



### Téma: Aktívne starnutie v práci

#### Starneme – prečo by to malo zamestnávateľov zaujímať?

Rok 2012 bol Európskym rokom aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami. Medzi jeho cieľmi bolo i iniciovať zavádzanie inovatívnych riešení pri podpore zamestnanosti starších. Prečo? Podľa Európskej komisie<sup>1</sup> stúpne počet ľudí vo veku nad 65 rokov v krajinách Európskej únie zo súčasných približne 17 % na 30 % v roku 2060. Súčasne tiež prebieha pokles počtu obyvateľov v produktívnom veku. Prognózy<sup>2</sup> ukazujú, že Slovensko bude mať so starnutím obyvateľstva jeden z najväčších problémov v únii. Od roku 2020 nás v dôsledku nízkej pôrodnosti začne ubúdať, pričom rastúci podiel seniorov bude predstavovať enormnú záťaž na sociálny, dôchodkový systém a na zdravotníctvo. Zatiaľ čo v rámci EÚ bude v dôsledku starnutia populácie v roku 2050 chýbať 15 % pracovnej sily, na Slovensku to bude až 21 %<sup>3</sup>. Zamestnávatelia by teda už teraz mali myslieť na to, ako vytvoriť vhodné podmienky pre prácu starnúcej populácie a motivovať starších zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaníu v pracovnom živote.<sup>4,5</sup>



„Nikto z nás nemladne. Ani my, ani naši zákazníci. Hranica produktívneho veku sa stále zvyšuje a veku nám, okrem iného, prináša aj bohatšie skúsenosti, ktoré sú pre nás, zamestnávateľov, veľmi dôležitým aktívom. Je to tiež dôkaz, že ľudia vo vyš-

šom produktívnom veku disponujú istou výhodou oproti mladším generáciám, vedia sa viac priblížiť ľuďom, ktorí v spoločnostiach rozhodujú, a teda nepatria do „starého železa“.

**Martin Kubala**

prezident Business Leaders Forum  
generálny riaditeľ Hewlett-Packard Slovakia

#### Viete, že... negatívne stereotypy neplatia?

- **Starší zamestnanci len čakajú, kým odídu do dôchodku**  
Naopak – zamestnanecké prieskumy ukazujú, že motivácia a zodpovedný prístup k práci sú najvyššie pri zamestnancoch okolo 50. roku života.
- **Starší zamestnanci bývajú častejšie chorí**  
Opak je pravdou. Ľudia v zrelom veku už zvyčajne majú odrastené deti, sú zodpovednejší k svojmu zdraviu a dbajú na prevenciu.
- **Starší zamestnanci nedokážu držať krok s novými technológiami**  
Opäť zlý odhad. Starší ľudia sú poctivými a svedomitými žiakmi, pokiaľ sa s nimi na školení jedná s úctou a pochopením a v prostredí bez stresu.

Zdroj: AARP (USA), 2007<sup>4</sup>

#### Viete, že... starší zamestnanci majú svoje výhody?

Produktivita práce automaticky vyšším vekom neklesá. Výskumy ukazujú, že vekom sa zlepšujú viaceré pre prácu dôležité faktory:

- **Skúsenosti;**
- **Spokojnosť v práci;**
- **Schopnosť riešiť konflikty;**
- **Dobrá znalosť firmy;**
- **Orientácia na partnera/zákazníka;**
- **Opatrnosť;**
- **Strategické myslenie a jednanie.**

Zdroj: G. Naegele (DE), 2012<sup>5</sup>

1 [http://europa.eu/epc/pdf/2012\\_ageing\\_report\\_en.pdf](http://europa.eu/epc/pdf/2012_ageing_report_en.pdf)

2 <http://www.infostat.sk/cevavstat/demografia/prispevky/demografia1.pdf>

3 [http://www.randstad.com/press-room/randstadseo-publications/bridging-the-gap\\_full\\_enjune2010.pdf](http://www.randstad.com/press-room/randstadseo-publications/bridging-the-gap_full_enjune2010.pdf)

4 [http://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_cs/misc/leading\\_a\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf)

5 <http://www.net4society2012.com/wp-content/uploads/GERHARD-NAEGELE1.pdf>

# Stratégia age managementu – ako začať?

Venujte čas analýze vekovej štruktúry zamestnancov – súčasnej aj budúcej (odhadovanej), a to aj podľa pracovných kategórií a regiónov. Keďže povedomie manažmentu v slovenských firmách o téme aktívneho starnutia je veľmi nízke, resp. tento pojem sa väčšinou mylne interpretuje, je potrebné dať dôraz na komunikáciu a priblížiť vedeniu firmy nielen demografický vývoj, ale aj výhody zamestnávania starších. Veľmi dôležitá je aj interná komunikácia smerom k samotným zamestnancom (mladším aj starším) a zvyšovanie povedomia o prínosoch vekovej rôznorodosti na pracovisku a špecificky starších zamestnancov pre firmu.

## Oblasti Age managementu

1. Zdravie/  
ergonómia

2. Organizácia  
práce

3. Vzdelávanie  
a rozvoj

4. Využitie  
skúseností,  
zapájanie  
starších

5. Príprava  
na dôchodok

6. Korporátne  
kultúra

## Odporúčania Business Leaders Forum pre jednotlivé oblasti

### 1. Zdravie na pracovisku aj mimo neho

Príjemné a zdravé prostredie je nevyhnutné pre pracovníkov v každom veku, osobitný dôraz na ergonómiu prostredia treba klásť pri starších. Zamestnanci vo veku medzi 40 a 55 rokov napríklad potrebujú o 50% silnejšie svetlo. Buďte im tiež nápomocní pri nastavení väčšieho kontrastu displeja počítača ako aj väčšieho písma. Vo výrobe sa osvedčili pracovné stoly, ktoré sú nastaviteľné podľa výšky. Venujte pozornosť nielen základnému školeniu o bezpečnosti a zdraví pri práci, zabezpečte pre starších zamestnancov tiež inštruktáž, aké cviky pomôžu ich unaveným očiam, uľavia chrbtici, či pomôžu im zvládať stres. Rozmiestnite plagáty či rozdajte nálepky so základnými radami ako cvičiť v priestoroch pracoviska. Zabezpečte pre svojich zamestnancov pravidelné zdravotné prehliadky u lekára, možnosť konzultácie s fyzioterapeutmi a doprajte im benefity vo forme wellness či športových poukazov. Prispôbajte tieto benefity tak, aby reflektovali špecifické potreby starších pracovníkov. Ak vám to dovoľujú priestory spoločnosti, zriadte špeciálne relaxačné miestnosti, ktoré umožnia zamestnancom chvíľu oddychu v nestresovom prostredí. Pravidelne vzdelávajte o zdraví, správnej výžive a well-beingu – vaši zamestnanci ocenia, ak budú semináre špecificky zamerané na ich vekovú skupinu.

Ako pomôcka na zhodnotenie pracovných schopností zamestnancov vám vo firme môže poslúžiť Work Ability Index (WAI). Dotazník vyvinutý vo Fínsku v roku 1995 je indikátorom súčasnej a budúcej produktivity a umožňuje odhaliť rané štádiá zdravotných či iných rizík, ktoré by mohli viesť k odchodu pracovníka do predčasného dôchodku. Viac na: [ageingatwork.eu](http://ageingatwork.eu)

### Príklady z BLF – Slovalco, Pfizer

Zdravotné prehliadky, či príspevky na zdravotno-relaxačné aktivity sú štandardným benefitom v zodpovedných firmách. V spoločnosti Slovalco (Žiar nad Hronom, priemerný vek 45 rokov) ponúkajú viac než 200 najstarším zamestnancom extra zdravotnú starostlivosť, pôvodne určenú iba manažérom. Poskytujú tiež príspevok pri závažných chorobách a v roku 2012 zakúpili 5 defibrilátorov v prípade srdcovej príhody zamestnancov. Spoločnosť Pfizer (Bratislava, priemerný vek 34 rokov) ponúka starším zamestnancom rozšírenú preventívnu zdravotnú prehliadku. Rovnako školí svojich zamestnancov v poskytovaní prvej pomoci v rámci projektu Krajina záchrancov a e-learningu [www.prvapomoc.sk](http://www.prvapomoc.sk).

## 2. Organizácia práce

Pracovník, ktorému zamestnávateľ umožní zladit' prácu s rodinou či prispôbiť ju zdravotnému stavu, má väčšiu motiváciu a podáva kvalitnejší výkon. Až tri štvrtiny pracovníkov nad 45 rokov uvádzajú flexibilné možnosti práce ako kľúčový atribút ideálneho zamestnania. Nebojte sa preto pri THP zamestnancoch vyskúšať kľzavú pracovnú dobu či možnosť práce z domu. Vedte dialóg, pýtajte sa svojich starších zamestnancov, aké majú potreby a spoločne hľadajte riešenia.

### Príklad z BLF –

#### Východoslovenská energetika

Skupina VSE (Košice a okolie, priemerný vek 42 rokov) umožňuje svojim pracovníkom úpravu pracovného času, úväzku a tiež prácu z domu. Práca z domu je pritom umožnená nielen rodičom malých detí, ale v rámci programu „Opatera“ aj pracovníkom, ktorí sa potrebujú postarať o starnúceho člena rodiny.

## 3. Celoživotné vzdelávanie a kariérny rozvoj

### Tip z BLF – Tréning pamäti

V dôsledku stresu a pretlaku informácií dnes majú problém s pamäťou aj ľudia okolo 35. roku života. Trénovať pamäť svojich zamestnancov sa teda oplatí bez ohľadu na ich vek. Špecializované cvičenia na koncentráciu, asociovanie, či štruktúrovanie informácií pomôžu vašim zamestnancom byť produktívnejšími. Spojte sa s odborníkmi a ušite im na mieru tento netradičný benefit, z ktorého profituje aj firma.

Viac na: [Centrum MEMORY, n.o.](#)

Umožnite všetkým zamestnancom bez rozdielu veku zúčastňovať sa tréningov. Pripravte pre starších pracovníkov individuálne rozvojové plány a možnosti kariérneho rastu, zamerané aj na oblasti mimo ich súčasnej pozície, s cieľom udržania ich zamestnateľnosti (tréning mentoringu a koučovania, ako efektívne odovzdať skúsenosti, príp. dodatočné školenia v IT zručnostiach, či kurzy cudzích jazykov, aby neboli v nevýhode oproti mladším zamestnancom). Venujte čas zisteniu ich špecifických potrieb a preferencií – starší pracovníci majú iné požiadavky ohľadne rozvoja ako ich mladší kolegovia. Obyčajne tiež menej inklinujú k teambuildingovým či dobrovoľníckym akciám. Umožnite im navrhnúť aktivity, ktoré sú im blízke aj so zreteľom na ich vek. Začleníte ich tak do diania spoločnosti, umožníte sebarozvoj a posilníte ich motiváciu a chuť do práce.

## 4. Využitie skúseností, zapájanie starších

Využite starších pracovníkov ako mentorov pre nováčikov vo firme. Vďaka svojim skúsenostiam budú pre nich predstavovať prirodzenú autoritu, svojou rozvážnosťou a precíznosťou vyvážia ich dynamiku. Ukážu im tiež ako riešiť problémy v širších súvislostiach a pozitívne motivujú lepšou pracovnou disciplínou a lojalnosťou. Na druhej strane, mladší pracovníci zvyčajne v tíme predstavujú flexibilitu, kreativitu a schopnosť rýchlo sa učiť. Starším môžu pomôcť v oblasti IT zručností či cudzích jazykov. Zmiešaný tím tak bude pracovať efektívnejšie a dosahovať lepšie výsledky.

### Príklad z BLF – Embraco Slovakia

Spoločnosť Embraco Slovakia (Spišská Nová Ves, priemerný vek 39) dáva príležitosť zúročiť znalosti a skúsenosti nielen svojim starším zamestnancom, ale aj tým, ktorí už odišli do dôchodku. Počas každoročnej celozávodnej dovolenky spolupracuje s dôchodcami – napr. technikmi, ktorí dôverne poznajú stroje a zariadenia a pomáhajú pri ich údržbe.

## 5. Príprava na dôchodok

### Tip z BLF – Pripravte svojich zamestnancov

Skúste pre svojich zamestnancov v pred-dôchodkovom veku zorganizovať seminár o ekonomických, finančných a sociálnych aspektoch dôchodku. Praktické informácie im pomôžu lepšie sa pripraviť na novú životnú etapu.

Prechod na dôchodok by nemal byť skokový, ale postupný. Umožnite odchádzajúcim zamestnancom prácu na čiastočný pracovný úväzok, dajte im možnosť vracat' sa do firmy a poskytovať konzultácie či mentoring. Táto forma práce je v Západnej Európe obľúbeným medzistupňom pred úplným odchodom zamestnanca do dôchodku. Zamestnancom v pred-dôchodkovom veku niekedy zdravotný stav neumožní ďalej vykonávať pôvodné povolanie. Skúste im ponúknuť iné miesto v rámci vašej spoločnosti – posilníte tak lojalitu a dôveryhodnosť aj u ostatných zamestnancov.

## 6. Korporátna kultúra

Dôležitou súčasťou korporátnej kultúry každej zodpovednej firmy je nediskriminácia – s osobitným dôrazom na prijímanie nových zamestnancov zo všetkých vekových skupín, na základe ich kompetencií a zohľadňujúc výhody multigeneračných tímov; ale aj s dôrazom na zvyšovanie povedomia o prínosoch starších zamestnancov. Odmeňte zamestnancov za vernosť, ktorú preukázali dlhoročným pôsobením vo vašej firme. Nestrácajte s nimi kontakt ani po odchode do dôchodku. Dajte im pocítiť, že vo vašej firme vykonali kus práce, za čo ste im vďační. Vyšlete tak dôležitý signál aj k mladším zamestnancom a posilnite ich lojalitu k firme.

### Príklad z BLF – U. S. Steel Košice

Firmy združené v BLF štandardne svojim zamestnancom prispievajú na doplnkové dôchodkové poistenie, časté je vyplácanie odmeny pri pracovných a životných jubileách, či vernostný príplatok k mzde. V U. S. Steel Košice (priemerný vek 44 rokov) udržiavajú kontakt so zamestnancami, ktorí odišli do dôchodku, a to nielen prostredníctvom spoločenských udalostí, podporou klubu dôchodcov Jeseň života, seniorskej posilňovne či príspevku na stravné lístky. Každoročne ich tiež zapájajú do tradičných Dní dobrovoľníctva.

Odporúčania vznikli na základe výstupov pracovnej skupiny Aktívne starnutie, ktorá pôsobí v rámci platformy firiem Business Leaders Forum. BLF v súčasnosti združuje 23 spoločností, ktoré sa zaviazali zodpovedne podnikať a inšpirovať k zodpovednému podnikaniu aj ostatné subjekty s víziou dlhodobej prosperity Slovenska.

**Garantka skupiny:** Monika Tajblik Löfflerová, vedúca odboru Personálny rozvoj, Východoslovenská energetika

**Ďakujeme za cenné tipy a názory** predstaviteľom firiem Embraco Slovakia, Heineken Slovensko, Hewlett-Packard Slovakia, Pfizer, Slovak Telekom, Slovalco, T-Systems Slovakia a VÚB banka.

## Členovia Business Leaders Forum

