



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Vekový manažment: Práca prispôsobená životným etapám

Aliancia sektorových rád

Michal Němec
Hlavný metodik projektu

Brno,
12.12.2025



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



Obsah prezentácie

- Poslanie, ciele a činnosť Aliancie sektorových rád
- Národný projekt „Vekový manažment: Práca prispôsobená životným etapám“
 - Východisková situácia
 - Obsah národného projektu
 - Plán práce



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Poslanie, ciele a činnosť Aliancie sektorových rád



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Poslanie, ciele a činnosť Aliancie sektorových rád

- **Aliancia sektorových rád (ASR)** ako záujmové združenie právnických osôb vznikla **1. februára 2023**.
- Jej osobitné postavenie, činnosť a ciele sú zadefinované v Zákone o službách zamestnanosti, ktorý vo svojom znení zhmotnil predchádzajúcu **10-ročnú skúsenosť práce sektorových rád**.
- **Zriaďovateľmi ASR** sú spolu s **MPSVaR SR** a **MŠVVaM SR** aj reprezentatívne organizácie zastupujúce záujmy zamestnávateľov a zamestnancov, ktoré reflektujú zloženie **Hospodárskej a sociálnej rady SR**.

Poslanie, ciele a činnosť Aliancie sektorových rád

- **Cieľom ASR** je vytvárať a aktualizovať **Národný systém povolání a kvalifikácií** tak, **aby podporoval celoživotné vzdelávanie** (formálne aj neformálne) zodpovedajúce aktuálnym požiadavkám trhu práce, vývojovým trendom a očakávaným inováciám.
- **Jednou z hlavných úloh ASR** je zabezpečovať **medzirezortnú koordináciu** činností súvisiacich s monitorovaním trendov na trhu práce, s definovaním kvantitatívnych a kvalitatívnych požiadaviek na pracovnú silu a jej kvalifikovanou prípravou na jej uplatnenie na trhu práce.
- **Podstatnou oblasťou činnosti ASR** je aj **oblasť celoživotného vzdelávania (CŽV)**, jej usmerňovanie tak, aby zodpovedala aktuálnym požiadavkám a trendom na trhu práce, ako aj hľadanie motivačných faktorov pre jednotlivcov zapájať sa do systému CŽV.
- Všetky uvedené činnosti zabezpečované Alianciou sú plne kompatibilné práve s aplikáciou **zásad vekového manažmentu**.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Inštitucionalizácia sektorových rád

- Aliancia sektorových rád má osobitné postavenie :
 - zabezpečuje sektorový prístup prostredníctvom zriadenia sektorových rád podľa príslušných sektorov hospodárstva na základe SK NACE
 - je zriaďovateľom 24 sektorových rád (2. februára 2024)
 - zabezpečuje ich činnosť a hodnotí ich funkčnosť a efektívnosť.
- **Sektorová rada** je dobrovoľné nezávislé profesijné a odborné združenie zástupcov zamestnávateľov, odborových organizácií, vzdelávacích inštitúcií a ďalších organizácií, orgánov štátnej správy a orgánov územnej samosprávy.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Vekový manažment: Práca prispôsobená životným etapám

Východisková situácia



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO





ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Východisková situácia:

- Starnutie populácie je pre ľudstvo dobrou správou ale,...
- Ide o jav, ktorý je dlhodobý a nezvratný a jav, ktorý bude mať plošné a synergické dopady na všetky oblasti nášho každodenného života (starneme zdola, zhora aj zo stredu vekovej pyramídy)
- Zásadným spôsobom bude poznamenaný trh práce, systémy zdravotnej starostlivosti a zdravotného poistenia, takmer všetky subsystemy sociálneho poistenia, ako aj problematika starostlivosti o starých ľudí
- Situáciu nevieme zvrátiť, ale musíme sa na ňu pripraviť. Starnúca populácia musí upraviť svoje priority a bude mať aj nové potreby

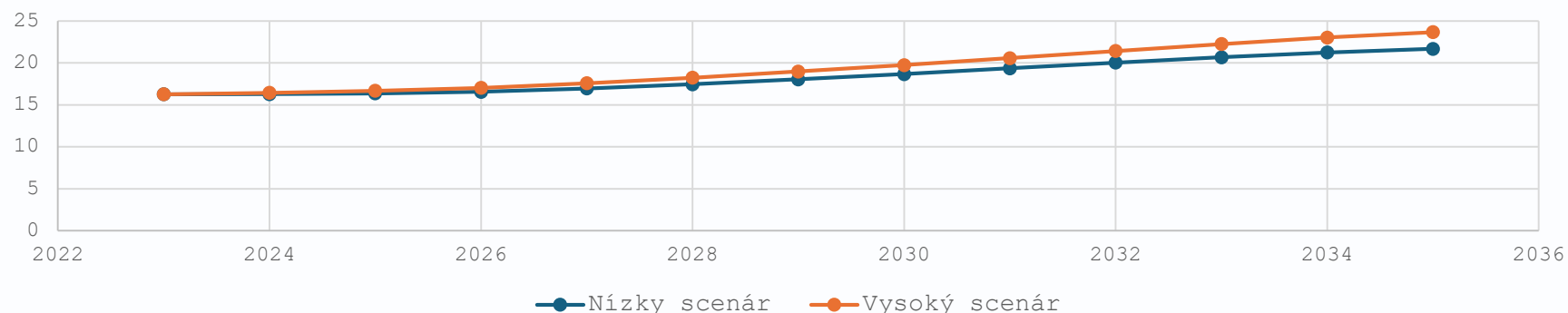


ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Vplyv na trh práce:

- Demografická štruktúra pracovnej sily odráža celkovú demografickú situáciu
- Početnosť pracovnej sily sa bude znižovať
- Priemerný vek pracovnej sily sa bude zvyšovať
- Podiel starších osôb na pracovnej sile sa bude zvyšovať

Vývoj podielu pracovnej sily vo veku 55+





ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Sektorové rozdiely:

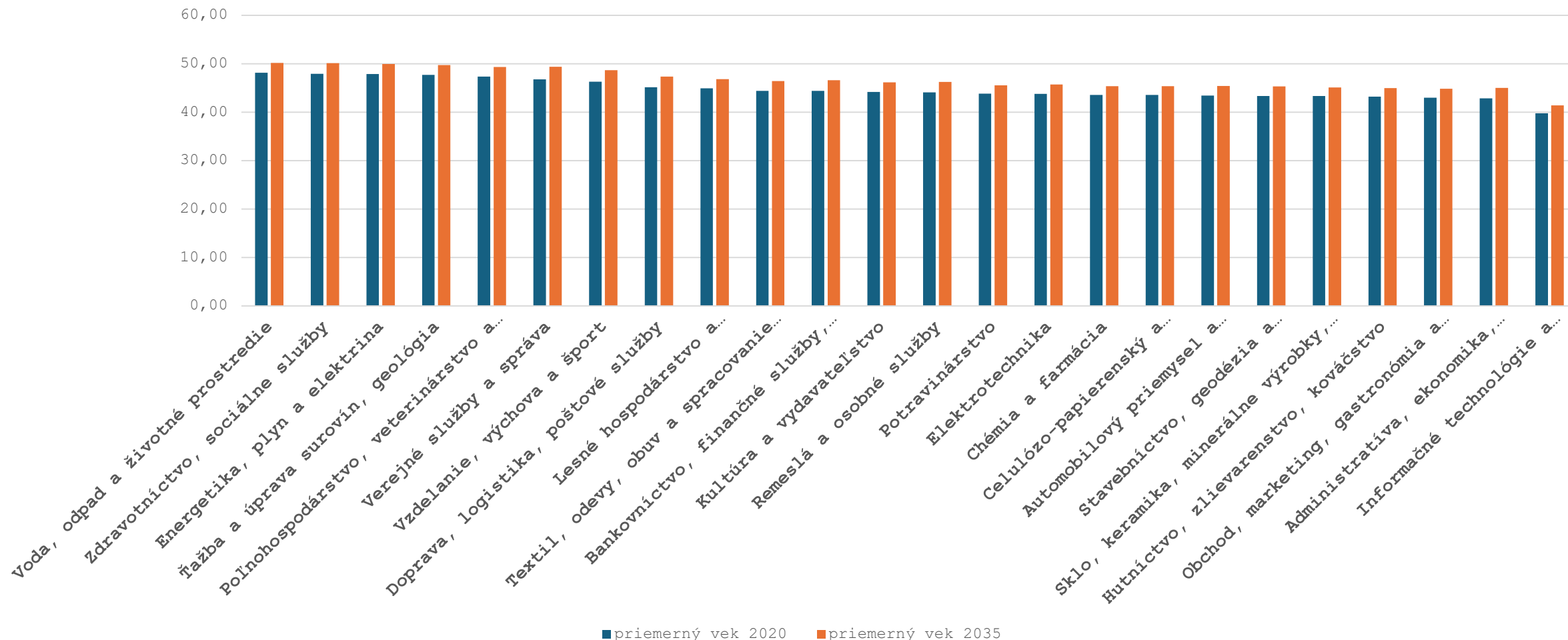
- Starnutie pracovnej sily na Slovensku je univerzálnym javom, ktorý vyplýva z procesu starnutia populácie ako celku, ale...
- Východiskový priemerný vek pracovníkov najmladšieho a najstaršieho sektora je viac ako 8 rokov
- Rozdiel medzi najrýchlejšie starnúcim sektorom a najpomalšie starnúcim sektorom (prognóza do roku 2035) je jeden rok (nárast priemerného veku od 1,6 do 2,6 roka)
- Do roka 2035 budú: dva sektory s priemerným vekom vyšším ako 50 rokov, štyri sektory s priemerným vekom viac ako 49 rokov. Len tri sektory budú mať priemerný vek nižší ako 45 rokov
- Sektorové rozdiely vo výkone práce a pracovnom prostredí už dnes generujú rozdielne podmienky pre zamestnávanie starších pracovníkov

Sektorové rozdiely:



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Prognózovaný vývoj po sektoroch





ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Aké sú možnosti odpovede na aktuálny demografický vývoj:

- Podpora natality
- Imigrácia
- **Udržanie starších zamestnancov dlhšie na trhu práce**
- **Mobilizácia vekových kohort v produktívnom veku v celom spektre**



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Vekový manažment: Práca prispôsobená životným etapám

Obsah národného projektu

Vekový manažment:

Práca prispôsobená životným etapám:

Priorita a špecifický cieľ: 4P1 Adaptabilný a prístupný trh práce, ESO 4.3 a ESO 4.4

Alokácia: 12 938 940,00 €

Časový rámec trvania projektu: 44 mesiacov

Merateľné ukazovatele:

- Počet podporovaných mikropodnikov, malých a stredných podnikov (vrátane družstevných podnikov a sociálnych podnikov) – **1 000**
- Subjekty, ktoré zaviedli opatrenia na podporu vekového manažmentu, nediskriminácie, rodovej rovnosti a zosúladenia rodinného a pracovného života – **701**
- **Ďalšie kvantitatívne ukazovatele:**
 - Počet respondentov dotazníkového prieskumu – **15 600, z toho 6 000 vo veku 50+**
 - Špecialisti pre vekový manažment **vo všetkých 24 sektoroch**



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Implementácia projektu:

Prijímateľ projektu:

Aliancia sektorových rád

Partneri projektu:

- Asociácia priemyselných zväzov a dopravy,
- Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR,
- Konfederácia odborových zväzov Slovenskej republiky,
- Republiková únia zamestnávateľov,
- Združenie miest a obcí Slovenska,
- Slovenská asociácia age managementu, o.z.,
- Age Management z.s.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Ciele projektu:

Cieľom projektu je, nastaviť podmienky na zavádzanie vekového manažmentu do firemnej kultúry podnikov vo všetkých sektoroch hospodárstva, vrátane podmienok na udržanie seniorov v zamestnaní, ako aj nastavením opatrení na využívanie flexibilných foriem práce pre rodičov malých detí a osoby s neformálnymi opatrovateľskými povinnosťami.

Očakávané výstupy projektu:

- **situačné správy** o stave pracovnej schopnosti, situačná správa vyplývajúca z vyhodnotenia 6 doplnkových otázok k neformálnemu opatrovaniu a situačná správa o rozsahu implementácie nástrojov vekového manažmentu,
- **sektorové modely** pre implementáciu zásad vekového manažmentu,
- vytvorenie **stabilnej poradenskej bázy pre zamestnávateľov**,
- **analýza legislatívneho rámca** a návrhy na jeho prípadné zmeny

Tri línie projektu:

- **Línia A:** Poznanie situácie u individuálnych respondentov – meranie indexu pracovnej schopnosti,
- **Línia B:** Poznanie situácie u zamestnávateľov – zisťovanie u zamestnávateľov – tvorba sektorových modelov,
- **Línia C:** Vytvorenie predpokladov pre vytvorenie stabilnej poradenskej bázy pre zamestnávateľov,



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia A:

- 15.600 meraní indexu pracovnej schopnosti (individuálnych respondentov),
- Realizácia meraní indexu pracovnej schopnosti vo všetkých 24 sektoroch národného hospodárstva,
- Vytvorenie kontrolnej skupiny (sektor 25) z osôb, ktoré sú viazané mimo trhu práce z dôvodu plnenia povinností neformálneho opatrovateľa (s využitím vybraných sociálnych dávok),
- Nastavenie počtu dotazníkov pre jednotlivé sektory, stanovenie kvót (vek a pohlavie),
- Príprava zberu dát - sektorové akčné plány zberu dát - špecifiká sektorov (veľkosť sektoru, organizácia práce, pracovné podmienky, veľkosť a teritoriálne rozmiestnenie typických zamestnávateľov),
- Vyhodnotenie a interpretácia dát, zamestnávateľia, sektory, národný pohľad, socio-ekonomické faktory, faktory rizikových vplyvov práce a pracovného prostredia.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia A – obsah meraní:

- **Dotazník obsahuje:**
 - Informácie pre respondentov, informácie ako vyplňať dotazník v spolupráci s anketárom a informácie o možnosti získania spätnej väzby (výsledkov merania WAI).
 - Súhlas so spracovaním osobných údajov
 - Časť A – identifikačné údaje, označenie sektora, označenie zamestnávateľa, veľkosť zamestnávateľa podľa počtu zamestnancov, kategória práce vykonávaná respondentom.
 - Časť B – socio-demografické údaje o respondentovi (11 otázok)
 - Časť C – meranie indexu pracovnej schopnosti (7 otázok)
 - Časť D – súbor otázok zameraných na neformálne opatrovanie (5 otázok)
 - Pokyny pre získanie spätnej väzby – vygenerovanie osobitného hesla k vstupu do databáze výsledkov.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia A – realizované kroky:

- Nastavenie veľkosti vzorky:
 - pre každý sektor (zohľadnenie veľkosti sektora, nastavenie počtu 50+, zváženie veľkosti podnikov, zváženie použitia ISCO).
 - neformálni opatrovatelia – vzorka č. 25 (demografická štruktúra, dôvody neúčasti na trhu práce).
- Vytvorenie súboru doplnkových otázok pre identifikáciu bariér neformálneho opatrovania pre trh práce.
- Finalizácia dotazníka (sociodemografické dáta, jazyková mutácia WAI, poskytovanie spätnej väzby, pilotné overenie),
- Vytvorenie akčných plánov pre zber dát v jednotlivých sektoroch.
- Všeobecné zásady pre vyplňanie dotazníkov a zber dát (príprava pravidiel pre výber anketárov, ich príprava, zoznam metodických materiálov, organizácia on-line podpory).



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia B:

- Minimálne 1.000 meraní u zamestnávateľov,
- Realizácia zisťovaní u zamestnávateľov zameraná na identifikáciu nástrojov vekového manažmentu, ktoré zamestnávatelia už dnes v praxi používajú prípadne s akým účinkom,
- Zisťovanie je postavené vo vzťahu ku všetkým vekovým skupinám zamestnancov (okrem starších pracovníkov, rodičia s malými deťmi, sendvičová generácia a pod.)
- Merania prebehnú vo všetkých 24 sektoroch národného hospodárstva,
- Nastavenie počtu zisťovaní pre jednotlivé sektory, (priemer cca 40 zisťovaní na sektor)
- Príprava zberu dát – sektorové akčné plány zberu dát – špecifiká sektorov (veľkosť sektoru, celkový počet zamestnávateľov, ich priemerná veľkosť),
- Vyhodnotenie a interpretácia dát.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia B – dotazník pre zamestnávateľa:

- Cieľom je zistenie stavu, rozsahu, foriem, nástrojov implementácie vekového manažmentu v podnikoch jednotlivých sektorov, vrátane situácie s využívaním flexiforiem práce pre osoby s opatrovateľskými povinnosťami.
- Zo získaných údajov od zamestnávateľov a údajov časti D dotazníkového zisťovania medzi pracovníkmi sektora bude vypracovaných 24 situačných správ o stave a rozsahu implementácie vekového manažmentu po jednotlivých sektoroch.
- S využitím výsledkov zo situačných správ o pracovnej schopnosti zamestnancov jednotlivých sektorov a zo situačných správ o implementácii vekového manažmentu v sektoroch budú vytvorené vzorové modely vekového manažmentu pre typický podnik daného sektora (24), vrátane príkladov dobrej praxe pre každý model.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia B – rozsah meraní:

- **Časť A** – štatistiky a otázky rozdelené do **8 pilierov vekového manažmentu**
- Pilier 1: Znalosť problematiky vekového zloženia zamestnancov
- Pilier 2: Ústretové postoje k starnutiu
- Pilier 3: Dobrý manažment s pochopením pre individualitu a rozdielnosť
- Pilier 4: Kvalitné a funkčné opatrenie vekového manažmentu
- Pilier 5: Zaistenie dobrej pracovnej schopnosti a motivácie
- Pilier 6: Vysoká úroveň kompetencií
- Pilier 7: Dobrá organizácia práce a pracovného prostredia
- Pilier 8: Zaistenie kvalitného života

- **Časť B: Sociálny dialóg** – Otázky pre zamestnávateľa
- **Časť C: Sociálny dialóg** – Otázky pre odborovú organizáciu
- **Časť D – Podpora zamestnancov s opatrovateľskými povinnosťami**



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia B – realizované kroky:

- Príprava dotazníka pre zamestnávateľov (získavanie údajov o využívaní nástrojov vekového manažmentu u jednotlivých zamestnávateľov).
- Doplnenie metodiky pre tvorbu akčných plánov pre zber dát v jednotlivých sektoroch (z pohľadu zisťovania u zamestnávateľov).
- Nastavenie postupu pre vyhodnocovania a interpretáciu dát (očakávané výstupy a automatizovaného spracovania, komu a ako poskytnúť výstupy z meraní, sylaby situačných správ, očakávané problémové miesta).
- Predbežný výber zamestnávateľov po sektoroch.
- Pilotné overenie v sektorových radách.



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia C:

- Vytvorenie metodického centra Aliancie sektorových rád,
- Nábor 24 sektorových špecialistov,
- Training need analysis - vzdelávanie,
- Úlohy pri realizácii projektu:
 - Akčný plán zberu dát pre sektor
 - Zber dát (osobitne u zamestnávateľov)
 - Situačná správa
 - Návrh sektorového modelu aplikácie opatrení vekového manažmentu
- Po realizácii projektu - integrálna súčasť sektorovej rady (databáza príkladov dobrej praxe, poradenstvo pre zamestnávateľov, vyhľadávanie sektorových trajektórií)



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Línia C – realizované kroky:

- Ukončený nábor – obsadené všetky pozície,
- Spustený proces prípravy sektorových akčných plánov pre zber dát
- Training needs analysis
 - Detailná znalosť sektora, komunikácia s dominantnými zamestnávateľmi
 - Teoretické znalosti z oblasti vekového manažmentu (príprava akreditovaného vzdelávania)
 - Praktické znalosti, meranie indexu pracovnej schopnosti, monitoring u zamestnávateľa (training of the job)
 - Aplikačné zručnosti so zameraním na konkrétny sektor.
- Zahájenie procesu vzdelávania

Všeobecné zásady zberu dát:

- Dáta sa budú zbierať v dvoch úrovniach, **od zamestnávateľov a od individuálnych respondentov** – pracovníkov sektora.
- Cieľom je prispôbiť zber dát špecifikám sektoru **s dôrazom na väčších zamestnávateľov**.
- Nie u každého zamestnávateľa prebehne aj zber dát od zamestnávateľa a aj individuálnych respondentov.
- V prípade ak o to zamestnávateľ bude mať záujem (a prebehne u neho zber dát na potrebnom počte respondentov pre zachovanie ich anonymity), budú zamestnávateľovi **zverejnené výsledky meraní** v jeho prevádzkach. Verejne dostupné budú výsledky všetkých meraní v súhrnnej forme, rozdelené podľa sektorov.
- **Zber dát medzi zamestnancami bude realizovaný prostredníctvom anketárov**, výber a činnosť anketárov bude rešpektovať sektorové špecifiká. **Primárne** bude prebiehať zber dát **v papierovej forme**.
- **Prieskum medzi zamestnávateľmi** o využívaní nástrojov vekového manažmentu bude vykonávať **špecialista** sektorovej rady pre vekový manažment **formou riadených rozhovorov**. V priemere na sektor vychádza 40 zamestnávateľov, ale aj v tomto prípade bude podstatné akceptovať sektorové špecifiká.
- **Podpora sektorovej rady je kľúčom k úspešnému zberu dát.**



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

Orientačný plán práce:

Etapa prípravy projektu	od 05/2025	do 12/2025
Etapa náboru a prípravy anketárov	od 1/2026	do 12/2026
Etapa zberu dát	od 03/2026	do 08/2027
Etapa vyhodnocovanie a interpretácia výsledkov	od 06/2026	do 10/2027
Etapa tvorby sektorových modelov	od 12/2026	do 03/2028
Formulácia záverov a odporúčaní	od 01/2028	do 12/2028



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO

Ďakujem za pozornosť



ALIANCIA
SEKTOROVÝCH RÁD

www.alianciasr.sk
kancelaria@alianciasr.sk