

# STARŠIA PRACOVNÁ SILA NA SLOVENSKU A V EURÓPE A AGE MANAŽMENT AKO NÁSTROJ PODPORY JEJ ZAMESTNÁVANIA

## OLDER WORKFORCE IN SLOVAKIA AND EUROPE AND AGE MANAGEMENT AS A TOOL TO SUPPORT ITS EMPLOYMENT

**Erika Ľapinová**

---

### **Abstract**

In our contribution, we want to pay attention to the older workforce, we observe the differences between the older workforce and other age categories of employees. The working abilities of older workers are often assessed stereotypically, when hiring or during the work process (e.g. in the case of education, upgrading of qualifications) they are often discriminated against other colleagues. Their needs in working life are often not respected and taken into account. In the analytical part, we will describe the current employment rate of older workers (50+) in the V4 countries and the rest of Europe and we monitor the development of the employment of these employees over time with using Eurostat database. The last part of the contribution is oriented to the methodological-conceptual pillars of the issue of age management at the micro level (at the level of employers). The issue of employing an older workforce is significantly more developed in practice and theory in the world than in Slovakia or V4 countries. It requires development in our countries both at the research-empirical and methodological-practical level.

**Key words:** older workers, age management, strengths and weaknesses of older workers

**JEL Code:** J1, J14

---

### **Úvod**

Koncept aktívneho starnutia má korene v iniciatívach Svetovej zdravotníckej organizácie WHO na prelome 80-tych a 90-tych rokov 20. storočia. Hoci niektorí autori ho spájajú s myšlienkovými smermi z 50-tych a 60-tych rokov. Aktívne starnutie je v rámci dokumentu WHO Active Ageing z roku 2002: A policy Framework prvýkrát charakterizované ako ucelený koncept, a to nasledovne: Ide o proces optimalizácie podmienok a príležitostí pre zachovanie

zdravia, aktívneho zapojenia a životných istôt s cieľom zvyšovať kvalitu života ľudí počas ich starnutia. V 90-tych rokoch je tento koncept už významnou súčasťou politických stratégií EÚ. V komuniké EK Towards a Europe of All Ages (1999) je aktívne starnutie ponímané ako životná stratégia ochrany fyzického a psychického zdravia v závislosti od starnutia jednotlivcov, ktorej cieľom nie je len dlhšia pracovná aktivita, ale hlavne kombinácia prvkov produktívneho starnutia so silným dôrazom na kvalitu života, psychickú a fyzickú pohodu (Šerák, 2019). V tomto ponímaní je aktívne starnutie výsledkom synergie faktorov: predlžovanie pracovnej kariéry, podpora aktívneho občianstva, zachovanie dobrého zdravia a životnej nezávislosti. Okrem WHO a EÚ sa zaoberá problematikou starnutia aj OSN (UN Principles for Older People, 1991; Madrid International Plan of Action on Ageing, 2002). (Kocianová, 2019). United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) vypracovala manuál pre vekový mainstreaming (*Guidelines for Mainstreaming Ageing*, 2021), čo je politická stratégia zameraná na integráciu otázok starnutia do všetkých relevantných oblastí politiky na všetkých úrovniach, ktorá pomáha prispôsobiť sa starnutiu populácie a zabezpečiť integráciu potrieb všetkých vekových skupín vrátane starších ľudí do procesu tvorby politík.

## **Metodika práce**

V prvej časti nášho príspevku venujeme pozornosť špecifikám staršej pracovnej sily (využívajúc existujúce teoretické i empirické poznatky o problematike), popisujeme mieru zamestnanosti staršej pracovnej sily (50+) podľa údajov získaných z Eurostatu. Národné štáty aj Európska únia majú podrobné údaje o vekovej skladbe populácie aj pracovnej sily a existujú početné prognózy jej vývoja do budúcnosti. Podrobnejšie štatistické údaje a prognózy za Slovensko v tejto oblasti pozri napr. Škrovánková (2017), Vaňo (2014) a ďalší. Druhá časť príspevku je orientovaná na metodicko-koncepčné piliere problematiky age managementu praktizovaného na mikroúrovni (na úrovni zamestnávateľov).

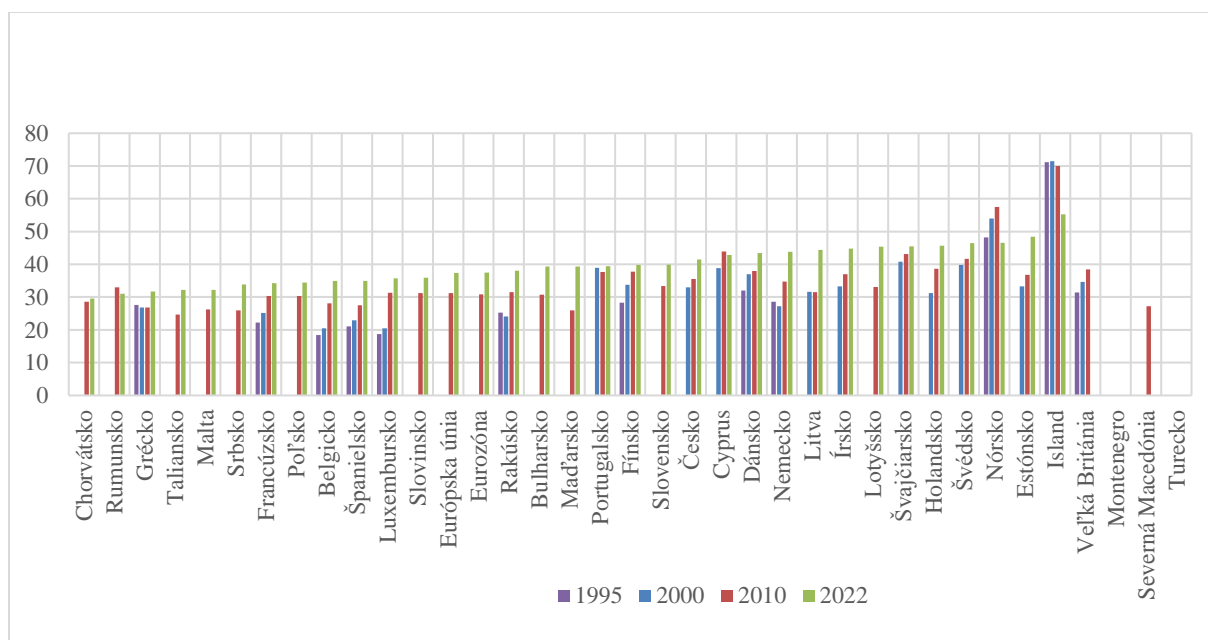
## **1 Staršia pracovná sila na Slovensku a v Európe a jej špecifiká**

### **1.1 Staršia pracovná sila na Slovensku a vo svete podľa štatistických údajov**

Trendy starnutia populácie a jeho dopady na spoločnosť aj na trh práce sú dlhodobo známe a pertraktované. Nielen starnutie pracovnej sily, ale aj ďalšie trendy globálneho vývoja prinášajú stále nové výzvy pre spoločnosť aj pre trh práce. Jedným z takýchto kľúčových trendov je priemyselná revolúcia 4.0 a 5.0 a jej prejavy a požiadavky na pracovnú silu, ale na druhej strane prináša priemyselná revolúcia mnoho nových príležitostí pre pracovníkov.

Napríklad aj príležitosti pre staršiu pracovnú silu, ktorá počas pracovného života naakumuluje neoceniteľné pracovné skúsenosti, na druhej strane však často trpí poklesom funkčnej kapacity, ktorý jej komplikuje zotrvať na trhu práce (hlavne v časoch zvyšujúceho sa veku odchodu do starobného dôchodku). Technologické riešenia, ktoré priemyselná revolúcia prináša, ako sú interakcie človeka a stroja, inteligentné pracovné prostredie či exoskeletony, umožňujú zostať pracovníkom produktívnymi čoraz dlhšie (Grah et al., 2020).

**Obr. 1: Miera zamestnanosti starších pracovníkov (50+) v krajinách Európy (v %) v rokoch 1995, 2000, 2010 a 2022**



Zdroj údajov: Eurostat. Vysvetlivky: priemerný údaj za EÚ zahŕňa 27 krajín EÚ (od roku 2020); priemerný údaj za Eurozónu zahŕňa 20 krajín (od roku 2023)

## 1.2 Pracovné charakteristiky staršej pracovnej sily

Skupina pracovníkov 50+ patrí medzi zraniteľné skupiny na trhu práce. Je ohrozená ageismom, diskrimináciou, stereotypizovaním (Kocianová, 2019). Významne je diskutovaná práve pracovná schopnosť týchto pracovníkov. Pracovná schopnosť je determinovaná, ako píše Kocianová (2019) - vo všeobecnosti (bez ohľadu na vek) - mnohými faktormi ako: požiadavkami práce, individuálnymi predpokladmi na jej zvládanie, pracovnými podmienkami. Je dôležitá aj celková kultúra pracoviska, ochota vedenia aj kolegov rešpektovať a zohľadňovať potreby starších, podpora od kolegov aj supervízia.

Existujúce poznatky o pracovnej schopnosti starších pracovníkov, ktoré nachádzame v literatúre, mohli zhrnúť nasledovne: S vekom ubúdajú fyzické sily, ale psychický potenciál

starších pracovníkov nemusí byť podmienený vekom, môže dokonca s vekom rásť. Medzi prednosti starších sa literatúre zaraďujú: skúsenosti, zručnosti, profesijná vyzretosť, rozvážnosť, nadhľad, zodpovednosť, spoľahlivosť, svedomitosť, starostlivosť, lojálnosť, stabilita, časová flexibilita, ale aj rešpekt voči nadriadeným, poctivosť, disciplína, precíznosť, dôslednosť, profesijná „múdrost“, ale aj nižšie nároky na odmenu či tzv. generativita (keď záujmy človeka sa presúvajú mimo jeho osobu, keď jedinec má záujem robiť veci nad rámec vlastných záujmov, má snahu byť potrebný, prospešný) (Kocianová, 2019). Výskumy na tému pracovných schopností starších pracovníkov vs. požiadaviek, ktoré sú na nich kladené robili vo svojej publikácii Štvrtý rozmer tretieho veku Bútorová a Šumšalová (2013). Vzhľadom na uplynutie desaťročného obdobia však môže byť súčasná prax odlišná, aspoň v niektorých oblastiach a v niektorých aspektoch. Podľa zisťovania Inštitútu pre verejné otázky z roku 2013 verejnosť považuje za najsilnejšie stránky starších pracovníkov: vernosť/lojálnosť zamestnávateľovi, životné skúsenosti a schopnosť vidieť veci v širších súvislostiach, dobrú pracovnú disciplínu a spoľahlivosť. Vysoko hodnotená je ochota odovzdávať nadobudnuté skúsenosti a zručnosti či nízka miera absencie z dôvodu starostlivosti o blízkych. Naopak, najslabšími stránkami starších pracovníkov podľa prieskumu vo verejnosti sú: aktívna znalosť cudzích jazykov, počítačové zručnosti, záujem o profesionálny rast, ambícia vzdelávať sa, učiť sa nové veci, dobrý zdravotný stav, schopnosť pružne reagovať na nové situácie či na technologické zmeny.

Autorky ďalej skúmajú silné a slabé stránky starších pracovníkov (50+) z pohľadu samotných zamestnávateľov (Bútorová, Šumšalová, 2013). Zamestnávatelia hodnotili starších pracovníkov na základe dvoch kritérií: 1. na základe dôležitosti všeobecných požiadaviek na pracovníkov a 2. na základe miery, do akej starší pracovníci tieto požiadavky spĺňajú. Medzi tri dominantné požiadavky zamestnávateľov patrili podľa prieskumu: dobrá pracovná disciplína a spoľahlivosť, dobrá pracovná výkonnosť, schopnosť pružne reagovať na nové situácie. Z týchto atribútov spĺňajú starší pracovníci najlepšie: 1. pracovnú disciplínu, 2. lojalitu, 3. ochotu odovzdávať skúsenosti (u zamestnávateľov bola až na 7. mieste). Na opačnom konci sú slabé stránky starších pracovníkov, medzi ktoré patria: schopnosť pružne reagovať na nové situácie (10. miesto), zdravotný stav (11. miesto), záujem o profesionálny rast a učenie sa nových vecí (12. miesto).<sup>1</sup>

---

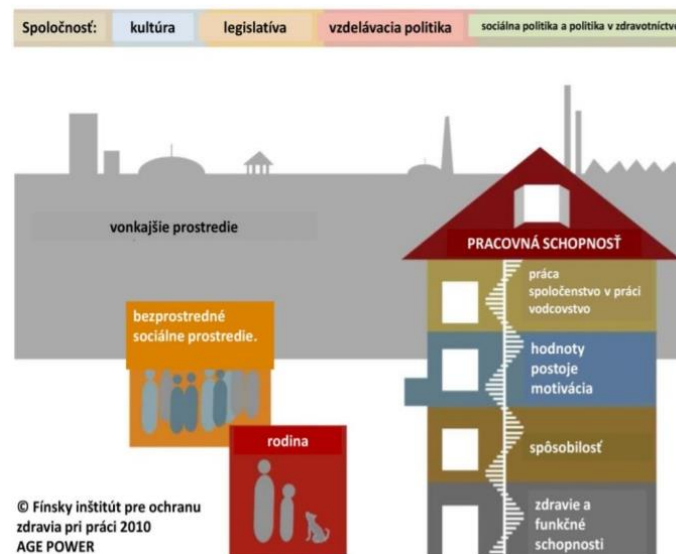
<sup>1</sup> Podrobnú analýzu pracovnej schopnosti pozri napríklad v Ilmarinen (2008).

### 1.3 Nástroje na hodnotenie pracovnej schopnosti

Ide o významnú kapitolu v rámci samotného oboznamovania sa s problematikou age manažmentu (vekového manažmentu) na pracoviskách, pretože na základe poznania pracovných schopností svojich pracovníkov a ich zmien a ich následného porovnania s požiadavkami zamestnávateľa, je možné nastoliť adekvátne opatrenia vekového manažmentu „šité na mieru“ danej profesie, či daného pracovníka, čo je základom pre udržanie a rozvoj pracovnej schopnosti pracovníkov.

**Index pracovnej schopnosti (work ability index, WAI)** je vypracovaný Fínskym inštitútom pre ochranu zdravia pri práci. Bol zostavený na základe „Modelu domu pracovnej schopnosti“ (obr. 2). Cieľom aplikovania indexu WAI je podpora a udržanie pracovných schopností zamestnancov a výsledky merania predstavujú cenný indikátor produktivity súčasných a budúcich ľudských zdrojov pre zamestnávateľov.

Obr. 2: Model „domu pracovnej schopnosti“



Zdroj: Ilmarinen, 2019

Pracovná schopnosť je základom kvality práce a zotrvania starších zamestnancov v pracovnom pomere. V rozsiahlom výskume o pracovnej schopnosti starších zamestnancov, ktorý uskutočnil Fínsky inštitút pre ochranu zdravia pri práci, sa určili hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť jednotlivcov. Tieto faktory usporiadali do takzvaného „**modelu domu pracovnej schopnosti**“ so štyrmi poschodiami, ktorý znázorňuje rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovné schopnosti ľudí. Tri spodné poschodia znázorňujú individuálne možnosti: 1. poschodie = zdravie a funkčné schopnosti; 2. poschodie = spôsobilosť; 3. poschodie = hodnoty, postoje a motivácia; 4. poschodie = pracovný život (obr.

2). Dom pracovnej schopnosti zahŕňa okrem vyššie uvedených faktorov vplývajúcich na pracovnú schopnosť aj vplyv okolia: rodinného zázemia, blízkej komunity, spoločnosti. Ide o efektívny nástroj poznania aj rozvíjania a podpory pracovnej schopnosti všetkých vekových kategórií zamestnancov.

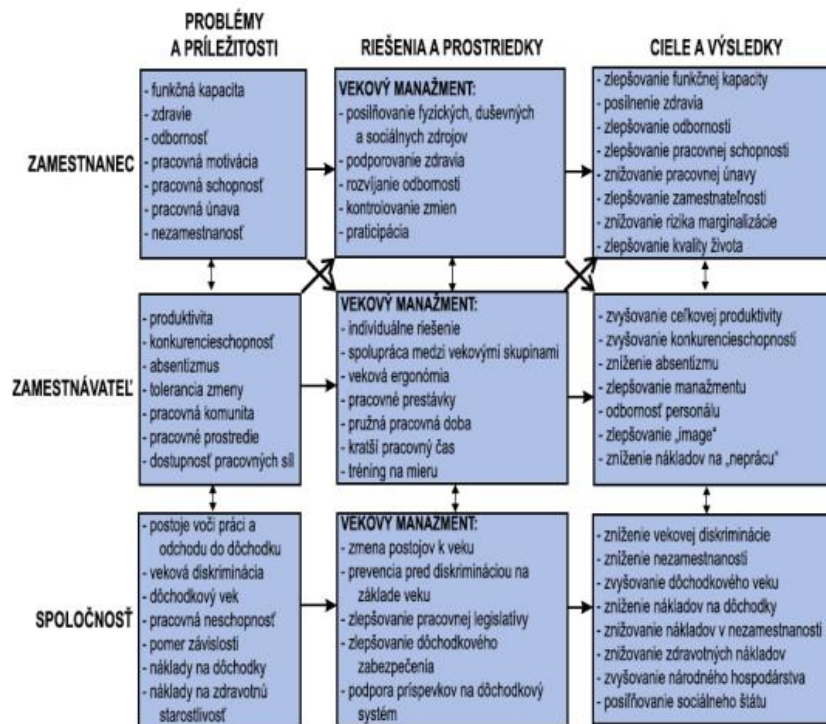
## **2 Vekový manažment (age management) ako manažérsky nástroj podpory zamestnávania nielen staršej pracovnej sily**

Starnutie, a ešte presnejšie starnutie pracovnej sily, je prierezová téma, ktorá ovplyvňuje každého: jednotlivcov, firmy, nepodnikateľské subjekty aj spoločnosť, a skôr alebo neskôr ju začne pociťovať aj každé odvetvie či sektor národného hospodárstva, bez ohľadu na súčasnú skladbu a vek ich zamestnancov, fluktuáciu zamestnancov či perspektívu udržateľnosti. Na spoločenskej úrovni a makroekonomickej úrovni sa problematika vekového manažmentu (age managementu, AM) rieši v kontexte demografického vývoja a sprievodných spoločenských a ekonomických javov (dopadov demografických zmien trh práce a na starnutie pracovnej sily, udržateľnosť sociálneho systému, zdravie, kvalita života, aktívne starnutie, vnímanie, prijímanie a oceňovanie starších ľudí spoločnosťou), v kontexte problematiky celoživotného vzdelávania a učenia, vekovej diskriminácie. Na individuálnej úrovni je venovaná pozornosť potrebám, očakávaniam starších pracovníkov, zdôrazňovaná je téma pracovnej schopnosti starších jednotlivcov – ich pracovného uplatnenia a kompetencií. Z pohľadu jednotlivca znamená AM prácu na sebe samom a svojej perspektíve zotrvať v aktívnom pracovnom živote čo najdlhšie. Ďalšia z úrovní, na ktorej sa problematika starnutia a AM rieši, okrem vyššie spomínaných spoločenskej a individuálnej je podniková či inštitucionálna úroveň.

Pracovná oblasť je jednou zo sfér, v ktorej sa problematika AM aplikuje. AM by sa mal spájať so všetkými vekovými kategóriami zamestnancov a priebežne počas celého ich pracovného života. My však na tomto mieste venujeme špecifickú pozornosť starším pracovníkom. Na podnikovej úrovni (resp. na inštitucionálnej úrovni v prípade nepodnikateľských subjektov/inštitúcií) sa AM zaoberá vekovou skladbou pracovníkov, sledovaním perspektívy starnutia pracovníkov (výhod, nevýhod, rizík aj príležitostí staršej pracovnej sily) a možnosťami predlžovania pracovného života, kvalitou pracovného života a pracovnými podmienkami, diskrimináciou a rovným zaobchádzaním, využívaním schopností pracovníkov rôzneho veku, vekovou diverzitou na pracoviskách, medzigeneračným zdieľaním skúseností na pracoviskách, budovaním sociálnych vzťahov v organizácii, budovaním dobrého mena zamestnávateľa, budovaním firemnej kultúry a pod. Problematika AM je na riešená

častokrát nie samostatne, ale je súčasťou stratégií a politík manažmentu diverzity, sociálnej zodpovednosti. Rovnako tak v súvislostiach boja proti diskriminácii či ageismu (Kocianová, 2019). *“Age management ako pojem v teóriách manažmentu priamo súvisí so starnutím populácie, aktívnym starnutím, riadením rôznorodého tímu a predchádzaním diskriminácii”*, píše Fabisiak a Prokurat (2012).

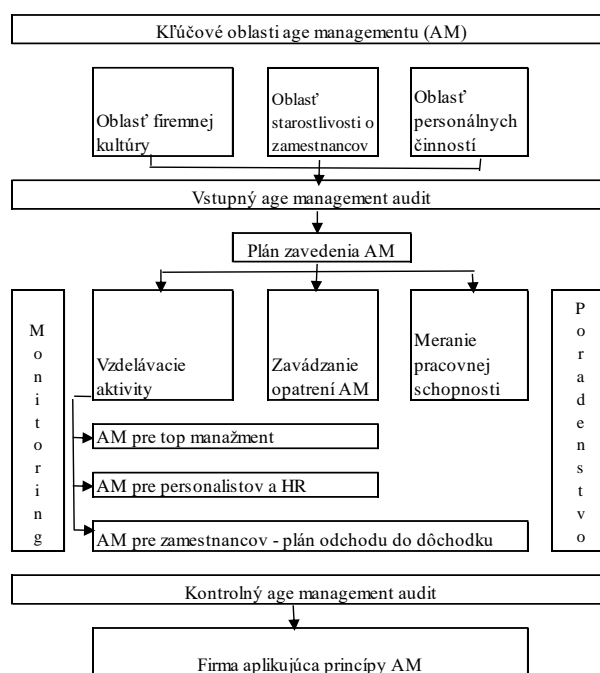
**Obr. 3: Vekový manažment ako nástroj na podporu staršej pracovnej sily**



Zdroj: Ilmarinen, 2008

Problémy vs. príležitosti, riešenia a ciele jednotlivcov, firiem aj spoločnosti v oblasti starnutia v kontexte pracovného života znázorňuje matica vyššie. Riešenia a opatrenia sú formami či nástrojmi AM. Oficiálne stanoviská, prostriedky kontroly a stanovenie spoločných cieľov sú potrebné, ale nie dostačujúce. Je potrebné pretvoriť pracovný život tak, aby bol atraktívny: predĺžiť aktívny pracovný život, zatraktívniť prácu, aktívne riadiť zmeny v pracovnom živote, zvýšiť pohodu v práci, podporovať rovnosť a zároveň rešpektovať „inakosť“ či „špecifickosť“ tej-ktorej vekovej kategórie pracovnej sily, prepájať pracovné požiadavky s ostatnými oblasťami života (work – life balance). Súhrnne povedané, je potrebné zmeniť pracovnú kultúru, vytvoriť nový druh pracovného života, ktorý bude lepšie prispôsobený pracovníkom (bez ohľadu na vek či ďalšie charakteristiky) (Ilmarinen, 2008).

**Obr. 4: Schéma komplexného prístupu k age managementu**



Zdroj: Štorová, 2015

Štorová (2015) hovorí o nevyhnutnej podpore vrcholového manažmentu firmy alebo nepodnikateľského subjektu (ak hovoríme o nepodnikateľskom sektore). Iniciatíva samozrejme môže vziť napríklad od zástupcov zamestnancov, od zamestnancov samotných, v tomto prípade sa uplatňuje tzv. bottom up prístup. Štorová (2015) v schéme 4 oblasťuje komplexný prístup k problematike age managementu. Popisuje procesnú stránku aplikácie AM. Čo sa obsahovej stránky AM týka, podpora pracovnej schopnosti by sa mala dotýkať: oblasti zdravia, oblasti udržania a rozvoja kompetencií, oblasti subjektívnej spokojnosti zamestnanca s prácou a pracovnými podmienkami aj priestoru pracoviska. V tabuľke 1 a 2 prinášame súhrnný prehľad obsahovej stránky AM, teda oblasti, v ktorých sa opatrenia/nástroje AM realizujú aj príklady týchto opatrení. Nenárokuje si komplexnosť nástrojov AM, ktoré je možné realizovať, sú to iba príklady. V praxi, z výsledkov auditu a mapovania možností aj potrieb, vyplynú ďalšie potenciálne možné návrhy opatrení či nástrojov AM, ktoré budú relevantné a potrebné pre ten-ktorý subjekt.

*“Age management preukázateľne ovplyvňuje strategický rozvoj celej organizácie v týchto oblastiach: udržanie kľúčových zamestnancov, nábor talentov (z externého prostredia), zlepšenie motivácie a výkonnosti existujúcich zamestnancov, zlepšenie organizačnej klímy, zlepšenie organizačnej kultúry, zlepšenie organizácie prestíž, získanie konkurenčnej výhody, zlepšenie krízového manažmentu a zlepšenie výkonnosti organizácie”,* píše vo svojom článku venovanom výskumu efektov age manažmentu v českých inštitúciách Urbancová a kol. (2020).



**Tab. 1: Príklady personálnych činností a možnosti uplatňovania age management**

Personálna činnosť	Možnosti opatrení
Personálne plánovanie	Analýza vekovej štruktúry zamestnancov
	Odhad potrieb pracovníkov (vyhodnotenie podľa vekových skupín - máme zabezpečený dostatočný počet pracovníkov, ktorí nahradia osoby odchádzajúce do predčasných alebo riadnych dôchodkov?)
Nábor pracovníkov	Opatrenia na získavanie pracovníkov ohľaduplne k veku, zamedzenie vekovej diskriminácie, podpora vekovej diverzity.
	Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami s cieľom oslovenia budúcich pracovníkov
	Umožnenie stáží, brigád alebo praxí
Začleňovanie nových pracovníkov	Nastavenie medzigeneračnej spolupráce
	Pridelenie mentorov (zaučenie od starších skúsenejších kolegov)
	Zabezpečenie prenosu tacitných (skrytých) znalostí
	Využívanie schopností starších pracovníkov v programoch profesného rozvoja a pri inštrukciách
Vzdelávanie a rozvoj	Zameranie vzdelávania s ohľadom na dlhší pracovný život (právo všetkých vekových skupín zúčastňovať sa na vzdelávaní)
	Pohovory na tému profesného rozvoja
	Kurzy zamerané na zvládanie nových technológií
	Vzdelávacie programy pre manažerov zamerané na problematiku starnutia na pracovisku a výhody vekovo diverzifikovaných pracovných tímov
	Kurzy zamerané na prípravu na odchod do dôchodku (plán odchodu do dôchodku)
Pracovné vzťahy	Nastavenie firemnej kultúry ústretovej k pracovníkom rôzneho veku
	Oceňovanie silných stránok rôznych vekových skupín
	Prínosy vekovo diverzifikovaných tímov
Starostlivosť o pracovníkov	Úprava pracovnej doby (flexibilné formy pracovných úväzkov - pružná pracovná doba, čiastočné úväzky, zdieľané pracovné miesto, domácka práca a pod.)
	Nástroje zlad'ovania osobného a pracovného života (work life balance) - poskytovanie podpory pracovníkom v súvislosti so starostlivosťou o deti či starších príbuzných (sendvičová generácia)
	Bezpečnosť práce a ochrana zdravia, zohľadnenie schopností a možností starších pracovníkov, podpora pracovnej schopnosti (opatrenia v oblasti ergonómie, na podporu zdravia a funkčnej kapacity)

Zdroj: Novotný, 2015

**Tab. 2: Oblasti aplikácie age managementu podľa rôznych autorov**

	Fabisiak, Prokurat, 2012	Kuperus, Stoykova, Rode (2011)	Streb, Voelpel, Leibold (2008)	Ball (2007)	Druny (2001)
Oblasti age managementu	vzdelávanie, tréning, celoživotné učenie	celoživotné vzdelávanie	knowledge management a vzdelávanie	tréning, rozvoj a podpora	vzdelávanie, tréning, rozvoj
	komplexný prístup	spoločensky zodovedné správanie	manažérske myslenie	zmeny postojov vo vnútri zamestnávateľských subjektov	zmeny postojov vo vnútri zamestnávateľských subjektov
	dizajn pracovného prostredia		pracovné prostredie, ergonómia	ergonómia, dizajnovanie pracovného prostredia, prevencia	dizajnovanie/prispôsobovanie pracovného prostredia
	ochrana zdravia, podpora zdravia	ochrana zdravia pri práci	manažment zdravia		podpora zdravia
	flexibilita pracovného času			flexibilita práce	flexibilita práce, modernizácia práce
	kariérny rozvoj a jeho zmeny	prijímanie pracovníkov	manažment ľudských zdrojov	prijímanie pracovníkov	prijímanie pracovníkov
	ukončenie zamestnania, prechod do dôchodku			zmeny v politike prepúšťania a odchodu pracovníkov	ukončenie zamestnania a prechod do dôchodku
		manažment diverzity a nediskriminácie			preradenie na inú prácu, resp. podobné zmeny pracovného miesta v rámci subjektu

Zdroj: Gorzeń-Mitka, I., Sipa, M., & Skibiński, A., 2017

## **Diskusia**

Empirický výskum, dokladovateľné výsledky z tohoto výskumu o meraní pracovnej schopnosti, o jej zmenách v čase a možnostiach jej udržania a zlepšenia i empirické dáta o význame problematiky age managementu pre podniky, dokumentovanie praktických výsledkov a dopadov age managementu v podnikovej praxi, ktoré nájdeme v zahraničí, nám na Slovensku chýbajú. Pritom by podporili rozvoj praxe age managementu, presvedčili a motivovali k akcii kompetentných v podnikoch i iných nepodnikateľských zamestnávateľských subjektoch. Naším zámerom je poukázať práve na takúto potrebu, upriamiť pozornosť na zahraničnú prax aj výskum problematiky a podnietiť aj na Slovensku rozvoj age managementu podobným žiaducim smerom.

## **Záver**

Problematika striebornej ekonomiky aj spoločnosti, zamestnávania starších ľudí nabera na význame na Slovensku a vo svete. V dôsledku demografickej krízy si všetky zodpovedné subjekty musia uvedomiť, že bez poznania problematiky a prispôsobenia sa existujúcim trendom zodpovedným manažmentom ľudských zdrojov, budú v budúcnosti s vysokou pravdepodobnosťou trpieť nedostatkom pracovnej sily (jednak kvôli poklesu podielu populácie v produktívnom veku, jednak kvôli odchodu existujúcej starnúcej pracovnej sily, ktorej nebudú vedieť vytvoriť primerané podmienky pre čo najdlhšie zotrvanie na danej alebo alternatívnej pracovnej pozícii).

Vo svojom článku v úvode popisujeme situáciu na Slovensku aj vo svete, čo sa zamestnanosti staršej pracovnej sily (50+) týka. Sledujeme ukazovateľ miery zamestnanosti tejto populácie. Stručná východisková deskripcia štatistických prierezových údajov, vrátane sledovania trendu vývoja v danej oblasti, nám má v článku poslúžiť ako úvod do problematiky zamestnávania staršej pracovnej sily. Národné štáty aj Eurostat evidujú údaje o pracovnej sile aj z hľadiska veku či ďalších charakteristík a robia sa prognózy vývoja štruktúry populácie, vrátane pracovnej sily, s cieľom poukázať na očakávaný vývoj.

V príspevku sa zameriavame na mikroekonomickú úroveň, teda starnutie a jeho dopady na trh práce, na fungovanie jednotlivých podnikov aj nepodnikateľských zamestnávateľských subjektov. Dôležité je v prvom rade poznať situáciu vo svojej inštitúcii či odvetví, v ktorom pracovníci pôsobia, stav a perspektívy vývoja pracovnej sily, poznať potreby pracovnej sily aj vlastné nároky na pracovnú silu (meniace sa nielen v dôsledku fyzického starnutia, ale aj v dôsledku priemyselnej revolúcie a vývojových trendov vo výrobe či službách s ňou

súvisiacich) a zareagovať na ne vo všetkých sférach činnosti podniku aj personálneho riadenia (prijímanie zamestnancov, vzdelávanie, rozvoj, zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikácie, pracovný čas a pracovné podmienky, ergonómia pracoviska, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, preddôchodkový vek a odchod do starobného dôchodku).

Poznaním špecifik staršej pracovnej sily, vytváraním zodpovedajúcich podmienok, aby v pracovnom procese mohla zotrvať, podporou a rozvojom pracovnej sily každej vekovej kategórie môžu zamestnávateľia zodpovedne reagovať na súčasný aj očakávaný vývoj. Age manažment je regulérny, v zahraničí osvedčený manažérsky nástroj pre udržateľné a do budúcnosti perspektívne riadenie ľudských zdrojov vo všetkých zamestnávateľských subjektoch, naprieč odvetví či sektorov hospodárstva, s ohľadom spomínané trendy vývoja demografie, ekonomiky aj spoločnosti.

Príspevok zdôrazňuje význam problematiky starnutia pracovnej sily, prináša základnú deskripciu staršej pracovnej sily, má aj metodologicko-koncepčný charakter, t. j. venuje sa procesným aj obsahovým stránkam problematiky. Nedisponujeme dátami zo slovenskej praxe o dopadoch age managementu na plnenie finančných aj nefinančných cieľov podniku, podobne, ako zahraničné výskumné štúdié a články. Naším zámerom bolo poukázať na potrebu ďalšieho výskumu s využívaním originálnych dát o výsledkoch a dopadoch age managementu v našich reáliách (na Slovensku, vo V4).

## Zdroje

- Bútorová, Z., Filadelfiová, J., Bodnárová, B., Guráň, P., & Šumšalová, S. (2013). *Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí*. Inštitút pre verejné otázky. Retrieved July 31, 2023, from <https://www.ivo.sk/7241/sk/publikacie/stvrty-rozmer-tretieho-veku-desat-kapitol-o-aktivnom-starnuti>.
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 83–96. <https://doi.org/10.7341/2012846>
- Gorzeń-Mitka, I., Sipa, M., & Skibiński, A. (2017). Multifaceted character of the issues of age management. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 110–121. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.10>
- Grah, B., Colnar, S., Dimovski, V., & Penger, S. (2020). Age management in the context of industry 4.0 and Beyond. *IFAC-PapersOnLine*, 53(2), 10591–10596. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2020.12.2811>
- Guidelines for Mainstreaming Ageing* (2021). UNECE (United Nations Economic Commission for Europe). Retrieved August 5, 2023, <https://unece.org/population/publications/guidelines-mainstreaming-ageing>.

- Ilmarinen, J. (2008). *Ako si predĺžiť aktívny život*. Originál 2005, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health. Slovenský preklad 2008. Pre Klub strieborných hláv vydala Príroda, s. r. o., Bratislava.
- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882. <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- Kocianová, R. (2019). Kontexty stárnutí ve vztahu k práci. In Šerák, M. & Tomczyk, Ł. (Eds.). *Preparation to Ageing and Old Age*. Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie. DOI 10.24917/9788395373725.6
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., & Rabušicová, M. (2014). *Age management: Jak rozumět stárnutí A jak na něj reagovat: Možnosti uplatnění age managementu V české republice: Průvodce Pro Jednotlivce, organizace a společnost*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Šerák, M., & Tomczyk, Ł. (Eds.). (2019). *Preparation to ageing and old age*. Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie. Retrieved July 31, 2023, [https://www.academia.edu/40995191/PREPARATION\\_TO\\_AGEING\\_AND\\_OLD\\_AGE](https://www.academia.edu/40995191/PREPARATION_TO_AGEING_AND_OLD_AGE).
- Škrovánková, K. (2017). Demografické starnutie a jeho prejavy na trhu práce v SR. In *RELIK - Reprodukce lidského kapitálu, vzájemné vazby a souvislosti*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Retrieved July 30, 2023, <https://relik.vse.cz/2017/download/pdf/117-Skrovankova-Katarina-paper.pdf>
- Štorová, I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha; Svaz průmyslu a dopravy ČR. Retrieved August 5, 2023, [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age\\_management.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf).
- Urbancová, H., Vnoučková, L., Linhart, Z., Ježková Petrů, G., Zuzák, R., Holečková, L. Prostějovská, Z. (2020). Impact of age management on sustainability in Czech organisations. *Sustainability*, 12(3), 1064. <https://doi.org/10.3390/su12031064>
- Vaňo, B. (2014). *Populačný potenciál pre trh práce v okresoch SR do roku 2030*. Inštitút pre výskum práce a rodiny. Retrieved August 11, 2023, [https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz\\_6.pdf](https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/NSZ/nsz_6.pdf).

## **Kontakt**

Erika Ľapinová

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

Mail: erika.lapinova@umb.sk