



## ANALÝZA TRHU PRÁCE SR V KONTEXTE AGE MANAGEMENTU A PREDPOKLADY JEHO ĎALŠIEHO VÝVOJA

Katarína Štalmachová<sup>1</sup>, Mariana Strenitzerová<sup>2</sup>

**Abstract:** The article deals with the analysis of selected statistical indicators of the labour market, namely the employment rate of the 55+ age group and the number of working-age workers in the Slovak Republic. The aging population and labour shortages in the labour market force employers to address the diversity of the age structure of their current as well as potential employees. A properly designed age management system can give organizations a competitive advantage in times of labour shortage. In addition to reducing the financial cost of absenteeism and employee turnover, it will also contribute to increasing employee motivation and performance and improving the overall functioning of processes within the organization. The paper points to changes related to the demographic development of society and its aim is to predict possible development of selected labour market indicators.

**Keywords:** human resources management, demographic development

### Úvod

Demografický vývoj je významným činiteľom, ktorý v značnej miere ovplyvňuje fungovanie celej spoločnosti. V Slovenskej republike je charakterizovaný postupným spomaľovaním a podstatnými zmenami vo vekovom zložení obyvateľstva. Následkom týchto javov bude v budúcnosti zvýšený podiel starších ľudí z celkového počtu obyvateľov. Starnutie obyvateľstva je problémom vo všetkých vyspelých krajinách a má negatívne dopady na ekonomickú a sociálnu situáciu v krajine. Uvedenou problematikou sa v Škandinávii a ďalších vyspelých európskych krajinách zaoberajú odborníci približne dvadsať rokov. V Slovenskej republike je táto problematika riešená posledných desať rokov aj v rámci Národného programu aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020. Národný program definuje demografický vývoj v SR, základné princípy verejných politík podpory aktívneho starnutia, ochranu ľudských práv, právnu ochranu seniorov, zamestnanosť a zamestnateľnosť starších ľudí, celoživotné vzdelávanie, zdravotnú starostlivosť a ďalšie. V roku 2013 bol ukončený národný projekt s názvom Stratégia aktívneho starnutia, ktorý bol zameraný na podrobné rozpracovanie súvislostí demografického vývoja s trhom práce a dôchodkovým systémom. [6] V súvislosti so starnutím populácie sa aj dĺžka pracovného života neustále predlžuje a ovplyvňuje tak nielen zamestnancov, ale aj samotných zamestnávateľov. Neustále narastá počet pracujúcich vo veku 50 a viac rokov, naopak počet pracujúcich do 50 rokov narastá len mierne alebo klesá. Pre posilnenie a udržanie konkurencieschopnosti organizácií je preto nevyhnutné dlhodobé plánovanie ľudských zdrojov v kontexte starnutia populácie. Počet

<sup>1</sup> Ing. Katarína Štalmachová, Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: katarina.stalmachova@fpedas.uniza.sk

<sup>2</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

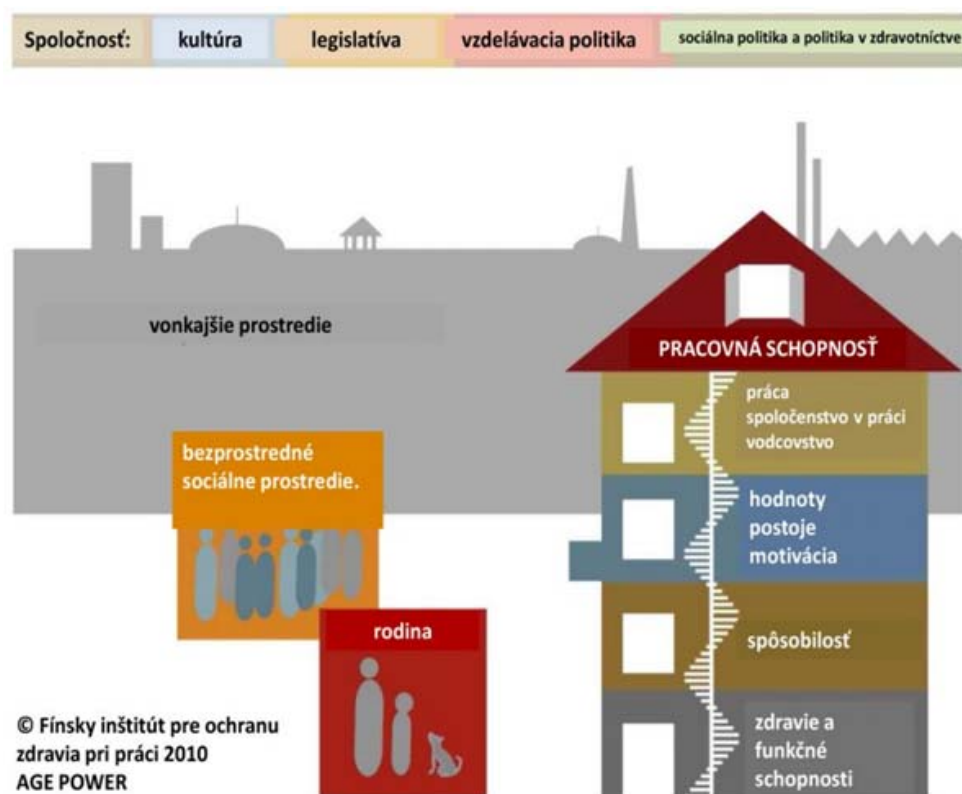
absolventov škôl prichádzajúcich na trh práce nepokryje potreby trhu práce, preto bude nevyhnutné zamestnávať aj vekovo starších zamestnancov. V súčasnej spoločnosti je diskriminácia zamestnancov na základe ich veku aktuálna. Ak organizácie nepodniknú kroky na implementáciu stratégie vekového manažmentu už v súčasnosti, môže to mať pre nich v budúcnosti katastrofálne dôsledky. Proces vekového manažmentu je dlhodobý a má význam pre všetky zložky spoločnosti.

## Age management

Vekový manažment označuje spôsob riadenia ľudských zdrojov, ktorý zohľadňuje zamestnancov v priebehu ich životných fáz s ohľadom na vek zamestnancov. Age management predstavuje vytvorenie podmienok, ktoré zohľadňujú vek na úrovni politickej a organizačnej, v riadení pracovných procesov v oblasti fyzického a sociálneho prostredia. Pre zamestnávateľov a štát je silnou motiváciou starnutie pracovnej populácie. Age manažmentu sa musia venovať jednoducho preto, že budú s určitosťou zamestnávať viac starších ľudí a budú chcieť za týchto podmienok udržať produktivitu práce. [1] Riadenie ľudských zdrojov s ohľadom na vekový manažment pomáha riešiť demografickú situáciu na trhu práce a podporuje vekovú diverzitu na pracovisku. Správne nastavený vekový manažment má pre organizácie viacero výhod. V prvom rade ide o udržanie konkurencieschopnosti, zníženie finančných nákladov, zvýšenie kvality pracovných síl, zlepšenie image organizácie, širší výber zamestnancov a mnohé ďalšie. Stratégia vekového manažmentu by mala byť v prvom rade zameraná na to, aby mal každý zamestnanec možnosť využiť svoje schopnosti, zručnosti a znalosti a nebol diskriminovaný kvôli svojmu veku. Prínosom pre zamestnancov je zvýšená motivácia, väčšie uspokojenie z práce, lepšia rovnováha medzi pracovným a osobným životom, zvýšený výkon a udržanie pracovnej schopnosti a zamestnateľnosti počas celého pracovného života. [4] V rámci vekového manažmentu by sa organizácie mali zamerať na činnosti ako starostlivosť o zdravie, podpora a propagácia udržiavania a zlepšovania fyzickej kondície zamestnancov, vzdelávacie aktivity, podpora medzigeneračnej spolupráce, podpora uspokojení z práce a zachovanie pracovnej pohody, opatrenia na zladenie rodinného a pracovného života, motivácia podľa rôznych vekových skupín, reštrukturalizácia pracovných miest, rozvoj pracovného prostredia, prispôbienie organizácie a ergonómie práce, rozvoj personálnych stratégií s prihliadnutím na potreby jednotlivých generácií na pracovisku. [2]

S vekovým manažmentom úzko súvisí aj pojem pracovná schopnosť. Pracovná schopnosť vyjadruje rovnováhu medzi pracovnými a individuálnymi možnosťami. Na základe výskumov pracovnej schopnosti najmä u starších zamestnancov boli určené hlavné faktory, ktoré pracovnú schopnosť ovplyvňujú. Tieto faktory sú znázornené do modelu domu pracovnej schopnosti, ktorý zahŕňa štyri podlažia (Obrázok 1). Tri spodné podlažia sa týkajú individuálnych možností zamestnancov ako je zdravie a funkčné schopnosti, spôsobilosť, hodnoty, postoje a motivácia, štvrté podlažie je zamerané na pracovný život zamestnancov. Pracovnú schopnosť zamestnancov je možné merať „indexom pracovných schopností“, ktorý môže byť použitý tak pri skupinovom, ako aj individuálnom hodnotení pracovnej schopnosti. [3]

Hodnotenie pracovnej schopnosti má z pohľadu riadenia ľudských zdrojov veľký význam. Organizácie sú schopné flexibilnejšie prispôbovať personálnu stratégiu, a to nielen z pohľadu starnutia pracovnej sily, zvýši sa povedomie o age managemente, čo prispeje k zmene postoja k veku zamestnancov a zníženiu diskriminácie a v neposlednom rade prispeje k podpore zdravia a kvality života na pracovisku.



**Obrázok 1 Model domu pracovnej schopnosti**

(Zdroj: Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov [4])

## Analýza trhu práce v Slovenskej republike z hľadiska veku

Článok sa zameriava na analýzu zamestnanosti pracujúcich vo vekovej kategórii 55 až 64 rokov a analýzu počtu pracujúcich v produktívnom veku v Slovenskej republike. Negatívny demografický vývoj sa na trhu práce prejavil aj zvýšením priemerného veku zamestnancov. V roku 2000 bol priemerný vek zamestnancov v Slovenskej republike na úrovni 39 rokov, v súčasnosti dosahuje úroveň 44 rokov a postupne sa zvyšuje. Obyvateľstvo v produktívnom veku (15 až 64 rokov) tvorí najväčšiu časť obyvateľstva krajiny, predstavuje 68 % z celkového počtu obyvateľov. Obyvateľstvo v poproduktívnom veku (65 a viac rokov) tvorí 16 % z celkového počtu obyvateľov a obyvateľstvo v predproduktívnom veku (0 až 14 rokov) tvorí 16 % z celkového počtu obyvateľov. Pomer medzi osobami v predproduktívnom, produktívnom a poproduktívnom veku je možné v súčasnosti zhodnotiť ako vyhovujúci, avšak nie je možné predpokladať, že takáto situácia bude vždy. Predpokladá sa, že tento pomer sa v najbližšom období výrazne zmení.

## Zamestnanosť vekovej skupiny 55 až 64 rokov

Zamestnanosť vekovej skupiny od 55 až 64 rokov sa v Slovenskej republike pohybovala v rozmedzí od 30,3 % v roku 2005 až po 54,2 % v roku 2018, čo v sledovanom období predstavuje nárast až o 79 % (Tabuľka 1).

**Tabuľka 1 Pracujúci podľa veku v 2. kvartáli 2019 v SR**

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>% zamestnanosti vek 55 – 64 SR</b>	30,3	33,1	35,6	39,2	39,5	40,5	41,3	43,1	44	44,8	47	49	53	54,2

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Pre porovnanie v Českej republike sa v roku 2018 úroveň zamestnanosti vekovej skupiny od 55 do 64 rokov pohybovala vo výške 65,1 % a od roku 2005 vzrástla zamestnanosť tejto vekovej skupiny o 46 %. V Poľsku sa úroveň zamestnanosti pohybovala na úrovni 48,9 % a v sledovanom období vzrástla až o 80 %.

### Počet pracujúcich v produktívnom veku

Z celkového počtu osôb v produktívnom veku bolo v 2. kvartáli 2019 v Slovenskej republike evidovaných pracujúcich v počte 2 571 000. Najviac pracujúcich bolo vo veku 35 až 44 rokov, najmenej vo veku 15 až 24 rokov (Tabuľka 2).

**Tabuľka 2: Pracujúci podľa veku v 2. kvartáli 2019 v SR**

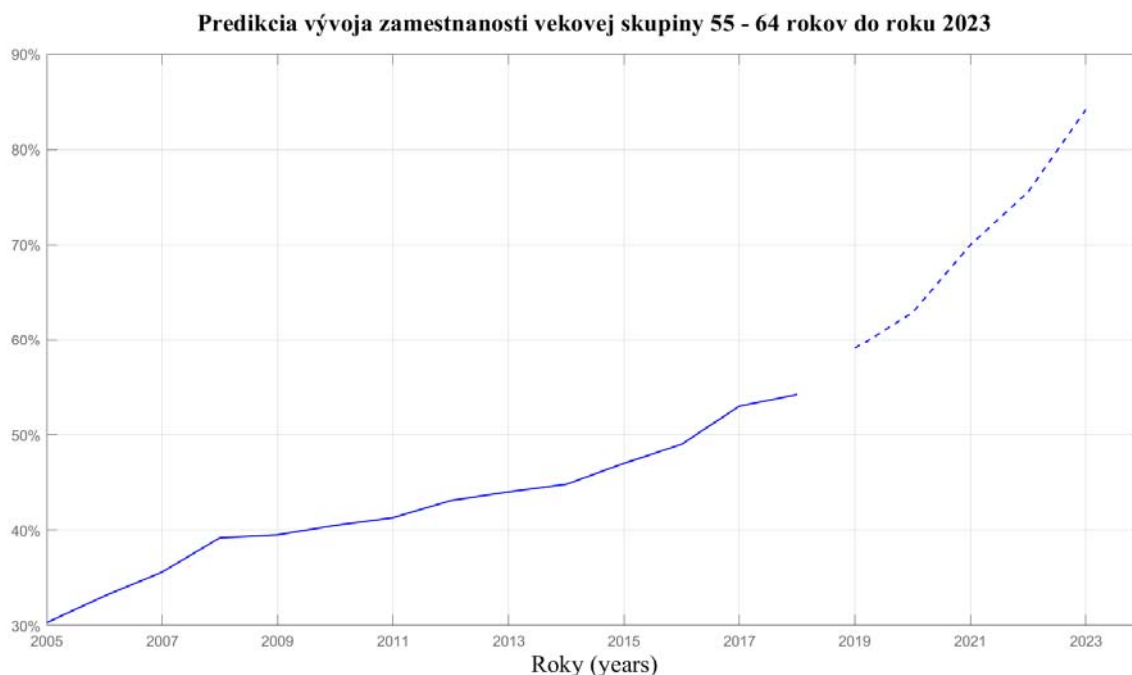
<b>Vekové rozhranie</b>	<b>Pracujúci podľa veku 2Q 2019</b>
15-24 rokov	140 000
25-34 rokov	602 000
35-44 rokov	750 000
45-54 rokov	628 000
55 a viac rokov	451 000

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Aj napriek tomu, že v roku 2019 je evidovaný najvyšší počet pracujúcich vo veku 35 až 44 rokov, z dlhodobého hľadiska je najkritickejším vývoj počtu pracujúcim nad 55 rokov, kde je od roku 2005 do roku 2019 zaznamenaný až 167 % nárast. Pri pracujúcich vo veku 45 až 54 rokov je v sledovanom období zaznamenaný nárast o 3%, pri pracujúcich vo veku 35 až 44 rokov je zaznamenaný 25 % nárast. Naopak 3 % pokles je zaznamenaný u pracujúcich vo veku od 25 do 34 rokov a až 38 % pokles je zaznamenaný u pracujúcich vo veku 15 až 24 rokov.

### Predikcia možného vývoja vybraných ukazovateľov na trhu práce v SR

Pri modelovaní predikcie zamestnanosti vekovej skupiny 55 až 64 rokov bol použitý autoregresný model 7. rádu. Vstupným parametrom bolo % zamestnanosti v jednotlivých rokoch. Sledovaným obdobím boli roky 2005 až 2018. V programe Matlab bol vygenerovaný daný autoregresný model na základe vstupných parametrov (% zamestnanosti v jednotlivých rokoch). Na základe vstupných údajov bol vytvorený autoregresný model, pre ktorý bola v programe Matlab vygenerovaná predikcia možného vývoja na obdobie 5 rokov.



**Obrázok 2 Predikcia vývoja zamestnanosti vekovej skupiny 55 až 64 rokov do roku 2023**

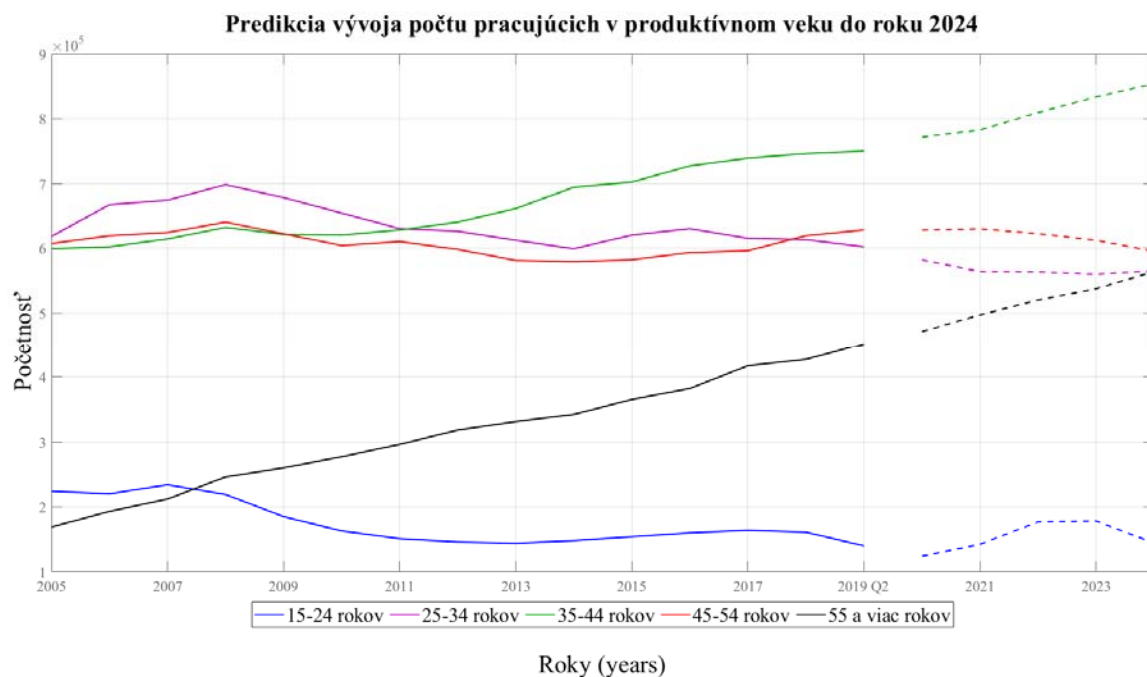
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [8])

Z obrázku 2 vyplýva, že miera zamestnanosti vekovej skupiny pracujúcich vo veku 55 a viac rokov má výrazne rastúci trend. Na základe historických údajov od roku 2005 je možné predpokladať, že miera zamestnanosti tejto vekovej skupiny vzrastie do roku 2023 na viac ako 80%. Tento predpoklad je možné považovať za relevantný, nakoľko od roku 2005 do roku 2018 miera zamestnanosti tejto vekovej skupiny vzrástla o 79 %.

Pri modelovaní predikcie vývoja počtu pracujúcich bol rovnako použitý autoregresný model 7. rádu. Vstupným parametrom bol počet pracujúcich v jednotlivých rokoch. Sledovaným obdobím boli roky 2005 až 2Q 2019. V programe Matlab bol vygenerovaný daný autoregresný model na základe vstupných parametrov (počet pracujúcich v jednotlivých rokoch). Bolo vytvorených 5 autoregresných modelov pre rôzne vekové skupiny pracujúcich. Pracujúci boli rozdelení do nasledovných vekových skupín:

- 15 až 24 rokov
- 25 až 34 rokov
- 35 až 44 rokov
- 45 až 54 rokov
- 55 a viac rokov

Na základe historických dát bola pre každý z autoregresných modelov vygenerovaná 5 ročná predikcia možného vývoja.



**Obrázok 3 Predikcia vývoja počtu pracujúcich v produktívnom veku do roku 2024**

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa [7])

Z obrázku 3 vyplýva, že veková skupina pracujúcich vo veku 55 a viac rokov má výrazne rastúci trend a tento trend je možné predpokladať aj do roku 2024. Zároveň je možné potvrdiť výrazný nárast evidovanej miery zamestnanosti, ktorá je popísaná na obrázku 2. Nárast počtu pracujúcich je možné predpokladať aj u vekovej skupiny 35 až 44 rokov, naopak mierny pokles možno predpokladať u vekovej skupiny 15 až 24 rokov a 45 až 54 rokov. U pracujúcich vo veku 25 až 34 rokov je možné do roku 2024 predpokladať stagnáciu.

## Záver

Predpokladá sa, že v roku 2050 bude v dôsledku starnutia obyvateľstva chýbať na trhu práce v Európskej únii 15 % zamestnancov, v Slovenskej republike bude toto percento pravdepodobne vyššie až na úrovni 21 %. Z analýzy zamestnanosti je výrazný nárast v počte zamestnanosti ľudí vo veku od 55 do 64 rokov a zároveň je možné predpokladať nárast počtu pracujúcich vo veku 55 a viac rokov. Organizáciám hrozí, že vplyvom demografického vývoja a odchodom zamestnancov do starobného dôchodku prídu aj o znalosti a skúsenosti zamestnancov. Ak budú chcieť zamestnávateľia udržať konkurencieschopnosť aj v budúcnosti, budú sa musieť v omnoho väčšej miere venovať otázkam age managementu a jeho implementácii do organizácie. Je nevyhnutné venovať sa analýze vekovej štruktúry zamestnancov (súčasnej aj budúcej), postupne vytvárať vhodné podmienky na prácu starnúcej populácie a motivovať zamestnancov k čo najdlhšiemu zotrvaní v pracovnom živote. [5] V súčasnosti už nie je efektívne a udržateľné pozerieť na starších zamestnancov ako na neperspektívnych, práve naopak je nevyhnutné zamerať sa na podporu zvýšenia ich pracovnej schopnosti formou celoživotného vzdelávania, motivácie a vytvárania vhodných pracovných podmienok na pracovisku. Age managementu je potrebné venovať pozornosť na všetkých spoločenských úrovniach, národnej, organizačnej až po individuálnu úroveň.

Žilinská univerzita v Žiline ako prvá autorizovaná univerzita na Slovensku rieši problematiku age managementu v rámci programu „Towards Successful Seniority TM“ –

Smerom k úspešnej profesijnej seniorite“. V rámci programu bolo vybranými vysokoškolskými učiteľmi absolvované vzdelávanie, ktoré vyvinuli odborníci z Fínskeho inštitútu pracovného zdravia. Účelom vzdelávania bola podpora riadenia kariéry, odbornej kvalifikácie a duševnej pohody zamestnancov. Vzdelávanie pomáha zamestnancom vyrovnávať sa na pracovisku s rýchlo sa meniacim pracovným prostredím a zmenami, ktoré so sebou prináša 4. priemyselná revolúcia.

## Literatúra

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. A KOL.: Age management pro práci s cílovou skupinou 50+, 1. vydanie, ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR, Praha, 2012, 33 str., ISBN 978-80-904531-5-9
- [2] ŠTOROVÁ, I.: Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. [online]. Dostupné na: [https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age\\_management.pdf](https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf)
- [3] ILMARINEN, J.: Podpora aktivního stárnutí na pracovišti. [online]. Dostupné na: <https://osha.europa.eu/sk/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- [4] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNÝCH VECÍ A RODINY SR: Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe). [online]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/definicia-vekoveho-manazmentu-vytvorenie-zasad.pdf>
- [5] MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNÝCH VECÍ A RODINY SR: Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020. [online]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/npas-2014-2020.pdf>
- [6] CENTRUM VZDELÁVANIA MINISTERSTVA PRÁCE, SOCIÁLNÝCH VECÍ A RODINY SR: Stratégia aktívneho starnutia. Podkladová štúdia. [online]. Dostupné na: [https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/Strategia\\_aktivneho\\_starnutia\\_podkladova\\_studia.pdf](https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivnehostarnutia/Strategia_aktivneho_starnutia_podkladova_studia.pdf)
- [7] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR, STATdat: Pracujúci podľa veku. [online]. Dostupné na: [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/STATdat!/ut/p/z1/jY\\_LDoIwFES\\_hS\\_oYIvU5cVIqWmIBYvYjWfI8IEmGr9fJW4F7m6SczJzmWc1813zao\\_Ns711zeWT935-IGttaoKqpp10DxUyJ0D0pjtesDGWiZJSJB5sYLe0kYVaxFCRMxP8QeAr48\\_R\\_j5S0WZiA0gjYqgKXPFwnIO4tP6BwpGfd8jQwvGfigfZ3a\\_OudqnAQFwRuidATn/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBMDAyMzYwQVnKRfM0NTIzTU03/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/STATdat!/ut/p/z1/jY_LDoIwFES_hS_oYIvU5cVIqWmIBYvYjWfI8IEmGr9fJW4F7m6SczJzmWc1813zao_Ns711zeWT935-IGttaoKqpp10DxUyJ0D0pjtesDGWiZJSJB5sYLe0kYVaxFCRMxP8QeAr48_R_j5S0WZiA0gjYqgKXPFwnIO4tP6BwpGfd8jQwvGfigfZ3a_OudqnAQFwRuidATn/dz/d5/L2dJQSEvUUt3QS80TmxFL1o2X1ZMUDhCQjFBMDAyMzYwQVnKRfM0NTIzTU03/)
- [8] EUROSTAT: Employment rate by age. [online]. Dostupné na: [https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tep\\_sr\\_wc110&language=en](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tep_sr_wc110&language=en)

**Grantová podpora:** 1/0518/19 Výskum dopadov rozvoja digitálnej ekonomiky na konkurencieschopnosť podnikov v znalostnej spoločnosti