**1. Úvod do vekového manažmentu na Slovensku**

**1.1 Starnutie obyvateľstva na Slovensku a zmeny na trhu práce**

Vývoj spoločnosti Slovenska a v podstate všetkých európskych krajín čelí a v najbližšej dobe bude čeliť značným zmenám vyplývajúcim z procesu demografického starnutia. Práve starnutie sa stáva jedným z kľúčových faktorov a výziev 21. storočia, ktoré významnou mierou ovplyvní charakter a celkové fungovanie spoločnosti. Aj keď Slovensko momentálne ešte patrí skôr k mladším populáciám v európskom priestore, východisková situácia v podobe charakteru vekovej štruktúry ho predurčuje k dynamickému starnutiu v horizonte najbližších 10 – 15 rokov. Slovensko by sa tak mohlo dostať do pozície jednej z najstarších populácií (Páleník a kol., 2014, s. 81-82).

Slovensko zaznamenalo výrazný demografický rast v rokoch 1960 až 1989. Počas tohto obdobia bola pôrodnosť veľmi vysoká a ročne sa narodilo takmer 80 000 detí, dokonca viac ako 100 000. Ľudia narodení v týchto rokoch tvoria populáciu ekonomicky aktívnych ľudí. Tento vysoký počet ľudí v produktívnom veku a ich vplyv na hospodárstvo možno označiť ako demografickú dividendu. Demografická dividenda nie je dlhodobo udržateľným fenoménom, je časovo obmedzená. V krátkodobom horizonte bude Slovensko vyčerpávať možnosti využitia demografickej dividendy a bude čeliť vplyvu starnutia populácie alebo dokonca znižovaniu počtu obyvateľov. Tejto výzve čelí nielen samotné Slovensko, ale väčšina európskych krajín. Tak ako v susedných krajinách, najcharakteristickejšou črtou súčasnej demografickej situácie v Slovenskej republike je starnutie obyvateľstva.

Starnutie obyvateľstva významne ovplyvňuje početnosť a štruktúru pracovnej sily. *Národný program aktívneho starnutia* (2014, s. 24) konštatuje, že zatiaľ čo Európskej únii bude v dôsledku starnutia populácie v roku 2050 chýbať 15% pracovnej sily, na Slovensku to bude až 21%  pracovnej sily.

V súčasnosti je na Slovensku pomer medzi počtom osôb v produktívnom veku, t. j. 15 – 64 rokov a počtom osôb v predproduktívnom a v poproduktívnom veku ešte pomerne priaznivý. Ide však o dočasnú situáciu. V ďalších rokoch sa bude meniť **pomer medzi osobami v produktívnom veku a osobami v poproduktívnom a v predproduktívnom veku**. Do poproduktívneho veku sa dostávajú početné generácie mužov a žien narodených v druhej polovici 40-tych rokov a v 50-tych rokoch, a početné generácie mužov a žien narodených v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch sa dostanú do veku nad 50 rokov, čím významne narastie počet starších ľudí na trhu práce. Vybrané demografické ukazovatele, ako je index starnutia, index ekonomického zaťaženia a stredná dĺžka života, túto situáciu potvrdzujú (Národný program aktívneho starnutia na roky 2014-2020, 2014, s. 7-11; Národná stratégia zamestnanosti v Slovenskej republike do roku 2020, 2014, s. 19-20; Indexy vekového zloženia - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek).

**Index starnutia** sa od roku 2001 postupne zvyšuje a v roku 2017 dosiahol hodnotu 99,43 (takmer 100 obyvateľov v poproduktívnom veku 65+ pripadalo na 100 detí vo veku 0 – 14 rokov). Vyjadrené číselne, na základe údajov INFOSTATu - Demografického výskumného centra - Ústavu informatiky a štatistiky sa priemerný vek obyvateľstva Slovenska podľa prognostických scenárov zvýši zo súčasných 40,2 rokov (2016) na viac ako 49 rokov v roku 2060.

O starnutí z ekonomického pohľadu vypovedá **index ekonomického zaťaženia** (index hospodárskej závislosti), ktorý predstavuje počet osôb v predproduktívnom veku (0 - 14 rokov) a v poproduktívnom veku (65 rokov a viac rokov) pripadajúci na sto osôb v produktívnom veku (15 - 64 rokov). Vývoj indexu ekonomického zaťaženia obyvateľov Slovenskej republiky zaznamenal v období rokov 2001 až 2008 mierne klesajúcu tendenciu a v roku 2008 dosiahol historicky najnižšiu hodnotu (38). Od roku 2009 index hospodárskej závislosti opäť mierne stúpa. V roku 2017 pripadalo v SR na 100 obyvateľov v produktívnom veku 45,21 obyvateľa vo veku 0 - 14 rokov a vo veku 65 rokov a viac.

**Stredná dĺžka života** (nádej na dožitie), jej zvyšovanie v kombinácii so súčasnou nízkou plodnosťou a pôrodnosťou tiež signalizuje zrýchľovanie procesu starnutia populácie na Slovensku. V Slovenskej republike sa stredná dĺžka života dlhodobo zvyšuje i keď relatívne pomaly. V rámci EÚ 27 patrí Slovensko medzi štáty s najnižšou strednou dĺžkou života. V roku 2011 stredná dĺžka života pri narodení presiahla u mužov (prvýkrát) hranicu 72 rokov a u žien 79 rokov. Od 90-tych rokov úhrnná plodnosť (priemerný počet živonarodených detí pripadajúci na 1 ženu počas jej celého reprodukčného obdobia (15 – 49 rokov) pri zachovaní úrovne plodnosti sledovaného roku a za predpokladu nulovej úmrtnosti) postupne klesala až pod „kritickú hodnotu“ (1,5). V rokoch 2000 – 2007 klesla úhrnná plodnosť pod hranicu „veľmi nízkej plodnosti“ (1,3). V súčasnosti sa úhrnná plodnosť pohybuje okolo hodnoty 1,4.

**1.2 Vekový manažment**

V súčasnosti na Slovensku absentuje systémový politicky usmerňovaný prístup k vekovému manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. **Vekový manažment** sa vzťahuje na rôzne dimenzie riadenia ľudských zdrojov v rámci organizácie s dôrazom na primerané zastúpenie vekových skupín a všeobecnejšie tiež na celkové riadenie starnutia pracovnej sily prostredníctvom verejnej politiky alebo kolektívneho vyjednávania. Vekový manažment má holistickú, medzigeneračnú a celoživotnú orientáciu. Správny vekový manažment (t. j. spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami rôzneho veku) by mal byť súčasťou každodenných princípov riadenia organizácií (Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov, 2017, s. 4).

Proaktívne riadenie pracovnej sily s rozmanitým vekom prospieva zamestnancom i organizácii. Medzi **prínosy vekového manažmentu pre zamestnancov** patria:

* lepšia motivácia;
* väčšie uspokojenie z práce;
* lepšia rovnováha medzi pracovným a osobným životom;
* zvýšený výkon všetkých vekových skupín;
* udržanie pracovnej schopnosti a zamestnateľnosti počas celého pracovného života.

**Prínosy a príležitosti, ktoré ponúka vekový manažment organizáciám**, sú:

* zabezpečenie dopĺňania pracovnej sily a predvídanie nedostatku zručností/talentov;
* zníženie fluktuácie a zníženie nákladov na výber;
* pozitívne riadenie nástupníctva po zamestnancoch, ktorí odchádzajú do dôchodku;
* úplné využitie silných stránok a talentu rôznych vekových skupín, odborných vedomostí a skúseností zrelých zamestnancov (Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov, 2017, s. 4).

Medzi hlavné **zásady vekového manažmentu** patria predovšetkým:

1. dobré vedomosti o vekovom zložení organizácie;

2. spravodlivé postoje k starnutiu;

3. pochopenie pre individualitu a rozmanitosť;

4. podpora pracovných schopností;

5. uplatňovanie strategického myslenia;

6. dôraz skôr na prevenciu než na riešenie problémov reakciou;

7. zameranie na celý pracovný život a všetky vekové skupiny, nielen na starších zamestnancov;

8. holistický prístup zahŕňajúci všetky dimenzie, ktoré prispievajú k efektívnemu vekovému manažmentu (Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov, 2017, s. 6).

**Ciele riadenia otázok týkajúcich sa veku**:

1. lepšia informovanosť o starnutí a spravodlivý postoj k starnutiu;

2. riadenie otázok týkajúcich sa veku, ako hlavná úloha a povinnosť manažérov a nadriadených zamestnancov;

3. riadenie otázok týkajúcich sa veku zahrnuté v politike ľudských zdrojov;

4. podpora pracovnej schopnosti a výkonnosti;

5. celoživotné vzdelávanie vrátane neformálneho celoživotného vzdelávania (napríklad tematická klubová činnosť, odborne vedené pravidelné cykly tematických podujatí, aktivity zamerané na osobnostný rozvoj v kontexte možností a požiadaviek súčasnej doby);

6. pracovné podmienky ústretové k veku;

7. bezpečný a dôstojný prechod do dôchodku (Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov, 2017, s. 6).

**2. Strategické, politické a legislatívne dokumenty**

Medzi základné strategické, politické a legislatívne dokumenty, ktoré v súčasnosti na Slovensku reagujú na trend starnutia populácie a riešia aj otázky vekového manažmentu patria:

* *Národný program aktívneho starnutia na roky 2014-2020 (ďalej len NPAS),*
* *Národná stratégia zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2020 (ďalej len NSZ),*
* *Stratégia aktívneho starnutia (ďalej len SAS),*
* *Národný program reforiem Slovenskej republiky 2017 (ďalej NPR),*
* *Stratégia pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky,*
* [*Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*](https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/5/)*,*
* *Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe) (Tabuľka 1).*

**Tabuľka 1**

**Strategické, politické a legislatívne dokumenty**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Stratégia / politika / zákon** | **Krátke zhrnutie** | **Vzťah k AMA** | **Link / Zdroj** |
| Národný program aktívneho starnutia na roky 2014-2020 | Program reaguje na starnutie obyvateľstva, ktoré je výsledkom súčasných demografických trendov vo všetkých krajinách EÚ. Je to prvý národný dokument, ktorý považuje podporu aktívneho starnutia za jednu z najdôležitejších politických priorít a záležitostí verejného záujmu, ktorá ponúka šancu na lepší a udržateľný rozvoj pre všetkých ako základnú víziu slovenskej spoločnosti. Zachytáva široké obdobie ľudského života, a tým rozmanitosť pozícií a vzťahov, v ktorých aktívne pôsobia ľudia vo veku 50 rokov a viac (NPAS, 2014). | V kapitole č. 6 *Zamestnanosť a zamestnateľnosť starších ľudí*, je zahrnutá krátka podkapitola, ktorá sa zaoberá vekovým manažmentom (NPAS, 2014, s. 24-25). | <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html> |
| Národná stratégia zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2020  | Stratégia predstavuje komplexný strategický rámec pre oblasť podpory zamestnanosti a prináša zámery pre podporu rastu zamestnanosti. Stratégia medzi špecifickými okruhmi, ktoré treba na Slovensku v tejto oblasti riešiť, uvádza aj oblasť zamestnávania starších (NSZ, 2014, s. 12, 59). | Jedným zo základných princípov verejných politík aktívneho starnutia je princíp zamestnania, ktorý je založený na práve starších ľudí a seniorov pracovať a mať a dosahovať príjmy zo zamestnania alebo samostatnej zárobkovej činnosti aj po dosiahnutí dôchodkového veku. Zamestnanosť v staršom veku umožňuje využiť pracovné skúsenosti a kapitál starších ľudí, posilniť ich ekonomickú suverenitu a udržať si resp. vytvárať nové pracovné a sociálne kontakty. Podstatou uplatňovania tejto zásady je vytvorenie flexibilných a "priateľských k veku" pracovných podmienok (NSZ, 2014, s. 19-20). | <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/narodna-strategia-zamestnanosti/> |
| Stratégia aktívneho starnutia | Stratégia predstavuje národný dokument, v ktorom je problematika aktívneho starnutia uznaná ako národná politika. SAS rozpracováva súvislosti demografického starnutia s trhom práce a dôchodkovým systémom, vrátane zapracovania strategických cieľov v tejto oblasti a návrhu opatrení, ktorými by sa mali uvedené ciele napĺňať.  | Pokiaľ ide o vekový manažment stratégia uvádza najčastejšie používané nástroje služieb zamestnanosti pre starších zamestnancov: dotovanie miezd a pracovných miest, kariérne poradenstvo, celoživotné vzdelávanie a programy reintegrácie nezamestnaných (tzv. generačné pakty).  | <https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/Strategia_aktivneho_starnutia_podkladova_studia.pdf> |
| Národný program reforiem Slovenskej republiky 2017 | NPR opisuje štrukturálne opatrenia, ktoré vláda plánuje realizovať v najbližších dvoch rokoch. Nový komplexný prístup k identifikácii priorít s prihliadnutím na HDP, ako aj ďalšie aspekty kvality života. Identifikuje ako najdôležitejšie výzvy slovenskej ekonomiky trh práce, systém zdravotnej starostlivosti a základné vzdelávanie. | Tento dokument sa týka iba okrajovo situácie osôb starších ako 50 rokov na trhu práce, z hľadiska zaznamenania vysokej miery nezamestnanosti starších osôb. | <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-national-reform-programme-slovakia-en.pdf> |
| Stratégia pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky  | Dokument je národnou stratégiou pre výskum a inováciu na roky 2014 - 2020. Stanovuje ciele a politické opatrenia, ktoré sú zamerané na výskum, inovácie a vzdelávanie. Cieľ 1 rieši výzvu duálneho hospodárstva a zameriava sa na zvyšovanie zapracovania kľúčových odvetví na Slovensku. Cieľ 2 sa týka podpory hospodárskeho rastu prostredníctvom výsledkov vynikajúcej vedy. Cieľ 3 je zameraný na vytvorenie dynamickej, otvorenej a inkluzívnej inovačnej spoločnosti ako podmienky zlepšovania kvality života. Obsahuje tri politické opatrenia týkajúce sa veľkých spoločenských výziev. Cieľ 4 sa zameriava na zlepšenie kvality ľudských zdrojov pre inovatívne Slovensko. Obsahuje politické opatrenia zamerané na zlepšenie systému odborného vzdelávania a podporu vynikajúceho vysokoškolského vzdelávania. | Predpokladá sa, že podporou prioritných oblastí je možné dosiahnuť pozitívny efekt pri riešení viacerých spoločenských tém, z ktorých jedna je starnutie populácie a kvalita života. Okrem toho už bol identifikovaný vývojový trend v perspektívnych oblastiach špecializácie - ide o technológiu a služby pre aktívny život a starnutie. Napriek tomu, že v časti rozvoja ľudských zdrojov sa dokument zameriava predovšetkým na odbornú prípravu a rozvoj kompetencií a zručností žiakov a celoživotné rozširovanie a aktualizovanie odborných zručností a znalostí zamestnancov, je potrebné zvážiť aj vplyv koncepčných riešení demografických prognóz hospodárstva Slovenska. | <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/library/strategy-smart-specialisation-slovak-republic-ris3> |
| Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti | Aktívne opatrenia trhu práce. Súhrnné informácie o opatreniach týkajúcich sa zamestnanosti a zamestnateľnosti starších ľudí v rámci aktívnych nástrojov trhu práce. | Aktívne opatrenia trhu práce zamerané na stimuláciu dopytu po pracovnej sile 50+, a to najmä poskytovaním príspevkov zamestnávateľom a uchádzačom zamerané na tvorbu nových pracovných miest:- príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť (§ 49),- príspevok na zamestnanie znevýhodneného uchádzača o zamestnanie (§ 50),- príspevok na podporu rozvoja miestnej a regionálnej zamestnanosti (§ 50j),- príspevok na zriadenie chránenej dielne a chráneného pracoviska (§ 56),príspevok občanovi so zdravotným postihnutím na samostatnú zárobkovú činnosť (§ 57). | https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/ |
| Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe) | Dokument vypracovalo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky v spolupráci so všetkými relevantnými subjektmi, t. j. s Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky, Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky, Asociáciou zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky, Konfederáciou odborových zväzov Slovenskej republiky, Republikovou úniou zamestnávateľov, Inštitútom zamestnanosti, Asociáciou priemyselných zväzov, Asociáciou inštitúcií vzdelávania dospelých v Slovenskej republike, Úniou miest Slovenska, so Združením samosprávnych krajov v Slovenskej republike, Združením miest a obcí Slovenska, s občianskym združením Bagar. | Dokument definuje vekový manažment, prínos vekového manažmentu pre zamestnancov a organizácie, zásady a ciele vekového manažmentu v oblasti riadenia ľudských zdrojov v rámci organizácie s dôrazom na primerané zastúpenie vekových skupín. V definícií riadenia otázok týkajúcich sa veku sa zdôrazňuje, že v každodennom riadení by sa mali zvážiť faktory súvisiace s vekom, vrátane pracovných podmienok a individuálnych pracovných úloh, aby sa všetci bez ohľadu na vek cítili dostatočne schopní dosiahnuť svoje vlastné ciele a ciele organizácie (s. 6). | https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf |

**Európske stratégie:**

# Európa 2020. Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu (2010)

Európa 2020 je desaťročnou stratégiou Európskej únie pre rast a zamestnanosť, ktorá bola predstavená v roku 2010. Stratégia reaguje aj na dlhodobú výzvu starnutia obyvateľstva. Hlavným cieľom stratégie EÚ 2020 je dosiahnuť počas tohto desaťročia rast, charakterizovaný ako inteligentný, udržateľný a inkluzívny. Súčasťou toho je podpora znalostnej ekonomiky a inovácií (inteligentný rast), zabezpečenie udržateľného rastu a vysokej zamestnanosti. Pre splnenie daných kritérií je nevyhnutné prihliadať na demografický vývoj a ním spôsobené zmeny v pracovnej sile. Pomocou inteligentného rastu je potrebné pomáhať ľuďom pracovať dlhšie a podporovať prostredie pre vývoj prispôsobených tovarov a služieb. V rámci udržateľného rastu je potrebné upevňovať zdravšie a aktívnejšie starnutie, aby sa tak predišlo preťaženiu verejných služieb. Pod inkluzívnym rastom, teda trhom pracovných príležitostí, rozumieme v tomto kontexte záruku kvality života pre stále narastajúci počet zástupcov starších ročníkov. Rok 2012 bol vyhlásený za Rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami, ktorý má upriamiť pozornosť na ideu aktívneho starnutia na všetkých úrovniach (Páleník a kol., 2014, s. 41-42).

Na tento účel navrhuje v oblasti zamestnanosti tieto hlavné ciele:

* Miera zamestnanosti obyvateľov vo veku 20-64 rokov by mala dosiahnuť 75 %,
* Dosiahnuť mieru zamestnanosti žien vo výške 65%.
* Miera zamestnanosti starších pracovníkov vo výške 55%.
* Znížiť nezamestnanosť osôb vo veku 15-24 rokov o jednu tretinu v porovnaní s rokom 2010.
* Znížiť nezamestnanosť nízkokvalifikovaných osôb o štvrtinu v porovnaní s rokom 2010.
* Zvýšenie produktivity práce o 20% v porovnaní s 2010 (s. 5-6).

Zdroj: https://ec.europa.eu/epale/sk/resource-centre/content/europa-2020-strategia-na-zabezpecenie-inteligentneho-udrzatelneho

**3. Výskumné štúdie**

Databázu relevantných výskumných štúdií tvoria:

* medzinárodný projekt na podporu celoživotného vzdelávania *Spolupráca, potreba komunikácie a obnovenie dialógu vo vzťahu k vekovým skupinám (2014);*
* hodnotiaca štúdia zameraná na realizáciu aktívnych opatrení na trhu práce *Vyhodnotenie uplatňovania aktívnych opatrení na trhu práce za rok 2017;*
* odborná publikácia *Strieborná ekonomika – potenciál na Slovensku. 2014. Viliam Páleník a kol. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied.*
* *Príručka SAGE o starnutí, práci a spoločnosti. Edited by:* *John Field**,* *Ronald J. Burke* *&* *Cary L. Cooper**. 2013.*
* výskumná štúdia *BODNÁROVÁ, B. 2009. Starnutie populácie a predlžovanie pracovného života na Slovensku. In: BODNÁROVÁ, B, KOSTOLNÁ, Z. Starnutie a predlžovanie pracovného života. Bulletin Rodina a práca, 2/2009. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, s. 5-26. ISSN 1336-7153;*
* reprezentatívny empirický prieskum *KOSTOLNÁ, Z. 2009. Postavenie starších osôb na trhu práce vo svetle výskumných zistení. In: BODNÁROVÁ, B, KOSTOLNÁ, Z. Starnutie a predlžovanie pracovného života. Bulletin Rodina a práca, 2/2009. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, s. 27-56. ISSN 1336-7153* (Tabuľka 2)*.*

**Tabuľka 2**

**Výskumné štúdie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Vedecký dôkaz** | **Krátke zhrnutie** | **Vzťah k AMA** | **Link / Zdroj** |
| Spolupráca, potreba komunikácie a obnovenie dialógu vo vzťahu k vekovým skupinám (koordinátorom projektu Slovenská technická univerzita v Bratislave)  | Projekt reaguje na výzvy programu GRUNDTVIG riešiť vzdelávacie problémy dialógu,spolupráce a solidarity medzi generáciami v Európe a uľahčiť inovácie v oblasti vzdelávania dospelých a ich transfer medzi generáciami z jednej zúčastnenej krajiny ostatným. | Začať diskusiu, výmenu informácií a skúseností s cieľom podporiť medzigeneračný dialóg a spoluprácu.Zvýšiť všeobecné povedomie o význame medzigeneračného dialógu a solidarite.Podporovať činnosti, ktoré pomôžu bojovať proti diskriminácii na základe veku.Odstrániť stereotypy týkajúce sa veku. Odstrániť medzigeneračné bariéry.Podporovať a rozširovať spoluprácu a interaktívnosť medzi generáciami na národnej a medzinárodnej úrovni.  | <http://www.ies.stuba.sk/grundtvig-concordia/><https://www.zak.kit.edu/downloads/CONCORDIA-proceeding_from_conferences.pdf> |
| Vyhodnotenie uplatňovania aktívnych opatrení na trhu práce za rok 2017 | Úlohou aktívnej politiky trhu práce je predovšetkým vytvárať priestor pre uľahčenie a urýchlenie prechodu nezamestnaných občanov do práce a prostredníctvom špecifických programov udržiavať schopnosť ľudí pracovať a nájsť si miesto na trhu práce. V rámci APTP sa realizujú a podporujú opatrenia, programy, projekty a aktivity, ktoré uľahčujú integráciu a reintegráciu uchádzačov o zamestnanie, najmä skupín osôb znevýhodnených na trhupráce, prostredníctvom aktívnych opatrení na trhu práce (s. 49).  | Národný projekt „Chceme byť aktívni na trhu práce“. Cieľom projektu je zlepšenie postavenia znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie občanov starších ako 50 rokov veku, zvýšenie ich zamestnateľnosti a zamestnanosti prostredníctvom poskytovania finančných príspevkov na podporu vytvorenia pracovných miest (s. 146). | https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/statistic/aotp\_2017/Vyhodnotenie\_AOTP\_2017.pdf |
| Príručka SAGE o starnutí, práci a spoločnosti. Edited by: John Field, Ronald J. Burke & Cary L. Cooper. 2013.  | Starnutie sa ukázalo ako veľký a naliehavý problém pre jednotlivcov, organizácie a vlády našej doby. Publikácia ponúka kritický prehľad najdôležitejších tém a tém s diskusiami o aktuálnom výskume, teoretických kontroverziách a vznikajúcich otázkach rozdelených do sekcií, ktoré zahŕňajú: Kľúčové problémy a výzvy; Starnúca pracovná sila; Správa starnúcej pracovnej sily; Život v starnúcej spoločnosti; Rozvoj verejnej politiky. | Kapitola 12 *Porovnávacie riadenie veku: teoretické perspektívy a praktické dôsledky:* Priemerný vek obyvateľstva sa v najbližších 50 rokoch podstatne zvýši vo väčšine priemyselne vyspelých krajín v dôsledku zvyšovania očakávanej životnosti a zníženia miery pôrodnosti (OECD, 2006). Táto demografická zmena má negatívny vplyv na udržateľnosť systémov sociálneho zabezpečenia, na dostupnosť primerane kvalifikovanej pracovnej sily (Auer a Fortuny, 2000, Börsch-Supan, 2002) a na hospodársky rast (Feyrer, 2007). Demografická zmena tiež konfrontuje organizácie s rôznymi výzvami vrátane súčasného odchodu veľkých skupín zamestnancov (vyplývajúcich z generácie detských boomov), potenciálneho nedostatku kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, ako aj nárastu priemerného veku pracovnej sily (Dychtwald, Erickson a Morison, 2004). | <http://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-aging-work-and-society> |
| Strieborná ekonomika -potenciál na Slovensku. 2014.Viliam Páleník a kol. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied. 370 s.  | Pojem strieborná ekonomika vychádza zo šedivenia vlasov starnúcej populácie a voľne by sa dala definovať ako potenciál, ktorý predstavujú inovatívne produkty a služby vyvinuté pre zvyšovanie kvality života v narastajúcom veku. Stále viac ľudí si uvedomuje tento rastúci priestor, ktorý sa na trhu naskytol práve vďaka starnúcim spoluobčanom. Strieborná ekonomika je teda adaptácia ekonomiky na budúce potreby rastúceho počtu starších ľudí. Táto publikácia vznikla v rámci projektu APVV č. 0135-10 Strieborná ekonomika ako potenciál budúceho rastu v starnúcej Európe ako výstup jeho kvalitatívnej aj kvantitatívnej časti.  | Pozornosť je venovaná aj aj striebornej zamestnanosti. Z kvalitatívneho hľadiska nebudú ľudia v seniorskom veku budúcnosti rovnakí ako tí súčasní. Predovšetkým pôjde o vzdelanejších seniorov, s vysokou pravdepodobnosťou so zdravším životným štýlom, odlišným spôsob trávenia voľného času a preferenciami. Niektoré z očakávaných účinkov starnutia môžu byť zmiernené politikami aktívneho starnutia a zvyšovaním veku odchodu do dôchodku. Náklady na tieto zmeny by mohli byť znížené prijatím okamžitých opatrení vo všetkých európskych krajinách (s. 331, 334).  | http://www.ekonom.sav.sk/sk/publikacie/-p263 |
| BODNÁROVÁ, B. 2009. Starnutie populácie a predlžovanie pracovného života na Slovensku. In: BODNÁROVÁ, B, KOSTOLNÁ, Z. *Starnutie a predlžovanie pracovného života.* Bulletin Rodina a práca, 2/2009. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, s. 5-26. ISSN 1336-7153.  | Štúdia sa zameriava na možnosti zvyšovania miery zamestnanosti starších pracovníkov na Slovensku. Vychádza zo súčasného demografického vývoja a miery zamestnanosti starších pracovníkov, hovorí o bariérach, ktoré sú v pozadí nízkej miery zamestnanosti starších pracovníkov. Opiera sa o súčasné teoretické poznanie a využíva viaceré zdroje štatistických dát a sociologických výskumov, ktoré vznikli na Slovensku v posledných rokoch.  | V štúdii sa konštatuje, že bude potrebné vynaložiť veľké úsilie a pripraviť argumenty podložené faktami, ktoré by presviedčali ľudí o potrebe zotrvať dlhšie v pracovnom živote. Ak sa máme zamerať na predĺženie pracovného života, zrejme máme na mysli programové predĺženie v záujme rovnocenného udržania starších pracovníkov na trhu práce, ktoré nebude len „dočasnou nutnosťou“ vyplývajúcou z posunutia dôchodkového veku o pár mesiacov. Prípadné zmyslové, mentálne, zdravotné obmedzenie vyplývajúce z veku sa darí odstraňovať napríklad používaním pomôcok na odstránenie zmyslových nedostatkov, prispôsobením pracovného miesta, uplatňovaním skráteného či deleného pracovného času, zavedením častejších prestávok v práci s cieľom zabrániť fyzickej únave, zefektívniť zdravotnú prevenciu vzniku a prehlbovania ochorení. V záujme zefektívňovať vzdelávanie starších pracovníkov bude potrebné rozpracovať nové metódy učenia, ktoré budú prispôsobené na starších pracovníkov. Ochotu zotrvať na trhu práce aj vo vyššom veku pravdepodobne podporuje aj dobrá pracovná klíma, vzťahy na pracovisku, nediskriminačný prístup manažmentu, spokojnosť so zamestnaním.  | https://www.ceit.sk/IVPR/images/pdf/bulletin\_02\_2009.pdf |
| KOSTOLNÁ, Z. 2009. Postavenie starších osôb na trhu práce vo svetle výskumných zistení. In: BODNÁROVÁ, B, KOSTOLNÁ, Z. *Starnutie a predlžovanie pracovného života.* Bulletin Rodina a práca, 2/2009. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, s. 27-56. ISSN 1336-7153. | Štúdia zdôrazňuje potrebu komplexného prístupu k potrebe integrovanej stratégie aktívneho starnutia v nasledujúcom období.S cieľom mapovať postoje a názory zamestnávateľských subjektov na široký okruh otázok spojených s problematikou účasti starších pracovníkov na trhu práce, Inštitút pre výskum práce a rodiny realizoval reprezentatívny empirický prieskum na podnikovej úrovni. Základné výskumné zistenia zasahovali do nasledujúcich výskumných oblastí:- stratégie zamestnávateľských subjektov uplatňované pri nábore zamestnancov a rekognoskácia možných diskriminačných prejavov z titulu vysokého veku, - zaobchádzanie so staršími pracovníkmi v zamestnaní (kariérny rast a odmeňovanie starších pracovníkov, postupy uplatňované zamestnávateľmi pri prepúšťaní starších pracovníkov, vnímanie silných a slabých stránok 50 a viacročnej pracovnej sily), - postoje a prístupy zamestnávateľov k celoživotnému vzdelávaniu starších pracovníkov (získanie, dopĺňanie, zmena a zvyšovanie kvalifikácie), - ústretovosť zamestnávateľských subjektov na využívaní flexibilných foriem organizácie práce, pracovných režimov a pracovného času pri zamestnávaní starších pracovníkov, - uplatňovanie podnikovej sociálnej politiky voči starším pracovníkom. | Podľa zistení sťaženú pozíciu starších pracovníkov signalizuje skutočnosť, že v prípade rozhodovania sa o prijatí pracovníka by za predpokladu rovnakého vzdelania, kvalifikácie a odborných zručností, zamestnávatelia uprednostnili mladších uchádzačov o prácu. Odmietavý postoj k prijímaniu starších pracovníkov sa u časti zamestnávateľov viaže s akceptáciou zažitých stereotypov o nižšej flexibilite starších pracovníkov a nevhodnosti niektorých pracovných činností pre túto vekovú skupinu.Pri znižovaní počtu zamestnancov takmer polovica zamestnávateľov volí tzv. „najmenej bolestný spôsob“ a prepúšťa pracovníkov, ktorí dovŕšili vek odchodu do dôchodku. Stratégie zamestnávateľov pri prepúšťaní pracovníkov ovplyvňuje veľkosť podniku, odvetvie hospodárstva a štruktúra vlastníctva. Veľkí zamestnávatelia,podniky s medzinárodnou účasťou a zamestnávatelia z odvetví poľnohospodárstvo, priemysel a služby uprednostňujú v prípade znižovania počtu pracovníkov postupy založené na posudzovaní kvality pracovnej sily. Malí a strední zamestnávatelia z odvetví stavebníctvo a verejné služby uprednostňujú postupy založené na prepúšťaní pracovníkov v dôchodkovom veku. Kariérny postup pracovníkov nie je podľa zamestnávateľov určovaný vekom. Väčšina zamestnávateľov (80%) vyjadrila názor, že starší pracovníci majú rovnaké možnosti postupu v zamestnaní ako mladší. Výskum zamestnávateľov nepotvrdil akceptáciu veku ako negatívneho činiteľa determinujúceho pracovné schopnosti starších pracovníkov. Zamestnávatelia upozorňovali na tendenčnosť tvrdení, že starší pracovníci pracujú pomalšie, pomalšie sa rozhodujú, nie sú ochotní sa vzdelávať a sú častejšie chorí. Najviac „cenenou“ pracovnou charakteristikou starších pracovníkov v porovnaní s mladšími, na ktorej sa zhodli zamestnávatelia, je vysoký stupeň lojálnosti a zodpovedný vzťah k firme (90,4%). V oblasti vzdelávania starších pracovníkov sa väčšina zamestnávateľov nestotožnila s tvrdením, že starší pracovníci nie sú ochotní sa vzdelávať. Potreba systematického prehlbovania a zdokonalovania odbornej a kvalifikačnej úrovne starších pracovníkov ako jeden z kľúčových predpokladov zvyšovania ich profesijnej mobility v rámci firmy a medzi firmami a ako jeden zo spôsobov udržania sa na trhu práce je akceptovaná viac ako dvomi tretinami oslovených zamestnávateľov. Výskum potvrdil, že školenia a odborné kurzy sú najviac využívanou formou vzdelávania, na ktorú vysielajú zamestnávatelia starších pracovníkov .V oblasti využívania flexibilných foriem organizácie práce a pracovného času výskum zamestnávateľov nepotvrdil významnosť veku (50+) ako faktora, ktorý by podporoval vyššiu mieru akceptácie flexibilnej možnosti úpravy pracovného času a organizácie práce u tejto vekovej skupiny. Sociálna politika väčšiny podnikov, firiem a organizácii nie je postavená na vekovom hľadisku. V niektorých podnikoch, firmách a organizáciách sa zohľadňuje dĺžka pôsobenia u zamestnávateľa. Špecifické programy orientované na starších pracovníkov boli zaznamenané v oblasti doplnkového dôchodkového sporenia, keď zamestnávatelia uviedli, že príspevok zamestnávateľa sa zvyšuje v závislosti od veku a odpracovaných rokov, a v oblasti zdravotnej starostlivosti, keď niektorí zamestnávatelia hradia starším praconíkom častejšie preventívne zdravotné prehliadky, príspevky na kúpeľnú liečbu a ozdravovacie pobyty.  | https://www.ceit.sk/IVPR/images/pdf/bulletin\_02\_2009.pdf |

**4. Príklady dobrej praxe**

Príklady osvedčených postupov tvoria informácie o národnom projekte, medzinárodnom projekte na podporu celoživotného vzdelávania, expertných organizáciách a zamestnávateľských organizáciách, ktoré s vekovým manažmentom pracujú:

* medzinárodnýprojekt zameraný na podporu celoživotného vzdelávania *Spolupráca, potreba komunikácie a obnovenie dialógu vo vzťahu k vekovým skupinám;*
* národný projekt *„Chceme byť aktívni na trhu práce“;*
* občianske združenie *Age Management Balancing, o. z.*;
* nezisková organizácia *Aptet n.o.*;
* *Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom;*
* *Siemens s.r.o., Bratislava;*
* *Continental Matador Rubber, s.r.o., Púchov;*
* *VO MIKONA s. r. o., Púchov* (Tabuľka 3).

**Tabuľka 3**

**Príklady osvedčených postupov**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Príklad osvedčených postupov** | **Krátke zhrnutie** | **Prevoditeľnosť zručností na kvalifikáciu AMA** | **Link / Zdroj** |
| CONCORDIASpolupráca, potreba komunikácie a obnovenie dialógu vo vzťahu k vekovým skupinám | Projekt na podporu dialógu medzi generáciami, integrácia dospelých a mladých ľudí do medzigeneračnej komunikácie a tvorivého procesu vzdelávania zameraného na dialóg medzi generáciami, výmenu informácií a skúseností. | Začať diskusiu, výmenu informácií a rozvíjať vzájomnú výmenu skúseností s cieľom podporiť medzigeneračný dialóg a spoluprácu.  | [https://www.zak.kit.edu/downloads/CONCORDIA-proceeding\_from\_conferences.pdf](https://translate.google.com/translate?hl=sk&prev=_t&sl=auto&tl=sk&u=https://www.zak.kit.edu/downloads/CONCORDIA-proceeding_from_conferences.pdf) |
| Národný projekt „Chceme byť aktívni na trhu práce“. | V rámci aktívnych opatrení na trhu práce sa realizujú a podporujú opatrenia, programy, projekty a aktivity, ktoré uľahčujú integráciu a reintegráciu uchádzačov o zamestnanie, najmä skupín osôb znevýhodnených na trhu práce, prostredníctvom aktívnych opatrení na trhu práce (s. 49).  | Cieľom projektu je zlepšenie postavenia znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie občanov starších ako 50 rokov veku, zvýšenie ich zamestnateľnosti a zamestnanosti prostredníctvom poskytovania finančných príspevkov na podporu vytvorenia pracovných miest. Hlavnou aktivitou je poskytovanie finančného príspevku na podporu vytvorenia pracovného miesta. V roku 2017 bolo prijatých 845 žiadostí o poskytnutie finančných príspevkov na podporu vytvárania pracovných miest, z ktorých bolo schválených 768 žiadostí t.j. 90% (s. 146). | https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/statistic/aotp\_2017/Vyhodnotenie\_AOTP\_2017.pdf |
| Age Management Balancing, o. z. / Manažment veku, o.z.  | Občianske združenie Manažment veku, o.z. (Age Management Balancing, o.z.) vzniklo v roku 2014.  | Poslanie a ciele činnosti združenia: * vyvíjať a realizovať

vzdelávacie projekty v oblasti vzdelávania dospelých podľa požiadaviek trhu práce, * rozvíjať spoluprácu s

relevantnými subjektmi na národnej a medzinárodnej úrovni v oblasti výmeny skúseností a prenosu dobrej praxe, * zapájať sa do

výskumných projektov z oblasti rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov, najmä skupiny 50+ aj mladých ľudí pre trh práce v rámci celoživotného učenia, * poskytovať odborné

poradenstvo, konzultačné služby, vzdelávanie v oblasti ľudských zdrojov, najmä pre vekové skupiny 50+ a mladých ľudí ( age managementu), podporovať vekovú diverzitu na pracoviskách, * podporovať najmä

podnikateľov, manažérov a špecialistov z rôznych oblastí, ktorí sa stali vplyvom objektívnych podmienok a vzhľadom na svoj vek znevýhodnenými osobami pri zamestnávaní a to zvyšovaním ich kvalifikácie, kompetencií, profesionálnej úrovne a konkurencieschopnosti (najmä v oblastiach marketingu, obchodu, logistiky a manažmentu), rekvalifikáciou;* organizovať

konferencie, semináre, workshopy a klubovú činnosť s cieľom podporovaťinformovanosť a vzájomnú výmenu skúseností, udržiavaťodborné a osobné kontakty medzi združením a ďalšími partnerskými organizáciami, * zvyšovať povedomie o

implementácii regionálnych politík v oblasti ľudských zdrojov, zamestnanosti a vzdelávania, * spracovávať

projektové zámery, administráciu a riadenie projektov z oblasti rozvoja ľudských zdrojov a spolupracovať na tvorbe a úpravách strategických dokumentov v oblasti ľudských zdrojov.  | http://www.agemanagement.sk/ |
| Aptet n. o.  | Nezisková organizácia Aptet n.o. bola založená 6. mája 2014 z iniciatívy zakladajúcich členov poskytovať verejne prospešné činnosti a to v prvom rade zamerané na pomoc pri riešení adaptačných problémov človeka, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou samotného procesu starnutia.  | Organizuje, zabezpečuje a realizuje aktivity zamerané na preseniorskú a proseniorskú edukáciu. Usiluje sa o prenos a etablovanie konceptu age managementu na Slovensku a rozvoj komunitu prívržencov konceptu Age Managementu. | http://www.aptet.sk |
| Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom  | Na Slovensku je ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov, ktorí chápu význam vekového manažmentu a využívajú ho v súlade s potrebami a preferenciami svojich zamestnancov. | Spoločnosť zabezpečuje poskytovanie extra zdravotnej starostlivosti pre starších zamestnancov, a každoročne podporuje aktivity svojich seniorov, napríklad liečebné a rehabilitačné pobyty, zájazdy a stravovanie formou príspevkov.  | https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf |
| Siemens s.r.o., Bratislava  | Na Slovensku je ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov, ktorí chápu význam vekového manažmentu a využívajú ho v súlade s potrebami a preferenciami svojich zamestnancov. | Svojim zamestnancom prispieva na doplnkové dôchodkové sporenie, hradí preventívne zdravotné prehliadky, hradí trojdňovú absenciu z dôvodu zdravotných problémov bez potvrdenia lekárom, vyrovnáva svojim zamestnancom rozdiel za obdobie trvania práceneschopnosti a platom v prípade závažných ochorení, vytvára podmienky a podporuje svojich zamestnancov v postupnom odchode do dôchodku. | https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf |
| Continental Matador Rubber, s.r.o., Púchov  | Na Slovensku je ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov, ktorí chápu význam vekového manažmentu a využívajú ho v súlade s potrebami a preferenciami svojich zamestnancov. | Podporuje projekty a to nad rámec aktivít ich koncernu, napríklad ako v oblastiach sociálnej sféry, bezpečnosti, vzdelávania, vedy a športu; podporuje a víta ľudí rôznych národností, bez ohľadu na vek, pohlavie, pôvod, sexuálnu orientáciu alebo telesné postihnutie. Rozhodujúce sú najmä uchádzačove skúsenosti a potenciál. Požaduje adekvátne zodpovedajúce kvalifikácie. Realizáciu výberu zameriava predovšetkým na objektívne a kvalitatívne zhodnotenie uchádzačov. Je si vedomá, že nevyhnutným predpokladom pre “zdravú” a lepšiu spoločnosť sú aktívni, schopní a motivovaní zamestnanci, preto ponúka programy, ktoré na dosiahnutie takéhoto stavu sú veľmi rozsiahle a rozmanité. Napríklad: Športové podujatia ako medzinárodné podujatie Conti-Running-Day, Dni zdravia a témy o zdraví, Týždne kultúry pre vybrané krajiny so sprievodnými podujatiami, Nadväzovanie sociálnych väzieb pre určité záujmové skupiny osôb, Programy pre rodičovskú dovolenku, Dni starostlivosti o dieťa, Sociálne služby. | https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf |
| VO MIKONA s. r. o., Púchov  | Na Slovensku je ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov, ktorí chápu význam vekového manažmentu a využívajú ho v súlade s potrebami a preferenciami svojich zamestnancov. | Poskytuje zamestnanie a je otvorená zamestnávaniu ľudí bez ohľadu na vek, v rámci kolektívnej zmluvy poskytuje svojím zamestnancom sociálny program bez ohľadu na vek, v rámci svojej činnosti organizuje svojím zamestnancom napríklad športové podujatia, neustále vzdelávanie, príspevky na rehabilitačné pobyty, stravovanie, zájazdy. | https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf |
| Slovenská asociácia age managementu | Témou AM sa od roku 2013 zaoberali aj konferencie pod názvom HRsalon, ktoré organizovala  spolu s partnermi spoločnosť Vzdelávacie a konferenčné centrum Intenzíva, s.r.o. Od roku 2018 už organizuje konferenciu združenie SAAM a AMB (Age Management Balancing) spolu s ďalšími partnermi pod názvom  Agemanagement salon.Partneri zorganizovali v novembri 2018 panelovú diskusiu na tému AM na Slovensku v roku 2018, ktorá otvorila ďalšiu spoluprácu a podporila networking. | Cieľom aktivít SAAM je aktívne vstupovať do oblasti zamestnávania, podpory a rozvoja zamestnancov, personálnej oblasti firemnej kultúry a pomáhať pripravovať trh práce na výzvy súvisiace s potrebou konkurencieschopnosti a udržateľnosti slovenského hospodárstva v súvislosti s demografickými zmenami.Združenie komunikuje prostredníctvom webstránok a formou newslettrov. | https://www.agemanagement-eu.com |

**5. Metodológia výskumu**

**5.1 Metódy zhromažďovania údajov**

Prvá etapa výskumu prebiehala prevažne ako internetový prieskum a bola zameraná na anylýzu relevantných materiálov (národné strategické, politické a legislatívne dokumenty, výskumné štúdie a príklady dobrej praxe) vo vzťahu k vekovému manažmentu.

Na zber údajov v druhej etape výskumu boli zvolené dve metódy: online dotazníky a rozhovory s partnermi a expertmi. Zvolené metódy zberu dát plne korešpondujú s cieľom výskumu. Online dotazníkový prieskum a konzultácie boli zamerané na identifikáciu kvalifikačných potrieb kvalifikácie poradca v oblasti vekového manažmentu (Age Management Advisor).

**5.2 Online prieskum - identifikácia zručností potrebných pre kvalifikáciu AMA**

Cieľom dotazníka bolo zistiť:

- názory respondentov na to, ktoré manažérske, technické, sociálne, behaviorálne, informačné a komunikačné zručnosti sú potrebné pre kvalifikáciu poradcu v oblasti vekového manažmentu;

- aké typy medzigeneračných aktivít sú organizované v zamestnávateľskej organizácii respondentov;

- aké typy medzigeneračných aktivít považujú za užitočné;

- názory respondentov na prínos zdieľania vedomostí a skúseností so staršími / mladšími generáciami.

V dotazníku sú použité polouzavreté otázky, škálované a zoznamové (nominálne) druhy dotazníkových odpovedí. Dotazník je rozdelený do šiestich blokov (A-F) a na začiatku dotazníka sa nachádzajú demografické otázky. Demografické otázky zisťovali názov pracovnej pozície, pohlavie, krajinu, v ktorej je zamestnávateľská organizácia založená, sektor, v ktorom respondenti pracujú, ich vzdelanie a dĺžku praxe.

Dotazník bol respondentom zadaný online. Dotazníkom bolo oslovených 15 respondentov, 12 mužov a 3 ženy. Zber údajov sa uskutočnil v mesiacoch október 2017 až január 2018. Vrátilo sa 10 vyplnených dotazníkov. Respondenti, ktorí odpovedali na dotazník, pracovali na pozíciách manažérov (4), výskumných pracovníkov (2), lektorov (2) a konzultantov (2), disponujú minimálne vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa. Dotazník vyplnili 4 ženy a 6 mužov. 5 respondentov uviedlo dĺžku praxe medzi 5-10 rokov, 4 respondenti boli s praxou v pásme 10-20 rokov a jeden respondent s dĺžkou pracovných skúseností viac ako 20 rokov.

Respondentov tvorili:

- jeden zástupca z troch univerzitných pracovísk: *Katedra pedagogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre*, *Katedra andragogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici*, *Katedra andragogiky Ústavu pedagogiky, andragogiky a psychológie Fakulty humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove*;

- jeden zástupca z dvoch výskumných pracovísk: *Inštitút práce, sociálnych vecí a rodiny*, občianske združenie *Inštitút zamestnanosti*;

- dvaja zástupcovia výskumno-štatistickej a poradensko-konzultačnej spoločnosti v oblasti zamestnanosti a riadenia ľudských zdrojov *TREXIMA Bratislava spol. s r. o.*;

- traja zástupcovia z dvoch spoločností, ktoré sa špecializujú na rozvojové a tréningové programy jednotlivcov, tímov a organizačných systémov: PRE BONUS CONSULTING s. r. o.; vo finančnom sektore *Inštitút bankového vzdelávania NBS, n.o.*.

- pracovník oddelenia ľudských zdrojov spoločnosti *Slovnaft, a. s.*,

# - jeden zástupca z troch mimovládnych organizácií, ktoré vznikli na Slovensku ako reakcia na demografický trend starnutia slovenskej spoločnosti a v záujme realizovať konkrétne kroky v prospech jednotlivca, zamestnávateľské organizácie a spoločnosť (osveta, vzdelávanie, poradenstvo): organizácie *Občianske združenie Age Management Balancing, o. z.*, *Aptet n.o.*, *Nadácia Pontis* (1/M);

# - zástupca ekonomického periodika *Goodwill - ekonomický magazín Magazín o ekonomike, biznise a spoločnosti*.

**5. 3 Konzultácie s partnermi a národnými expertmi**

Realizované boli konzultácie s odborníkmi zo Slovenskej asociácie age managementu, ako aj s asociovanými partnermi projektu.

**6. Výsledky dotazníkového** [**prieskumu**](https://translate.google.com/translate?hl=sk&prev=_t&sl=auto&tl=sk&u=https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRuil8YMIvkWQq3EohpkwiB-wid3yOnF9U1crHoLu-dl-Suw/viewform%3Fusp%3Dsf_link)**a konzultácií**

**A: Manažérske zručnosti**

*Ktoré manažerské zručnosti považujete za dôležité pre kvalifikáciu poradca v age manažmente?*

Respondenti považovali za najdôležitejšie manažérske zručnosti v oblastiach „strategické plánovanie“, „implementácia stratégie“, „riadenie výkonnosti“, „riadenie zmien“ a „riadenie kultúrnej rozmanitosti“ (Tabuľka 4).

**Tabuľka 4**

**Manažérske zručnosti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| A1 | Strategické plánovanie a formulácia | 4,2 |
| A2 | Implementácia stratégie | 4 |
| A4 | Riadenie výkonnosti z hľadiska plánovania, vykonávania, sledovania a hodnotenia | 4 |
| A7 | Riadenie zmien | 4 |
| A10 | Správa kultúrnej rozmanitosti | 4 |
| A9 | Riadenie ľudí | 3,9 |
| A5 | Skenovanie a analýza životného prostredia pre rozhodovanie | 3,8 |
| A3 | Delegovanie úloh tímom a jednotlivcom | 3,7 |
| A6 | Správa interných a externých vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami | 3,7 |
| A12 | Riadenie konfliktov | 3,5 |
| A8 | Identifikácia a riadenie rizík | 3,4 |
| A13 | Správa času | 3,1 |
| A11 | Finančné riadenie | 3 |

**Graf č. 1 Manažérske zručnosti**

**B: Technické zručnosti**

*Ktoré technické zručnosti považujete za dôležité pre kvalifikaciu poradca v age manažmente?*

Za najdôležitejšie technické zručnosti respondenti považujú zručnosti v oblastiach „celoživotné vzdelávanie“, „podpora pracovnej schopnosti“, „motivácia podľa vekových skupín“, „analýza pracovných podmienok“, „plánovanie“ (Tabuľka 5).

**Tabuľka 5**

**Technické zručnosti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| B17 | Celoživotné vzdelávanie | 4,4 |
| B15 | Podpora pracovnej schopnosti | 4,2 |
| B18 | Motivácia podľa vekových skupín | 4,2 |
| B19 | Analýza pracovných podmienok | 4,2 |
| B6 | Plánovanie | 4,1 |
| B3 | Vytváranie a implementácia stratégie | 4 |
| B5 | Vývoj projektu | 4 |
| B14 | Zákaznícky orientovanú | 3,9 |
| B11 | Vedenie stretnutí | 3,7 |
| B16 | Vytváranie výhod pre zdravie | 3,7 |
| B10 | kvalita | 3,6 |
| B2 | Pracovné zdravotné a bezpečnostné zručnosti | 3,5 |
| B1 | Technické zručnosti | 3,4 |
| B12 | Kľúčové ukazovatele výkonnosti / kritériá definície a analýzy | 3,3 |
| B13 | Kľúčové ukazovatele výkonnosti / kritériá monitorovania | 3,3 |
| B9 | hlásenie | 3,2 |
| B4 | Analýza trhu a konkurentov | 3,1 |
| B7 | Hodnotenie finančných produktov / služieb | 3 |
| B8 | Rozpočtovanie | 2,9 |

 **Graf č. 2**

 **Technické zručnosti**

**C: Sociálne zručnosti**

*Ktoré sociálne zručnosti považujete za dôležité pre kvalifikáciu poradca v age manažmente?*

Respondenti považujú medzi najdôležitejšie sociálne zručnosti „vedenie, rozvoj a riadenie ľudí“, „vplyv“, „sociálny záväzok“, „schopnosť viesť dialóg a presvedčovanie“, „budovanie vzťahov a vytváranie sietí“ (Tabuľka 6).

**Tabuľka 6**

**Sociálne zručnosti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| C7 | Vedenie, rozvoj a riadenie ľudí | 4,5 |
| C5 | Vplyv a vplyv | 4,4 |
| C09 | Sociálny záväzok | 4,4 |
| C1 | Dialóg a presvedčivosť | 4,3 |
| C4 | Budovanie vzťahov a vytváranie sietí | 4,3 |
| C8 | Vedenie tímu | 4,2 |
| C2 | Kapacita zmysluplného budovania | 4,1 |
| C3 | Organizačné povedomie | 3,9 |
| C10 | Orientácia na trh | 3,9 |
| C12 | Programy spolupráce | 3,8 |
| C11 | Otázky životného prostredia | 3,5 |
| C6 | Asertivita a využitie polohovej sily | 3,3 |

 **Graf č. 3 Sociálne zručnosti**

**D: Behaviorálne** **zručnosti**

*Ktoré behaviorálne zručnosti považujete za dôležité pre kvalifikáciu poradca v age manažmente?*

Respondenti považujú za najdôležitejšie behaviorálne zručnosti „emočnú inteligenciu“, „interpersonálne zručnosti“, „iniciatívu“, „flexibilitu“, „koncepčné myslenie“, „tímovú prácu a spoluprácu“ (Tabuľka 7).

**Tabuľka 7**

**Behaviorálne zručnosti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| D14 | Emocionálna inteligencia | 4,6 |
| D8 | Interpersonálne porozumenie | 4,4 |
| D7 | Iniciatíva | 4,3 |
| D3 | Flexibilita | 4,2 |
| D6 | Koncepčné myslenie | 4,2 |
| D11 | Tímová práca a spolupráca | 4,2 |
| D9 | Pochopenie organizácie | 4,1 |
| D2 | Konzistencia | 4 |
| D5 | Analytické myslenie | 4 |
| D12 | Obavy z objednávky, kvality a presnosti | 4 |
| D13 | Vyhľadávanie informačnej kapacity | 4 |
| D15 | Odolnosť proti stresu | 4 |
| D1 | Sebakontrola a dôvera | 3,9 |
| D10 | Dosiahnutie orientácie | 3,8 |
| D4 | Organizačný záväzok | 3,7 |

**Graf č. 4 Behaviorálne zručnosti**

**E: Informačné a komunikačné zručnosti**

*Ktoré informačné a komunikačné zručnosti považujete za dôležité pre kvalifikáciu poradca v age manažmente?*

Podľa respondentov patria medzi najdôležitejšie informačné a komunikačné zručnosti „verbálna komunikácia“, „neverbálna komunikácia“, „kancelárske nástroje“ (Tabuľka 8).

**Tabuľka 8**

**Informačné a komunikačné zručnosti**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| E7 | Verbálna komunikácia | 4,6 |
| E8 | Neverbálna komunikácia | 4,4 |
| E1 | Kancelárske nástroje | 4 |
| E9 | Písomná komunikácia | 3,9 |
| E2 | Prezentácie s novými PPT sociálnymi nástrojmi | 3,7 |
| E5 | Sociálne nástroje: web 2.0 | 3,7 |
| E3 | eLearning | 3,6 |
| E10 | Inteligentné nástroje | 3,6 |
| E6 | Videostreaming | 3,4 |
| E4 | Pokročilé nástroje programu Excel | 3,2 |

**Graf č. 5 Informačné a komunikačné zručnosti**

**F: MEDZIGENERAČNÉ AKTIVITY**

***F1:*** *Zúčastnili ste se niekedy mezigeneračných aktivít vo vašej společnosti? Uveďte, o aký typ aktivít sa jednalo.*

Respondenti uviedli, že sa zúčastnili „externých medzigeneračných aktivít“, „spoločenských aktivít“ a „mentoringu“ (Tabuľka 8).

**Tabuľka 8**

**Účasť na medzigeneračných aktivitách**

|  |  |
| --- | --- |
| Mentoring | 4,2 |
| Externé medzigeneračné aktivity (spolupráca) | 4,2 |
| Spoločenské aktivity  | 4,2 |
| F2F kurzy | 3,2 |
| Koučovanie | 3,2 |
| Online vzdelávacie kurzy | 1,5 |
| Job shadowing  | 1,5 |

***F3:*** *Do akej miery považujete nasledujúce typy aktivít podporujúce mezigeneračný prenos vedomostí a medzigeneračnej spolupráce za relevantné a užitočné?*

Respondenti považujú za najužitočnejšie aktivity podporujúce medzigeneračný prenos vedomostí a spolupráce „mentoring“, „koučovanie“, „prezenčné kurzy“ a „spoločenské aktivity“ (Tabuľka 9).

**Tabuľka 9**

**Relevantnosť a užitočnosť medzigeneračných aktivít**

|  |  |
| --- | --- |
| Mentoring | 4,6 |
| Koučovanie | 4,5 |
| F2F školenia | 4,2 |
| Spoločenské aktivity | 4,2 |
| Externé medzigeneračné aktivity (spolupráca) | 3,9 |
| Online vzdelávacie kurzy | 3,6 |
| Job shadowing | 3,3 |

***F4:*** *Aký prínos má alebo malo zdielanie vedomostí a skúseností so staršou /mladšou generáciou?*

Respondenti sa vyjadrili, že pre nich majú medzigeneračné aktivity prínos z hľadiska „byť užitočný“, „zdieľania skúsností“ a rozvoja kariéry (Tabuľka 10).

**Tabuľka 10**

**Prínos medzigeneračnej výmeny vedomostí a skúseností**

|  |  |
| --- | --- |
| Byť užitočný | 4,6 |
| Zdieľanie skúseností | 4,3 |
| Rozvoj kariéry | 4,1 |
| Prestíž | 3,2 |

**7. Odporúčanie pre tvorcov politík na podporu AMA**

1. Európa by mala konať spoločne a predchádzať situácii finančného a sociálneho rozvratu, ktorá môže byť spôsobená starnutím jej spoločnosti v najbližších desaťročiach.

2. Rozdiel medzi mladými generáciami a staršími obyvateľmi v súvislosti s ich porozumením a vnímaním sociálnych a ekonomických otázok sa rýchlo rozširuje.

3. Zlepšiť znalostnú európsku spoločnosť. Zapojenie klubov absolventov a zapojenie U3A bude rozhodujúce v procese prenosu vedomostí a zručností medzi viac a menej skúsenými účastníkmi trhu práce.

4. Zvýšiť aktivitu seniorov (budovanie nového prístupu medzi staršími seniormi založenými na aktivite a účasti). Podpora podnikateľského prístupu (rozvoj malých a stredných podnikov a mimovládnych organizácií) takisto urýchli proces.

5. Európska spoločnosť potrebuje účinnejší vzdelávací systém. Odborné vzdelávanie by sa malo naplánovať podrobnejším spôsobom prispôsobením potrebám trhu práce a zohľadňovať aj časové požiadavky tohto procesu.

6. Treba pripraviť a zaviesť spoločnú politiku štátov EÚ z hľadiska jej konkurencieschopnosti a prítomnosti na vonkajších trhoch. Výmena poznatkov, ponúk , osvedčených postupov vrátane porovnávania v rámci EÚ je jedným zo základných aspektov. Jedným z kľúčových aspektov predchádzania krízovej situácie v dôsledku starnúcej spoločnosti v rámci EÚ je dlhé európske hospodárstvo.

7. Demografické politiky musia posilniť medzikultúrne kompetencie. Oživenie obyvateľstva a prisťahovalectvo ide spoločne. Starnúca spoločnosť musí byť obzvlášť otvorená a užitočná pre migrujúce obyvateľstvo a utečencov. To zahŕňa zabezpečenie lepšieho prístupu k vzdelaniu a sociálnej a politickej účasti na etnických a náboženských menšinách, ktoré už existujú.

8. Sociálny aspekt celoživotného vzdelávania sa musí považovať za príležitosť na posilnenie možnosti medzigeneračného učenia.

9. Udržujte ľudí na trhu práce. MSP ponúkajú príležitosť spojiť výskum , vývoj a aplikované odborné znalosti v medzigeneračných pracovných a učebných procesoch. Diskriminácia na základe veku pre zamestnancov a nezamestnaných starších ako 40 rokov sa musí riešiť zvažovaním možností anonymných postupov pri podávaní žiadostí.

10 . Výskum a verejný dialóg by mali nastoliť otázku, ako mladí a krátkodobé generácie zvládnu neistú budúcnosť.

11 . Politická účasť má veľa tvárí. Politická účasť sa nemôže obmedziť na hlasovanie a členstvo v skupine. Zahŕňa aj neinštitucionálne formy, ako je spájanie miestnych politických organizácií, individuálne akcie, ako napríklad nosenie odznaku alebo spevu, ako aj kontaktovanie tlačových orgánov alebo politických predstaviteľov.

12 . Služby výmeny pre seniorov a rodiny detí. Miestne formy samoorganizovaných alebo účastnícky organizovaných služieb môžu riešiť špecifické potreby miestnych komunít a poskytnúť seniorom kultúrny a sociálny kapitál, aby mohli kontrolovať a implementovať svoje vlastné myšlienky a stratégie v miestnom meradle. Sociálne služby pre seniorov možno kombinovať s zariadeniami starostlivosti o deti.

**8. Zhrnutie**

Výsledky prieskumu sú uvedené v bode 6 a metódy prieskumu v bode 5.