



JE NAJVYŠŠÍ ČAS NA **VEKOVÝ MANAŽMENT**



Vydalo Občianske združenie Bagar v roku 2015
v rámci projektu Je najvyšší čas na vekový manažment
Nepredajné
ISBN 978 – 80 – 971 932 – 7 – 0

Obsah

Projekt Je najvyšší čas na vekový manažment	4
Koncept vekového manažmentu (Age Management)	6
Rozhovor s Ilonou Štorovou	8
Rozhovor s profesorom Juhani Ilmarinenom	12
Spojenectvo pre vekový manažment	16
Hlavné prejavy na konferencii Vekový manažment a Národný program aktívneho starnutia	18
Miloš Nemeček, člen Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie, prezident OZ Bagar	18
Branislav Ondruš, štátny tajomník Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR	22
Ján Lipiansky, podpredseda Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie, predseda Jednoty dôchodcov na Slovensku	28
Jozef Mikloško, poslanec Národnej rady SR, predseda Združenia kresťanských seniorov Slovenska	30
Ilona Štorová, vedúca projektu Implementácia Age Managementu v ČR	36
Ladislav Vaškovič, člen Predsedníctva Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory	40
Danica Lehocká, generálna riaditeľka sekcie práce MPSVaR SR	46

Projekt

JE NAJVYŠŠÍ ČAS

NA VEKOVÝ MANAŽMENT

Občianske združenie Bagar realizovalo s finančnou podporou Ministerstva zahraničných vecí a európskych záležitostí SR v rámci dotačného programu Podpora a ochrana ľudských práv a slobôd projekt Je najvyšší čas na vekový manažment. Projekt je charakterizovaný takto:

Pri príprave Celoštátnej stratégie ochrany a podpory ľudských práv sa výrazne ukázalo, akú významnú úlohu hrá sociálno-ekonomické zázemie a s tým spojená otázka zamestnanosti. Jednou z najväznejších foriem diskriminácie je diskriminácia na základe veku. V súvislosti s demografickým vývojom táto téma nadobúda zásadný celospoločenský význam. Je teda najvyšší čas aj u nás prikročiť k prvým krokom smerom k uplatňovaniu vekového manažmentu, ktorý je najčastejšie definovaný ako riadenie zohľadňujúci vek a schopnosti zamestnancov – a to tak ako preventívne i operatívne opatrenie. Ide o dlhodobý proces, v ktorom musia byť zapojené všetky relevantné zložky spoločnosti, štátna a verejná správa, organizácie zamestnávateľov a zamestnancov a výrazne tiež tretí sektor. Tento projekt si nemôže klásť ambíciu komplexného riešenia, ale chce byť zásadným podnetom pre intenzívnejšie úsilie všetkých zainteresovaných.

Vekový manažment sa v Škandinávii a vyspelých európskych krajinách využíva už zhruba dve desaťročia, u nás je známy takmer desať rokov. Dosať však nebaďať konkrétne kroky v tomto smere. Národný program aktívneho starnutia 2014-2020 i Národná stratégia aktívneho starnutia, ktorá sa zaoberá práve zamestnanosťou vo vyššom veku, síce spomínajú vekový manažment ako dôležitý nástroj pre trh práce, zatiaľ sa však v tomto smere pokročilo iba málo. Projektom chceme naštartovať proces intenzívnejšieho riešenia tejto

problematiky s aktívnym zaangażovaním jej kľúčových účastníkov. Dôkladná príprava konferencie o vekovom manažmente na Slovensku, prípravná hĺbková komunikácia so zainteresovanými subjektmi, sociálnymi partnermi a tretím sektorom a hlavne spracovanie a šírenie záverov tejto konferencie by mala slúžiť hlavnému cieľu – naštartovaniu využívania vekového manažmentu v SR ako celospoločenského záujmu. Parciálne potom je cieľom získať pre ne zamestnávateľov a ich organizácie, odbory a tretí sektor, pri čom nejde iba o seniorov a ich organizácie, ale aj nižšie vekové skupiny z hľadiska prípravy na aktívne starnutie.

Kľúčovou aktivitou projektu bola konferencia Vekový manažment a Národný program aktívneho starnutia. V tejto publikácii uverejňujeme hlavné vystúpenia z tejto konferencie, ktorá prebehla 16. februára 2015. Okrem toho na úvod prinášame základné informácie o vekovom manažmente a rozhovory s dvomi kľúčovými postavami vekového manažmentu. Sú nimi fínsky profesor Juhani Illmarinen, ktorý je považovaný za otca vekového manažmentu. A Ilona Štorová, ktorá zásady vekového manažmentu od roku 2010 prenáša do Českej republiky a zásadným spôsobom prispela k realizácii projektu i snahe o uplatňovanie vekového manažmentu na Slovensku.

KONCEPT VEKOVÉHO MANAŽMENTU (AGE MANAGEMENT)

Zjednodušene môžeme Age Management definovať ako **riadenie s ohľadom na vek, na schopnosti a potenciál pracovníkov**. Širšia definícia ďalej uvádza, že Age Management berie do úvahy vekové faktory, ktoré majú vplyv na zamestnancov „bielych a modrých golierov“ v procesoch každodenných činností, plánovania a organizácie práce, ako aj v pracovnom prostredí takým spôsobom, že sa zamestnanec cíti podporovaný na ceste k dosiahnutiu osobných i pracovných cieľov.

Opatrenia v rámci Age Managementu by v prvom rade mali zabezpečiť, aby každý pracovník mal možnosť využiť svoj potenciál a nebol znevýhodnený kvôli svojmu veku. Široké použitie Age Managementu zahŕňa všetky vekové skupiny pracovníkov od absolventov až po pracovníkov v dôchodkovom veku. S ohľadom na vývoj demografickej situácie a starnutia spoločnosti v ČR (v SR ešte s horšími prognózami ako v ČR – pozn. prekladateľa) ide o veľmi aktuálnu tému. Zmeny vekovej štruktúry budú postupne ovplyvňovať celú spoločnosť, pretože starnutie populácie a pracovnej sily sa prejaví nielen vážnymi ekonomickými ale aj sociálnymi dopadmi. Predlžovanie pracovného života je preto nielen v záujme spoločnosti, ale aj každého jednotlivca a takisto firiem. Na všetkých týchto úrovniach existujú problémy, ale aj príležitosti. Jedným z možných riešení je uplatňovanie princípov Age Managementu.

Hlavným cieľom tohto konceptu je podporovať komplexný prístup k riešeniu demografickej situácie a demografických zmien na pracovisku. Realizované výskumy ukazujú, že najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje rozhodnutie zamestnancov pracovať dlhšie, je postoj ich priamych nadriadených, ich vzťah k starnutiu a ich ochota nájsť riešenia problémov spojených so starnutím

a následným zlepšením pracovného života. Tieto opatrenia môžu zahrňovať tak drobné, každodenné opatrenia v oblasti ergonómie, starostlivosti o zdravie pracovníkov, prispôsobením organizácie práce, úpravy pracovnej doby, prístup k vzdelávacím aktivitám a pod., až po komplexný systémový prístup k Age Managementu, zapracovaný do stratégie firmy, podporovaný jednotlivými personálnymi činnosťami. Priestor pracoviska teda je a do budúca sa stane ešte viac prostredím najdôležitejších zmien, ktoré budú do značnej miery ovplyvňovať i konkurencieschopnosti našich firiem.

Medzi **hlavné zásady Age Managementu**, zameraného na skupinu pracovníkov staršieho veku, s ktorou je v prvom rade spojovaný, patria predovšetkým dobré znalosti o vekovom zložení firmy, spravodlivom postoji k starnutiu, pochopenie pre individualitu a rozmanitosť, ale hlavne rôzne opatrenia na podporu pracovných schopností.

Uverejnené so súhlasom autorov a ČMKOS

*ZDROJ: ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J.: Zaměstnanec a věk.
Informačná brožúra. Praha: ASO ČR, 2012*

Rozhovor s ***IRENOU ŠTOROVU***

Meno Ilony Štorovej sa nielen v Českej republike neoddeliteľne spája s pojmom Age Managementu. Ako vedúca projektu AIVD ČR „Stratégie Age Managementu v ČR“ sa jej podarilo získať ocenenie „Národní cena kvality“, ktorá bola udelená za prenos jedinečnej fínskej metodiky konceptu pracovnej schopnosti, nástrojov Age Managementu a nástroja na merania pracovných schopnosti (Work Ability Index) do Českej republiky. Ako predsedkyňi občianskeho združenia Age Management, o. s. sa jej podarilo úspešne zapojiť odborníkov z popredných českých univerzít, štátnej správy i súkromných spoločností do projektu rozvoja Age Managementu.

Kedy a kde sa začala cesta Age Managementu z Fínska do Českej republiky?

Naše cesta má veľmi úzkou spojitosť se Slovenskom, konkrétne s publikácií prof. Ilmarinena „Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii“, ktoré vydalo nakladateľství Příroda v roce 2008. Práve táto kniha iniciovala naše jednání s profesorem Ilmarinenem a Finským inštitutom pracovného zdravia se sídlom v Helsinkách o možnostiach prenosu metód Age Managementu do ČR v rámci mezinárodného projektu realizovaného prostredníctvom ESF. Již v této době jsme si uvědomili, že problematika stárnoucích zaměstnanců a zejména uplatnění osob ve věku nad 50 let na trhu práce, se stává poměrně velkým problémem, který je potřeba řešit novými nástroji. K realizaci jsme si proto přizvali i významné české odborníky z Masarykovy univerzity, Univerzity Palackého v Olomouci a experty Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně. Realizátorem projektu se stala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., která svojí činností pokrývá celou ČR, zabezpečila i poměrně rychlé rozšíření nových metod po celé ČR a podařilo se

jí metody Age Managementu začlenit i do Národního akčního plánu přípravy na pozitivní stárnutí na období 2013-2017, který zpracovalo MPSV.

Prečo práve Age Management? Aké je jeho základné posolstvo?

Populace v České republice velmi výrazně stárne a v souvislosti s prodlužováním věku odchodu do důchodu je potřeba hledat nové možnosti jak zaměstnávat starší pracovníky. Tyto možnosti nabízí právě Age Management, tedy způsob, který zohledňuje personální řízení s ohledem na věk, ale současně přihlíží i ke schopnostem, ale také k potenciálu jednotlivých pracovníků. A i když je nejvíce spojován se stárnoucími pracovníky, koncept Age Managementu je široký a pokrývá všechny věkové skupiny na pracovišti. Zahrnuje tedy i problematiku absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníků tzv. „sendvičové“ generace (osob, které pečují o své stárnoucí rodiče, ale i o své nezaopatřené děti a dostávají se tedy do konfliktu rolí pracovního a rodinného života) a samozřejmě také stárnoucích zaměstnanců, zahrnuje tedy všechny generace na pracovišti.

Jeho základní poselství zní poměrně jasně – využijte silné stránky jednotlivých generací, nediskriminujte zaměstnance vůči jejich věku, vytvářením věkově diverzifikovaných týmů můžete dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti a současně podpoříte mezigenerační spolupráci, která je nejučinnějším nástrojem prevence věkové diskriminace.

Čo by malo presvedčiť zainteresovaných, aby implementovali Age Management na Slovensku?

Naléhavost řešení problematiky je zřejmá – nepříznivý demografický vývoj v EU, v ČR i na Slovensku, nízké počty narozených dětí a současně zvyšující se průměrný věk dožití obyvatel vytvářejí už nyní a v budoucnosti budou ještě více vytvářet problematickou situaci na trhu práce. Budou-li si chtít zaměstnavatelé udržet svoji konkurenceschopnost, tak se budou muset mnohem více orientovat na zaměstnávání starších pracovníků. V souvislosti s prodlužováním věku odchodu do důchodu nelze pohlížet na zaměstnance ve věku nad 50 let jako na neperspektivní, právě naopak, tito lidé mají před sebou ještě velkou část pracovního života. Je tedy nezbytné směřovat aktivity do vytváření takových

podmínek, které podpoří jejich pracovní schopnost – tedy zejména do oblastí zdraví, ale i do vzdělávání, motivace a vytváření vhodných podmínek na pracovišti. A v těchto aktivitách mohou výrazně napomoci právě nástroje Age Managementu. Předpokladem k úspěchu je ale spolupráce na všech úrovních, jak na úrovni společnosti (zejména legislativními nástroji), na úrovni jednotlivých firem (s důrazem na sociální odpovědnost), ale i na úrovni jednotlivců (zejména podporou své pracovní schopnosti). Klíčem k budoucnosti je tedy sociálně odpovědné chování na všech těchto úrovních.

Může Age Management představovat nástroj na změnu postoja k stárlutiu?

Změny postojů představují běh na dlouhou trať a změny postojů k věku ve společnostech, které preferují kult mládí, budou obtížné. Nicméně nemůžeme si dovolit se o změny nepokusit, protože demografický vývoj, který nás čeká, je s největší pravděpodobností nezvratný. Nástroje Age Managementu mohou výrazně napomoci, jedná se zejména o změnu postojů k věku samotnému. Přetrvávající stereotypy v našich hlavách bychom měli minimálně přehodnotit ve smyslu, že žádní dva lidé nestárnou stejným způsobem, máme „vyhořelé“ čtyřicátníky, ale i energií překypující osoby nad šedesát let. Vždy bychom tedy měli člověka posuzovat individuálně a nikoliv optikou jeho kalendářního věku. Dnešní (a budoucí) padesátníci jsou ve zcela jiné zdravotní kondici než předcházející generace, jsou aktivnější a jedná se tedy o generaci, s kterou je potřeba výrazně počítat – v pracovním i ve společenském životě.

Age Management a reč čísel?

Apikace nástrojů Age Managementu je dlouhodobá záležitost a nelze předpokládat okamžité ekonomické efekty. Nicméně zkušenosti z ostatních evropských zemí ukazují, že se investice do stárnoucích zaměstnanců vyplácejí, zejména v nižší fluktuaci a tím snížením nákladů na zaškolování nových pracovníků a také v udržení know-how a tzv. tacitních (skrytých) znalostí v organizaci, v případě, že je vhodně nastaven mentoring a mezigenerační spolupráce. Důležité je také si uvědomit, že nestárnou pouze zaměstnanci, ale stárnou také zákazníci a firmám se tedy otevírá prostor pro uplatnění výrobků a služeb v rámci tzv. „stříbrné ekonomiky“...

Významným nástrojem, který může napomoci zaměstnancům i zaměstnavatelům je nástroj na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index. Jedná se o poměrně jednoduchý dotazník, který číselně vyjádří pracovní schopnost jednotlivce a identifikuje oblasti, které lze vhodnými opatřeními posilovat. Zaměstnavateli pak mohou sumarizované výsledky měření přinést důležité informace o pracovní schopnosti zaměstnanců a zejména specifikovat oblasti, v kterých může na pracovišti pracovní schopnost posilovat. Může se jednat o opatření, která podporují zdraví zaměstnanců, upravují ergonomii pracoviště, organizaci práce anebo směřují do oblasti motivace, vzdělávání anebo firemní kultury. Jak ukazují dosavadní výsledky měření pracovní schopnosti v různých zemích EU, klíčovým předpokladem udržení dobré pracovní schopnosti zaměstnanců jsou mimo dobrého zdravotního stavu zejména tzv. měkké faktory na pracovišti – firemní kultura podporující stárnoucí pracovníky, postoj přímých nadřízených k této problematice, pocit pohody při práci, tedy spokojenost zaměstnance při práci. Jako nezbytným předpokladem pro úspěšnou aplikaci nástrojů Age Managementu je tedy vzdělávání manažerů na všech úrovních. V každém případě se jedná o dlouhou cestu, která nás čeká s ohledem na udržitelný rozvoj společnosti pro nás, naše děti i naše vnuky...

Uverejnené so súhlasom Aptet n.o.

Rozhovor s profesorom

JUHANI ILMARINENOM

Profesor Juhani Ilmarinen začal svoju kariéru výskumníka vo fyziologickom ústave Fínskeho inštitútu pre ochranu zdravia pri práci, následne v inštitúte pre pracovnú fyziológiu na univerzite v Dortmunde a svoj titul PhD. v športových vedách obhájil na univerzite v Kolíne nad Rýnom. Po návrate do Fínska sa zameriaval najmä na problematiku starnutia a práce. Jeho multidisciplinárny tím vytvoril koncept „Pracovnej schopnosti“ a metódu zvanú Index pracovnej schopnosti pre starnúcich pracovníkov, ktorý bol zavedený v 26 krajinách.

Komu je venovaný Age Management?

Age Management je nová kompetencia pre vedúcich pracovníkov vo všetkých firmách a pracovných organizáciách, keď nastáva zásadná demografická zmena v spoločnosti. Rovnako v súkromnom a ako verejnom sektore sú organizácie nútené upravovať funkcie pre všetky generácie. Najväčšia potreba Age Managementu je vo firmách, kde je veľká fyzická či mentálna záťaž.

Existujú medzinárodné organizácie, ktoré spájajú národné či regionálne organizácie Age Managementu?

Pokiaľ dobre viem, zatiaľ nie je žiadna stála medzinárodná organizácia, operujúca vo sfére Age Managementu. Napriek tomu existujú niektoré organizácie v rámci európskych projektov, ako BestAgers Lighthouses pre oblasť Baltického mora, zamerané na vytváranie siete medzi krajinami a organizáciami v Age Managemente.

Ako EÚ podporuje firmy, ktoré sa zapoja do Age Managementu?

Už v deväťdesiatych rokoch Európsky inštitút pre pracovné a životné podmienky poskytol naše prieskumy a analýzy o Age Managemente do 27 členských štátov. Na tejto stránke sú uvedené najlepšie postupy Age Managementu podľa sektoru a krajiny. Takmer 200 najlepších príkladov, zhruba 10-15 na krajinu, sú zamerané motivovať ostatné firmy učiť sa a implementovať najlepšie praktiky Age Managementu.

Aktívnejšia cesta by bola poskytnúť finančnú pomoc sektorovým a regionálnym projektom. Jeden príklad práve prebieha. Social Dialogue Committee Post je projekt o demografických zmenách, zameraný na manažovanie demografických výziev a hľadanie udržateľných riešení sociálnymi partnermi v poštovom sektore. Ďalší program je WorkAge - program financovaný EÚ a realizovaný Nottingham Trent University z Veľkej Británie.

Čo získa zamestnávateľ z Indexu pracovnej schopnosti? Sú tieto anonymné prieskumy robené kvôli rozpoznaníu potrieb Age Managementu a jeho implementácie vo firme?

Index pracovnej schopnosti (IPS) je overený nástroj pre pracovné organizácie na vyhodnotenie potrieb pracovnej schopnosti a rizík práceneschopnosti. Veľmi často by sme znížený IPS našli medzi pracujúcou populáciou 45+ : Okolo 30% je v priemere a zhruba 10% má slabý IPS. Ak sa nezavedú žiadne promočné aktivity, je veľká šanca skorého odchodu do dôchodku. Keďže najdôležitejší faktor, vysvetľujúci kritickú úroveň IPS, je kvalita a správanie nadriadených, ich schopnosti a kompetencie Age Managementu hrajú hlavnú rolu.

Pre spoločnosti IPS indikuje potrebu preventívnych meraní podľa vekovej skupiny a práce, iniciuje potrebné akcie a vyhodnocuje efekty podpory pracovnej schopnosti. IPS je cenný nástroj pre služby pracovného zdravia a na podporu zdravia na pracovisku.

Aké efekty má Age Management na kvalitu života seniorov, ktorí boli aktívnou súčasťou skupiny Age Managementu počas ich zamestnaneckých rokov?

IPS má dlhodobý efekt od pracovného života až po kvalitu života tretieho veku. Naše 28- ročné štúdie ukázali, že úroveň IPS predpovedala samostatnosť v dennom živote vo veku 73-86 vo Fínsku. Tí, čo majú dobrý IPS počas pracovného života, až 60-70% je schopných samostatne žiť aj potom bez akýchkoľvek obmedzení. Z tých, čo majú priemerný až podpriemerný IPS, iba zhruba 30-40% bolo schopných fungovať mimo domu pri činnostiach ako nákupy, cestovanie alebo pestovanie koníčkov. Aj preto je investovanie do IPS počas pracovného života také dôležité.

Uverejnené so súhlasom Aptet n.o.

SPOJENECTVO PRE VEKOVÝ MANAŽMENT

„Zatiaľ čo v rámci EÚ bude v dôsledku starnutia populácie v roku 2050 chýbať 15 % pracovnej sily, na Slovensku to bude až 21 %. Zamestnávateľia by teda už teraz mali myslieť na to, ako vytvoriť vhodné podmienky na prácu starnúcej populácie a motivovať starších zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaníu v pracovnom živote.“

Tieto slová, ktorými sa v kľúčovom strategickom dokumente, Národnom programe aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020, začína časť, venovaná vekovému manažmentu, približujú jeden z kľúčových dôvodov, prečo je časový manažment vôbec a na Slovensku osobitne taký dôležitý. Národný program aktívneho starnutia /NPAS/ bol prijatý vládou SR v decembri 2013 a na internetovej stránke www.agemanagement.sk uverejňujeme jeho časti, venované zamestnanosti a zamestnávaniu vo vyššom veku a vekovému manažmentu. Celý NPAS môžete nájsť na <http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html>.

Vekový manažment – Age Management – vznikol už začiatkom osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia vo Fínsku ako odpoveď na tamojší demografický vývoj a prudké starnutie populácie. Kľúčovú úlohu pri tom zohral Fínsky inštitút pracovného zdravia /Finnish Institute of Occupational Health/ a konkrétne predovšetkým profesor Juhani Ilmarinen. Pod jeho vedením vznikol komplexný systém vekového manažmentu a ako jeho konkrétny nástroj Index pracovnej schopnosti / WAI – Work Ability Index/. V roku 2008 bola na Slovensku vo vydavateľstve Príroda vydaná jeho kniha Ako si predĺžiť aktívny život. Tá bola jedným z impulzov aby sa zásady vekového manažmentu postupne začali

aplikovať v susednej Českej republike. V roku 2010 sa práve v spolupráci s Fínskym inštitútom pracovného zdravia začal realizovať medzinárodný projekt Stratégia Age Managementu v Českej republike. Na ten teraz nadväzuje projekt Implementácia Age Managementu v Českej republike. Významné miesto v ňom má občianske združenie Age Management o.s. pod vedením pani Ilony Štorovej.

Po niekoľkoročných kontaktoch sa práve českí priatelia stávajú dôležitými partnermi pre snahu aplikovať vekový manažment na Slovensku. Má to svoju jednoznačnú logiku nielen v jazykovej blízkosti, ale aj v tom, že české spoločenské, ekonomické a sociálne reálie umožňujú bezprostrednejší prenos poznatkov o vekovom manažmente z najvyspelejších krajín. Vytvárame tak spojenectvo, do ktorého sa popri Age Management o.s. zapájajú tri slovenské subjekty, Občianske združenie Bagar o.z., Nezisková organizácia Aptet n.o. a Občianske združenie Age Management Balancing. Krátko ich predstavujeme na našej spoločnej internetovej stránke www.agemanagement.sk.

Štartovacím podnetom pre túto konkrétnu spoluprácu sa stal okrem iného projekt Je najvyšší čas na vekový manažment, realizovaný OZ Bagar s finančnou podporou Ministerstva zahraničných vecí a európskych záležitostí SR v rámci dotačného programu Podpora a ochrana ľudských práv a slobôd. Považujeme ho v duchu Národného programu aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020 za jeden z prvých konkrétnych krokov v tomto smere, po ktorom musia nasledovať mnohé ďalšie. Táto iniciatíva a spojenectvo pre vekový manažment sú otvorené pre všetkých, ktorí chcú prispieť k tejto závažnej úlohe súčasnosti a budúcnosti.

Hlavné prejavy na konferencii Vekový manažment a Národný program aktívneho starnutia, ktorá prebehla 16. februára 2015 v Bratislave pod záštitou ministra práce, sociálnych vecí a rodiny SR a predsedu Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie Jána Richtera.

**Miloš Nemeček,
člen Rady vlády pre práva
seniorov a prispôsobovanie
verejných politík procesu
starnutia populácie,
prezident OZ Bagar**

AKTÍVNE STARNUTIE A VEKOVÝ MANAŽMENT AKO VÝZVA A PRÍLEŽITOSŤ

Žijeme stále dlhšie a Slovensko i celá Európa starne čoraz razantnejšie. Tieto slová zaznievajú častejšie a častejšie, neinak to zrejme bude aj na tejto konferencii. Tento nespochybniteľný fakt však vyvoláva viac otázok než jednoznačných odpovedí. Znamená to postupné napíňanie dávnovej ľudskej túžby o dlhovekosti, ktorej pridané roky si budeme užívať v zdraví a väčšom či menšom blahobyte? Alebo sa budeme dlhšie trápiť chorobami v neistej sociálnej situácii? Bude to veľká príležitosť pre spoločnosť zmeniť pohľad a prístup k staršej generácii a v duchu medzigeneračnej solidarity prinesie zmeny, ktoré prospejú všetkým? Alebo ekonomický a sociálny vývoj nebude zvládať bremeno výdavkov na dôchodky a zdravotníctvo a pocítia to opäť všetci, najviac však starší?

Priznám sa, rovnako ako väčšina nepoznám rezolútne odpovede. Také asi ani neexistujú a realita bude možno niekde medzi krajnosťami, peklom a rajom. Som však presvedčený, že s tým všetkým možno veľa urobiť – a čím skôr začneme, tým lepšie. K optimizmu ma povzbudzuje niekoľko skutočností z posledných rokov.

Bol to predovšetkým Európsky rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami 2012, ktorý výrazne presadil progresívne a dynamické chápanie spoločenského postavenia a úlohy staršej generácie. O rok neskôr sa dovŕšili práce na Národnom programe aktívneho starnutia na roky 2014 -2020 a v decembri 2013 vláda tento program schválila ako zásadný strategický dokument. Treba vysoko vyzdvihnúť participatívny charakter jeho prípravy, prístup gestorského MPSVaR i jeho konkrétnych pracovníkov a veľmi aktívny podiel seniorských organizácií. A súčasne so začiatkom roku 2014 sa výbor pre seniorov nielen opäť dostal na opodstatnenú úroveň, ale ustanovenie Rady vlády pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie neznamená iba to a nové pomenovanie. Tá druhá časť jej názvu vypovedá, že táto téma sa stáva významnou celospoločenskou témou, ktorej váha bude narastať.

Jednou z problematík, ktorá už dnes je dôležitá a bude ešte závažnejšia, je zamestnanosť a zamestnateľnosť starších ľudí a v tomto rámci vekový manažment. V Národnom programe aktívneho starnutia sa o tom okrem iného hovorí: „Zatiaľ čo v rámci EÚ bude v dôsledku starnutia populácie v roku 2050 chýbať 15 % pracovnej sily, na Slovensku to bude až 21 %. Zamestnávateľia by teda už teraz mali myslieť na to, ako vytvoriť vhodné podmienky na prácu starnúcej populácie a motivovať starších zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaniu v pracovnom živote.“

Nie je to možno téma populárna a zdanlivo ani aktuálna, veď dnes máme okolo 90 tisíc nezamestnaných nad 50 rokov. Napokon vekový manažment nie je zameraný iba na staršiu generáciu, s miernym zjednodušením sa dá charakterizovať ako riadenie ľudských zdrojov s ohľadom na vek a schopnosti pracovníka. Takže nepochybne je to nástroj užitočný a dôležitý, hodný pozornosti a najmä uplatňovania v praxi.

Vekový manažment – Age Management – vznikol už začiatkom osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia vo Fínsku ako odpoveď na tamojší demografický vývoj a prudké starnutie populácie. V roku 2010 sa v spolupráci s Fínskym inštitútom pracovného zdravia začal realizovať medzinárodný projekt Stratégia Age Managementu v Českej republike. Práve českí odborníci, ktorí vystúpia na konferencii, sa pre nás stávajú dôležitými partnermi pre snahu aplikovať vekový manažment na Slovensku.

O tom prečo a ako, aké sú súvislosti, úlohy i prekážky, budeme hovoriť na dnešnej konferencii a určite ešte mnoho razy, najmä pri úsilí o praktickú realizáciu vekového manažmentu. Je tu medzi nami nemálo priateľov zo seniorských organizácií, skúsme sa na túto tému pozrieť aj z ich hľadiska. Vidím minimálne tri dôvody, pre ktoré je táto téma veľmi vážna aj pre nich. Každý, kto spomedzi nich je tu, patrí medzi seniorov, na ktorých sa vzťahuje model aktívneho starnutia – bez ohľadu na to, či sú zapojení do formálneho alebo neformálneho trhu práce alebo sa

presadzujú dobrovoľníckou činnosťou. Ďalším dôvodom je udržateľnosť dôchodkového systému – pre súčasných a budúcich poberateľov penzií je dôležité, koľko bude aktívnych, pracujúcich prispievateľov do tohto systému. Nuž a napokon poviem trochu mentorsky: asi sme to my, starší, čo musíme pripomínať mladším, aby mysleli na budúcnosť skôr, než zaklope na dvere.

Je teda nepochybne dosť dôvodov, aby sme hovorili o otázkach, spojených s pojmami aktívne starnutie a vekový manažment. Budú vystupovať viacerí, ktorí sú na to povolanejší ako ja. Ale verím, že sa na záver zhodneme v tom, že hoci sú pred nami vážne úlohy a problémy, dôležité je vnímať ich predovšetkým ako veľkú výzvu a príležitosť.

**Branislav Ondruš,
štátny tajomník
Ministerstva práce,
sociálnych vecí a rodiny SR**

***PRÍBEH VEKOVÉHO
MANAŽMENTU NA SLOVENSKU***

Ďakujem za pozvanie na Vašu konferenciu a zároveň ďakujem, že ste ju – ako aj celý Váš projekt – zorganizovali. Musím povedať, že sa venujete téme, ktorá je dnes na Slovensku Popoluškou, hoci – ako to poznáme aj z tej rozprávky – celkom neoprávnene. Vekový manažment je dnes u nás takmer celkom nepovšimnutý a akoby čaká na toho chrabrého princa, ktorý odhalí jeho dôležitosť, aby som krásu prenechal tej rozprávkovej Popoluške. A nech už ukončím tento výlet do sveta rozprávok, čakáme, kedy sa z Popolušky – vekového manažmentu stane konečne zatiaľ aspoň princezná, ktorá prinesie do kráľovstva radosť, šťastie a spokojnosť. Takto sa končí známa rozprávka a takto dajako by sa mal skončiť aj príbeh vekového manažmentu na Slovensku.

A možno by som mal použiť prirovnanie k bájnemu vtákovi Fénixovi. Hoci som relatívne mladý, už som predsa len stihol zažiť dobu, v ktorej sa síce pojem vekový manažment nepoužíval, ale predsa bol automatickou súčasťou personálnej politiky nielen každého podniku, ale aj všeobecnej štátnej politiky. Napríklad riadené nahradzovanie starších pracovníkov mladšími malo vo všetkých sférach prepracované a fungujúce pravidlá. Takže vekový manažment možno nie je Popoluškou, ale Fénixom a my, ktorí sme sa tu dnes zišli, sa dozaista zhodneme na tom, že je najvyšší čas, aby povstal z popola.

Preto aj názov, ktorý ste zvolili považujem za nanajvýš vhodný. Po dlhých rokoch tápania a mnohých chybách, ktoré sú, žiaľ, asi nevyhnutnou súčasťou hlbokej spoločenskej zmeny, aká sa u nás od roku 1990 udiala, je naozaj najvyšší čas, aby sme využili všetky dobré skúsenosti. A týka sa to aj vekového manažmentu, veď čo iné, než práve odovzdávanie užitočných skúseností je jeho základom? A kľúčovým posolstvom vekového manažmentu je práve samotný pojem – že zmeny a premeny treba manažovať, čiže riadiť. Že riadenie nie je žiadny totalitný prežitok. Najmä, ak ide o zmeny, lebo ak sa dejú bez riadenia, ľudia sa stávajú iba bezmocnými pozorovateľmi a takéto zmeny prinášajú všetko možné, len nie očakávané výsledky. Žiadne neviditeľné ruky a sily nezabezpečia, aby sa z vašej obývačky stala útulná spálňa, ak sa pre takú zmenu rozhodnete.

Skúste si na to zavolať nejakého uleteného dizajnéra a fušerského remeselníka, neprehodte s nimi ani slovo a potom sa prídte pozrieť už iba na výsledok ich práce. Zmena to bude nepochybne kolosálna, ale som si istý, že vás najskôr trafi šľak a potom budete dlho a draho dávať všetko do podoby, akú si predstavujete.

Čosi podobné sa, bohužiaľ, udialo a vlastne v nejednej oblasti aj dnes deje i v našej spoločnosti. A je príznačné, že sú to práve seniori, ktorí by sa už mohli na všetko vykašľať – prepáčte za expresívny výraz – kto otvára takú dôležitú tému. Za príznačné to považujem preto, lebo už len tento fakt ukazuje, ako veľmi potrebujeme preberať všetky užitočné skúsenosti starších ľudí. Aj tie, ktoré súvisia s vekovým manažmentom ako nástrojom riadenia ľudských zdrojov.

Nechcem a nebudem sa tu dnes hrať na vševediaceho Truhlíka. Keďže tu nemôžem zostať celý deň, teší ma, že výsledkom konferencie bude aj zborník, lebo ma naozaj program veľmi zaujal a očakávam, že v mnohých vystúpeniach nájdem aj ja nové a užitočné informácie. Ako politik pôsobiaci v rezorte práce a sociálnych vecí si však dobre uvedomujem, že za mnohými problémami na našom pracovnom trhu je aj absencia vekového manažmentu. Keďže tu budú aj „panelisti“ z podnikového prostredia, vari zistíme, že niekde vekový manažment predsa len funguje a budem rád, ak tieto konkrétne skúsenosti dokážeme zovšeobecniť. Je evidentné, že aj vzhľadom na slabé prepojenie systému odborného vzdelávania s potrebami zamestnávateľov, môže byť vekový manažment v tejto oblasti nástrojom na rýchlejšie doplnenie potrebnej praxe pre mladých ľudí, čerstvých absolventov. Ale nech bude odborné vzdelanie akokoľvek kvalitné, nech bude jeho súčasťou aj pracovná prax, k zvýšeniu kvality a produktivity mladých pracovníkov bude vždy potrebná ich spolupráca so staršími priamo na pracoviskách a v skutočnom pracovnom procese. Naozaj nie je normálne, ak napríklad dnes v niektorých sektoroch priemyslu pracuje zhruba 20 tisíc ľudí v dôchodkovom veku, lebo ich spomedzi mladých nemá kto nahradiť. Pritom máme 70 tisíc mladých bez práce. Samozrejme, vekový manažment zahŕňa oveľa viac – nejde len o odovzdávanie pracovných

skúseností medzi generáciami, ide jednoducho o riadené vytváranie podmienok na spoločenské uplatnenie sa starších ľudí primerane ich aktuálnym schopnostiam a individuálnym možnostiam. Ide o vytvorenie priestoru na plnohodnotný život aj vo vyššom veku.

Dlhodobý pokles pôrodnosti a predlžovanie ľudského života zásadne ovplyvňujú proces starnutia populácie aj na Slovensku. Sčítanie obyvateľov, domov a bytov v roku 2011 ukázalo najnižší prírastok obyvateľov od druhej svetovej vojny. V porovnaní s výsledkami sčítania pred desiatimi rokmi došlo k výraznému poklesu podielu obyvateľov v predproduktívnom veku, rastu podielov obyvateľov v produktívnom veku a v poproduktívnom veku. V období 2001–2011 sa na Slovensku najvýraznejšie zvýšil počet obyvateľov vo veku 80 – 84 rokov, 55 – 59 rokov a 60 – 64 rokov. Najväčší pokles obyvateľov zaznamenalo sčítanie v roku 2011 v porovnaní s výsledkami predchádzajúceho sčítania vo vekových skupinách 10- až 14-ročných, 5- až 9-ročných a 15- až 19-ročných.

V polovici 21. storočia na Slovensku podiel mladých a starších ľudí na celkovom zložení obyvateľstva by sa mal postupne vyrovnávať. Index závislosti starších bude ďalej rásť a podľa projekcie Eurostatu v dlhodobom horizonte sa zvýši najviac zo všetkých členských krajín Európskej únie práve u nás. Starší ľudia a seniori sa tak stávajú významnou skupinou obyvateľstva a ich špecifikám bude potrebné venovať stále väčšiu pozornosť.

Globálne starnutie vyvolá štrukturálne zmeny v ekonomike, v zdravotníctve, v sociálnej starostlivosti, zasiahne trh práce, ale aj školstvo, kultúru, fungovanie domácností a spolužitie rodín. Čím skôr pochopíme nutnosť zmien spojených so starnutím populácie a začneme s ich postupnou realizáciou, tým skôr a úspešnejšie sa so starnutím vyrovnáme.

Slovensko dlho nemalo súhrnný dokument pre problematiku aktívneho starnutia ako národnú politiku, aj keď mnohé uplatňované opatrenia a politiky korešpondovali s princípmi a záujmami v tejto oblasti. Zmena nastala v roku 2013 ukončením národného projektu Stratégia aktívneho starnutia,

ktorý bol zameraný na podrobné rozpracovanie súvislostí demografického starnutia s trhom práce a dôchodkovým systémom, vrátane zapracovania strategických cieľov v tejto oblasti a návrhu opatrení, ktorými by sa mali uvedené ciele naplňať. Projekt bol financovaný s podporou Európskeho sociálneho fondu a realizoval ho rezort práce, sociálnych vecí a rodiny.

Súčasťou Stratégie bol aj jej akčný plán, ktorého obsah sme preniesli do Národného programu aktívneho starnutia na roky 2014-2020, ktorý schválila vláda Slovenskej republiky v decembri 2013. Ide o komplexný programový dokument zameraný na podporu ľudí starších ako 50 rokov. Cieľom je okrem iného vytvoriť lepšie pracovné príležitosti a podmienky pre starších, bojovať proti ich spoločenskému vylúčeniu, zmeniť negatívny prístup k starnutiu, venovať zvýšenú pozornosť vytváraniu podmienok na udržateľnú kvalitu života starších ľudí a mnoho ďalších úloh.

Aby vekový manažment fungoval, musíme poznať jeho pravidlá a princípy, jeho aktérov a ich úlohy, musíme poznať jeho nástroje a ich rozsah, potrebujeme vedieť, čo je otázkou legislatívneho prostredia, čo otázkou schopných podnikových manažérov, prípadne občianskych združení, napr. v oblasti vzdelávania k vekovému manažmentu. Na začiatku som síce hovoril o Fénixovi, ale aj mne je jasné, že vekový manažment v štátom riadenom hospodárstve a trhovej ekonomike sú rozdielne záležitosti. Preto vítam takéto aktivity, ktoré spájajú všetky zainteresované strany.

Chcem Vás ubezpečiť, že pán minister Richter neprevzal záštitu nad dnešnou konferenciou náhodou. Národná Stratégia aktívneho starnutia počíta s vekovým manažmentom ako dôležitým prvkom nielen podnikového riadenia ľudských zdrojov, ale aj štátnej politiky. Aj my, ktorí v súčasnosti vedieme ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR si uvedomujeme, že je na vekový manažment naozaj najvyšší čas. Preto nás zaujíma, čo pre to môžeme či dokonca musíme urobiť my a kto sú naši partneri v tejto oblasti, aké sú ich očakávania a aké úlohy na seba prevezmú.

Pevne verím, že táto konferencia dá aspoň základné odpovede na tieto

otázky. Ešte raz sa chcem Občianskemu združeniu Bagar poďakovať za túto aktivitu a všetkým zaželať, aby z dnešnej konferencie odchádzali s novými a užitočnými informáciami o vekovom manažmente. Nech sa čo najrýchlejšie stane pevnou súčasťou personálnej politiky a práce na všetkých úrovniach.

**Ján Lipiansky,
podpredseda Rady vlády
pre práva seniorov
a prispôsobovanie verejných
politík procesu starnutia
populácie, predseda Jednoty
dôchodcov na Slovensku**

***AKTUÁLNE ÚLOHY
PRE VEKOVÝ MANAŽMENT***

Úvodom by som chcel vysoko oceniť konanie takéhoto podujatia, jeho obsahovú a organizačnú prípravu. Ďakujem pánovi Milošovi Nemečkovi za mimoriadne úsilie pri príprave konferencie o vekovom manažmente.

Ak chceme poznať možnosti zapojenia seniorov do trhu práce treba poznať trendy v demografii obyvateľstva. Netreba len predstavovať katastrofické trendy, ale aj možnosti, ako tieto trendy výrazne ovplyvňovať.

Národný program aktívneho starnutia (schválený vládou SR v decembri 2013) narysoval v komplexe niektoré možnosti. Významná bola transformácia Výboru pre seniorov na Radu vlády SR pre práva seniorov (v januári 2014). Vekový manažment je téma veľmi široká a neprepracovaná. Práve preto bude potrebné definovať vekový manažment a stanoviť jeho zásady, motivovať zamestnávateľov, venovať sa striebornej ekonomike ako možného faktoru rastu ekonomiky, venovať sa zamestnanosti a zamestnateľnosti seniorov, zvyšovať bezpečnosť starších ako 50-ročných, odstraňovanie diskriminácie, zefektívnenie celoživotného vzdelávania (univerzity a akadémie tretieho veku, vzdelávacie cykly) a jeho finančného zabezpečenia i definovať podmienky pôsobenia kariérnych poradcov.

V ďalšom období je aktuálne:

1. Pozornosť venovať ochrane a zamedzeniu diskriminácie starších ľudí na trhu práce.
2. Vytvoriť pri Rade vlády SR pre práva seniorov pracovnú skupinu pre vekový manažment aj za účasti dotknutých rezortov.
3. Požiadat štátneho tajomníka Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR o zorganizovanie konzultácie o možnostiach v striebornej ekonomike (2.kvartál 2015).

Vyslovujem presvedčenie, aby táto konferencia významnou mierou prispela k naplneniu cieľov Národného programu aktívneho starnutia.

**Jozef Mikloško, poslanec
Národnej rady SR,
predseda Združenia
kresťanských seniorov Slovenska**

***STAROBA SA STÁVA MASOVÝM
FENOMÉNOM – ČO S TÝM?***

Úvodom spomením pár myšlienok kňaza Antona Hlinku, ktorý seniorom k radostnému a spokojnému životu napísal: „Plnosť života sa dosahuje dávaním, veľkosť službou, radosť sebazapieraním, pokoj odpúšťaním, šťastie vzájomnou pomocou. Oslobodíme sa od závidi a nenávisti, hnevu a žiarlivosti, nedotklivosti a smútku, lenivosti a prospechárstva. Majme zmysel pre humor a dobrodružstvo, citovú vyrovnanosť a stálosť nálady, umenie tešiť sa i z malých vecí, a schopnosť neofrflať to, čomu sa aj tak musíme venovať.“

Ak budeme tieto zásady ignorovať, zle skončíme. Dnešní seniori sú takí, akí budú mladí o 50 rokov. Majú skúsenosti, vzdelanie a historickú pamäť, mladí majú odvahu, vedia reči, ovládajú počítače. Mladosť však nesúvisí s vekom, je duševný stav, tvorivosť končí posledná.

Len v Bratislave a okolí žije asi 125 tisíc seniorov, na Slovensku dostáva penziu 1,3 milióna ľudí. Mnohí aktívne žijú v dôchodku aj 30 rokov, s nízkymi penziami sú často na okraji spoločnosti. Sú ohrozovaní morálnou, finančnou a demografickou krízou. Morálna vznikla vytratením duchovna zo spoločnosti. Finančnú zapríčinila chamtivosť, rastúca spotreba bez ohľadu na realitu, život na dlh. Demografickú vyvolalo starnutie obyvateľstva a pokles pôrodnosti.

Európa starne, pôrodnosť klesá. Priemerný ľudský život sa ročne predlžuje o 3 mesiace. Temer tretina obyvateľov EÚ sú seniori 65+. Ročne sa v porovnaní s rokom 1980 narodí asi o 800 tisíc detí menej, každé druhé manželstvo sa rozpadá, za 10 rokov sa rozviedlo 12 miliónov manželstiev, na čo doplatilo 15 miliónov detí. Zo štyroch domácností EÚ v jednej žije samotár, v dvoch z troch nemajú deti, tretina rodín má iba jedno dieťa.

Celý náš život musí byť príprava na starobu. Ak chceme aktívne starnúť, nemôžeme všetko iba kritizovať. Nesmieme byť smutný z neuskutočnených snov, zo šancí iných. Nesmieme pociťovať nevďačnosť a nenávisť, ani voči tým, ktorí na nás zabudli. Netreba si robiť zo všetkého starosti, aj z vecí, ktoré sa nemusia stať. Treba sa tešiť z toho, že máme viac času, na

vzdelanie, hudbu, umenie, literatúru. Udržme si tvorivosť a vlastné nápady, nedajme sa zmanipulovať médiami, reklamou, politikou. Berme starobu ako šancu urobiť to, čo sme doteraz nestihli, uskutočniť svoje sny, rozvinúť talenty.

Treba ísť v správnom čase do penzie, nepracovať za každú cenu do nekonečna, nemať šéfov, necestovať do práce, nestresovať sa nesplnenými úlohami. Rád spomínam na svoju päťročnú misiu veľvyslanca v Taliansku, kde som sa, vzhľadom na život a postoje seniorov, ale aj ich akceptovanie spoločnosťou, veľa naučil. Novinárka Oriana Fallaci povedala, že „jedinou ťažkosťou staroby, tohto nádherného obdobia je, že je príliš krátka“. Iný Talian, Alessandro Pronzato napísal: „Svet budú stále viac obývať starí ľudia, teda budúcnosť patrí starším. Sú zdravými nositeľmi hodnôt, ktoré sa strácajú. Sú vlastníčkmi múdrosti, ktorú mladí potrebujú. Nestačí mať iba viac času, treba mať aj viac života. Nestačí pridať roky životu, treba pridať život rokom. Cieľom nie je kvantita ale kvalita života.“

Aj deti musia cítiť zodpovednosť za svojich rodičov, vrátiť im dobro, ktoré od nich prijali. Voči rodičom nemožno zaujať taký postoj, aký nechceme, aby naše deti zaujali k nám. Deti a starí ľudia najviac potrebujú čas, nie drahé hračky a peniaze. V islamskom svete sú zriedka domovy pre starých, tí zostávajú v rodine a starajú sa o vnúčatá. U nás sú domovy dôchodcov preplnené, nežijú v nich šťastní ľudia.

Väčšina seniorov cíti, že manželstvo je jedinečný zväzok medzi mužom a ženou, že rodinná politika má byť centrom záujmu sociálnej politiky štátu. Víтам prípravu koncepcie štátnej rodinnej politiky. Oceňujem snahu o elektronizáciu štátnej správy, občan by nemal pobeňovať medzi úradmi, ktoré sú tu pre nás, nie my pre nich. Víтам snahu o zákonné zavedenie minimálneho dôchodku. Najmä ženy v domácnosti, ktoré vychovali viacero detí, sú na tom zle. Podporujem vytváranie pracovných miest pre služby seniorom, aj to, aby z príspevkov ľudí penzie zostávali nízke, ale zisky poisťovní nerástli neúmerne.

V dnešnom turbulentnom svete cítime okolo seba veľa neistôt. Sme malým štátom, ako predmestie Šanghaja. Krízu spôsobila ľudská chamtivosť, nedostatok morálky, život nad pomery, na dlh, špekulácie na finančných trhoch. Odhady na obchody s nezdanenými derivátmi, sú 1500 biliónov euro, pričom HDP sveta je 25x menší, to je veľmi rizikové.

V encyklike Benedikta XVI. Láska v pravde sa otvorene píše o príčinách krízy a o návrhoch na riešenie. Už Baťa vedel, že príčinou je nedostatok morálky, že trhová ekonomika formou trhni, čo môžeš, nefunguje. Okrem finančného eurovalu je preto potrebný aj morálny euroval. Slovensko sa musí snažiť o zmenu svetového finančného systému, je to Titanik, ktorý narazil. Vo svete sa diskutuje o novej Bretton-Woodskej zmluve, o napojení mien na zlato, o pevných kurzoch, netlačení nekrytých peňazí, zavedení amerického protikrizového Glass-Steagalovho zákona z minulého storočia, o neakceptovaní súkromných ratingových agentúr. Navrhujem, aby sa pri tvorbe dôchodkov brala do úvahy aj práca žien v domácnosti a počet dobre vychovaných detí platiacich odvody. Deti by mohli prispievať na penzie rodičov aj formou 2 % zo svojho daňového základu.

Naše najväčšie bohatstvo je v talente a tvorivosti ľudí. Máme 13 Univerzít tretieho vekaktoré majú asi 6000 študentov, financujú sa z príspevkov frekventantov. Máme vyše 30 vysokých škôl, ich úroveň však klesá. Lietajúci profesori a priemernosť študentov bránia tvorivej poznávacej a vedeckej atmosfére na školách. Tvrdíme, že ozdravenie verejných finanční nemôže byť bez hospodárskeho rastu, ktorý je nutný pre udržanie európskeho sociálneho modelu. Práve tento model však priniesol desiatky miliónov nezamestnaných a iné problémy. Z diskusie teológa T. Halíka a ekonóma V. Belohradského citujem: „Komunizmus bol a kapitalizmus je orientovaný na stály ekonomický rast. Ten nemá zmysluplný cieľ, nedokáže vyriešiť mnohé problémy. Žiadna vláda nemôže navrhnúť pokles rastu, bol by to jej koniec. Problémy akými sú globalizácia, nezamestnanosť, diktatúra finančných trhov, sociálne otázky, sa nedajú riešiť v rámci hodnôt západnej civilizácie, pretože tieto hodnoty sú príčinou týchto problémov.“

Záverom sa vrátim k odporúčaniam Antona Hlinku, aj pre seniorov: „Nepleťme si láskavosť so zmäkčilosťou, umiernenosť s lenivosťou, prísnosť s tvrdosťou, opatrnosť s falošnosťou, ústupčivosť so zbabelosťou, odškodňovanie s krádežou, poriadkumilovnosť s pedantnosťou, veľkorysosť s povolnosťou, pevnosť s bezohľadnosťou, angažovanosť s ctižiadnosťou, spravodlivosť s egoizmom, kritickosť so závisťou, zmysel pre česť s pýchou, puritanizmus s mravnosťou!“

Napriek všetkému som optimista, 25 rokov žijeme slobodne, môžeme sa slobodne vyjadriť, napísať, publikovať, môžeme cestovať, podnikat' a zariadiť si život podľa svojich predstáv. Aj keď sa tieto šance týkajú skôr mladších, aj seniori ich majú. Rozprávka o troch grošoch sa mení na štyri, ba až päť grošov, tak to mám aj v svojej rodine.

Už dlho hlásam heslo: „Mladí rýchlo bežia, ale starí poznajú skratky.“ Odporúčam, aby sa seniori viac pletli aj do politiky. Na Slovensku nás žije vyše 1,3 miliónov, to je sila, ktorá môže veľa dokázať.

**Ilona Štorová,
vedúca projektu Implementácia
Age Managementu v ČR**

***IMPLEMENTACE AGE
MANAGEMENTU
V ČESKÉ REPUBLICE***

Příspěvek představí základní pojmy konceptu Age Managementu, který byl vyvinut na Finském institutu pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách a je úspěšně rozšířen v dalších zemích Evropy i světa.

Způsob personálního řízení s přihlédnutím k věku zaměstnanců, tedy age management, se již v České republice stal poměrně známým pojmem. Do ČR přinesl základní informace o tomto konceptu projekt mezinárodní spolupráce „Strategie Age Managementu v České republice“, který realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR“ v letech 2010 až 2012 ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví. Hlavním cílem projektu bylo přenesení konceptu age managementu a konceptu pracovní schopnosti z Finska, proškolení odborníků v této problematice, ale také pilotní ověření nástroje na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index.

Na tento projekt nyní navazuje nový projekt „Implementace Age Managementu v České republice“, který je realizován ve spolupráci se společností Blik op Werk, která byla pověřena zaváděním konceptu pracovní schopnosti na celonárodní úrovni v Nizozemsku. Aktivity tohoto projektu posunují tento koncept již k zavádění konkrétních opatření na podporu stárnoucích zaměstnanců k českým zaměstnavatelům. U vybraných českých zaměstnavatelů bylo provedeno měření pracovní schopnosti u 300 zaměstnanců a získaná data budou nyní statisticky vyhodnocena a zpětná vazba poskytne zapojeným organizacím důležité informace o pracovní schopnosti jejich zaměstnanců i doporučení na optimalizaci problémových oblastí. Neméně důležitá je rovněž zpětná vazba k jednotlivým účastníkům měření, ti získají vyhodnocení své pracovní schopnosti a rovněž doporučení na její posilování. Součástí projektu je také vývoj nových vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny a jejich široká publicita.

Na regionální úrovni je koncept age managementu rozvíjen zejména v Jihomoravském kraji, který ho zohledňuje v připravovaném plánu Rozvoje celoživotního vzdělávání JmK v rámci opatření na podporu aktivního stárnutí. Důležité jsou rovněž projektové aktivity „Vzdělávání lektorů pro udržitelný rozvoj se zaměřením na age management“, které již směřují ke konkrétním

profesím. Dle uskutečněných evropských výzkumů jsou výrazně ohroženy poklesem pracovní schopnosti po dobu svého pracovního života zejména pedagogové a zdravotnický personál. Projekt realizuje v současné době Zaměstnanost, o. s. v Brně.

Získané zkušenosti ukazují na vysoký potenciál možností uplatnění personálního řízení s ohledem na věk při řešení demografických změn na pracovišti a rovněž důležitost uplatňování konceptu age managementu jako nedílné součásti společenské odpovědnosti organizací.

Aktivity všech realizovaných projektů jsou v souladu s Národním akčním plánem podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, které připravilo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

**Ladislav Vaškovič,
člen Predsedníctva
Slovenskej obchodnej
a priemyselnej komory**

***VEKOVÝ MANAŽMENT
Z POHLADU ZAMESTNÁVATEĽOV
A PODNIKATEĽOV***

Slovenská obchodná a priemyselná komora zastupuje záujmy podnikateľského stavu na Slovensku, jej hlavným cieľom je presadzovať v spolupráci so svojimi partnermi, so zamestnávateľskými zväzmi a v dialógu s vládou, vytvorenie čo najkvalitnejšieho podnikateľského prostredia. O tom, že je v tomto smere čo robiť svedčia výsledky vlastných prieskumov a hodnotenie konkurencieschopnosti podľa medzinárodných agentúr. Len pre spresnenie uvádzam, že jedným z prvkov podnikateľského prostredia je kvalita a disponibilita pracovnej sily, ktorá môže byť pomerne silne ovplyvnená vekovým manažmentom.

Zamestnávateľské zväzy, ako Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení, Republiková únia zamestnávateľov a Klub 500 v rámci členstva v tripartite presadzujú záujmy zamestnávateľov pri rokovaniach s predstaviteľmi sociálnych partnerov, reprezentovanými vládou a odbormi. Dnešné vystúpenie chápem ako prezentáciu názorov z pozície SOPK, čiže inštitúcie pokrývajúcej záujmy osôb aktívne zapojených do podnikania. Z toho aj vyplýva, že sa budem venovať predovšetkým dvom základným princípom verejných politík aktívneho starnutia, **princípu zamestnanosti**, t.j. hlavne právam starších ľudí a seniorov pracovať a mať príjem aj po dovŕšení dôchodkového veku a **princípu rovnakého zaobchádzania**, predovšetkým v časti zákazu diskriminácie na základe veku. Samozrejme nie je možné sa vyhnúť interakcie aj s ostatnými princípmi verejných politík aktívneho starnutia. Samozrejme, že v zmysle zásad vekového manažmentu je v strede pozornosti tohto príspevku nielen skupina, ktorá už dosiahla dôchodcovský vek, ale aj všetky osoby zapojené do pracovného procesu.

Na začiatok svojho vystúpenia si dovoľím uviesť niekoľko štatistických údajov. Podiel obyvateľstva v produktívnom veku od 15 do 64 rokov sa na Slovensku pohyboval od roku 2001 do roku 2012 v pásme od cca 70 % po 72,5 %. Čiže vykazoval určitú stabilitu. Avšak predikcia pre nasledujúce roky vychádzajúca z demografických údajov poskytuje podstatne negatívnejší výhľad, ktorý je potvrdený aj porovnaním počtov ekonomicky aktívnych starších ľudí v SR vo veku od 50 do 64 rokov (pracujúcich a nezamestnaných) v roku 2000, t.j. 321 tisíc a v roku 2012, kedy ich už bolo viac ako 600 tisíc. V porovnaní s celkovým počtom pracujúcich to

znamená vzrast podielu populácie v preddôchodkovom veku z viac ako 15 % na takmer 26 % v priebehu 12 rokov.

Ako vyzerá situácia v prípade nezamestnanosti starších ľudí v kategórii 50 až 64 rokov, prípadne 54 až 64 rokov? Celková miera nezamestnanosti za SR dosiahla v roku 2001 až 19,2 %, postupne klesala do roku 2008 na 9,6 %. V súvislosti s vypuknutím hospodárskej krízy stúpila a pohybovala sa medzi 13 a pol % až 15 % v rokoch 2010 až 2014. V kategórii starších ľudí bol trend nezamestnanosti porovnateľný, v roku 2001, miera nezamestnanosti dosahovala 12,7 %, klesla v roku 2008 na 7,8 % a vzrástla na 11,1 % v roku 2012. V kategórii 54 až 64 rokov bol trend rovnaký, miera nezamestnanosti sa líšila len vo veľmi malej miere. Z uvedeného vyplýva, že starší ľudia štatisticky nevykazujú vyššiu mieru nezamestnanosti ako iné vekové kategórie. Naproti tomu veľmi negatívnou skutočnosťou je, že skupina dlhodobo nezamestnaných viac ako štyri roky vo vekovej skupine 50 až 64 tvorí viac ako 33 % podiel.

Odporúčania na riešenie problému „starnutia“ pracovnej sily a hľadania zdrojov pracovných síl v dôsledku nepriaznivého demografického vývoja je možné hľadať na makroekonomickej i mikroekonomickej úrovni. Pred naznačením prístupu v oboch oblastiach je vhodné uviesť dve poznámky.

Asi by sme nemali skúšať cestu, ktorú nastúpila Európska únia pri presadzovaní rodovej rovnosti. Čiže administratívne požadovať u zamestnávateľov napríklad určitý podiel zamestnaných ľudí vo vyšších vekových skupinách. Rovnako asi nie je správne, upravovať Zákonník práce v prospech špecifickej skupiny pracovníkov, v tomto prípade v starších pracovníkov.

Existuje osvedčená cesta, pozrieť sa na skúsenosti krajín, kde tieto problémy boli vyzdvihnuté skôr ako u nás a problém starnutia populácie vrátane skúseností s posunom odchodu do dôchodku existujú už dlhšie. Asi najvýhodnejšie je hľadať inšpiráciu v Českej republike. Problémovjšie by bolo asi aplikovať skúseností napríklad z Fínska, kde je rozdielna nielen ekonomická úroveň, ale aj odlišná úroveň a kultúra vnímania postavenia starších ľudí v spoločnosti.

Z makroekonomického pohľadu najefektívnejšia cesta na zlepšenie situácie pri zamestnávaní starších ľudí a ich uplatnenia po prípadnom odchode do dôchodku vedie cez celkový ekonomický rast. Ved' už len porovnanie štatistických údajov rastu hrubého domáceho produktu a miery nezamestnanosti do vypuknutia krízy, t.j. do roku 2007 ukazuje jednoznačne, že nezamestnanosť v rokoch konjunktúry klesá. S poklesom nezamestnanosti sa v značnej miere riešia aj problémy zamestnanosti starších ľudí. Zrejme viacerí si pamätáme, že v roku 2006 v dobe silného ekonomického rastu na Slovensku sa začali dokonca objavovať zo strany zamestnávateľov hlasy, že musíme uvoľniť imigračnú politiku, aby sme mali dostatok pracovných síl pre niektoré priemyselné odvetia. Asi by v prípade pokračovania vtedajšieho tempa automaticky nasledovali aj požiadavky na zamestnávanie osôb vo vyššom veku. Aj keď dnes o výraznom raste v najbližšom období je možné hovoriť len s rezervou, demografická situácia v blízkej budúcnosti nás bude nútiť hľadať stále viac pracovné sily. Všetci si vieme predstaviť, že výhodnejšie ako riešiť zložité problémy s prisťahovalectvom, by bolo efektívnejšie aktivovať existujúcu pracovnú silu. Podmienky pre to by bolo možné vytvoriť aj posunom veku pre odchod do dôchodku, čiže problému, ktorý sa z hľadiska udržateľnosti dôchodkového systému aj tak bude musieť riešiť.

Aj keď základnou podmienkou pre obnovenie vyššieho ekonomického rastu pre Slovensko je prekonanie recesie u jej hlavných ekonomických partnerov, stále tu zostáva požiadavka na kvalitné podnikateľské prostredie. To je predpokladom nielen pre príchod zahraničných investícií, čo bolo našim motorom v minulom desaťročí, ale čo je ešte dôležitejšie, pre rozvoj slovenských podnikateľských subjektov, a v rámci nich malých a stredných podnikov. Tie zamestnávajú rozhodujúci podiel pracovnej sily na Slovensku. A podnikateľské prostredie bez zníženia daňového a odvodového zaťaženia, zlepšenia vymáhateľnosti práva a transparentného procesu verejného obstarávania, kvality a dostupnosti pracovnej sily, nebude nikdy dostatočne konkurencieschopné. A bez v medzinárodnom meradle konkurencieschopného podnikateľského prostredia sa nemôžeme dostať do skupiny najvyspelejších krajín, u ktorých sú hnacou silou ekonomického rozvoja inovácie.

Z mikroekonomického pohľadu, z pohľadu firemnej úrovne, je možné v stručnosti uviesť niektoré okruhy problémov.

1. výber a udržanie si pracovníkov – s cieľom akceptovania prirodzenej vekovej diverzity, čiže smerovanie nie na starších, ale preferovanie rovnomernej vekovej skladby, kde majú prirodzené miesto starší pracovníci. Dnešná prax je často odlišná – preferovanie mladých a tlak na skorší odchod do dôchodku. („mladší sa rýchlejšie zaškolia“), atď.

2. vzdelávanie, tréning, dnes je nevyhnutné celoživotné vzdelávanie. Pritom bežná prax v súčasnosti môže v niektorých prípadoch znevýhodňovať starších pracovníkov, zdôvodnenie typu „veď už bude končiť“, „už je neskoro učiť sa cudzí jazyk“, atď.

3. kariérny rozvoj a jeho plánovanie – kariérny rozvoj vo vodorovnej rovine a vo zvislej rovine,

4. využívanie flexibilných foriem práce – práca na čiastočný úväzok, dohoda o pracovnej činnosti, pružná pracovná doba,

5. ochrana zdravia, zdravotná prevencia

**Danica Lehocká,
generálna riaditeľka sekcie
práce MPSVaR SR**

***OPATRENIA V OBLASTI VEKOVÉHO
MANAŽMENTU NA SLOVENSKU***

Vývoj situácie týkajúcej sa postavenia starších ľudí na trhu práce bude jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich budúci vývoj slovenskej spoločnosti. Už v súčasnosti sú osoby v produktívnom veku nad 50 rokov jednou z ohrozených skupín na trhu práce. Táto skupina bude v ponuke práce stále viac zastúpená a preto opatrenia na trhu práce musia brať do úvahy vývoj v tejto vekovej skupine.

Podľa údajov z výberového zisťovania pracovných síl celkový priemerný počet ekonomicky aktívnych starších ľudí vo veku 50-64 rokov sa od roku 2000 do roku 2013 zvýšil o takmer 317 tisíc osôb na 682 tisíc. Ekonomicky aktívne osoby vo veku 50-64 rokov tvorili na Slovensku v roku 2013 štvrtinu, kým na začiatku 21. storočia len 14%.

Situácia starších ľudí na trhu práce Slovenska bola ovplyvnená predovšetkým zmenami v časovaní odchodu do dôchodku a čiastočne aj hospodárskou krízou v ostatných rokoch. Miera zamestnanosti mužov a žien vo veku 50-64 rokov od roku 2000 má vo všeobecnosti rastúcu tendenciu. Podobne ako u celej populácie, aj starší muži a ženy s vysokoškolským vzdelaním participujú na trhu práce Slovenska častejšie ako osoby v tom istom veku, ale s nižším dosiahnutým vzdelaním. Pre vekovú skupinu starších pracujúcich je charakteristické, že v porovnaní s priemerom majú výrazne vyššie zastúpenie osôb s učňovským vzdelaním bez maturity. Miera nezamestnanosti starších ľudí bola od roku 2000 nižšia ako priemer za celú populáciu v produktívnom veku.

Očakáva sa, že v dôsledku starnutia obyvateľstva a tým aj ponuky práce na Slovensku bude v roku 2050 chýbať až 21 % pracovnej sily. Preto je jedným z hlavných cieľov Národného programu aktívneho starnutia na roky 2014-2020 zvýšenie zamestnanosti a zamestnatelnosti starších ľudí vo veku 50 a viac rokov.

K naplneniu tohto cieľa by mali prispieť hlavne opatrenia v oblasti vekového manažmentu; služieb zamestnanosti pre starších zamestnancov a podpory rozvoja striebornej ekonomiky; nediskriminujúcich, bezpečných a zdravých pracovných podmienok a v oblasti celoživotného vzdelávania.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny v rámci aktivít na zlepšenie postavenia starších osôb na trhu práce (vo veku 50 a viac rokov) v spolupráci so zainteresovanými subjektmi sa zameria na tieto ciele:

- vypracovanie definície vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov,
- motiváciu zamestnávateľov k aplikácii vekového manažmentu, podporu zamestnávania starších zamestnancov a motivovanie zamestnancov zostať na trhu práce,
- podporu intenzívnych vzdelávacích kurzov zameraných na prácu s IKT pre starších ľudí evidovaných na úradoch práce,
- podporu možností zamestnať sa na kratší pracovný úväzok starším uchádzačom o zamestnanie dovtedy, kým získajú nárok na starobný dôchodok,
- motiváciu zamestnávateľov vytvárať „delené“ pracovné miesta pre starších ľudí,
- podporu rozvoja nových (atypických) foriem zamestnania zvyšujúcich flexibilitu trhu práce pre starších zamestnancov,
- aktualizáciu existujúcich a vytváranie nových nástrojov aktívnych opatrení trhu práce na udržanie starších osôb na trhu práce,
- objektivizované posudzovanie pracovnej schopnosti starších zamestnancov.

V súvislosti s aktivitami zameranými na motivovanie zamestnávateľov (v súkromnom a verejnom sektore) k aplikácii vekového manažmentu Národný program aktívneho starnutia definuje opatrenia na dosiahnutie cieľov, spôsob ich plnenia a zodpovedné subjekty za ich plnenie.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR v spolupráci s ďalšími subjektmi bude realizovať osvetovú a informačnú kampaň zameranú na zamestnávateľov (v súkromnom a verejnom sektore) a odborové organizácie s cieľom upozorniť ich na negatívny demografický vývoj a zásady vekového manažmentu. Plánuje vytvoriť publikáciu zameranú na aplikáciu zásad vekového manažmentu vrátane príkladov dobrej praxe. Po dohode so sociálnymi partnermi bude pravidelne verejne vyhodnocovať a oceňovať zamestnávateľov, ktorí sa správajú ústretovo k starším zamestnancom.

Plánuje tiež vypracovať minimálny rozsah žiaducich pravidiel správania sa zamestnávateľov pri aplikácii vekového manažmentu a indikátorov ich plnenia. Na základe toho aplikovať tieto pravidlá vo všetkých organizáciách a spoločnostiach, kde ako zamestnávateľ alebo dominantný akcionár vystupuje štát alebo samospráva. Súčasne bude propagovať tieto pravidlá v rámci širokej zamestnávateľskej verejnosti. Za pomoci KOZ SR bude presadzovať, aby jednotlivé odborové zväzy a organizácie uplatňovali tieto požiadavky v rámci kolektívnych vyjednávaní.

Vekový manažment by sa však nemal rozvíjať len z centrálnej úrovne. Aj zamestnávatelia by už teraz mali myslieť na to, ako vytvoriť vhodné podmienky na prácu starnúcej populácie a motivovať starších zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaníu v pracovnom živote.

Zamestnávanie starších osôb je do istej miery závislé od ich akceptácie samotnými zamestnávateľmi. Starší pracovníci sú zamestnávateľmi cenení predovšetkým pre ich dlhoročné pracovné skúsenosti, pre vyššiu zodpovednosť a lojalitu, pre spoľahlivosť, menšiu fluktuáciu a väčšiu časovú flexibilitu. Naopak, za ich negatíva sa považuje najmä nižšia úroveň dosiahnutého vzdelania, neochota ďalej sa vzdelávať, chýbajúce zručnosti v používaní nových technológií, nedostatočné jazykové a počítačové znalosti, nižšia fyzická výkonnosť, častejšie zdravotné problémy a zaťaženosť stereotypmi.

Na druhej strane samotní starší pracovníci sú si vedomí, že na trhu práce patria medzi znevýhodnenú skupinu. V prípade skúseností s nezamestnanosťou u nich zohráva úlohu aj neznalosť metód hľadania si nového zamestnania a výraznejší dopad na psychiku oslabujúcu motiváciu k hľadaniu si nového zamestnania. Pokiaľ dochádza ku kumulácii uvedených negatív starší pracovníci sa stávajú ťažko zamestnateľnými.

Preto budú dôležité aktivity zamerané na to, aby sa vedeniam firiem a verejnosti priblížil demografický vývoj a jeho dopady na spoločnosť a výhody zamestnávania starších. Veľmi dôležitá bude aj interná komunikácia smerom k samotným zamestnancom (mladším aj starším) a zvyšovanie povedomia o prínosoch vekovej rôznorodosti na pracovisku a osobitne starších zamestnancov.

K tomu by mála napomôcť aj Rada vlády SR pre práva seniorov a prispôsobovanie verejných politík procesu starnutia populácie, ktorá bola zriadená s cieľom zabezpečiť užšiu spoluprácu zainteresovaných subjektov na riešení dôsledkov starnutia populácie, koordinovať a kontrolovať jednotlivé opatrenia zamerané na elimináciu negatívnych dôsledkov procesu starnutia populácie na ekonomiku, trh práce, dôchodkový systém a ďalšie oblasti života spoločnosti.

Realizované s finančnou podporou Ministerstva zahraničných vecí
a európskych záležitostí SR v rámci dotačného programu
Podpora a ochrana ľudských práv a slobôd.

Za obsah tohto dokumentu je výlučne zodpovedné
Občianske združenie Bagar.



MINISTERSTVO ZAHRAIČNÝCH VECÍ
A EURÓPSKÝCH ZÁLEŽITOSTÍ
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

ISBN 978 – 80 – 971 932 – 7 - 0

