospievania chránení voči antisociálnym informáciám, pornografii, zbraňam, násiliu, dezinformáciám, či verbálnej komunikácii na internete. U mladých ľudí je možné pozorovať rušenie hraníc medzi súkromným a verejným, medzi osobným a pracovným životom, medzi zábavou a prácou. Odhaľovanie detailov zo života verejných činiteľov, celebrit, ktoré ich obklopuje celý život, vnímajú príslušníci generácie Y ako bežnú súčasť života. Sú zástancami transparentnosti, a preto pre nich nepredstavuje problém hovoriť o osobných i pracovných veciach verejne, či sprístupňovať

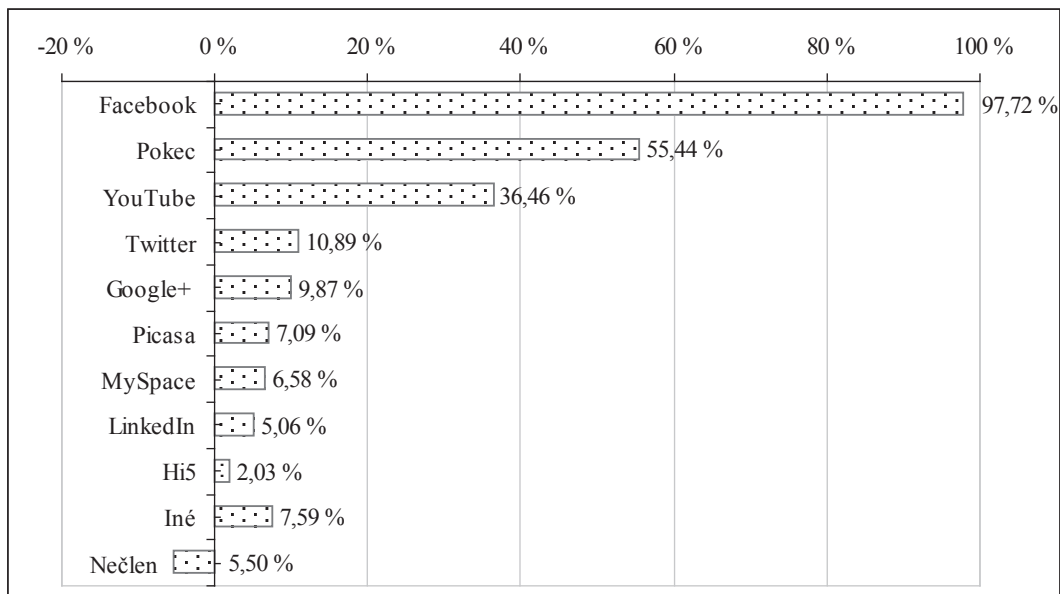
verejnosti svoje osobné fotografie a videá. Päťna respondentov priznáva, že radi uverejňujú na sociálnych sieťach osobné informácie a fotografie.

Zamestnávateľia sa začínajú obávať tejto prílišnej otvorenosti mladých zamestnancov a následného potenciálneho zneužitia informácií. Od zamestnanca očakávajú, že bude zverené informácie považovať za dôverné. Mladí ľudia si veľakrát neuvedomujú, že ich on-line aktivity môžu byť použité v budúcnosti proti nim. Správy na internete sa šíria rýchlo a zároveň exponenciálne. Negatívom je aj prílišný presun digitálnej interaktívnej technológie do bežného života a následné žitie „virtuálnych“ životov. Takmer 13 % respondentov uvádza, že vo svojom živote už daný pocit zažili. Dve tretiny respondentov (64,12 %) poukazujú i na ďalšiu negatívnu stránku IKT, ktorou je izolácia ľudí, problém so sociálnou interakciou „tvárou v tvár“. So svojimi priateľmi a známymi, rodičmi či kolegami komunikujú prevažne v kyberpriestore, čo spôsobuje nezájum o osobné stretnutia s priateľmi, a v práci i s obchodnými partnermi. Pocit neustálej potreby kontaktu s okolitým svetom práve prostredníctvom IKT deklaruje viac ako polovica respondentov (52,15 %).

V ďalšej časti výskumu sme chceli identifikovať vzťah generácie Y k používaniu jednotlivých prostriedkov IKT. Využívanie jednotlivých prostriedkov v osobnej komunikácii uvádzame na obr. 2. Spomenuté komunikačné prostriedky šetria mladým ľuďom čas, umožňujú rýchle im spojenie so svojimi rodinami, priateľmi, kolegami i obchodnými



Obr. 2. Prostriedky IKT využívané generáciou Y. Zdroj: Vlastný výskum.



Obr. 3. Členstvo slovenskej generácie Y v sociálnych sieťach. Zdroj: Vlastný výskum.

partnermi, ale i prezentáciu osobných informácií a fotografií.

Všetci respondenti aktívne používajú mobilné telefóny a počítače. Najčastejšie komunikujú prostredníctvom mobilu (93,06% respondentov ho využíva na telefonovanie), radi aktívne komunikujú svoje myšlienky, postoje a pocity na sociálnych sieťach (83,25 %), zasielajú SMS (73,92 %), neosobne komunikujú prostredníctvom tzv. chatov (71,05 %) a elektronickej pošty (64,11 %) či delia sa o svoje zážitky prostredníctvom MMS (37,56 %). Spomínané prostriedky využívajú približne rovnako starší i mladší príslušníci generácie Y, rozdiely nepresahujú úroveň 10% v prospech mladších ľudí. Menej preferovanými prostriedkami sú diskusné fóra (27,75 %), ktoré sa tešia väčšej obľuby u mladších ľudí a klasické telefonické spojenie ľudí na odlišných miestach tzv. pevnou linkou (13,88 %).

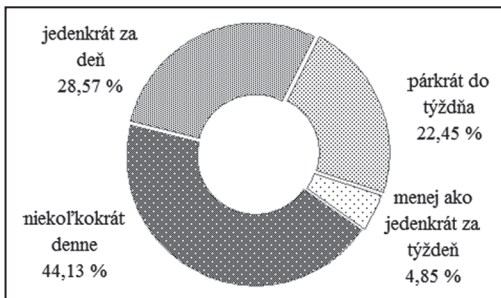
Možnosti, ktoré ponúkajú mobilné telefóny a sociálne siete a vysoká miera ich využívania v osobnej komunikácii generácie Y, by mali byť impulzom pre zvyšovanie záujmu o ich využívanie v personálnej práci. Komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí sa stala na celom svete najčastejšou aktivitou na internete.

Z výskumnej vzorky má zriadený profil na niektoej zo sociálnych sietí až 94,50% respondentov. Len 23 respondentov nevyužíva ponuku sociálnych sietí. Z nich jedna respondentka uviedla, že sa jednorázovo za účelom zoznámenia zaregistrovala na sociálnej sieti. Odtedy jej služby už nevyužíva

a pre účely výskumu sa zaradila medzi osoby, ktoré nemajú profil na sociálnych sieťach. Devätnásť respondentov bolo zo skupiny vekovo starších a len štyria z mladších príslušníkov generácie Y. Ako najčastejšie dôvody uvádzali títo respondenti nedôveru voči zneužitiu údajov, možnosť straty súkromia, času a preferenciu osobného kontaktu. Na obr. 3 uvádzame zapojenie generácie Y do jednotlivých sociálnych sietí.

Až 97,72% z respondentov, ktorí majú vytvorené profily na sociálnych sieťach, má svoj profil práve na sociálnej sieti Facebook. Druhé miesto obsadila regionálna sieť Pokec, ktorá slúži na zoznámenie sa, písanie s priateľmi alebo zábavu s ľuďmi, ktorí majú podobné záujmy. Viac ako polovica respondentov má zriadené profily na oboch sociálnych sieťach. Zo skupiny ďalších priamych konkurentov siete Facebook má výrazne nižšie zastúpenie sieť Twitter (10,89 %). Ďalší pokus spoločnosti Google o vytvorenie vlastnej sociálnej siete konkurujúcej Facebook-u vznikol transformáciou sociálnej siete Google Buzz na Google+. Z výskumnej vzorky mu dôveru udelilo 9,87% respondentov.

Naopak, pomerne významné postavenie (36,46%) zaujíma iná sieť spoločnosti Google, a to YouTube s orientáciou na zdieľanie videí. Svojich priaznivcov si na Slovensku našiel i ďalší produkt od spoločnosti Google, a to Picasa, ktorý slúži na organizovanie a úpravu fotografií. Menší záujem prejavujú respondenti i o MySpace (6,58 %). Nízky záujem doteraz prejavili mladí ľudia na Slovensku i o globálnu sieť



Obr. 4. Frekvencia návštev sociálnych sietí.
Zdroj: Vlastný výskum.

LinkedIn zameranú na vyhľadávanie tzv. „pasívnych profesionálov“, ktorí si síce nehľadajú v súčasnosti nové zamestnanie, ale na základe ich profilu na sieti môže o nich prejavíť záujem nový zamestnávateľ.

Zaujímavým zistením boli údaje o frekvencii používania sociálnych sietí respondentmi, ktoré zobrazujeme na obr. 4. Výsledky potvrdzujú predchádzajúce tvrdenia mladých ľudí, že používanie nových technológií vedie k postupnej izolácii, znižovaniu frekvencie osobných kontaktov a rastie čas strávený neosobnou komunikáciou s ľuďmi.

Šesť z desiatich respondentov (72,70%) využíva sociálne siete každý deň a štyria z nich (44,13%) dokonca niekoľkokrát denne. Ďalších 22,45% respondentov navštívi Facebook či Popec niekoľkokrát do týždňa a len 4,85% mladých ľudí si pozrie dianie na sociálnej sieti menej často ako raz za týždeň. Tieto údaje svedčia o vysokej závislosti generácie Y na sociálnych sieťach.

Záver

Komunikácia je dôležitou súčasťou každej organizácie, inštitúcie alebo podnikateľského subjektu (Urdziková, 2012, s. 90). Pre príslušníkov generácie Y predstavuje jednu zo základných potrieb, pričom nástrojom na jej uspokojenie je neustále používanie interaktívnych technológií, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou ich životného štýlu.

Sociálne siete, ako je napr. Facebook, Twitter alebo špecifický LinkedIn môžu posunúť pracovnú komunikáciu na oveľa rýchlejšiu a účinnejšiu úroveň. V. Janouch a H. Lošťáková (2011, s. 108) uvádzajú, že internet v oblasti komunikácie ponúka veľmi priaznivé podmienky, pretože „jednostranná komunikácia sa postupne mení na obojstrannú komunikáciu“. Niektoré podniky dnes používajú Facebook ako svoj intranet. Vytvárajú si vlastné podnikové profily (účty) a medzi svojich „priateľov“ vpúšťajú

iba vlastných zamestnancov. Veľké spoločnosti používajú sociálne siete pre internú komunikáciu a informovanie o aktivitách svojich zamestnancov. Medzi zamestnancami vznikajú väčšie väzby, čo vedie k nižšej fluktuácii zamestnancov a vyššej zamestnaneckej lojalite.

V poslednej dobe sa sociálne siete významne dostali i do teritória získavania zamestnancov, a to využívaním svedectiev a odporúčaní, ponúkaním voľných pracovných miest a konštrukciou nástrojov na vyhľadávanie zamestnania. Stratégia získavania zamestnancov prostredníctvom sociálnych sietí je založená na prilákaní tých najlepších kandidátov prostredníctvom odporúčaní, a následným zlepšením vnútornej správy a referenčného procesu kontroly (Sweeney, Craig, 2010).

Sociálne siete poskytujú personálnym manažerom príležitosť získavať informácie o uchádzačoch z externých informačných systémov, do ktorých užívatelia vkladajú dobrovoľne vedome, ale často i nevedome údaje o svojej osobe. Pritom personálni manažéri odhaľujú i často skryté osobnostné charakteristiky uchádzača, ktoré sa pri tradičnom výberovom pohovore nemusia prejavíť. Na druhej strane, C. Stamper upozorňuje (2010, s. 14), že „manažéri, ktorí odhadnú uchádzačov len na základe svojho on-line výskumu, riskujú mimovoľné vyradenie skvelých kandidátov. Je to z dôvodu, že zabúdajú na fakt, že profily na stránkach, nie sú životopismi“.

Získavanie zamestnancov prostredníctvom mobilov má pred sebou taktiež sľubnú budúcnosť. Takmer všetci mladí ľudia majú mobil. Väčšina z nich už vlastní smartphone, ktorý poskytuje rozšírené možnosti jeho použitia. Pre mladých ľudí, ktorí nepoznali svet bez mobilov, je mobil samozrejým a nevyhnutným prostriedkom komunikácie. Je pre nich druhom diaľkového ovládania v živote. A preto, nové spôsoby získavania zamestnancov generácie Y musia personálni manažéri prispôbovať neustálym inováciám mobilov.

Mnohí personálni manažéri sú v súčasnosti k získavaniu zamestnancov prostredníctvom mobilu skeptickí. Personálny manažér T. A. Ackermanna z koncernu Swarovski (Gilies, 2010, s. 17) tvrdí, že „to čo robí prácu alebo uchádzača, sa nezmesť na displej mobilu“. Podľa jeho názoru personálni manažéri neveria, že bezdrôtový proces získavania zamestnancov je účinný. Ich najčastejším argumentom je nedostatočné sprostredkovanie veľkého množstva potrebných informácií uchádzačom. Napriek týmto výhradám predpokladáme, že aj slovenskí personálni manažéri využijú nové spôsoby získavania zamestnancov, ktoré môžu byť cestou k získaniu talentovaných mladých ľudí. Predpoklady

nato sú vytvorené ako na strane uchádzačov, tak i na strane podnikov.

Personálni manažéri na Slovensku si postupne uvedomia výhody získavania zamestnancov prostredníctvom internetu, medzi ktoré M. Blašková (2011, s. 147–148) zaraďuje presné zasiahnutie

cieľovej skupiny uchádzačov, vysokú odozvu, celosvetový dosah, jednoduchú a flexibilnú komunikáciu v prípade zasielania dokumentov o uchádzačovi, pružnosť a rýchlosť úpravy ponuky a dopytu po práci, filtrovanie uchádzačov a nízku cenu.

Literatúra

- Beranková, D. (2011). *Každý tretí človek v CEE regióne, ktorý nakupuje cez internet, vlastní smartphone*. [on-line] [cit. 2012-05-25]. Dostupné z http://www.gfk.sk/imperia/md/content/gfkslaskia/pressrelse/2011/gfk_cee_telco_industry_report_sk.pdf.
- Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu: Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina, EDIS.
- Borkowski S., Rosak-Szyrocka J. (2012). *Human resources in process improvement: Monography*. Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Czestochowa.
- Dinucci, D. (1999). Fragmented future [on-line]. *Print*, 53(4), s. 32, 221–222. Dostupné z http://www.dareyd.com/fragmented_future.pdf.
- Gilies, C. (2010). Unterwegs zum neuen Job: Mobile Recruiting. *Manage_HR*, 10(2), s. 14–17.
- Janouch, V., Lošťáková, H. (2011). Marketingová komunikace prostřednictvím webových stránek ve výrobních podnicích potravinářského průmyslu. *Trendy ekonomiky a managementu*, 5(8), s. 107–116.
- Jarošová, G. (2007). Od Profesie po LinkedIn [on-line]. *eTrend*. 3.12.2007 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z www.technologie.etrend.sk/technologie/od-profesie-po-linkedin.html.
- Kotler, Ph., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. (12th ed.), Grada Publishing.
- Miller, J. (2006). Catching Generation Y. *CMA Management*. VII(4), s. 13–14.
- Nur geringe Effekte im Employer Branding: Social Media [online]. (2010). *Manage_HR: praxis wissen für die personalarbeit*. 2010 (4), s. 7.
- Qualman, E. (2010). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. John Wiley&Sons, Hoboken.
- Stamper, C. (2010). Common mistakes companies make using social media tools in recruiting efforts. *CMA Management*. 84(2), s. 12–14.
- Sweeney, S., Craig, R. (2010). *Social media for business: 101 ways to grow your business without wasting your time*. Maximum Press, Gulf Breeze.
- Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2011). *Pracujúci podľa vekových skupín a pohlavia v tis. osobách*. [on-line] [cit. 2012-05-24]. Dostupné z http://www.statistics.sk/pls/elisw/casovy_Rad.procDlg.
- Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2012). *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v domácnostiach za 1. štvrťrok 2011*. [on-line] (2011). [cit. 2012-09-05]. http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/dopravaIKT/publikacia_hh_2011.pdf.
- Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2011). *Prieskum o využívaní informačných a komunikačných technológií v podnikoch v januári 2011*. [on-line] [cit. 2012-05-24]. Dostupné z http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/doprava-IKT/publikacia_ent_2011.pdf
- Štatistický úrad Slovenskej republiky. (2012). *Vekové zloženie obyvateľstva v SR k 31.12.2011*. [on-line] [cit. 2012-09-19]. Dostupné z <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19143>.
- Urdziková, J. (2012). Communication – Important Means of the Complaints Management. *Trendy ekonomiky a managementu*, 6(11), s. 90–97.
- Veľšic, M. (2012). *Sociálne siete na Slovensku*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky.

Doručeno redakci: 25. 9. 2012

Recenzováno: 7. 11. 2012

Schváleno k publikovaniu: 25. 11. 2013

Ing. Veronika Kuchárová Mačkayová, PhD.

Inštitút manažérskych systémov

so sídlom v Poprade

Ekonomická fakulta

Univerzita Mateja Bela

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

Slovensko

tel.: +421524262326

e-mail: veronika.kucharova@umb.sk