

© David Tett / Centrum pre lepšie starnutie

AGE PLATFORM Europe

BAROMETER 2025

Older workers and the future of work: Navigating digitalisation, the green transition, and labour shortages

www.age-platform.eu

AGE Barometer 2025

Starší pracovníci a budúcnosť práce: Ako sa vyrovnať s digitalizáciou, ekologickou transformáciou a nedostatkom pracovnej sily

Vydané

AGE Platform Europe | Spoločnosť pre všetky vekové kategórie

Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2, 1150 Brusel, Belgicko

www.age-platform.eu | +32 2 280 14 70

Foto: ***Centre for Ageing Better & Adobe Stock***

Tento barometer bol vypracovaný s pomocou NoteBookLM, výskumného a písacieho nástroja poháňaného umelou inteligenciou, ktorý pomohol organizovať, analyzovať a syntetizovať zdrojové materiály.

Ďalšie informácie

Maciej Kucharczyk, generálny tajomník: Maciej.Kucharczyk@age-platform.eu

Sarah Loriato, referentka pre politiku: Sarah.Loriato@age-platform.eu

Co-funded by the European Union

Spoluzaložené Európskou úniou. Názory a stanoviská vyjadrené v tomto dokumente sú však výlučne názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odzrkadľovať názory Európskej únie. Európska únia ani poskytovateľ grantu nemôžu byť za ne zodpovední.

Identifikačné číslo v registri transparentnosti: 16549972091-86

Poďakovanie

Táto správa odzrkadľuje kolektívne úsilie mnohých jednotlivcov a nebola by možná bez oddanosti a odborných znalostí **členov pracovnej skupiny pre zamestnanosť a účasť**, **členov platformy AGE** a **Williama Ghettiho**, junior policy officer v AGE Platform Europe.

Predslov Roxany Mînzatu

výkonnej podpredsedníčky Európskej komisie pre sociálne práva a zručnosti, kvalitné pracovné miesta a pripravenosť

Európa prechádza historickými demografickými a technologickými zmenami. Nedostatok zručností, nedostatok pracovnej sily a klesajúci počet obyvateľov v produktívnom veku znamenajú, že Európa musí využiť celý svoj potenciál, aby udržala svoj ekonomický a sociálny model.

To zahŕňa aj nábor starších pracovníkov. Starší pracovníci sú príliš často vnímaní negatívne – ako menej prispôsobiví alebo menej produktívni – namiesto toho, aby boli vnímaní ako skúsení odborníci, ktorí prinášajú mentorstvo a know-how. Toto myslenie sa musí zmeniť.

Ako ukazuje tento barometer, diskriminácia na základe veku, obmedzený prístup k odbornému vzdelávaniu a nepružné pracoviská stále bránia mnohým starším ľuďom zostať aktívnymi na trhu práce.

Z 50 miliónov Európanov, ktorí nie sú na trhu práce, je takmer 20 miliónov ľudí vo veku 55 – 64 rokov, ktorí často opúšťajú pracovný trh z dôvodu starostlivosti o iných alebo predčasného odchodu do dôchodku. Miera zamestnanosti tejto vekovej skupiny zostáva približne o desať percentuálnych bodov nižšia ako celkový priemer.

Politiky trhu práce by mali podporovať začlenenie starších pracovníkov, ktorých skúsenosti a zručnosti sú kľúčové pre konkurencieschopnosť a sociálnu súdržnosť Európy.

Európska komisia už položila pevné základy. Iniciatívy ako sú *súbor nástrojov na riešenie demografických zmien*, *akčný plán pre zručnosti a nedostatok pracovnej sily* a *plán kvalitných pracovných miest* uznávajú, že predĺženie zdravého a naplňujúceho pracovného života je kľúčové pre naše sociálne a ekonomické ciele. Musíme však ísť ďalej.

Potrebujeme pracoviská, ktoré sa prispôsobujú ľuďom, a nie naopak. To znamená investovať do ergonómie, flexibility a celoživotného vzdelávania, aby starší pracovníci mohli naďalej rásť a prispievať. Znamená to cielené zvyšovanie kvalifikácie v oblasti digitálnych zručností. A znamená to posilnenie legislatívy v oblasti rovnosti a podpory

opatrovateľov, aby staršie ženy, ktoré sú často pilierom neplatenej starostlivosti, mohli zostať aktívne a cenené aj v platenom zamestnaní.

Rovnako dôležité je podporovať medzigeneračnú spoluprácu. Keď mladší a starší pracovníci zdieľajú svoje zručnosti a skúsenosti, organizácie sa stávajú silnejšími a inovatívnejšími. Iniciatívy, ako je pripravovaná *európska stratégia medzigeneračnej spravodlivosti*, môžu pomôcť zakotviť túto kultúru v politikách a na pracoviskách, čím sa inklúzia stane normou, a nie výnimkou.

Vytváranie príležitostí pre starších pracovníkov, aby zostali aktívni, je investíciou do našich komunít, našich ekonomík a samotného európskeho sociálneho modelu.

Tento barometer AGE je zároveň zrkadlom a výzvou k akcii. Pripomína nám, aby sme k starnutiu nepristupovali ako k výzve, ktorú treba riešiť, ale ako k príležitosti vybudovať odolnejšiu a inkluzívnejšiu Európu.

Predslov od Heidrun Mollenkopf

Prezidentka platformy AGE Europe

V európskom kontexte, ktorý je poznačený nedostatkom pracovnej sily, urýchlenou digitalizáciou a ekologickou transformáciou, narastá diskriminácia na základe veku na pracovisku, čím sa čoraz viac marginalizujú najmä starší pracovníci.

Starší pracovníci čelia stereotypom a predsudkom, ktoré obmedzujú ich kariérne vyhliadky. Veková diskriminácia sa na pracovisku prejavuje diskrimináciou, ktorá bráni prístupu k odbornému vzdelávaniu, kariérnemu postupu a dokonca aj udržaniu si zamestnania. Pre mnohých to vedie k nedostatku pracovných príležitostí, dlhodobej nezamestnanosti alebo nežiaducemu predčasnému odchodu do dôchodku, čo je ešte výraznejšie v prípade starších osôb, ktoré čelia intersekcionálnej diskriminácii (miera zamestnanosti starších žien v Európe je v niektorých členských štátoch len 40 %; pozri AGE Barometer 2023).

AGE Barometer 2025 skúma vývojové trendy na trhu práce a ich dôsledky pre starších pracovníkov. Demografické zmeny posudzuje z hľadiska troch hlavných trendov: digitalizácie, ekologického prechodu a nedostatku pracovnej sily. Zdôrazňuje naliehavú potrebu prehodnotiť politiky zamestnanosti, aby boli inkluzívne, udržateľné a spĺňali potreby všetkých generácií.

Súčasné a očakávané zmeny ponúkajú príležitosti na kvalitnú a udržateľnú kariéru, ale len v prípade, ak sa prispôsobia primerané politiky zamestnanosti. Cenné skúsenosti, odolnosť, pohľad a prínos starších pracovníkov musia byť uznané a podporené premysleným návrhom politík. Dobré starnutie v práci a udržateľnosť musia byť vnímané ako silné stránky trhu práce. V tomto zmysle vydanie 2025 vyzýva na verejné politiky a postupy na pracovisku, ktoré podporujú medzigeneračnú spoluprácu, celoživotné vzdelávanie a zdravé pracovné podmienky.

Vydanie 2025, ktoré vzniklo vďaka spoločnému úsiliu členov platformy AGE Platform Europe, ponúka prierezovú analýzu, ktorá spája trendy na trhu práce s výzvami a príležitosťami starnutia. Predstavuje inšpiratívne postupy, konkrétne odporúčania a strategickú víziu, ako premeniť starnutie na výhodu nielen pre zamestnanosť, ale aj pre inovácie a sociálnu súdržnosť.

Barometer AGE 2025 kladie starších pracovníkov do centra diskusie o budúcnosti práce a vyzýva k spoločnému konaniu s cieľom vytvoriť spravodlivejší, inkluzívnejší a odolnejší trh práce. Je určený európskym inštitúciám, národným vládam, sociálnym partnerom, podnikom a občianskej spoločnosti s ambíciou premeniť výzvy starnutia na hybné sily pokroku pre všetkých.

Obsah

Poďakovanie 3

Predslov od Roxany Mînzatu 4

Predslov od Heidrun Mollenkopfovej 6

Obsah 8

Súhrn 11

Kontext a účel Barometra 2025 11

Metodika 12

Kľúčové zistenia 14

Kľúčové odporúčania 16

Očakávané prínosy a vplyv 19

Kapitola I – Digitálna tranzitná ácia 21

Vplyv urýchlenej digitalizácie na trh práce 21

Digitálna transformácia a nerovnosti v oblasti pracovnej sily 21

Di gitalisatio n a regionálna zamestnanosť 24

Digitálne procesy a starnúca pracovná sila 26

Flexibilita a autonómia pri práci na diaľku 26

Automatizácia a inklúzia na digitálnom pracovisku 28

Neistota v práci na platformách 33

Výzvy umelej inteligencie pre staršiu pracovnú silu 37

Systémové digitálne výzvy, ktorým čelia starší pracovníci 44

Medzery v podpore digitálnej inklúzie na pracovisku 44

Psychosociálny vplyv digitalizácie 47

Digitálna priepasť a nedostatok digitálnych zručností 50

Digitálna transformácia navrhnutá pre starnúcu pracovnú silu 53

Digitálne nástroje určené na zlepšenie zdravia a bezpečnosti pri práci 53

Podpora celoživotného vzdelávania pomocou digitálnych nástrojov 55

Digitalizácia ako katalyzátor medzigeneračnej spolupráce 57

Odporúčania 60

Kapitola II – Zelená transformácia **63**
Vplyv ekologického prechodu na trh práce 63
Zelená transformácia ako hnacia sila tvorby pracovných miest v Európe 63
Sociálne, regionálne a sektorové vplyvy 65
Prepojenie demografického starnutia a ekologického prechodu 68
Ocenenie skúseností v ekologických pracovných miestach 68
Cesta k lepším pracovným podmienkam 70
Prostredníctvom sociálneho začlenenia a medzigeneračných tímov 74
Výzvy pre starších pracovníkov na ekologickejšom trhu práce 76
Veková diskriminácia a štrukturálne bariéry 76
Obmedzená podpora pri získavaní nových zručností 77
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci 83
Ekologická transformácia navrhnutá pre starnúcu pracovnú silu 88
Udržateľné pracovné miesta musia byť ekologické a zároveň vysokokvalitné 88
Predchádzanie vylúčeniu starších pracovníkov 91
Politiky spravodlivého prechodu v kontexte starnúcej pracovnej sily 93
Odporúčania 96
Kapitola III – Nedostatok pracovnej sily **98**
Demografické starnutie a jeho vplyv na trh práce 98
Demografické zmeny a starnutie pracovnej sily 98
Nedostatok pracovnej sily a najviac postihnuté odvetvia 100
Podpora inkluzívneho a prístupného trhu práce pre všetkých starších ľudí 103
Podpora intersekcionálneho začleňovania starších pracovníkov 103
Podpora starších nezamestnaných osôb 107
Politiky a iniciatívy na udržanie starších pracovníkov v zamestnaní 111
Stratégie udržania zamestnanosti a riadenie kariéry 111
Pracovanie po dosiahnutí zákonného veku odchodu do dôchodku 116
Sociálny dialóg a kolektívne zmluvy 120
Odporúčania 123

Prílohy – Inšpiratívne postupy **127**

Belgicko 127

Cyprus 127

Česká republika 129

Dánsko 133

Fínsko 134

Francúzsko 135

Grécko 138

Nemecko 138

Maďarsko 139

Írsko 140

Taliansko 142

Malta 143

Holandsko 144

Poľsko 145

Portugalsko 146

Rumunsko 146

Španielsko 147

Spojené kráľovstvo 152

Európa 155

Práca organizácie AGE v oblasti zamestnanosti **162**

Dotazník na hodnotenie na národnej úrovni **164**

O platforme AGE Europe **167**

Súhrn

Kontext a účel barometra 2025

Európske trhy práce prechádzajú transformáciou. **Nedostatok pracovnej sily, zrýchlená digitalizácia a zelená transformácia** menia spôsob, akým ľudia pracujú, a typy dostupných pracovných miest. Zároveň **demografické starnutie** mení zloženie samotnej pracovnej sily, pričom starší pracovníci predstavujú čoraz dôležitejšiu časť ľudského kapitálu Európy. Tieto **prekrývajúce sa trendy** vyvolávajú naliehavé otázky o udržateľnosti a kvalite pracovného života, ako aj o **tom, do akej miery sú a budú súčasné a budúce stratégie trhu práce inkluzívne**.

Barometer AGE 2025 skúma, ako tieto zmeny ovplyvňujú starších pracovníkov dnes a ako môžu **formovať príležitosti a výzvy** v budúcich rokoch.

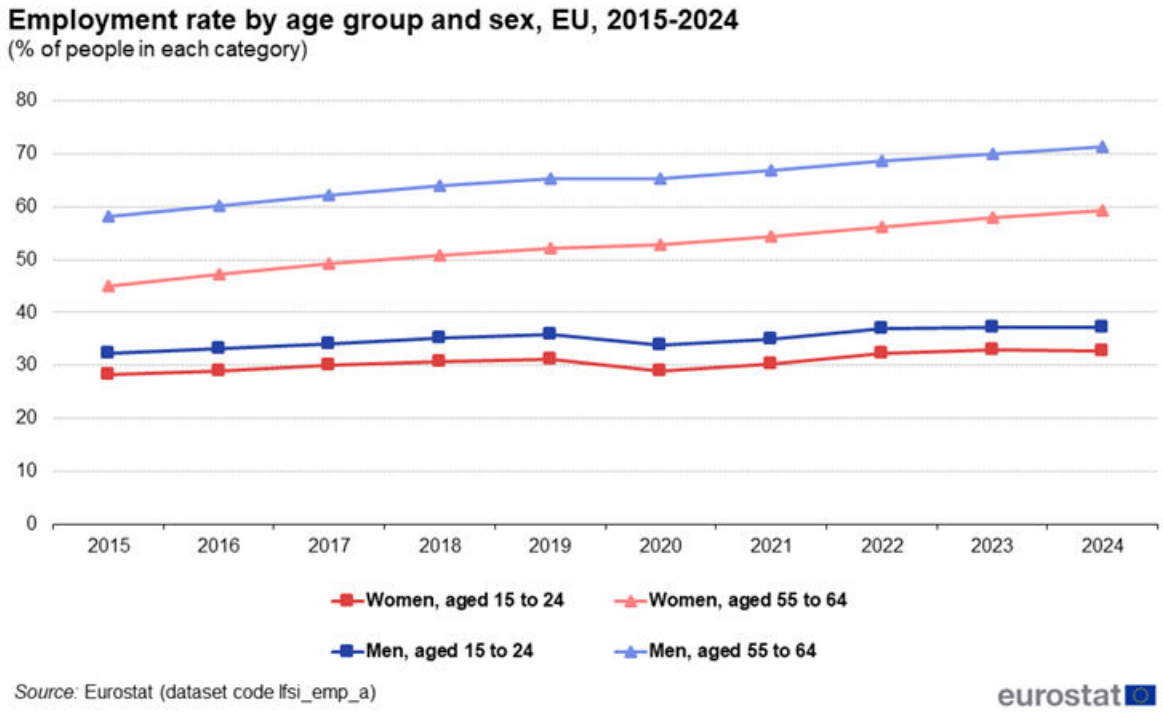


Figure 2: Employment rate by age group and sex, EU, 2015-2024 Source: Eurostat (lfsi_emp_a)

Hoci miera zamestnanosti ľudí vo veku 55 – 64 rokov v ostatných rokoch vzrástla, pretrvávajú nerovnosti medzi pohlaviami, odvetviami a regiónmi, v dôsledku čoho mnohí starší pracovníci riskujú vylúčenie zo stratégií trhu práce. Príliš často **sa** pri

snahách o prispôsobenie sa nedostatku pracovnej sily a/alebo v súvislosti s digitálnou a zelenou transformáciou **prehliada táto skupina osôb**, napriek ich právu na prácu, ich skúsenostiam a ich potenciálu prispieť k hospodárskej a sociálnej odolnosti Európy.

Tohtoročný barometer sa preto zameriava na:

- Analyzovať súčasné a vznikajúce výzvy, ktorým čelia starší pracovníci v širšom kontexte **nedostatku pracovnej sily, digitálnej transformácie a zelenej transformácie**.
- Pozorovať názory a perspektívy odborníkov, sociálnych partnerov, organizácií občianskej spoločnosti a vedúcich predstaviteľov EÚ.
- vyzdvihnúť **inšpiratívne postupy**, **ktoré podporujú začlenenie starších pracovníkov** do dynamických a inkluzívnych trhov práce
- poskytnúť **konkrétne odporúčania** pre politiky zamestnanosti priateľské k starším ľuďom, ktoré uznávajú hodnotu starších pracovníkov a zabezpečujú, aby neboli počas týchto významných transformácií opomenutí.

Barometer AGE 2025 má za cieľ nielen **informovať o politických diskusiách na európskej úrovni**, ale slúžiť aj na **národnej a miestnej úrovni**. Spojením troch megatrendov, ktorými sú digitalizácia, ekologická transformácia a nedostatok pracovnej sily, ponúka prierezovú analýzu toho, ako demografické starnutie ovplyvňuje tieto sily. Jeho hlavným cieľom je urobiť zo starnutia príležitosť pre zamestnanosť, inovácie a silnejšie **a inkluzívnejšie trhy práce v celej Európe**.

Metodika

Toto nové vydanie barometra AGE 2025 nadväzuje na predchádzajúce vydania a hodnotí **sociálno-ekonomickú situáciu starších ľudí v Európe** z hľadiska ľudských práv. Od roku 2023 sa barometer zameriava na zamestnanosť a postavenie starších ľudí na trhu práce, zdôrazňuje ich často podceňovaný potenciál a navrhuje niekoľko odporúčaní pre EÚ, členské štáty a podniky. V roku 2023[1] sa členovia AGE zmobilizovali s cieľom identifikovať a propagovať osvedčené postupy, ktoré posilňujú postavenie starších pracovníkov a umožňujú im viesť **udržateľný a kvalitný**

[1] Barometer AGE 2023 – Udržateľný a kvalitný pracovný život

pracovný život. Na základe zistení tohto vydania z roku 2023 barometer AGE 2025 zaujíma prierezový prístup, pričom skúma vplyv troch spomínaných megatrendov a zaoberá sa výzvami aj príležitosťami pre dnešných starších pracovníkov a starnúcu pracovnú silu.

Vytvorenie barometra AGE 2025 sa riadilo **kolaboratívnym a viacvrstvovým prístupom**, ktorý koordinoval sekretariát platformy AGE Europe. Členovia AGE, ktorí sú súčasťou **pracovnej skupiny pre zamestnanosť a účasť,** sa niekoľkokrát zišli, aby definovali tematický rozsah a podtémy tohto vydania. Tieto diskusie vychádzali z priorít Európskej únie, spätnej väzby z vydania z roku 2023 a poznatkov získaných prostredníctvom neustáleho dialógu s tvorcami politík EÚ a národných politík, sociálnymi partnermi a organizáciami občianskej spoločnosti.



Zasadnutie pracovnej skupiny pre zamestnanosť – marec 2025

Na základe tejto prípravnej práce pracovná skupina vypracovala **komplexný dotazník**, ktorý bol rozoslaný všetkým členom AGE. Tento nástroj umožnil **zozbierať údaje a pohľady na národnej úrovni**, čím poskytol jasnejšie pochopenie konkrétnych výziev, ktorým čelia trhy práce. Poskytol tiež cenné poznatky o tom, ako

vlády, zamestnávatelia a sociálni partneri reagujú na tlaky vyplývajúce z nedostatku pracovnej sily a digitálnej a zelenej transformácie.

Súčasne sekretariát AGE vykonal **cielený výskum** a uskutočnil **konzultácie s kľúčovými odborníkmi** s cieľom doplniť zistenia. Spojené úsilie pracovnej skupiny, členov AGE a sekretariátu uľahčilo identifikáciu sľubných postupov a inovatívnych prístupov, ktoré podporujú začlenenie a posilnenie postavenia starších pracovníkov.

Táto metodika umožnila barometru AGE 2025 predstaviť rad inšpiratívnych postupov, poukázať na kritické výzvy a sformulovať strategické odporúčania. Tie sú určené verejným orgánom, sociálnym partnerom a hospodárskym subjektom na všetkých úrovniach, od inštitúcií EÚ po miestne spoločnosti, s celkovým cieľom podporiť **inkluzívnejší a udržateľnejší trh práce pre všetky generácie**.

Kľúčové zistenia

Demografické starnutie hlboko mení trh práce. Starší pracovníci, ktorí sú často marginalizovaní, sa ocitajú na križovatke troch hlavných dynamík (digitalizácia, zelená transformácia a nedostatok pracovnej sily), z ktorých každá predstavuje výzvy, ale aj príležitosti na zabezpečenie inkluzívneho trhu práce a odvetví, ako aj udržateľných a kvalitných kariér:

Zosúladenie digitálnej transformácie a starnúcej pracovnej sily

Prechod, ktorý zhoršuje nerovnosti

Nové digitálne nástroje a procesy vylučujú starších pracovníkov z dôvodu vekovej diskriminácie, nedostatku digitálnych zručností a vhodného vzdelávania, čo vedie k strate know-how, predčasnému odchodu, zvýšenému stresu a väčšej neistote pracovnej sily.

Potenciál odhaliť

- Zlepšené pracovné podmienky prostredníctvom automatizácie
- Ocenenie skúseností prostredníctvom medzigeneračného mentorovania
- Prístup k flexibilným modelom zamestnania (zdieľanie pracovných miest, práca na diaľku atď.)
- Diaľkové vzdelávanie a rekvalifikácia v dostupných digitálnych profesiách

Výzva: Ocenenie starších pracovníkov, lepšia integrácia digitálnych nástrojov do stratégie začleňovania a udržateľnej kariéry. Integrácia starších pracovníkov do stratégií digitálnej transformácie prostredníctvom politík ďalšieho vzdelávania, digitálneho začleňovania a prevencie psychosociálnych rizík.

Zelená transformácia: nerovnomerne rozložené príležitosti

Sektory v úpadku

V dôsledku výrazného úbytku pracovných miest v upadajúcich odvetviach, ako je automobilový priemysel a fosílne palivá, sa veľká časť pracovnej sily ocitá bez zamestnania. To je obzvlášť škodlivé pre starších pracovníkov, ktorí sú v dôsledku vekovej diskriminácie, nízkej mobility a nedostatku adekvátnych programov rekvalifikácie viac postihnutí dlhodobou nezamestnanosťou ako akákoľvek iná veková skupina.

Ocenenie tradičných znalostí a praktických zručností

Zelená transformácia podporuje tvorbu pracovných miest v odvetviach, v ktorých majú starší pracovníci silné odborné znalosti (napríklad stavebníctvo, recyklácia, údržba) a kde sa cenia tradičné know-how a praktické zručnosti, čo umožňuje starším pracovníkom odovzdať svoje odborné znalosti mladším generáciám a podporuje medzigeneračnú spoluprácu.

Výzva: Podporovať odborné rekvalifikačné programy bez diskriminácie na základe veku prispôsobením odbornej prípravy individuálnym potrebám a zabezpečením začlenenia všetkých vekových skupín s cieľom dosiahnuť spravodlivú transformáciu.

Nedostatok pracovnej sily: starší pracovníci sú podceňovaní

Skúsená, ale marginalizovaná staršia pracovná sila: európsky paradox

Starnutie obyvateľstva znižuje počet pracujúcich, čo zhoršuje nedostatok pracovných síl v kľúčových odvetviach (zdravotníctvo, stavebníctvo, starostlivosť). Starší pracovníci sú k dispozícii, ale často sú vylúčení diskriminačnými praktikami, nevhodnými pracovnými podmienkami alebo neprimeranými politikami reintegrácie.

Odolný trh práce, ktorý lepšie integruje starších pracovníkov

Starší pracovníci majú cenné zručnosti a môžu zabezpečiť prenos vedomostí, čím posilňujú súdržnosť a produktivitu. Niekoľko existujúcich modelov umožňuje predĺžiť kariéru v súlade s želaniami a potrebami starších pracovníkov, zatiaľ čo nezamestnaní starší ľudia by mohli byť lepšie podporovaní a mobilizovaní, aby reagovali na tlaky trhu práce.

Výzva: Implementovať stratégie na udržanie zamestnanosti, rekvalifikáciu, flexibilitu a sociálny dialóg s cieľom podporovať kvalitnú kariéru.

Kľúčové odporúčania

Aby digitalizácia, zelená transformácia a reakcia na nedostatok pracovnej sily boli sociálne udržateľné, je nevyhnutné:

1. Prehodnotiť politiky zamestnanosti tak, aby zohľadňovali špecifické skutočnosti a potreby starších pracovníkov

Aby sa zabezpečil inkluzívny prístup k starnutiu na trhu práce, politiky zamestnanosti musia výslovne zohľadňovať realitu starších pracovníkov, najmä starších žien a nezamestnaných, ktorí čelia významným prekážkam pri opätovnom vstupe na trh práce.

Európska stratégia zamestnanosti[2] musí plne zohľadňovať starnutie, čo v súčasnosti nie je. Nedávno prijaté alebo pripravované iniciatívy, ako napríklad **Plán kvality pracovných miest**[3] a nový **akčný plán týkajúci sa európskeho piliera sociálnych práv**[4] , sú strategickými pákami pre starších pracovníkov, napríklad tým, že zahŕňajú ukazovatele súvisiace s vekom a integrujú udržateľnosť kariéry.

Je tiež nevyhnutné posilniť monitorovanie a preskúmanie **smernice o rovnosti v zamestnaní**[5] s cieľom zabezpečiť silnejšiu ochranu pred diskrimináciou na základe veku na pracovisku, čím sa starším pracovníkom umožní zostať aktívnymi dlhšie, ak si to želajú.

[2] Európska stratégia zamestnanosti (EES)
[3] Spätná väzba od platformy AGE Europe k konzultácii o pláne kvalitných pracovných miest
[4] Návrh AGE k novému akčnému plánu EPSR (2025)
[5] Smernica Rady 2000/78/ES z 27. novembra 2000, ktorou sa ustanovuje všeobecný rámec na zabezpečenie rovnakého zaobchádzania v zamestnaní a v pracovnom pomere

Podpora **európskej siete verejných služieb zamestnanosti**[6] a posilnenie vykonávania **odporúčania o dlhodobej nezamestnanosti**[7] sú nevyhnutné na lepšie uspokojenie potrieb starších uchádzačov o zamestnanie, najmä žien, prostredníctvom prístupu zameraného na človeka.

Nakoniec, revízia **smernice o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom**[8] by mala navrhnúť zvýšenie počtu dní dovolenky pre opatrovateľov, zaručenie minimálnych štandardov odmeňovania a ochranu pred prepustením alebo núteným predčasným odchodom do dôchodku. Tieto zmeny môžu pomôcť najmä ženám všetkých vekových skupín, keďže tvoria 70 % neplatených neformálnych opatrovateľov[9] .

2. *Investovať do celoživotného vzdelávania zameraného na digitálne a ekologické zručnosti*

Prístup k ďalšiemu vzdelávaniu je nevyhnutný, aby sa starší pracovníci mohli prispôsobiť digitálnej a zelenej transformácii. Iniciatíva Európskej komisie **„Únia zručností“**[10] ponúka významnú príležitosť na rozvoj modulárnych, dostupných vzdelávacích dráh prispôsobených potrebám starších pracovníkov v týchto oblastiach.

Pri vykonávaní **odporúčaní Rady týkajúcich sa kvalifikačných dráh**[11] a **individuálnych vzdelávacích účtov**[12] je potrebné zohľadniť aj špecifické skutočnosti a potreby starších pracovníkov v oblasti vzdelávania a zamestnanosti prostredníctvom prístupu zameraného na jednotlivca. To znamená zabezpečiť prístup k platenému vzdelávaciemu voľnu, odstrániť vekové obmedzenia pre vzdelávanie a prispôsobiť vzdelávacie príležitosti meniacim sa požiadavkám prechodov.

3. *Podporovať medzigeneračnú spoluprácu na pracovisku*

---

[6] Európska sieť verejných služieb zamestnanosti – sieť PES – Európska komisia
[7] Odporúčanie Rady z 15. februára 2016 o integrácii dlhodobo nezamestnaných na trh práce
[8] Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1158 z 20. júna 2019 o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom rodičov a opatrovateľov a o zrušení smernice Rady 2010/18/EÚ
[9] Vplyv poskytovania starostlivosti na zdravie a pohodu neformálnych opatrovateľov – rodové hľadisko – Eurocarers
[10] Únia zručností – Európska komisia
[11] Odporúčanie Rady z 19. decembra 2016 o cestách k zvyšovaniu kvalifikácie: nové príležitosti pre dospelých
[12] Odporúčanie Rady o individuálnych vzdelávacích účtoch

Medzigeneračná spolupráca je kľúčovým faktorom sociálnej súdržnosti a hospodárskej výkonnosti. Musí ju podporovať budúca **európska stratégia medzigeneračnej spravodlivosti**[13] , ktorá by mala obsahovať konkrétne opatrenia na podporu mentorovania, zdieľania skúseností a spolupráce medzi generáciami v profesionálnom prostredí, s dôrazom na prínosy pre podniky a zamestnancov.

Prijatie **akčného plánu na boj proti vekovej diskriminácii**[14] ako súčasť tejto stratégie je nevyhnutné na boj proti stereotypom súvisiacim s vekom, zvyšovanie povedomia zamestnávateľov a zabezpečenie spravodlivých a inkluzívnych postupov v oblasti ľudských zdrojov.

4. Prispôsobiť pracovné prostredie s cieľom predĺžiť kariéru v dobrých podmienkach

Aby starší pracovníci mohli zostať aktívni dlhšie, je nevyhnutné prijať systémový prístup k udržateľnosti kariéry. To zahŕňa systematické začleňovanie prístupu zohľadňujúceho celý životný cyklus do politík v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, najmä v kontexte súčasného a budúceho **európskeho rámca pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci**[15] **.**

Členské štáty a podniky musia byť povzbudzované k zavádzaniu konkrétnych opatrení: ergonómia pracoviska, prevencia psychosociálnych rizík, flexibilný pracovný čas, postupný odchod do dôchodku a opätovné začlenenie. Tieto opatrenia musia byť podporené nástrojmi monitorovania a hodnotenia, aby bolo možné merať ich vplyv na kvalitu života v práci a dĺžku kariéry. Je potrebné vyvinúť sektorové iniciatívy a rozšíriť ich na všetky sektory s cieľom prispôsobiť pracoviská potrebám starších pracovníkov.

Očakávané prínosy a vplyv

Hoci sa digitálna transformácia, ekologická transformácia a nedostatok pracovnej sily často riešia oddelene, ich vzájomné pôsobenie s demografickým starnutím odhaľuje

[13] Medzigeneračná spravodlivosť – Európska komisia
[14] Návrh AGE týkajúci sa akčného plánu EÚ na boj proti vekovej diskriminácii
[15] Strategický rámec EÚ pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci na roky 2021 – 2027 | Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci EU-OSHA

spoločné výzvy, ktoré si vyžadujú integrovaný prístup zameraný na začlenenie starších pracovníkov.

Digitálna transformácia predstavuje najmä silný nástroj na transformáciu práce, zlepšenie pracovných podmienok a posilnenie konkurencieschopnosti. Jej potenciál však zostáva pre starších pracovníkov z veľkej časti nevyužitý. Inkluzívna digitalizácia by mohla pomôcť znížiť nerovnosti súvisiace s vekom tým, že by uľahčila udržanie si zamestnania a prístup k zamestnaniu, ocenila skúsenosti a obmedzila predčasný odchod do dôchodku. Poskytla by tiež nástroje na prevenciu nezamestnanosti a neistoty na konci kariéry prostredníctvom ďalšieho vzdelávania a prispôsobenia pracovísk. Pokiaľ ide o blahobyt, digitálne nástroje, ak sú navrhnuté tak, aby boli inkluzívne, môžu uľahčiť fyzické úlohy, znížiť stres a zlepšiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

Pre podniky je inkluzívny digitálny prechod synonymom odolnosti. Pomáha zachovať kľúčové zručnosti, znížiť fluktuáciu zamestnancov a podporovať otvorenejšiu, medzigeneračnú a inkluzívnu organizačnú kultúru. Zvyšuje tiež atraktívnosť v kontexte nedostatku talentov. Z hľadiska verejnej politiky digitalizácia navrhnutá pre všetky vekové skupiny pomáha znižovať územnú a generačnú digitálnu priepasť a zároveň podporuje zodpovedné, inkluzívne a na človeka zamerané inovácie.

Zelená transformácia má potenciál ponúknuť významné ekonomické a sociálne príležitosti. Mohla by stimulovať vytváranie udržateľných pracovných miest v odvetviach prístupných starším pracovníkom, ako sú energetická renovácia, recyklácia a údržba. Môže tiež napraviť regionálne nerovnosti prostredníctvom podpory zraniteľných oblastí. Na sociálnej úrovni podporuje začlenenie starších ľudí prostredníctvom prispôsobeného vzdelávania, zlepšených pracovných podmienok a miestnych iniciatív, ktoré posilňujú sociálne väzby. Celoživotné vzdelávanie a rozvoj ekologických zručností sa stávajú základnými piliermi, ktoré umožňujú každému prispieť k prechodu bez ohľadu na vek.

Ekologický prechod môže tiež zlepšiť zdravie na pracovisku tým, že zníži fyzické a psychosociálne riziká a podporí zdravé starnutie, ktoré povzbudzuje zapájanie sa do komunity a aktivitu. Na to sú potrebné spravodlivejšie politiky, ktoré sú lepšie zamerané na konkrétne skupiny a regióny.

Nakoniec, **nedostatok pracovnej sily** poukazuje na paradox: zatiaľ čo mnohé odvetvia sú pod tlakom, starší pracovníci, ktorí sú k dispozícii a majú skúsenosti, často zostávajú vylúčení. Ich ocenenie by zvýšilo produktivitu, znížilo diskrimináciu a podporilo sociálnu súdržnosť. Ich udržanie alebo opätovné začlenenie do pracovnej sily, najmä prostredníctvom cielených politík, by pomohlo znížiť dlhodobú nezamestnanosť a lepšie využiť existujúce zručnosti. V kľúčových odvetviach, ako je zdravotníctvo, stavebníctvo a služby, je mobilizácia starších pracovníkov nevyhnutná na zabezpečenie kontinuity podnikania a podporu prechodov.

Na riešenie týchto výziev je potrebné prijať inovatívne organizačné modely, ako je zdieľanie pracovných miest alebo postupný odchod do dôchodku, a zaviesť politiky riadenia založené na konkrétnych ukazovateľoch a systematických hodnoteniach. To by umožnilo prispôsobiť politiky skutočným podmienkam a zabezpečiť kvantifikovateľný vplyv sociálnych iniciatív.

Začlenenie starších pracovníkov do týchto troch prechodov nie je len otázkou sociálnej spravodlivosti, ale aj nevyhnutnou ekonomickou, organizačnou a politickou stratégiou na budovanie **udržateľného, odolného a inkluzívneho trhu práce.**

Kapitola I – Digitálny prechod

Vplyv zrýchlenej digitalizácie na trhu práce

Digitálna transformácia a nerovnosti v pracovnej sile

Pandémia COVID-19 hlboko transformovala trh práce tým, že urýchlila digitálny prechod a redefinovala spôsob, akým pracujeme. Tento prechod zahŕňa technológie, ako je práca na diaľku, automatizácia, algoritmické riadenie a umelá inteligencia (UI). Hoci viedol k zvýšeniu efektívnosti a otvoril nové príležitosti na trhu práce, vytvoril aj mnoho výziev. Niektoré povolania môžu úplne zmiznúť, zatiaľ čo iné prejdú významnými zmenami, najmä zo sociálneho hľadiska. Až **46 % pracovných miest by mohlo byť narušených** najmä v dôsledku AI, pričom 14 % pracovných miest bude automatizovaných a 32 % povolaní sa transformuje[16] , čo by malo obzvlášť

[16] Vývoj a prognózy meniacej sa povahy práce – Európska komisia

znepokojujúci vplyv na pracovníkov s menej zdrojmi, ktorí nemusia rovnako profitovať z nárastu produktivity, a na dospelých v nízkokvalifikovaných alebo neistých zamestnaniach, ktorí riskujú, že zostanú pozadu.

Jednou z najväčších hrozieb digitálnej transformácie je **opustenie celých skupín, ako sú starší pracovníci**. Zhoršenie existujúcich **sociálnych nerovností** spôsobené touto transformáciou má obzvlášť významný vplyv na starších pracovníkov. Pandémia už vyvolala **„vlnu odchodov do dôchodku“,** pričom mnohí starší pracovníci opúšťajú trh práce skôr, ako plánovali, často kvôli nedostatku organizačnej podpory na prispôsobenie sa novým pracovným podmienkam[17] . V dôsledku toho trh práce nielenže stratil podstatnú časť svojej skúsených pracovných síl, ale utrpel aj značné **zníženie inštitucionálnych znalostí a odbornosti**. Odchod starších pracovníkov vytvoril medzeru, ktorú je ťažké vyplniť, najmä v odvetviach, kde sú kľúčové mentorstvo, kontinuita a nahromadené know-how. Táto zmena mala trvalé dôsledky na plánovanie pracovných síl, produktivitu a medzigeneračný prenos znalostí.

Rastúce riziko predčasného odchodu do dôchodku a erózia inštitucionálnych znalostí zostávajú naliehavými problémami, najmä vzhľadom na to, že s digitálnou transformáciou **sa zintenzívňujú vekovo diskriminačné postoje**. Zamestnávatelia čoraz viac uprednostňujú mladších uchádzačov, pričom často predpokladajú, že starší pracovníci majú ťažkosti s prispôsobením sa novým technológiám, napriek dôkazom, že často dosahujú rovnaké výkony ako ich mladší kolegovia. Navyše, **predsudky zakorenené v nových technológiách** predstavujú ďalšie hrozby pre starších pracovníkov, vrátane vylúčenia z automatizovaných systémov náboru a obmedzeného prístupu k príležitostiam.

Obmedzený kontakt s digitálnymi nástrojmi počas ich kariéry a nerovný **prístup k zdrojom, vrátane digitálnych nástrojov, odbornej prípravy a digitálnej dôvery**, znamenajú jedinečné výzvy pri prispôsobovaní sa digitálnemu prostrediu. Získanie aktualizovaných digitálnych zručností je však nevyhnutné na zvládnutie digitálnej transformácie na pracoviskách. Starší pracovníci však často čelia prekážkam v prístupe k vzdelávaniu, najmä k digitálnemu vzdelávaniu, čo im bráni zostať konkurencieschopnými. Často sa stretávajú s ťažkosťami, ktoré majú negatívny vplyv

[17] Eurofound Live – Rozdielne skúsenosti starších pracovníkov s technológiami – Prezentácia prof. Matthew Flynna

na ich profesionálny a osobný život, na rozdiel od mladších pracovníkov, ktorí majú prospech z lepšieho vzdelania a disponujú silnými digitálnymi zručnosťami a ktorí majú tendenciu hlásiť pozitívne skúsenosti s digitálnou transformáciou[18] .

Trh práce trpí **nedostatkom štruktúrovaného systému, ktorý by zaručoval celoživotné vzdelávanie** a neustály rozvoj digitálnych zručností, a to aj v neskoršom veku. Tento nedostatok vystavuje starších pracovníkov zvýšeným rizikám: v najlepšom prípade predčasnému odchodu do dôchodku, v najhoršom prípade mimoriadne škodlivej nezamestnanosti na konci ich kariéry. Táto nezamestnanosť môže mať dôsledky nielen na dotknuté osoby, ale aj na podniky a hospodárstvo v dôsledku **straty cenných organizačných znalostí**. Zanedbávaním potenciálu skúsených pracovníkov a neposkytovaním im prostriedkov na prispôsobenie sa technologickému vývoju sa trh práce pripravuje o ľudský kapitál, ktorý je nevyhnutný pre **inkluzívny a udržateľný digitálny prechod**.

[18] Eurofound Live – Rozdielne skúsenosti starších pracovníkov s technológiami – prezentácia Arianny Poli

INSPIRUJÚCA PRAX Z **ÍRSKA**

zhromaždené v spolupráci s členom AGE Ireland

Informácie Active Retirement

Gramotnosť dospelých pre život (2021 – 2030): 10-ročná stratégia gramotnosti dospelých, matematických zručností a digitálnej gramotnosti

Ministerstvo ďalšieho a vyššieho vzdelávania, výskumu, inovácií a vedy vypracovalo rozsiahlu stratégiu s cieľom zabezpečiť, aby každý mal potrebnú gramotnosť, matematickú gramotnosť a digitálnu gramotnosť, aby sa mohol plne zapojiť do spoločnosti a realizovať svoj potenciál. Írska vláda **sa** snaží **vyvrátiť mylnú predstavu, že neschopnosť čítať, písať alebo komunikovať digitálne je zlyhaním jednotlivca, ale skôr zlyhaním spoločnosti a štátu**, a jej cieľom je zabezpečiť, aby bola podpora ľahko a lokálne dostupná pre každého, kto ju potrebuje.

Keďže v budúcnosti bude základná digitálna gramotnosť potrebná takmer pre každý typ zamestnania, aj tí, ktorí sú v súčasnosti zamestnaní, môžu mať ťažkosti s prispôsobením sa technologickým zmenám a budú **potrebovať pravidelné zdokonaľovanie zručností v digitálnej a iných kľúčových oblastiach**. Zamestnávatelia a zástupcovia zamestnávateľov zohrávajú kľúčovú úlohu pri uľahčovaní zvyšovania kvalifikácie pracovnej sily v oblasti gramotnosti. V súčasnosti existuje celý rad **sietí vedených priemyslom, ktoré podporujú celoživotné vzdelávanie pracovníkov, vrátane Skillnet Business Network**, zoskupenia súkromných podnikov, ktoré spolupracujú na základe svojho odvetvia alebo regiónu s cieľom riešiť potreby v oblasti zručností a poskytovať programy zvyšovania kvalifikácie a rekvalifikácie. **Regionálne fóra zručností** tiež poskytujú pomoc zamestnávateľom a systému odbornej prípravy, aby mohli spolupracovať a uspokojovať nové potreby v oblasti zručností vo svojich regiónoch.

Digitalizácia a regionálna zamestnanosť

Výzvy a príležitosti vyplývajúce z digitalizácie sveta práce nie sú v Európe a jej členských štátoch rozložené rovnomerne. Od automatizácie a umelej inteligencie až po prácu na diaľku a zamestnanosť prostredníctvom platforiem – digitálne nástroje menia spôsob, miesto a čas, kde ľudia pracujú. Tieto zmeny zhoršujú existujúce **regionálne rozdiely**, ale aj **rozdiely medzi vidiekom a mestami**, zosilňujú existujúce rozdiely v infraštruktúre, investíciách a odbornej príprave a zároveň zdôrazňujú potrebu cielených politík na zabezpečenie spravodlivého a inkluzívneho digitálneho prechodu.

Hlavné mestá v celej Európe sa stali hlavnými príjemcami digitálneho rastu. Ich odolnosť počas pandémie možno čiastočne pripísať **vyššej koncentrácii pracovných miest, ktoré je možné vykonávať na diaľku**. Hlavné mestá a mestské centrá zaznamenali najvyššiu mieru práce na diaľku, čo bolo spôsobené štruktúrou zamestnanosti, ktorá uprednostňuje prácu na diaľku[19] . Naopak, vidiecke regióny zaznamenali pokles podielu zamestnanosti, čím sa prehĺbila priepasť medzi mestským a vidieckym trhom práce. Tento trend ilustruje Taliansko, kde rozdiel medzi najvyššou a najnižšou regionálnou mierou zamestnanosti dosahuje 33 %[20] .

Pripojenie k internetu zostáva kľúčovým faktorom digitálnej práce, nielen pre prácu na diaľku, ale aj pre odbornú prípravu, rozvoj zručností a hľadanie a uchádzanie sa o pracovné miesta. Hoci sa pripojenie k internetu v celej Európe od roku 2019 zlepšilo[21] , pretrváva digitálna priepasť medzi mestskými a vidieckymi komunitami. Táto nerovnosť obmedzuje potenciál digitálnej práce a účasti pracovníkov a uchádzačov o zamestnanie v regiónoch s horším pripojením.

Prijímanie nástrojov umelej inteligencie sa v celej Európe zrýchľuje, ale aj v tomto prípade zostávajú regionálne rozdiely významné, pričom severné a kontinentálne regióny sú na čele, zatiaľ čo ostatné zaostávajú. Tieto rozdiely sa odzrkadľujú aj medzi veľkými a malými podnikmi. Do roku 2024 prijalo umelú inteligenciu približne 40 % veľkých podnikov, zatiaľ čo v prípade malých podnikov to bolo menej ako 10 %[22] . Táto nerovnosť môže viesť k vytvoreniu dvojrýchlostnej digitálnej ekonomiky, čo oslabí

[19] Regionálne zmeny v zamestnanosti a geografia práce na diaľku v Európe | Eurofound
[20] Regionálne zmeny v zamestnanosti a geografia práce na diaľku v Európe | Eurofound
[21] Regionálne zmeny v zamestnanosti a geografia práce na diaľku v Európe | Eurofound
[22] Využitie umelej inteligencie v podnikoch – Vysvetlenie štatistík – Eurostat

konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov (MSP), ktoré tvoria chrbtovú kosť európskeho hospodárskeho modelu.

Toto nerovnomerné rozdelenie má priame dôsledky na **starších pracovníkov, ktorí sú nadmerne zastúpení v odvetviach a oblastiach, kde je digitalizácia pomalšia**, ale zároveň sú viac ohrození tým, že zostanú pozadu, keď sa prechod zrýchli. V regiónoch, ktoré zaostávajú, môžu starší pracovníci čeliť dvojitej nevýhode, a to bariéram v zručnostiach súvisiacich s vekom a štrukturálnym deficitom v digitálnej infraštruktúre.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **MAKROREGIÓNU DUNAVA** *Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE* *Profesni Krizovatky*

Projekt eDigiStars: Budovanie konkurencieschopnej digitálnej pracovnej sily v podunajskom regióne

Projekt eDigiStars, ktorý prebieha v rokoch 2020 až 2022, združuje 19 partnerov z 8 krajín (Rakúsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká republika, Maďarsko, Rumunsko, Slovinsko, Ukrajina) s cieľom riešiť **tri spoločné problémy, ktorým čelí makroregión Dunaja:**

- Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v digitálnej oblasti
- Starnutie obyvateľstva a ťažkosti so zamestnateľnosťou
- Nižšia konkurencieschopnosť

Projekt je založený na skutočnej profesionálnej spolupráci úradov práce, vzdelávacích organizácií, miestnych samospráv a mimovládnych organizácií s cieľom **vytvoriť funkčné nástroje a školenia s certifikáciou pre nezamestnaných vo veku nad 50 rokov**:

- **Nástroj POWERYOU** je zdroj na budovanie kapacít, ktorý má pomáhať úradom práce a mimovládnym organizáciám zapájať, motivovať a podporovať starších ľudí a usmerňovať ich, aby sa učili a rozvíjali svoju digitálnu kariéru.

- **Nástroj CAMPUS** pomáha vzdelávacím organizáciám prispôsobiť svoje kurzy špecifickým potrebám starších ľudí, aby boli orientované na prax a zodpovedali predchádzajúcim IT znalostiam účastníkov.
- **Nástroj LABEL** je uznávaný certifikát pre staršie osoby, ktorý má za cieľ zdôrazniť ich kompetencie a budovať dôveru v ich odborné znalosti.



© Centrum pre lepšie starnutie

Digitálne procesy a starnúca pracovná sila

Flexibilita a autonómia pri práci na diaľku

Práca na diaľku výrazne rozšírila možnosti priestorovej a časovej flexibility. Jej široké uplatňovanie poskytlo pracovníkom väčšiu slobodu pri výbere miesta a do určitej miery aj času, kedy vykonávajú svoje úlohy.

Teleworking pomohol zlepšiť **integráciu pracovného a súkromného života**[23] , čím umožnil jednotlivcom lepšie zosúladiť svoje profesionálne povinnosti s osobnými a rodinnými záväzkami. Vďaka flexibilným pracovným podmienkam ponúka teleworking

[23] Politický dokument AGE – Integrácia pracovného a súkromného života

starším pracovníkom, ktorí sú zároveň opatrovateľmi (napríklad vnúčat a/alebo starších príbuzných), možnosť ľahko prispôsobiť svoju prácu svojim opatrovateľským povinnostiam, bez toho, aby museli prejsť na čiastočný úväzok alebo predčasne opustiť trh práce, čo je možnosť, ktorú si často volia na konci kariéry z dôvodu nedostatku flexibility. Táto flexibilita je obzvlášť dôležitá pre ženy, ktoré podľa Svetovej zdravotníckej organizácie tvoria 70 % neplatených neformálnych opatrovateľov[24] . Skrátenie pracovného času alebo odchod z trhu práce z dôvodu rodinných povinností má okamžité a dlhodobé dôsledky na príjmy žien a rozdelenie rodinných povinností, čo zhoršuje rodovú nerovnosť v zamestnaní a dôchodkovom zabezpečení. Toto je obzvlášť relevantné aj vzhľadom na to, že demografické trendy čoraz viac favorizujú domácu starostlivosť a očakáva sa nárast počtu starších pracovníkov, ktorí sa snažia skĺbiť zamestnanie a starostlivosť o blízkych.

Práca na diaľku môže tiež **oslabiť autonómiu a zintenzívniť profesionálne požiadavky**. Jednou z najnaliehavejších obáv je „paradox autonómie“[25] : hoci digitálne nástroje sľubujú väčšiu flexibilitu, často vytvárajú očakávanie neustálej dostupnosti. Neustále pripojenie môže spôsobiť, že pracovníci majú pocit, že musia byť neustále online, čo znižuje ich skutočnú kontrolu nad pracovným časom a prispieva k stresu. Okrem toho kognitívne nároky na riadenie viacerých digitálnych kanálov môžu viesť k **preťaženiu informáciami, únave a strate kontroly**. To môže byť ešte zhoršené u ľudí**,** ktorí majú ťažkosti vyrovnať sa s digitálnymi zmenami, vrátane veľkej časti starších pracovníkov.

Automatizácia a inklúzia na digitálnom pracovisku

Automatizácia zohráva ústrednú úlohu v digitálnej transformácii sveta práce a môže sa stať skutočnou hybnou silou **udržateľného zamestnávania pracovníkov**. Integráciou inteligentných technológií do profesionálneho prostredia **zlepšuje**

[24] Vplyv poskytovania starostlivosti na zdravie a pohodu neformálnych opatrovateľov – rodové hľadisko – Eurocarers

[25] Sociálne a zdravotné dôsledky digitalizácie práce. Vzťahy medzi vystavením informačným a komunikačným technológiám, zdravím a pracovnou schopnosťou v rôznych socioekonomických vrstvách

pracovné podmienky, chráni zdravie zamestnancov a predlžuje ich pracovný život v lepších podmienkach[26] .

Znížením fyzickej záťaže automatizácia pomáha odľahčiť najnáročnejšie, opakujúce sa alebo nebezpečné úlohy. Roboty môžu napríklad zdvíhať ťažké bremená, vykonávať úlohy spojené s čistením alebo pracovať v nebezpečných prostrediach, čím chránia pracovníkov pred poruchami pohybového aparátu a úrazmi. To umožňuje starším zamestnancom zachovať si zdravie a pokračovať v práci bez ohrozenia ich blahobytu.

Automatizácia tiež **oslobodzuje pracovníkov od určitých rutinných úloh**, čo im umožňuje zamerať sa na náročnejšie, kreatívnejšie alebo strategickejšie úlohy. Táto zmena v obsahu práce môže zvýšiť motiváciu, spokojnosť v práci a uznanie zručností, najmä u skúsených pracovníkov, ktorých odborné znalosti zostávajú nevyhnutné.

Automatizované technológie uľahčujú prispôsobenie pracovísk a umožňujú tak **lepšie uspokojovať špecifické potreby starších ľudí a/alebo ľudí so zdravotným postihnutím**. Ponúkajú personalizované riešenia na kompenzovanie určitých funkčných obmedzení a zároveň podporujú lepšiu ergonómiu a inkluzívnejšiu organizáciu práce.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **KAMPANE EU-OSHA NA ROKY 2023 – 2025**

Kolaboratívne roboty (*koboty*):
Vyváženie inovácie a bezpečnosti pri automatizácii úloh

Výrobca plastových výrobkov vo Švédsku zaviedol **kolaboratívneho robota** s dvoma ramenami **(*cobot*)**, ktorý pomáha pri príprave vzoriek na lekárske testy, čo je úloha, ktorá si vyžadovala veľa opakovaných a presných pohybov rúk. *Cobot* sa teraz stará o presun vzoriek, ich zmiešavanie s rozpúšťadlami, uzatváranie skúmaviek, pridávanie štítkov a prípravu na skladovanie, ale pracovníci naďalej dohliadajú na proces a kontrolujú kvalitu. Táto zmena

[26] Využite príležitosti automatizácie úloh a zvážte riziká | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025

zrýchľuje a spresňuje prácu a znižuje pravdepodobnosť chýb alebo kontaminácie.

Kľúčovou výhodou pre pracovníkov je lepšie zdravie a bezpečnosť. Znížením opakovaného namáhania rúk a zápästí ***cobot* znižuje riziko dlhodobých zranení a robí prácu menej únavnou**. Zároveň **umožňuje pracovníkom sústrediť sa na zmysluplnejšie úlohy namiesto monotónnych**. Spoločnosť tiež zabezpečila, aby bol *cobot* bezpečný na používanie, a to prostredníctvom školení, jasných pokynov a **kontrol zdravia a bezpečnosti zo strany odborníkov**. Celkovo tento príklad ukazuje, ako je možné zavádzať robotov spôsobom, ktorý zvyšuje produktivitu aj pohodu pracovníkov, a ponúka dobrý model, ktorý môžu nasledovať aj iné spoločnosti.

Túto prax zdôraznila **Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA) v rámci svojej** celoeurópskej kampane Zdravé pracoviská (HWC) na roky 2023 – 2025, ktorej partnerom je aj platforma AGE Platform Europe. Podľa ich zistení spoločnosti uviedli, že **uprednostňovanie bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov prostredníctvom** technológií zameraných na človeka a vytvorenie jasných komunikačných kanálov zjednodušuje proces a znižuje počet prekážok.

Hoci automatizácia ponúka mnoho príležitostí na zlepšenie pracovných podmienok, môže mať aj negatívne účinky, najmä ak je zavádzaná bez ľudskej podpory alebo zohľadnenia jej sociálnych vplyvov.

Ďalšou výzvou je **nadmerná závislosť od automatizovaných systémov**. Keď stroje preberajú určité funkcie, existuje riziko, že sa stratia súvisiace ľudské zručnosti. Táto postupná strata know-how môže ohroziť pracovníkov, najmä starších pracovníkov, ktorí často disponujú cennými odbornými znalosťami, ktoré nie sú široko uznávané ani odovzdávané. Môžu sa obávať, že ich skúsenosti budú zastarané a že automatizácia bude použitá ako zámienka na ich nahradenie lacnejšími pracovníkmi.

Tento pocit je o to silnejší, že starší pracovníci sú často najviac vystavení **riziku vylúčenia z pracovného trhu**. Ak prídu o prácu, je pre nich ťažšie opäť sa zapojiť do pracovného trhu. Automatizácia, vnímaná ako priama hrozba pre ich stabilitu, môže

tak viesť k **strate dôvery v systém**, **strachu z degradácie** a **uzavretiu sa do seba**, čo bráni ich odhodlaniu zapojiť sa do iniciatív v oblasti odbornej prípravy alebo adaptácie.

Automatizácia však môže priniesť plné ovocie len vtedy, ak je založená na **ľudskom know-how**, najmä na skúsenostiach starších pracovníkov. Tí majú podrobné znalosti o procesoch, odborných postupoch, pracovných podmienkach a medziľudských vzťahoch, ktoré stroje, akokoľvek inteligentné, nemôžu nahradiť. Ich odborné znalosti sú nevyhnutné na **riadenie, dohľad a opravu** automatizovaných systémov, ale aj na **odovzdávanie zručností** novým generáciám zamestnancov.

Skúsenosti starších pracovníkov sú veľkým prínosom pri dohľade nad automatizovanými systémami, odhaľovaní anomálií, odovzdávaní osvedčených postupov a zabezpečovaní kontinuity vedomostí.

Z tohto hľadiska by starší pracovníci nemali byť vnímaní ako profily, ktoré treba nahradiť, ale ako **kľúčoví aktéri digitálnej transformácie**. Udržať ich v zamestnaní nie je len otázkou sociálnej spravodlivosti, ale aj predpokladom skutočne efektívnej, etickej a udržateľnej automatizácie. Zapojením ich skúseností do navrhovania, implementácie a hodnotenia technológií môžu spoločnosti predísť nákladným chybám, zvýšiť spoľahlivosť systémov a podporiť širšie využívanie digitálnych nástrojov.

Je preto nevyhnutné zaviesť vhodné politiky odbornej prípravy, ktoré starším pracovníkom umožnia oboznámiť sa s novými technológiami a zároveň oceniť ich úlohu ako mentorov. Toto uznanie ich prínosu posilňuje ich pocit užitočnosti, motivácie a sebavedomia a zároveň zabezpečuje **komplementaritu medzi ľudskou inteligenciou a digitálnou inteligenciou**.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **CYPRU** *Informácie poskytla členská organizácia AGE Cyprus Third Age Observatory*

Cyperské centrum produktivity (KEPA):

Programy odbornej prípravy v oblasti digitálnych zručností

Cyperské centrum produktivity (KEPA) ponúka **bezplatné programy odbornej prípravy v oblasti digitálnych** zručností s cieľom zvýšiť digitálnu gramotnosť všetkých cyperských občanov. Projekt, ktorý je financovaný z mechanizmu EÚ na podporu oživenia a odolnosti v rámci cyperského plánu na podporu oživenia a odolnosti, prebieha od marca 2022 do decembra 2025.

Program Digitálne zručnosti pre širokú verejnosť je otvorený pre všetky vekové skupiny a ponúka 18-hodinové kurzy na témy ako umelá inteligencia, správa internetových obchodov a webových stránok a služby elektronickej verejnej správy. Starším účastníkom môžu tieto zručnosti **pomôcť zvýšiť efektivitu, podporiť využívanie moderných nástrojov v práci a prispôsobiť sa novým digitálnym procesom**. Program Digitálne zručnosti s certifikáciou ICDL ponúka **uznávané osvedčenie**, ktoré potvrdzuje digitálnu kompetenciu a posilňuje kariérne vyhliadky.

Programy digitálnych zručností pre osoby vo veku 55 rokov a viac sú prispôsobené starším dospelým a zahŕňajú 30-hodinové kurzy zamerané na počítače, kancelársky softvér, bezpečné online transakcie, služby elektronickej verejnej správy a ďalšie témy. Tieto zručnosti **pomáhajú starším účastníkom integrovať digitálne nástroje do svojej práce, zvýšiť produktivitu, zostať konkurencieschopnými a s istotou sa orientovať v každodenných digitálnych službách**.

Výzvy špecifické pre jednotlivé sektory

Výrobný sektor a automatizácia úloh

Automatizácia úloh vo výrobnom sektore otvára nové príležitosti, najmä vďaka svojej schopnosti podporovať pracovníkov vykonávajúcich opakované alebo nebezpečné úlohy. Vzhľadom na dvojitú výzvu v podobe rastúceho nedostatku zručností a starnúcej pracovnej sily sú automatizácia a digitalizácia strategickými

riešeniami pre výrobný sektor. Tieto inovácie sú nevyhnutným prostriedkom na **zachovanie zdravia a podporu dlhšej a bezpečnejšej kariéry**, a tým aj na lepšiu podporu starnutia v práci. Dnešným starším zamestnancom, ktorí môžu byť viac vystavení fyzickým obmedzeniam, pomáha pokračovať v **aktívnej a cenené úlohe** v sektore, ktorý je fyzicky náročný.

Napríklad **kolaboratívne roboty** (coboty) môžu prevziať namáhavé úlohy, ako je zdvíhanie ťažkých bremien alebo opakovaná montáž, pričom pracujú vedľa operátorov a zostávajú ľahko programovateľné pre kohokoľvek, bez ohľadu na vek.

Okrem toho technológie, ako je **prediktívna údržba**, ponúkajú zamestnancom možnosť diaľkovo monitorovať výkon strojov a proaktívne zasahovať. Tieto prístupy kladú väčší dôraz na strategický dohľad ako na fyzický zásah a sú ideálne pre skúsených pracovníkov, ktorí chcú prejsť na menej náročné úlohy.

Praktickú podporu poskytuje aj rozvoj **rozšírenej reality a nositeľných zariadení**. Tieto nástroje premietajú pokyny alebo technické diagramy priamo do zorného poľa, čím znižujú kognitívnu záťaž a zvyšujú presnosť. Uľahčujú tiež vzdialenú pomoc, čím umožňujú starším odborníkom usmerňovať svojich mladších kolegov bez nutnosti cestovania.

Stručne povedané, ak sú automatizácia a digitálne nástroje správne zavedené a prispôsobené potrebám pracovníkov, môžu pomôcť lepšie podporovať starnúcich a starších pracovníkov. Prehodnotením úloh, zlepšením bezpečnosti a podporou neustáleho vzdelávania ponúkajú tieto technológie výrobným spoločnostiam príležitosť **zachovať cenné odborné znalosti a zároveň budovať inkluzívnu a udržateľnú budúcnosť**.



© Paul Grogan / Centrum pre lepšie starnutie

Neistota v práci na platformách

Práca na platformách je v ekonomike EÚ veľmi rozšírená, keďže približne 6 % pracovníkov (11,5 milióna ľudí v EÚ) zarába časť alebo väčšinu svojho príjmu prostredníctvom digitálnych platforiem[27] . Spolieha sa na online platformy, ktoré spájajú pracovníkov a klientov za účelom vykonávania konkrétnych služieb alebo úloh výmenou za odmenu.

Hoci práca na platformách ponúka možnosti **flexibility, dodatočného príjmu a prístupu k zamestnaniu**, najmä pre ľudí, ktorí čelia diskriminácii na tradičných trhoch, tieto výhody sú často obmedzované algoritmickým riadením a hodnotením práce. Algoritmické riadenie, ktoré sa používa na prideľovanie úloh, monitorovanie a hodnotenie výkonu a správania pracovníkov, by v ideálnom prípade mohlo slúžiť na **prispôsobenie úloh a harmonogramov zručnostiam a charakteristikám pracovníkov**, čo by bolo obzvlášť prospešné pre skupiny so špecifickými potrebami,

[27] Práca na digitálnych platformách: Fakty a čísla | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025

ako sú starší pracovníci alebo pracovníci zotavujúci sa zo zdravotných problémov, ak by sa používalo a sprevádzalo primeranými ochrannými opatreniami.

Mnohé z týchto pracovných miest však **nespadajú do tradičných systémov sociálnej ochrany a zamestnanosti**. Pracovné podmienky sú často zlé, neexistujú žiadne právne predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a práca je riadená algoritmami, čo často vedie k veľkej pracovnej záťaži a neistote zamestnania a príjmu, čo prispieva k neistote, ekonomickej nestabilite, diskriminácii a nedostatku profesionálneho rozvoja. Mnohé ženy sa venujú práci na platformách, aby si privyrobili a aby mali väčšiu flexibilitu pri zosúlaďovaní pracovných a rodinných povinností[28] . To so sebou nesie riziko fragmentácie kariéry a výzvy v oblasti profesionálneho rozvoja, **čo vedie k reprodukcii existujúcich rodových nerovností**, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje prístup žien k dôstojnému príjmu a sociálnej ochrane a vystavuje ich zvýšenému riziku chudoby na konci kariéry a po odchode do dôchodku.

Starší pracovníci vo všeobecnosti patria medzi skupiny ľudí, ktorých práca na platformách ovplyvňuje najviac, pretože sú vo všeobecnosti menej pripravení/vyškolení na prispôsobenie sa týmto zmenám ako iné vekové skupiny a **pri prijímaní do zamestnania** sú často vystavení **predsudkom**. V týchto povolaniach sú obzvlášť rozšírené vekové stereotypy o schopnosti starších pracovníkov osvojiť si moderné technológie, hoci práca na platformách môže byť vhodná pre starších ľudí, vrátane dôchodcov, ktorí by chceli pokračovať v práci. Ak tomu tak nie je, **absencia právnych predpisov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci**, sociálnej ochrany a ťažké pracovné podmienky komplikujú prácu na platformách pre starších ľudí, pričom tieto podmienky ohrozujú zdravé starnutie v práci pre mladších ľudí.

Smernica o práci prostredníctvom platforiem[29] , prijatá v roku 2024, predstavuje významný krok vpred v regulácii podmienok pracovníkov platforiem. Tým, že určitých pracovníkov platforiem uznáva za zamestnancov a nie za samostatne zárobkovo činné osoby, smernica im zaručuje **prístup k základným právam, ako je minimálna mzda, sociálna ochrana a kolektívne vyjednávanie**. Smernica tiež zavádza dôležité záruky v oblasti algoritmického riadenia. Platformy sú teraz povinné **zabezpečiť transparentnosť svojich automatizovaných systémov**, vrátane vysvetlenia, ako sa

[28] Eurofound – Rodové rozdiely v motivácii zapojiť sa do práce na platformách
[29] Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2024/2831 z 23. októbra 2024 o zlepšení pracovných podmienok v práci na platformách

prijímajú rozhodnutia, aké údaje sa používajú a aké kritériá sa uplatňujú. Pracovníci musia byť informovaní o akýchkoľvek zmenách v týchto systémoch a sú povinné pravidelné hodnotenia, aby sa predišlo diskriminačným výsledkom. **Používanie citlivých osobných údajov v automatizovanom rozhodovaní je zakázané** a pracovníkom je zaručené právo na ľudský zásah, najmä v prípadoch prepustenia. Tieto ochrany sú kľúčové pre starších pracovníkov, ktorých môžu neprimerane ovplyvňovať algoritmy, ktoré uprednostňujú mladšie profily alebo penalizujú pomalšie prispôsobovanie sa digitálnym pracovným postupom.

Smernica síce predstavuje pokrok, ale nerieši v plnej miere širšie výzvy digitálnej spravodlivosti a začlenenia starších pracovníkov. Niekoľko európskych iniciatív a regulačných rámcov má za cieľ podporovať etické používanie digitálnych nástrojov, ale často nedokážu podporiť zdravé starnutie na pracovisku. Napríklad **zriedka obsahujú mechanizmy na posudzovanie** toho, ako digitálne systémy odlišne vplývajú na starších pracovníkov, ani nevyžadujú vekovo citlivý dizajn algoritmických nástrojov. Navyše, **implementácia týchto rámcov je v jednotlivých členských štátoch nerovnomerná** a mechanizmy presadzovania zostávajú obmedzené.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **NEMECKA**

Platforma Granny Angels:
Podpora profesionálneho začlenenia starších dospelých prostredníctvom digitálnych platforiem

Platforma Granny Angels je originálna iniciatíva, ktorá **spája rodiny hľadajúce starostlivosť o deti so staršími občanmi, ktorí chcú zostať aktívni**. Myšlienka je založená na **princípe *Leihomas* alebo *Leihopas* („starí rodičia v srdci“)**, ktorí pomáhajú deťom s príležitostnými alebo pravidelnými úlohami, ako je starostlivosť po škole, sprevádzanie na aktivity alebo jednoducho poskytovanie starostlivej prítomnosti doma.

Tento prístup ilustruje, ako **môže digitálna platforma, ak je dobre štruktúrovaná a podporovaná, slúžiť ako páka pre profesionálne**

začlenenie starších pracovníkov. Vďaka jasnému rámcu, ktorý zahŕňa overovanie profilov, administratívnu podporu a bezpečné vytváranie sietí, platforma ponúka starším ľuďom možnosť pokračovať v práci za vhodných podmienok. To im umožňuje generovať príjem a zostať sociálne a profesionálne aktívnymi, pričom maximálne využívajú svoju dostupnosť a životné skúsenosti.

Tento prístup má tiež **silný medzigeneračný rozmer**. Ukazuje, ako môže platforma prekročiť čisto transakčnú logiku a stať sa nástrojom sociálnej súdržnosti. Podporou solidarity medzi generáciami **pomáha riešiť výzvy v oblasti starostlivosti o deti a umožňuje starším ľuďom zostať aktívnymi**, **ak si to želajú**.

Výzvy špecifické pre dané odvetvie

Sektor upratovacích služieb a algoritmické riadenie

Algoritmické systémy riadenia pracovníkov sa čoraz častejšie používajú v sektore upratovacích služieb, najmä v profesionálnych upratovacích službách[30] . Ich použitie má za cieľ vytvoriť plynulejšiu organizáciu, **lepšie rozdelenie pracovnej záťaže** a zvýšenie produktivity. V niektorých prípadoch môžu tiež prispieť k **zlepšeniu zdravia a bezpečnosti pri práci** tým, že predvídajú fyzické obmedzenia alebo prispôsobujú plánovanie úloh, čo je prospešné pre zdravé starnutie pri práci a starších pracovníkov.

Tieto výhody však zakrývajú dobre známe riziká, ktoré už boli spomenuté vyššie: strata autonómie, intenzifikácia práce, zvýšený tlak na výkon, masívne zbieranie osobných údajov a sociálna izolácia. Všetky tieto faktory môžu podkopávať kvalitu života v práci a viesť k stresu, vyčerpaniu a dokonca k strate zmyslu. Ešte výraznejšie sa prejavujú u pracovníkov vo veku 50 rokov a viac, ktorí sú čoraz viac zastúpení v nízkopríjmových, fyzicky náročných odvetviach, vrátane upratovania. Mnohí pracovníci vo veku nad 65 rokov naďalej pracujú v týchto pozíciách, často z finančnej nutnosti, kvôli nedostatočnému dôchodkovému

[30] Riadenie pracovníkov prostredníctvom umelej inteligencie: Príležitosti a riziká pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025

príjmu a obmedzeným alternatívnym pracovným príležitostiam[31] . Často sú vystavení formám neistoty zamestnania a vekovej diskriminácii, čím môžu čeliť dvojitému riziku. Na jednej strane digitálne systémy vyžadujú digitálne zručnosti, ktoré starší ľudia nemusia vždy ovládať, čo zvyšuje riziko vylúčenia a stigmatizácie. Na druhej strane, zintenzívnenie pracovného tempa a nedostatok prestávok môžu mať obzvlášť škodlivé účinky na ich fyzické zdravie, čím sa zvyšuje pravdepodobnosť úrazov a porúch pohybového aparátu. V sektore, ktorý je už teraz poznačený neistými zmluvami, nedobrovoľnou prácou na čiastočný úväzok a nízkym sociálnym uznaním, **môže** zavedenie **nedostatočne regulovaného algoritmického riadenia preto zvýrazniť marginalizáciu týchto pracovníkov** a ešte viac im sťažiť udržanie si zamestnania.

Výzvy umelej inteligencie pre staršiu pracovnú silu

Integrácia umelej inteligencie do procesov na pracovisku siaha od náboru až po hodnotenie výkonnosti. Systémy umelej inteligencie používané v riadení pracovníkov sa pri rozhodovaní často spoliehajú na veľké súbory údajov. Kvalita a reprezentatívnosť týchto súborov údajov je však kritická. Ak údaje použité na trénovanie odzrkadľujú historické nerovnosti alebo postrádajú diverzitu, systémy umelej inteligencie môžu replikovať a dokonca **zosilňovať existujúce predsudky**. To je obzvlášť znepokojujúce v prípade náboru, kde algoritmické nástroje môžu uprednostňovať mladších uchádzačov alebo uchádzačov z väčšinových skupín, čím sa starší pracovníci a menšiny dostávajú na okraj.

Predsudky voči starším ľuďom v oblasti umelej inteligencie sú rastúcim, ale nedostatočne preskúmaným problémom. Zamestnávatelia často predpokladajú, že starší pracovníci sa menej prispôsobujú novým technológiám, čo vedie k diskriminačným postupom pri prijímaní do zamestnania. Napríklad v Európe majú uchádzači do 35 rokov 86 % pravdepodobnosť, že budú prijatí na pozície zahŕňajúce nástroje umelej inteligencie, zatiaľ čo u uchádzačov nad 60 rokov je to len 33 %[32] . Starší pracovníci čelia aj **prekážkam v oblasti školenia v oblasti umelej**

[31] Starnúca pracovná sila | Európska nadácia na zlepšenie životných a pracovných podmienok
[32] Umožnenie medzigeneračnej pracovnej sile využívať výhody umelej inteligencie – Generácie

inteligencie. Len 38 % pracovníkov nad 45 rokov sa zúčastňuje školení v oblasti umelej inteligencie, zatiaľ čo u mladších pracovníkov je to viac ako 50 %[33] .

INSPIRUJÚCA PRAX Z **NEMECKA**

„Algoritmická spravodlivosť v starnúcich spoločnostiach" (AGEAI): Zabezpečenie etického vývoja umelej inteligencie

AGEAI je interdisciplinárna iniciatíva pod dohľadom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Berlin Social Science Center), ktorá je v súlade s obavami Svetovej zdravotníckej organizácie, že **neregulovaná umelá inteligencia môže posilňovať vekovú diskrimináciu a oslabovať zdravotnú a sociálnu starostlivosť o starších ľudí**. Jej cieľom je posúdiť, ako sa veková diskriminácia prejavuje v systémoch, produktoch a službách umelej inteligencie, so zameraním na „vysoko rizikové" sektory podľa európskeho zákona o umelej inteligencii, ako je zamestnanosť a nábor. AGEAI sa zaoberá algoritmickou zaujatosťou, aby **zabezpečila, že umelá inteligencia zostane dôveryhodná, zameraná na človeka a spravodlivá**, pretože zastarané alebo zaujaté údaje môžu vylúčiť starších pracovníkov z pracovných miest, skresliť zdravotné posudky alebo obmedziť prístup k digitálnym službám.

Prostredníctvom osvety a vzdelávania AGEAI podporuje odolnosť a posilňuje postavenie starších dospelých, zároveň informuje vývojárov umelej inteligencie a tvorcov politík o vekovej predpojatosti. V Berlíne a Bruseli sa organizujú workshopy, hackatóny, výstavy umenia a sociopolitické podujatia, ktoré podporujú dialóg, spochybňujú stereotypy a vedú k tvorbe inkluzívnych politických odporúčaní. V máji 2025 napríklad WZB spolupracovalo s AGE na **podujatí viacerých zainteresovaných strán** s názvom **„Využitie umelej inteligencie pre všetky vekové skupiny: riešenie vekovej diskriminácie**".

[33] Umožnenie medzigeneračnej pracovnej sile využívať výhody umelej inteligencie – Generácie

Digitálne nerovnosti súvisia aj s **rodovou príslušnosťou a zdravotným postihnutím**. Ženy, najmä staršie ženy, menej často využívajú umelú inteligenciu v práci. Muži vo veku 25 až 34 rokov využívajú nástroje umelej inteligencie takmer dvakrát častejšie ako ženy vo veku 55 až 64 rokov[34] . Tento rozdiel odzrkadľuje širšie štrukturálne nerovnosti v prístupe k digitálnym zručnostiam a príležitostiam. Ľudia so zdravotným postihnutím čelia ešte väčším výzvam. Obmedzenejší prístup k internetu (64,3 % v porovnaní s 87,9 % u ľudí bez zdravotného postihnutia[35]) a neprístupné digitálne platformy prispievajú k nepriamej diskriminácii na pracovisku. Systémy umelej inteligencie často vyžadujú vysoké kognitívne schopnosti, čo vytvára prekážky pre osoby s mentálnym postihnutím a v širšom zmysle aj pre niektorých starších pracovníkov.

Existuje vysoké riziko, že **umelá inteligencia** bude používaná **na identifikáciu zamestnancov považovaných za „menej produktívnych“** na základe kvantitatívnych ukazovateľov, ktoré sú často odtrhnuté od ľudskej reality. Takýto prístup môže viesť k rozhodnutiam, ktoré sú pre pracovníkov škodlivé: nahradenie zamestnancov, zvýšený tlak, neustále sledovanie... Všetky tieto praktiky môžu viesť k dehumanizácii práce, zameriavaniu sa na starších pracovníkov alebo pracovníkov so zdravotným postihnutím a oslabovaniu tímov.

AI by sa mala používať na podporu inkluzívnejšej a starostlivejšej vízie práce. Mohla by sa napríklad používať na identifikáciu prekážok výkonu – mentálneho preťaženia, neprimeraných nástrojov, nedostatku školení – a na navrhovanie riešení prispôsobených každému jednotlivcovi. Mohla by tiež podporovať lepšie rozdelenie úloh, personalizovanú podporu a uznanie jedinečných kvalít každého jednotlivca.

AI by sa nemala stať iba nástrojom na dosahovanie výkonnosti, ale pákou na zlepšovanie pracovných podmienok. Ak do centra jej nasadenia postavíme ľudí, môžeme z nej urobiť **skutočnú hnaciu silu sociálneho pokroku.** Aby sa však táto vízia stala skutočnosťou, AI musí byť riadne regulovaná. Okrem potreby **transparentnosti** v súvislosti so zhromažďovanými údajmi a ich využívaním a **spravodlivosti** v algoritmoch, aby sa zabránilo predsudkom a diskriminácii, existuje silná potreba účasti zamestnancov na rozhodnutiach týkajúcich sa AI. **Systémy**

[34] #EurofoundLive: Ako umelá inteligencia mení svet práce v Európe?
[35] Ubytovanie a technologická pomoc pre zamestnanosť – EDF

umelej inteligencie zamerané na človeka môžu zakryť vek a iné charakteristiky, ktoré sa používajú na diskrimináciu pri nábore, čím sa zníži predpojatosť. Chatboty a **asistenčné technológie** majú tiež potenciál pomôcť starším pracovníkom, ktorým chýbajú digitálne zručnosti potrebné na ľahšiu orientáciu v digitálnom prostredí. Je nevyhnutné zapojiť starších pracovníkov, osoby so zdravotným postihnutím a ich zastupujúce organizácie do navrhovania a implementácie nástrojov umelej inteligencie, aby sa zabezpečila ich užívateľská prívetivosť.



© David Tett / Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **BELGICKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Vlaamse Ouderenraad

Národný konvergenčný plán pre umelú inteligenciu (2022): Stať sa inkluzívnous umelou inteligenciou

Národný konvergenčný plán na **premenu Belgicka na #SmartAINation** stanovuje deväť cieľov, na ktoré sa federálna vláda v spolupráci so svojimi partnermi zameriava v najbližších rokoch. Jeho prvou prioritou je **„Podpora dôveryhodnej** umelej **inteligencie“**, pričom sa zdôrazňuje, že umelá inteligencia môže podporovať ľudské práva, demokraciu a právny štát, ak je vyvíjaná eticky a zodpovedne, **riadená zásadami transparentnosti, nediskriminácie, diverzity, správy údajov, ochrany súkromia, sociálneho a environmentálneho blahobytu a technickej robustnosti**.

Kľúčové je riešenie **algoritmickej zaujatosti**: súbory údajov musia byť reprezentatívne pre ženy, etnokultúrne menšiny, starších ľudí a iné skupiny, aby sa zabránilo diskriminácii a posilnila dôvera. Zahŕňa to **aj prevenciu diskriminácie na základe veku v oblastiach**, **ako sú pracovné príležitosti**, a zabezpečenie toho, aby starší pracovníci boli spravodlivo zohľadňovaní pri obsadzovaní pracovných miest a kariérnom postupe. Plán tiež zdôrazňuje dôležitosť **zmenšovania digitálnej priepasti**, ktorá neprimerane postihuje skupiny s nízkymi príjmami, starších dospelých a ľudí so zdravotným postihnutím, čo v dôsledku ovplyvňuje ich vyhliadky na zamestnanie.

Výzvy špecifické pre jednotlivé sektory

Starnutie v sektore zdravotníctva: Etická integrácia umelej inteligencie

Digitalizácia zdravotníctva mení spôsob poskytovania, riadenia a vnímania starostlivosti, čo prináša príležitosti aj výzvy, najmä pre starnúce obyvateľstvo a starších odborníkov. Technológie ako umelá inteligencia, telemedicína a digitálne zdravotné záznamy sa čoraz viac integrujú do systémov zdravotníctva a ponúkajú **potenciál na zlepšenie efektívnosti, kvality starostlivosti a pracovných podmienok**. Bez starostlivého monitorovania a inkluzívnych stratégií však tieto inovácie riskujú posilnenie existujúcich nerovností, vrátane vekovej diskriminácie.

Pandémia COVID-19 urýchlila zavádzanie umelej inteligencie do zdravotníctva, čo bolo spôsobené naliehavými potrebami a dostupnosťou veľkých dátových súborov. **Umelá inteligencia v súčasnosti automatizuje až 30 %**

administratívnych úloh, čo umožňuje zdravotníckym pracovníkom viac sa sústrediť na starostlivosť o pacientov[36] . Tento vývoj môže zvýšiť spokojnosť v práci a znížiť vyhorenie, najmä v prostrediach s vysokým tlakom.

Okrem toho metaanalýza 16 prospektívnych kohortových štúdií podporuje názor, že existuje pozitívny vzťah medzi nočnou prácou a morbiditou rakoviny prsníka[37] , čo dokazuje vplyv práce na zdravie a zdravé starnutie pracovníkov. Pre sestry a iných zdravotníckych pracovníkov, ktorí sú obzvlášť náchylní na nočnú prácu, môže toto uznanie otvoriť cestu k lepšej ochrane a kompenzácii. V tejto súvislosti by algoritmické systémy riadenia mohli byť účinným nástrojom na podporu **zdravia, bezpečnosti a tým aj zdravého starnutia pracovníkov**. Inteligentným prerozdelením nočných zmien a monitorovaním kumulatívnej expozície by plánovanie rozvrhov na základe umelej inteligencie mohlo pomôcť udržiavať bezpečné limity pre nočnú prácu, čím by sa znížili zdravotné riziká a zároveň by sa zabezpečila kontinuita starostlivosti. Tieto systémy môžu zohľadňovať aj individuálne zdravotné profily a potreby zotavenia, čím ponúkajú humánnejšie a prispôsobivejšie plánovanie zmien, ktoré vyvažuje prevádzkové požiadavky a pohodu pracovníkov. Aby však boli tieto nástroje účinné a spravodlivé, musia byť transparentné, inkluzívne a navrhnuté v spolupráci so zdravotníckym personálom.

Svetová zdravotnícka organizácia vyjadrila obavy, že neregulované technológie umelej inteligencie by mohli pretrvávať **vekové predsudky**, čo by bolo na škodu ako pre opatrovateľov, tak aj pre pacientov[38] . Mnohí pracovníci v oblasti starostlivosti vyjadrujú obavy z technologických zmien, strach z zastarania a obmedzený prístup k odbornému vzdelávaniu. **Nedostatočná digitálna a zdravotná gramotnosť** je hlavnou prekážkou pri zavádzaní nástrojov umelej inteligencie. Zvýšenie odborného vzdelávania je nevyhnutné na to, aby lekári a iní odborníci boli pripravení efektívne využívať umelú inteligenciu. To zahŕňa nielen technické zručnosti, ale **aj pochopenie etických a právnych dôsledkov umelej inteligencie v klinickej praxi**, aby sa zdravotnícky personál mohol lepšie zapájať do všetkých fáz vývoja umelej inteligencie, od návrhu až po

[36] Umelá inteligencia a zdravotnícky personál – OECD
[37] Nočná práca zvyšuje výskyt rakoviny prsníka a úmrtnosť zo všetkých príčin: metaanalýza 16 prospektívnych kohortových štúdií
[38] Veková diskriminácia v umelej inteligencii v zdravotníctve – WHO

zavedenie, a aby sa zabezpečilo, že technológie spĺňajú skutočné potreby a **dopĺňajú ľudské odborné znalosti**, namiesto toho, aby ich nahrádzali.



© Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **HOLANDSKA**

zhromaždené v spolupráci s členom AGE žien Holandsko

Informácie Sieť starších

„Digitálne zručnosti v zdravotníctve a sociálnej starostlivosti“: Podpora zraniteľných zamestnancov pri rozvoji digitálnych zručností

Táto iniciatíva, ktorú vedie mimovládna organizácia Mediawijs, sa zaoberá **rozšírenou priepasťou v digitálnych zručnostiach medzi zamestnancami v organizáciách poskytujúcich starostlivosť a sociálne služby** a zároveň podporuje politiky, ktoré podporujú digitálnu inklúziu a mediálnu gramotnosť v týchto sektoroch. Zameriava sa na organizácie a zamestnancov, ktorí podporujú

zraniteľné skupiny obyvateľstva, vrátane starších dospelých, a poskytuje zamestnancom zručnosti potrebné na zvládnutie digitálnej transformácie a poskytovanie vysokokvalitných služieb všetkým.

Tento projekt má tri hlavné ciele:

- Informovanie sektorov zdravotníctva a sociálnej starostlivosti o dôležitosti digitálnych zručností medzi zamestnancami prostredníctvom **webovej stránky plnej informácií a nástrojov**.
- Poskytovanie usmernení o tom, ako začleniť digitálnu inklúziu a mediálnu gramotnosť do politík organizácie. Toto koučovanie je založené na politickom nástroji **„Digitálna inklúzia a mediálna gramotnosť v sociálnych službách**“.
- Odborná príprava zamestnancov, ktorí sa chcú stať **digitálnymi pomocníkmi** a posilniť digitálne zručnosti svojich kolegov.

Systémové digitálne výzvy, ktorým čelia starší pracovníci

Medzery v podpore digitálnej inklúzie na pracovisku

V každom sektore čelia starší pracovníci rastúcim výzvam v dôsledku rýchlej digitalizácie pracovného prostredia. Tieto výzvy sa neobmedzujú na jedno odvetvie, digitálny proces alebo povolanie. Sú systémové a vyžadujú koordinované reakcie na úrovni pracoviska aj politiky.

Zamestnávatelia zohrávajú kľúčovú úlohu pri znižovaní digitálnych nerovností, ale mnohí si neuvedomujú svoje zodpovednosti alebo nemajú dostatočné zdroje na prijatie účinných opatrení. Jedným z najnaliehavejších problémov je **nedostatočné povedomie a pripravenosť zamestnávateľov**. Veľká väčšina z nich (81 %) nemá zavedené politiky na poskytovanie asistenčných technológií a 75 % nevie, či ich zamestnanci už takéto nástroje používajú[39] . Bez jasných politík a proaktívneho zapojenia ich spoločnosti starší pracovníci riskujú, že zostanú pozadu a budú mať ťažkosti prispôsobiť sa digitálnym procesom a udržať si produktivitu.

[39] Ubytovanie a technologická pomoc pre zamestnanosť – EDF

Hoci na úrovni EÚ existujú usmerňovacie nástroje a rámce, vrátane **smernice o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach (EÚ 2019/1152)**[40] , samotné často nestačia. Táto smernica vyžaduje, aby boli pracovníci informovaní o kľúčových aspektoch svojej práce, vrátane algoritmického rozhodovania. V Taliansku vnútroštátne právne predpisy, ktorými sa smernica transponuje, ukladajú zamestnávateľom povinnosť zverejňovať používanie algoritmických systémov riadenia a údaje, na ktorých sa zakladajú, čím sa podporuje transparentnosť a zodpovednosť. V doplnku k záväzným právnym predpisom poskytuje **rámcová dohoda o digitalizácii**[41] , ktorú schválili medziodvetvoví sociálni partneri, usmernenia týkajúce sa spoločnej digitálnej transformácie. Zdôrazňuje dôležitosť digitálnych zručností, právo na odpojenie a zásadu „ľudskej kontroly“ v systémoch umelej inteligencie. Vyzýva tiež na prijatie jasných pravidiel spracúvania a monitorovania údajov s cieľom chrániť ľudskú dôstojnosť. Hoci táto dohoda nie je právne záväzná, odzrkadľuje spoločný záväzok zabezpečiť, aby digitalizácia prinášala prospech všetkým pracovníkom a nezhoršovala existujúce nerovnosti.

Napriek existencii týchto nástrojov na podporu podnikov v ich snahe stať sa inkluzívnejšími, **praktické a finančné prekážky zostávajú významné**. Iba štvrtina zamestnávateľov využíva existujúce podporné schémy a mnohí považujú finančnú pomoc za nedostatočnú[42] . Pomocné zariadenia môžu byť skutočne nákladné a verejné dotácie sú často nedostatočne využívané kvôli zložitým postupom a nízkej informovanosti.

Kultúra organizácie tiež zohráva rozhodujúcu úlohu pri formovaní digitálnej inklúzie. Bez podporovania kultúry **empatie, spolupráce a otvorenosti voči spätnej väzbe** sa pracoviská stanú alebo zostanú prostredím, kde sa starší pracovníci cítia neisto a nemajú podporu pri žiadaní o pomoc s digitálnymi nástrojmi alebo pri zapájaní sa do kontinuálneho vzdelávania. **Nedostatok jasných usmernení** o používaní digitálnych nástrojov v rámci spoločnosti môže mať nepriaznivé dôsledky. Zamestnanci ich používajú podľa vlastných postupov, bez definovaného rámca, čo môže poškodiť samotnú organizáciu alebo brániť rozvoju ich zručností.

[40] Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2019/1152 z 20. júna 2019 o transparentných a predvídateľných pracovných podmienkach v Európskej únii
[41] Rámcová dohoda o digitalizácii | Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci EU-OSHA
[42] Ubytovanie a technologická pomoc pre zamestnanosť – EDF

Súkromie by malo byť tiež jadrom kultúry organizácie, aby lepšie podporovalo vzdelávacie programy, zavádzanie digitálnych nástrojov a politiky monitorovania pracoviska spôsobmi, ktoré chránia osobné údaje a zároveň umožňujú starším pracovníkom sebavedome sa zúčastňovať na digitalizovaných procesoch. Je nevyhnutné zabezpečiť rešpektovanie súkromia pri zavádzaní ďalšieho dôležitého, ale často chýbajúceho nástroja **na monitorovanie digitálnej inklúzie,** ako sú pravidelné prieskumy zamestnancov, sledovanie využívania asistenčných technológií a meranie účasti na školeniach v oblasti digitálnych zručností. Tieto ukazovatele môžu pomôcť identifikovať medzery, usmerniť cielené intervencie a zabezpečiť, aby starší pracovníci nezaostávali v digitálnej transformácii.

INSPIRUJÚCA PRAX ZO **ŠPANIELSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Strategický plán španielskej agentúry na ochranu údajov (2025-2030): Zodpovedná inovácia a ochrana dôstojnosti v digitálnej ére

Poslaním španielskej agentúry na ochranu údajov (*Agencia Española de Protección de Datos,* AEPD) je chrániť základné právo na ochranu osobných údajov, pričom osobitná pozornosť sa venuje skupinám v zraniteľnej situácii na trhu práce, ako sú starší ľudia. Zameriavajúc sa na **ochranu súkromia už pri návrhu a ako na základný princíp digitálnej inovácie** pomáha zamestnávateľom zavádzať **digitálne nástroje a systémy umelej inteligencie**, **ktoré rešpektujú dôstojnosť a práva starších pracovníkov**, čím sa znižuje riziko diskriminácie alebo neprimeraného monitorovania.

V rámci svojho **strategického plánu na roky 2025 – 2030** agentúra vypracuje prierezovú intervenčnú stratégiu na ochranu skupín ľudí v zraniteľnej situácii v digitálnom prostredí, so zvláštnym dôrazom na riziká spojené s umelou inteligenciou. Zahŕňa to vytvorenie prispôsobených materiálov, aktualizáciu praktických príručiek a nadviazanie partnerstiev s univerzitami, špecializovanými organizáciami a tretím sektorom. Plán sa tiež zameriava na posilnenie spolupráce s odborníkmi s cieľom **podporovať dodržiavanie právnych predpisov a kultúru ochrany súkromia** v profesionálnej a ekonomickej sfére.



© David Tett / Centrum pre lepšie starnutie

Psychosociálny vplyv digitalizácie

Digitálna transformácia so sebou priniesla aj celý rad psychologických a duševných zdravotných problémov, ktoré postihujú pracovníkov vo všetkých odvetviach a vo všetkých vekových kategóriách. Starší pracovníci čelia významným psychosociálnym rizikám z veľmi špecifických dôvodov, ktoré si vyžadujú naliehavú pozornosť zo strany zamestnávateľov, tvorcov politík a odborníkov na zdravie pri práci.

Rozmach algoritmického riadenia a umelej inteligencie môže viesť k zvýšenému **stresu, úzkosti a strachu zo straty zamestnania**. Pracovníci sa často cítia zredukovaní na dátové body, bez toho, aby skutočne chápali, ako sa prijímajú rozhodnutia alebo ako ich spochybniť. Tento nedostatok transparentnosti podkopáva dôveru a prispieva k pocitu bezmocnosti, ktorý môže byť obzvlášť výrazný u starších zamestnancov, ktorí sa v digitálnom prostredí môžu už aj tak cítiť zraniteľní.

Ďalším významným problémom je **intenzifikácia práce**. Digitálne nástroje často zvyšujú tempo a objem úloh, čo vedie k kognitívnemu preťaženiu a vyhoreniu. Automatizácia síce môže znížiť fyzickú únavu, často však vedie k zníženiu autonómie a zvýšenej štandardizácii, čo môže podkopávať spokojnosť v práci. Štúdia vykonaná

vo Švédsku zistila, že spokojnosť pracovníkov s technologickými zmenami bola nerovnomerne rozložená, pričom mladší, vzdelanejší a digitálne zručnejší ľudia uvádzali pozitívnejšie skúsenosti ako starší pracovníci[43] . Starší zamestnanci môžu mať ťažkosti prispôsobiť sa tempu zmien a obávajú sa, že sa stanú zastaranými, čo môže viesť k odporu, frustrácii a psychickej tiesni.

Nahradenie ľudských manažérov algoritmami a nárast práce na diaľku môžu **narušiť medziľudské vzťahy a solidaritu**. Pre starších pracovníkov, ktorí sú zvyknutí na osobnú interakciu a mentoring, môže táto zmena viesť k pocitu izolácie a strate zmyslu. Tento nedostatok dialógu zhoršuje psychosociálne riziká a ohrozuje bezpečnú integráciu nových technológií.

Tieto výzvy sú umocnené spoločenskými postojmi a firemnou kultúrou, ktoré **neuznávajú hodnotu a špecifické potreby starších pracovníkov**. Pretrvávajú stereotypy, že starší pracovníci sú odolní voči zmenám alebo menej schopní používať technológie. To ovplyvňuje rozhodnutia o prijímaní zamestnancov a dynamiku na pracovisku. Tieto predsudky môžu viesť k tomu, že starší zamestnanci sú považovaní za „osobitné prípady“, čo podporuje pocit izolácie alebo infantilizácie, čo ďalej poškodzuje duševné zdravie.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **PORTUGALSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE

Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados

Vplyv digitálnej transformácie na psychické zdravie a pohodu (2024): Odporúčania pre zamestnávateľov a zamestnancov

Portugalská asociácia psychológov (*Ordem dos Psicólogos Portugueses*, OPP) vypracovala súbor odporúčaní, ako riadiť digitálny prechod spôsobom, ktorý podporuje pohodu, rozvoj zručností a produktivitu na pracovisku. Dokument **kladie dôraz na prístup k digitalizácii zameraný na človeka** a zdôrazňuje

[43] Webinár EIWO 11: Starší pracovníci a technologické zmeny – výzvy a príležitosti

dôležitosť empatického vedenia, psychologickej bezpečnosti a flexibilných pracovných postupov, vrátane hybridných pracovných modelov.

Správa poukazuje na to, že **digitálna priepasť posilňuje existujúce nerovnosti a neprimerane postihuje určité skupiny, medzi nimi aj starších dospelých**. Pracovníci s nižšou úrovňou digitálnych zručností čelia väčšiemu riziku neistého zamestnania a obmedzených kariérnych príležitostí, čo môže spôsobiť psychický stres. Preto **je potrebná cielená podpora starších pracovníkov,** aby boli vybavený digitálnymi zručnosťami, chránení pred vylúčením a podporovaní v udržaní svojich profesionálnych príležitostí aj psychickej pohody. Pracovníci sú tiež povzbudzovaní, aby **si stanovili jasné hranice medzi pracovným a osobným životom** a v prípade potreby vyhľadali podporu na zvládanie stresu.

Výzvy špecifické pre jednotlivé odvetvia

Duševné zdravie starších pracovníkov v digitalizovanom stavebnom sektore

Stavebníctvo je jedným z fyzicky a psychicky najnáročnejších odvetví v Európe. Toto odvetvie, ktoré sa vyznačuje vysokou pracovnou záťažou, krátkymi termínmi a vysokým rizikom úrazov, sa vyznačuje aj kultúrou, ktorá často minimalizuje obavy o duševné zdravie[44] .

Starší pracovníci v stavebníctve sú vystavení špecifickým psychosociálnym rizikám. Fyziologické zmeny súvisiace s vekom môžu zvýšiť náchylnosť k pracovným úrazom, zatiaľ čo opakované alebo monotónne úlohy môžu viesť k strate záujmu a stresu. Okrem toho sú starší pracovníci viac vystavení riziku stresu súvisiaceho s klímou, ako je extrémne teplo alebo chlad, ktoré môžu vyvolať úzkosť a depresiu.

Ako bolo uvedené vyššie, digitalizácia prináša výzvy pre celý sektor, ktoré veľmi dobre vidíme v stavebníctve, ako je **intenzifikácia práce, strata autonómie, zvýšený dohľad a obavy z automatizácie.** Najmä u starších pracovníkov to môže zosilniť **stres, zastaralosť zručností a pocity izolácie.**

[44] Duševné zdravie v stavebnom sektore – Úrad pre publikácie EÚ

Digitalizácia však môže ponúknuť aj sľubné príležitosti na podporu starších pracovníkov a zlepšenie ich duševného zdravia. Integrácia umelej inteligencie a automatizácie do stavebných procesov môže výrazne **znížiť fyzickú únavu a vystavenie nebezpečným prostrediam**. Napríklad systémy poháňané umelou inteligenciou môžu automatizovať ťažké stroje, ako sú bagre, detekovať prekážky a zabezpečiť bezpečnosť pracovníkov[45] . Inteligentné monitorovacie nástroje, ako sú tie, ktoré sú navrhnuté na prevenciu syndrómu vibrácií rúk a ramien (HAVS), pomáhajú **zachovať schopnosť pracovníkov vykonávať presné úlohy**, čím predlžujú ich kariéru a zlepšujú ich kvalitu života[46] a duševné zdravie.

Systémy riadenia pracovníkov založené na umelej inteligencii môžu tiež **prispôsobiť pracovné zaťaženie a rozvrhy individuálnym schopnostiam,** čo je obzvlášť prospešné pre starších pracovníkov alebo tých, ktorí sa zotavujú zo zdravotných problémov. Tým, že tieto systémy zosúlaďujú úlohy s individuálnymi silnými stránkami a obmedzeniami, podporujú pohodu a dostupnosť.

Digitálna priepasť a nedostatok digitálnych zručností

Vzhľadom na to, že digitálne nástroje sa stávajú súčasťou pracovných procesov, **nedostatok zručností a prístupu k digitálnym nástrojom** sa stáva hlavnou prekážkou začlenenia a rovnosti príležitostí. Starší ľudia sú voči tomuto riziku obzvlášť zraniteľní. Iba 8 % ľudí vo veku 65 – 74 rokov má digitálne zručnosti nad základnou úrovňou[47] , čo môže výrazne obmedziť ich možnosti zostať na trhu práce alebo sa naň vrátiť po dosiahnutí dôchodkového veku. Ešte menej starších žien využíva online služby, čo obmedzuje ich možnosti zostať na trhu práce alebo sa naň vrátiť[48] . **Nedostatok ďalšieho vzdelávania** túto situáciu ešte zhoršuje. V Európskej únii majú ľudia vo veku 55 – 65 rokov oveľa menej prístupu k odbornému vzdelávaniu ako mladší ľudia, hoci skúsenosti ukazujú, že so správnou podporou môžu starší pracovníci dohnať svojich mladších kolegov[49] .

[45] Vyváženosť medzi inováciami a bezpečnosťou pri automatizácii úloh: poznatky z prípadových štúdií | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025
[46] Prevencia syndrómu vibrácií rúk a ramien (HAVS): inteligentné digitálne systémy na zlepšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025
[47] Politický dokument AGE – Starnutie v digitálnom svete
[48] Komplexná rodová stránka digitálneho vylúčenia v starobe – AGE Platform Europe
[49] Pozor na nedostatok zručností: Starší pracovníci zaostávajú v oblasti vzdelávania | Euronews

V kontexte zrýchlenej digitalizácie hrozí starším pracovníkom vylúčenie z prístupu k základným službám aj k profesijným príležitostiam. Na odstránenie tejto priepasti je potrebné bojovať proti stereotypom, posilniť cielené vzdelávanie a prispôsobiť pracovné prostredie. Európska únia spustila viacero iniciatív, medzi **ktoré patrí aj Únia zručností**[50] , ktorej jedným z cieľov je zabezpečiť získavanie digitálnych zručností počas celého života prostredníctvom **Paktu pre zručnosti a európskych akadémií**. **Zákon o umelej inteligencii**[51] tiež zavádza povinnosť zvyšovať povedomie o umelej inteligencii, pričom bude musieť zohľadňovať špecifické potreby starších pracovníkov a osôb so zdravotným postihnutím.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Digitálna priepasť však nesúvisí len so zručnosťami. Ovplyvňuje aj **dostupnosť**. Starší pracovníci žijúci vo vidieckych oblastiach s nedostatočným pokrytím internetom a obmedzeným vybavením môžu mať problémy s používaním nástrojov alebo prispôsobením sa digitálnym procesom. Môžu mať tiež ťažkosti s **financovaním potrebných predplatných alebo vybavenia**. K dnešnému dňu neexistuje žiadna záväzná európska legislatíva, ktorá by zaručovala úhradu nákladov na prácu na diaľku, čo ešte viac prehlbuje nerovnosti. Hoci EÚ usiluje o všeobecný prístup k online

[50] Únia zručností – Európska komisia
[51] Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2024/1689 z 13. júna 2024, ktorým sa stanovujú harmonizované pravidlá pre umelú inteligenciu

verejným službám a digitálnej identite[52] , tieto ambície nie je možné dosiahnuť bez úplnej, cenovo dostupnej a inkluzívnej dostupnosti. Ak sa to nepodarí, digitalizácia môže namiesto toho, aby starším pracovníkom ponúkla nové príležitosti, ešte viac prehĺbiť ich marginalizáciu.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **GRÉCKA**

Informácie poskytol člen AGE 50+ Hellas

Plán digitálnej emancipácie starších ľudí a ľudí so zdravotným postihnutím: Budovanie digitálnych zručností prostredníctvom špecializovaných centier

V roku 2025 grécka vláda oznámila **pilotnú iniciatívu v hodnote 6,8 milióna EUR**, **ktorej cieľom je digitálne posilniť 3 600 osôb vo veku nad 65 rokov** a 2 800 osôb so zdravotným postihnutím a podporiť starších dospelých, ktorí si želajú zostať v pracovnom procese alebo sa do neho vrátiť. Program je súčasťou národného **plánu obnovy a odolnosti „Greece 2.0“**, ktorý je financovaný z **nástroja** EÚ **na podporu obnovy a odolnosti (RRF)**. Jeho cieľom je **oboznámiť starších občanov a osoby so zdravotným postihnutím s novými technológiami**, čím sa prispeje k zníženiu digitálneho vylúčenia a podporí nezávislý život. Plánované podporné opatrenia zahŕňajú školenia v oblasti digitálnej gramotnosti, psychologickú podporu a poradenstvo zamerané na riešenie technofóbie a posilnenie sociálnej participácie.

Očakáva sa, že implementácia prebehne prostredníctvom **120 centier digitálnej gramotnosti v obciach pre starších ľudí** a 80 centier v organizáciách poskytujúcich služby ľuďom so zdravotným postihnutím. Vybraní účastníci sa zúčastnia osobných kurzov v trvaní 70 hodín pre starších ľudí a 80 hodín pre ľudí so zdravotným postihnutím. Po absolvovaní kurzov budú vzdelávacie materiály sprístupnené online ako zdroje e-learningu, čím sa zabezpečí širší prístup verejnosti.

[52] Digitálne desaťročie Európy: ciele na rok 2030 | Európska komisia

Digitálna transformácia určená pre starnúcu pracovnú silu

Digitálne nástroje určené na zlepšenie zdravotných a bezpečnostných rizík pri práci

Vzhľadom na starnutie obyvateľstva a pracovnej sily ponúka digitálna transformácia významné výhody pre lepšie starnutie v práci a pre starších pracovníkov. Ako už bolo uvedené, **automatizácia úloh** môže zmierniť fyzickú záťaž, zlepšiť duševnú pohodu a podporiť inklúziu, čím pomáha starším pracovníkom zostať aktívnymi dlhšie.

Okrem automatizácie úloh sa rýchlo rozvíjajú aj ďalšie digitálne nástroje určené na zlepšenie zdravia a bezpečnosti pri práci, ktoré nachádzajú uplatnenie v mnohých odvetviach. Ich hlavným účelom je **monitorovať, upozorňovať, pomáhať a školiť pracovníkov**, nie nahradiť ľudské funkcie. Inteligentné osobné ochranné prostriedky a nositeľné zariadenia sú vynikajúcimi príkladmi tohto vývoja. Tieto systémy, vybavené senzormi a softvérom, umožňujú monitorovať v reálnom čase vystavenie zamestnancov rôznym nebezpečenstvám[53] , ako sú plyny, toxíny, hluk, extrémne teploty alebo vibrácie rúk a ramien. Inteligentné hodinky alebo vložky do topánok môžu monitorovať držanie tela, srdcovú frekvenciu, krvný tlak, pády alebo stratu vzpriamenej polohy a vysielať zvukové alebo vibračné výstrahy, aby sa predišlo nehodám[54] . Niektoré pokročilejšie technológie zahŕňajú **výstrahy** o **blízkosti** vozidiel, vytvárajú vylúčené zóny, sledujú osamelých pracovníkov a hodnotia úroveň pohybu a aktivity s cieľom znížiť riziká[55] .

Iné zariadenia, ako sú drony alebo pevné a mobilné sledovacie systémy, môžu **monitorovať nebezpečné oblasti** v prostrediach, ako je stavebníctvo, a obmedzovať priamu expozíciu pracovníkov potenciálnym nebezpečenstvám[56] . Tieto technológie

[53] Digitalizácia a blahobyt pracovníkov: Vplyv digitálnych technológií na psychosociálne riziká súvisiace s prácou – OSHA
[54] Inteligentné digitálne systémy pre väčšiu bezpečnosť a zdravie pri práci
[55] Prevencia syndrómu vibrácií rúk a ramien (HAVS): inteligentné digitálne systémy na zlepšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov | Zdravé pracoviská – Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku 2023 – 2025
[56] Inteligentné digitálne systémy pre väčšiu bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci

môžu byť dokonca vybavené umelou inteligenciou na kontrolu pracovísk alebo detekciu anomálií, čím sa ďalej zlepšuje prevencia nehôd. Monitorovací softvér a digitálne aplikácie dopĺňajú tieto zariadenia poskytovaním presných údajov o pracovných podmienkach, čo umožňuje identifikáciu a hodnotenie rizík pre zdravie a bezpečnosť pri práci . Niektoré aplikácie tiež povzbudzujú pracovníkov k bezpečnejšiemu a zdravšiemu správaniu a zároveň uľahčujú reakciu na núdzové situácie.

Nakoniec, **virtuálna realita a rozšírená realita** zohrávajú kľúčovú úlohu v odbornej príprave v oblasti bezpečnosti a ochrany pri práci. Zamestnancom ponúkajú možnosť cvičiť v bezpečnom simulovanom prostredí, čím podporujú osvojovanie si bezpečných postupov a prípravu na kritické situácie.

Tieto digitálne nástroje majú priamy prínos pre zdravé starnutie pracovnej sily tým, že znižujú fyzickú únavu, nehody a dlhodobú expozíciu nebezpečným podmienkam, čím pomáhajú zachovať dlhodobé zdravie a nezávislosť pracovníkov. Starším pracovníkom, ktorí chcú pokračovať v práci, tieto technológie poskytujú **dodatočnú podporu**, ktorá im umožňuje zostať aktívnymi a produktívnymi dlhšie, pričom minimalizujú riziká súvisiace s vekom a podporujú bezpečné, prispôsobené a inkluzívne pracovné prostredie. Tieto opatrenia majú potenciál vytvoriť bezpečnejšie, preventívnejšie a udržateľnejšie pracovné prostredie a zároveň využiť technológiu v prospech zdravia, bezpečnosti a blahobytu všetkých pracovníkov. Na integráciu týchto inovácií do **pracovných postupov priateľských k starším ľuďom**, ktoré rešpektujú **súkromie pracovníkov** a stavajú ich do centra rozhodovacieho procesu, sú však nevyhnutné cielené úsilie.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **KAMPANE EU-OSHA NA ROKY 2023 – 2025**

Amarsul: Vedenie bezpečnosti pracovníkov prostredníctvom digitálneho monitorovania

Amarsul, portugalská spoločnosť zaoberajúca sa nakladaním s komunálnym odpadom, zaviedla **digitálny monitorovací systém na zvýšenie bezpečnosti**

v prostrediach s vysokým rizikom. Iniciatíva kombinuje nositeľné zariadenia a automatizované ovládanie dopravníkových pásov s cieľom predchádzať nehodám a zabezpečiť rýchlu reakciu v núdzových situáciách. Systém bol vyvinutý pre podmienky, v ktorých zamestnanci často pracujú sami alebo v hlučných zariadeniach, a **zabezpečuje rýchle zistenie incidentov a okamžitý zásah**.

Systém znížil závažnosť nehôd, zlepšil komunikáciu medzi tímami a bezpečnostným personálom a **znížil počet dní pracovnej neschopnosti o 230 dní**. Zamestnanci využívajú výhody neustáleho digitálneho spojenia s podpornými tímami, čo zvyšuje ich dôveru a duševnú pohodu. **Aktívne zapojenie zamestnancov do testovania, školenia a spätnej väzby** prispelo k účinnosti a širokej akceptácii systému. Vďaka svojej **nákladovej efektívnosti a prispôsobivosti** sa dá uplatniť aj v iných odvetviach, kde je bežná izolovaná alebo nebezpečná práca, čo zdôrazňuje úlohu technológií pri ochrane zamestnancov.

Túto prax zdôraznila **Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA) v rámci svojej** celoeurópskej kampane Zdravé pracoviská (HWC) na roky 2023 – 2025, ktorej partnerom je AGE Platform Europe. Ďalšie zaujímavé prípadové štúdie nájdete v **prílohe tohto barometra**.

Podpora celoživotného vzdelávania pomocou digitálnych nástrojov

Digitálny prechod môže byť pre pracovníkov prospešný len vtedy, ak sú vyškolení v používaní digitálnych nástrojov a získajú digitálne zručnosti. To platí najmä pre starších pracovníkov, ktorí majú často obmedzený prístup k odbornému vzdelávaniu v dôsledku pretrvávajúcej diskriminácie na základe veku, a to ešte viac, pokiaľ ide o digitálne vzdelávanie. Platí to však aj pre mladších ľudí, ktorí budú počas svojej kariéry čeliť technologickým a digitálnym zmenám, a preto potrebujú nepretržité a celoživotné vzdelávanie. Výskumy ukazujú, že hoci 61 % pracovníkov verí, že potrebujú nové zručnosti, aby sa prispôsobili iba umelej inteligencii, iba 15 % z nich v súčasnosti

absolvuje vhodné vzdelávanie[57] . Existuje preto naliehavá potreba **dostupných vzdelávacích programov prispôsobených potrebám pracovníkov**.

Nástroje na hodnotenie digitálnych zručností zohrávajú kľúčovú úlohu pri transformácii postupov odborného vzdelávania. Umožňujú presne identifikovať medzery v zručnostiach zamestnancov, či už ide o technické, digitálne alebo mäkké zručnosti. Prostredníctvom personalizovanej diagnostiky tieto nástroje usmerňujú pracovníkov k vzdelávacím programom prispôsobeným ich skutočným potrebám a vývoju ich práce. Tento typ riešenia je obzvlášť prospešný pre starších pracovníkov, ktorí sú často menej oboznámení s technológiami, majú obmedzený prístup k ďalšiemu vzdelávaniu alebo čelia stereotypom súvisiacim s vekom. Identifikáciou chýbajúcich digitálnych zručností a ponukou cieleného vzdelávania tieto nástroje pomáhajú posilňovať ich zamestnateľnosť, uľahčujú ich prispôsobenie sa digitálnemu prostrediu a predlžujú ich aktívnu účasť na trhu práce.

Podobne, **analýza vzdelávania** dopĺňa tento prístup tým, že poskytuje manažérom ľudských zdrojov a školiteľom presné údaje o vzdelávacích správaniach, dosiahnutom pokroku a stretnutých ťažkostiach. Analýzou týchto informácií je možné prispôsobiť obsah, personalizovať vzdelávacie cesty a predvídať potreby vzdelávania. To umožňuje rýchlo identifikovať konkrétne medzery, najmä v digitálnych zručnostiach, a ponúknuť cielené riešenia.

Nakoniec, **virtuálni asistenti a vzdelávacie chatboty** môžu dopĺňať riadne školenia tým, že ponúkajú personalizovanú podporu, ktorá je k dispozícii kedykoľvek a je priamo integrovaná do pracovného alebo školiaceho prostredia. Umožňujú zamestnancom klásť otázky, dostávať okamžité vysvetlenia a byť nasmerovaní na zdroje prispôsobené ich úrovni a cieľom. Pre starších pracovníkov sú tieto nástroje cennou pomôckou: znižujú prekážky pri používaní technológií, podporujú autonómiu pri učení sa a umožňujú im napredovať vlastným tempom bez tlaku.

Za predpokladu, že **zamestnávatelia** tieto nástroje **využívajú efektívne**, prinášajú prospech ako spoločnosti, tak aj zamestnancom všetkých vekových kategórií, pretože umožňujú proaktívne riadenie talentov, lepšie prispôsobenie sa technologickým zmenám a celkové zlepšenie výkonnosti. Integráciou týchto opatrení do svojich politík

[57] #EurofoundLive: Ako umelá inteligencia mení svet práce v Európe?

v oblasti ľudských zdrojov môžu spoločnosti nielen zlepšiť celkovú výkonnosť, ale aj podporiť inkluzívnu kultúru vzdelávania, v ktorej sa každý zamestnanec, bez ohľadu na vek alebo úroveň zručností, môže počas svojej kariéry rozvíjať a učiť sa. Cielené stratégie na zvyšovanie a obnovovanie zručností sú nevyhnutné.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **RUMUNSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE

Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Národná stratégia ďalšieho vzdelávania dospelých (2024 – 2030): Podpora celoživotného vzdelávania pre digitálnu a zelenú transformáciu

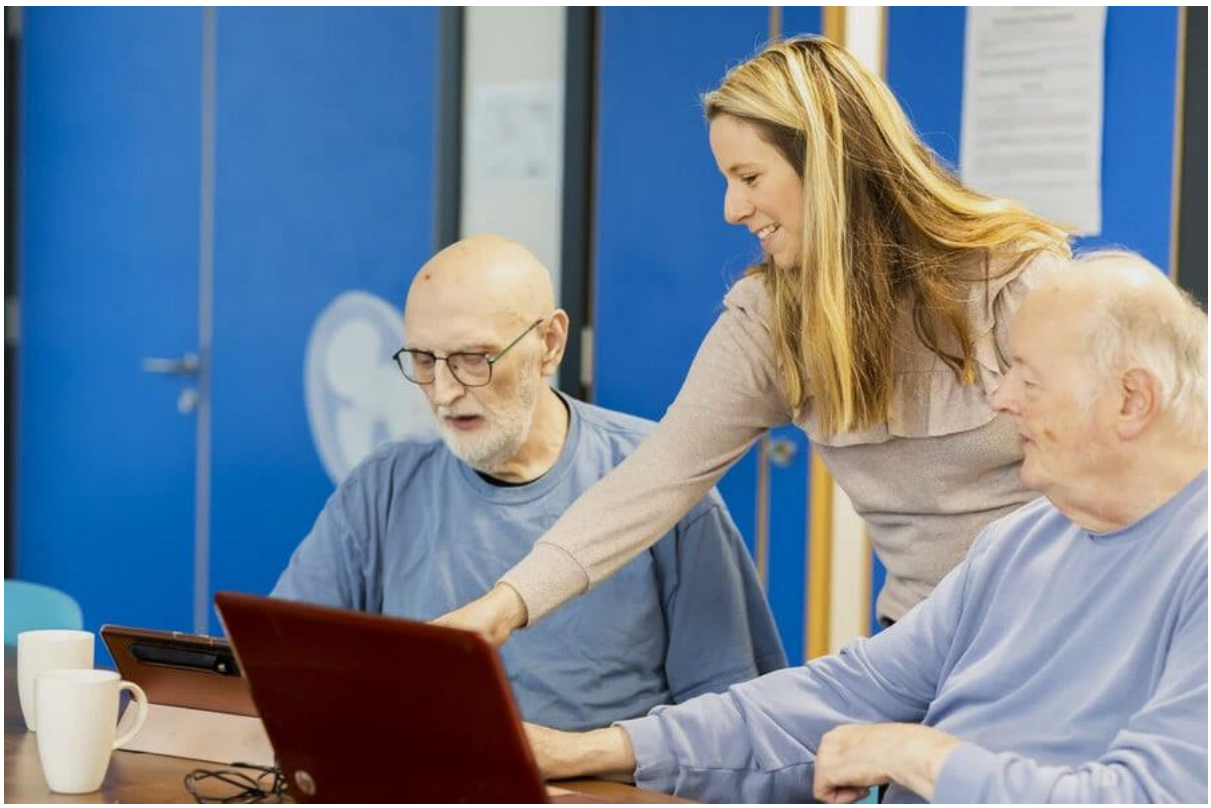
Táto stratégia sa zameriava na **podporu kultúry celoživotného vzdelávania, ktoré je prístupné všetkým bez ohľadu na vek, kultúru alebo pôvod**. Poskytuje národný rámec na podporu dospelých v ich osobnom a sociálnom rozvoji a zároveň zabezpečuje ich trvalú integráciu na trh práce. Kľúčovým zameraním je **budovanie základných a priečnych zručností, vrátane digitálnych a ekologických zručností**, ktoré sú nevyhnutné v ére charakterizovanej rýchlymi technologickými zmenami a globálnym prechodom k ekologickejším postupom.

Očakáva sa, že jej implementácia prinesie viacero zlepšení: posilnenie národného regulačného rámca, zlepšenie zberu údajov o vzdelávaní dospelých a rozšírenie prístupu k vzdelávacím príležitostiam prostredníctvom **väčšieho počtu komunitných centier celoživotného vzdelávania** a lepšej propagácie existujúcich programov. Stratégia tiež kladie dôraz na zlepšenie hodnotenia zručností a uznávania predchádzajúceho formálneho aj neformálneho vzdelávania prostredníctvom zvýšenia počtu **špecializovaných hodnotiacich centier**.

Digitalizácia ako katalyzátor medzigeneračnej spolupráce

Digitálna transformácia tiež mení spôsob, akým generácie komunikujú a učia sa od seba navzájom. V čase, keď umelá inteligencia a inteligentné technológie začínajú zohrávať kľúčovú úlohu v prevádzke pracovísk, je podpora medzigeneračnej spolupráce nevyhnutná pre budovanie odolných, inkluzívnych a inovatívnych tímov.

Mentorské programy zostávajú základným kameňom výmeny poznatkov medzi mladšími a staršími zamestnancami. Tieto iniciatívy umožňujú skúseným odborníkom odovzdávať svoje inštitucionálne znalosti, zatiaľ čo mladší pracovníci zdieľajú svoje digitálne odborné znalosti a nové pohľady. Digitalizácia posilňuje túto dynamiku vytváraním nových úloh a pracovných postupov, ktoré podporujú spoluprácu medzi vekovými skupinami. Napríklad v zdravotníctve a iných odvetviach môžu starší odborníci prispieť svojimi odbornými znalosťami k vývoju a implementácii riešení umelej inteligencie v prvom rade, pričom spolupracujú s mladšími kolegami a technologickými špecialistami.



© Centre for Ageing Better

Digitálne nástroje tiež **zlepšujú komunikáciu**, ktorá je nevyhnutná pre efektívnu tímovú prácu. Chatboty a iné digitálne rozhrania **maskujú predsudky súvisiace s vekom** a umožňujú vytváranie komplementárnych medzigeneračných tímov a účasť starších pracovníkov na rozhodovacom procese. Tieto nástroje podporujú spravodlivejšie interakcie a pomáhajú odstraňovať stereotypy, ktoré môžu brániť spolupráci.

Nakoniec, investovaním do inkluzívnych digitálnych stratégií a podporou **medzigeneračného vzdelávania** môžu organizácie zabezpečiť, že digitálna transformácia posilní ich pracovnú silu. Keď starší a mladší zamestnanci spolupracujú, podporovaní technológiami a vedený vzájomným rešpektom, vytvárajú prostredie, v ktorom prosperuje inovácie a každý má svoju úlohu pri formovaní budúcnosti práce.

Odporúčania

Boj proti vekovej diskriminácii a predsudkom v umelej inteligencii

- **Podporovať dizajn umelej inteligencie zameraný na človeka**, ktorý zabraňuje predsudkom súvisiacim s vekom a diskriminácii na základe veku
- **Zaručiť právo na transparentnosť algoritmov**, aby boli systémy umelej inteligencie zrozumiteľné, zodpovedné a inkluzívne pre všetkých
- **Zapojte starších pracovníkov** a ich zastupujúce organizácie do vývoja a zavádzania systémov umelej inteligencie
- **Posilniť právne a regulačné rámce** na boj proti predsudkom súvisiacim s vekom v umelej inteligencii, zabezpečiť transparentnosť, spravodlivosť a inkluzívnosť
- **Zaručiť transparentnosť a ľudský dohľad** nad nástrojmi umelej inteligencie používanými pri nábore, hodnotení výkonnosti a prideľovaní úloh

Podporovať celoživotné vzdelávanie a digitálne zdokonaľovanie zručností.

- Využívanie iniciatívy **Európskej komisie „Únia zručností“** na vytvorenie prispôsobených a dostupných digitálnych vzdelávacích dráh pre starších pracovníkov.
- Implementovať **odporúčania Rady týkajúce sa kvalifikačných dráh** a **individuálnych vzdelávacích účtov** v členských štátoch, prijať prístup zameraný na človeka s prístupom k platenému vzdelávaciemu voľnu, odstrániť vekové obmedzenia pre vzdelávanie a zosúladiť vzdelávacie príležitosti s digitálnou transformáciou
- **Vytvoriť inkluzívne digitálne vzdelávacie programy** zamerané na starších pracovníkov
- **Podporovať systémy celoživotného vzdelávania,** ktoré zahŕňajú digitálne zručnosti, s cieľom zabezpečiť neustály rozvoj zručností

Podporovať inkluzívne pracoviská

- **Podporovať kultúru** empatie, súkromia a otvorenosti voči spätnej väzbe **na pracovisku**, kde sa riešia stereotypy založené na veku.
- **Zabezpečiť rovnaký prístup** k digitálnym nástrojom na pracovisku.

- **Zaručiť konzultácie so zamestnancami a ich zapojenie** už od fázy návrhu digitálnych technológií
- **Podporovať princíp „ľudia majú kontrolu“**, ktorý zaručuje, že ľudia musia mať vždy konečnú zodpovednosť za rozhodnutia, najmä v kritických oblastiach, ako je zdravotná starostlivosť
- **Zabezpečte sociálnu ochranu a spravodlivé pracovné podmienky** vo všetkých sektoroch, vrátane najzraniteľnejších povolaní, ako je práca na platformách
- **Využívajte prieskumy zamestnancov a** ukazovatele **digitálnej inklúzie** na monitorovanie pokroku.

Zlepšovať pracovné podmienky prostredníctvom technológií

- **Navrhovať a implementovať technologické nástroje zamerané na zabezpečenie udržateľnej kariéry** prostredníctvom zlepšenia pracovných podmienok, zaručenia zdravia a bezpečnosti pracovníkov, podpory starnutia na pracovisku a poskytovania starším pracovníkom viac príležitostí na kariérny rozvoj.
- **Uznávať a integrovať odborné znalosti starších pracovníkov** pri dohľade nad digitálnymi systémami.
- **Riešiť riziká pre duševné zdravie** súvisiace s digitalizáciou a poskytovať zdroje na podporu duševného zdravia
- **Podporujte flexibilné pracovné podmienky pre starších pracovníkov a opatrovateľov**, so zvláštnym dôrazom na ženy a rodovú rovnosť pri revízii smernice o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom [58]

Posilniť právne a politické rámce

- **Presadzovať transparentnosť v algoritmickom riadení** (napr. smernica EÚ 2019/1152).
- Rozšíriť ochranu podľa **smernice o práci prostredníctvom platforiem** a **zákona o umelej inteligencii** tak, aby zahŕňala dizajn zohľadňujúci vek
- **Vytvoriť komplexný právny rámec EÚ pre prácu na diaľku,** ktorý chráni autonómiu pracovníkov stanovením jasných hraníc digitálnej dostupnosti a

[58] Politický dokument AGE – Integrácia pracovného a súkromného života

zabezpečuje spravodlivé zaobchádzanie prostredníctvom záväznej legislatívy o náhrade nákladov na prácu na diaľku, vrátane opatrení finančnej podpory v súlade s existujúcimi smernicami EÚ

Riešiť regionálne a sektorové rozdiely

- **Investovať do digitálnej infraštruktúry** vo vidieckych oblastiach a vypracovať prispôsobené regionálne politiky na odstránenie miestnych rozdielov v digitalizácii
- **Podporovať malé a stredné podniky** prostredníctvom dotácií a odbornej prípravy

Podporovať medzigeneračnú spoluprácu

- **Podporovať medzigeneračnú spoluprácu** na digitálnych pracoviskách, napríklad prostredníctvom zdieľania skúseností
- **Propagovať mentorské programy** v oblasti digitalizácie medzi staršími a mladšími pracovníkmi
- **Podporovať stratégie medzigeneračného vzdelávania** na digitálnych pracoviskách

Kapitola II – Zelená transformácia

Vplyv ekologického prechodu na trh práce

Zelená transformácia ako hnacia sila tvorby pracovných miest v Európe

Prechod na obehové nízkouhlíkové hospodárstvo, ktorý je poháňaný ambicióznymi a sociálnymi politikami, predstavuje významnú príležitosť pre trh práce, pretože pôsobí **ako páka hospodárskeho rastu a tvorby pracovných miest**. Prognózy naznačujú čistý nárast zamestnanosti o 0,2 až 0,3 % do roku 2030, čo predstavuje približne 700 000 dodatočných pracovných miest v najpozitívnejšom scenári pre obehové hospodárstvo[59] .

Medzi najsľubnejšie odvetvia patria **recyklácia**, **opravy** a **nakladanie s odpadom**, kde sa očakáva rýchly rast. Len odvetvie odpadového hospodárstva by mohlo vytvoriť až 660 000 čistých pracovných miest vďaka nárastu postupov opätovného použitia a zhodnocovania materiálov[60] . Z tohto prechodu bude profitovať aj **stavebné odvetvie**, najmä prostredníctvom investícií do energetickej efektívnosti renovácie budov a zlepšenia environmentálnej výkonnosti.

Zelená transformácia vytvára a bude vytvárať mnoho pracovných miest. Je dôležité zabezpečiť **kvalitu týchto pracovných miest už od začiatku**. Príliš často sú pracovné miesta vytvorené zelenou transformáciou vystavené vysokým fyzickým rizikám alebo neistým pracovným podmienkam. Aby bola táto transformácia skutočne inkluzívna a udržateľná, musí ju sprevádzať ambiciózna politika v oblasti odbornej prípravy, rekvalifikácie a zlepšovania pracovných podmienok. To znamená zabezpečiť, aby nové pracovné miesta boli **prístupné všetkým skupinám pracovníkov**, vrátane starších pracovníkov.

Správnou **podporou** môže vytváranie pracovných miest tiež povzbudiť **starších pracovníkov**, aby zostali alebo sa vrátili na trh práce, najmä tých, ktorí sú dlhodobo nezamestnaní. Keď starší pracovníci stratia zamestnanie, je **oveľa**

[59] Európska komisia – Vplyv politík obehového hospodárstva na trh práce
[60] Európska komisia – Vplyv politík obehového hospodárstva na trh práce

pravdepodobnejšie, že zostanú dlhodobo nezamestnaní[61] . Nové pracovné miesta vytvorené v rámci obehového hospodárstva, najmä v odvetviach recyklácie, opráv a energetickej renovácie, môžu týmto skupinám ponúknuť skutočné príležitosti, ak sa zavedú **cielené politiky rekvalifikácie**, stimuly na zamestnávanie a inkluzívne pracovné prostredie.



© Paul Grogan / Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **FRANCÚZSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

Projekt Shift: Odborná príprava pracovníkov na zelenú transformáciu

Projekt Shift je **think tank zameraný na podporu nízkouhlíkovej ekonomiky po ére fosílnych palív** prostredníctvom výskumu, advokácie a politických

[61] Osoby v dlhodobej nezamestnanosti (12 mesiacov alebo viac) podľa občianstva

odporúčaní. Keďže reštrukturalizácia ekonomickej štruktúry sprevádza silný dopyt po pracovnej sile v určitých sektoroch a pokles v iných oblastiach činnosti, zdôrazňuje, že **„bez ďalšieho vzdelávania nemôže dôjsť k ekologickému prechodu**“.

Ďalšie vzdelávanie môže rýchlejšie reagovať na naliehavé potreby v oblasti zručností ako počiatočné vzdelávanie. Podporuje **rekvalifikáciu pracovníkov, ktorí hľadajú kariérne cesty, ktoré lepšie zodpovedajú ich hodnotám**, alebo tých, ktorí sú ohrození stratou zamestnania. Profesia súvisiaca s prechodom ponúka tiež **príležitosti na integráciu ľudí, ktorí sú vzdialení od trhu práce, napríklad starších pracovníkov**. Okrem individuálnych výhod **môže vzdelávanie podporovať kultúrnu zmenu v rámci podnikov a verejných inštitúcií**, čím vytvára kolektívny impulz, ktorý uľahčuje implementáciu stratégií prechodu.

Podľa think tanku by efektívne vzdelávanie malo **uprednostňovať kolektívne formáty**, aktívne metódy výučby a praktickú prípravu účastníkov na konanie. Do procesu navrhovania by mali byť zapojení odborníci, aby sa zabezpečila vysoká kvalita obsahu. Vzdelávanie poskytuje účastníkom širšie pochopenie ich prostredia a **konkrétne nástroje, aby sa stali aktívnymi prispievateľmi**. Na podporu toho vyvinul projekt The Shift Project **cielené** „akčné listy“ pre vzdelávacie organizácie, poskytovateľov zručností, miestne orgány a podniky.

Sociálne, regionálne a sektorové vplyvy

Hoci zelená transformácia prinesie rast zamestnanosti v celej Európe, v niektorých sektoroch a regiónoch spôsobí aj **hlboké zmeny**. Mohla by skutočne viesť k **strate alebo transformácii existujúcich pracovných miest**, čo by malo významné sociálne dôsledky.

Medzi najviac ohrozené sektory patrí **spracovateľský priemysel**, najmä výroba kovových, chemických a nekovových minerálnych výrobkov, a **automobilový priemysel**[62] . Tieto sektory by mohli utrpieť stratu pracovných miest v dôsledku vyšších výrobných nákladov alebo zmien v dopravnej politike. Ťažobný priemysel a

[62] Eurofound – Klimatický balík Fit for 55: Vplyv na zamestnanosť v EÚ do roku 2030

odvetvia **s vysokými emisiami uhlíka**, ako je výroba fosílnych palív, sú tiež v úpadku[63] . Podobne by výroba nových výrobkov mohla byť ovplyvnená nárastom opätovného používania a cirkulárnosti, čo zníži dopyt po trvanlivých tovaroch.

Tieto zmeny nie sú rovnomerne rozložené v celej Európe. Obzvlášť zraniteľné sú **regióny**, ktoré sú **silne závislé od fosílnych palív**, ako napríklad časti Poľska a Rumunska[64] . Napríklad zatváranie uhoľných baní vedie k masívnej strate pracovných miest v už tak krehkých komunitách, kde je vysoká miera nezamestnanosti a obmedzené možnosti rekvalifikácie alebo mobility. Naopak, krajiny ako Španielsko, Taliansko, Francúzsko, Nemecko a Dánsko, ktoré dodávajú zariadenia a služby pre energetickú transformáciu, by mali z tejto dynamiky profitovať.

Na sociálnej úrovni môže zelená transformácia síce vytvoriť pracovné miesta v určitých odvetviach, v iných však môže viesť k významnej strate pracovných miest, čo sa dotkne hlavne dobre platených pozícií v baníctve a ťažobnom priemysle. V konečnom dôsledku môžu tieto zmeny vystaviť pracovníkov nižším mzdám v upadajúcich odvetviach. Prekvalifikovanie baníkov, ktorí zarábajú vysoké mzdy, môže napríklad znížiť ich ochotu prijať nové pracovné miesta[65] . **Starší pracovníci** majú tiež menšiu šancu získať nové zelené pracovné miesta a je pravdepodobnejšie, že zostanú v pracovných miestach s vysokými emisiami uhlíka alebo opustia trh práce.

Nakoniec, **rýchle a dôležité zmeny** spojené s prechodom môžu ovplyvniť **blahobyt a duševné zdravie** pracovníkov, najmä tých, ktorí čelia neistote zamestnania alebo nútenému preškoleniu. Aby bol tento prechod „spravodlivý“, musí ho sprevádzať **územné podporné plány**, **inkluzívne politiky preškolenia** a **posilnený sociálny dialóg**.

[63] Európska komisia – Vplyv politík obehového hospodárstva na trh práce
[64] Eurofound – Balík opatrení v oblasti klímy „Fit for 55“: Vplyv na zamestnanosť v EÚ do roku 2030
[65] Svetová banka – Prípadová štúdia – Možnosti podpory pracovníkov prostredníctvom prechodu od uhlia vo východnej Wielkopolskej

INSPIRUJÚCA PRAX Z **ČESKEJ REPUBLIKY**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE

Profesni Krizovatky

Operačný program Spravodlivá transformácia (OPJT): Umožnenie zelenej transformácie v oblastiach závislých od uhlia

OPJT je strategická iniciatíva podporujúca prechod krajiny na klimaticky neutrálne hospodárstvo, **zameraná na regióny, ktoré sú silne závislé od uhlia a energeticky náročných odvetví**. Ako súčasť mechanizmu EÚ pre spravodlivú transformáciu má za cieľ zmierniť sociálno-ekonomické dopady zelenej transformácie na zraniteľné oblasti: **Karlovy Vary, Ústí nad Labem a Moravskosliezsky kraj**. Program pomáha všetkým pracovníkom prejsť z odvetví súvisiacich s uhlím, oživuje miestne hospodárstvo prostredníctvom čistej energie, inovácií a infraštruktúry a rieši environmentálne dedičstvo ťažby uhlia. Je obzvlášť cenný pre starších pracovníkov, ktorým ponúka možnosti rekvalifikácie a zotrvania na trhu práce napriek štrukturálnym zmenám.

Na obdobie 2021 – 2027 je na OPJT vyčlenených približne **1,6 miliardy EUR**. Podporuje iniciatívy, ako je **rekvalifikácia a zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov**, pomoc malým a stredným podnikom, podpora výskumu, rozvoj digitalizácie a projektov v oblasti čistej energie, rekultivácia bývalých banských lokalít a podpora obehového hospodárstva. **Kombináciou veľkých strategických projektov s menšími iniciatívami** program podporuje hospodársku diverzifikáciu, sociálnu súdržnosť a udržateľný rast v postihnutých regiónoch, pričom oprávnené výdavky sa predlžujú do roku 2029.

Prepojenie starnutia obyvateľstva a prechodu na zelenú prechodu

Zhodnocovanie skúseností v ekologických zamestnaniach

Zelená transformácia postupne mení profesionálne prostredie a zdôrazňuje pracovné miesta súvisiace s energetickou efektívnosťou, udržateľným riadením projektov a udržateľným poľnohospodárstvom. Hoci sú tieto pracovné miesta inovatívne, často sa opierajú o medziodborové zručnosti a odborné znalosti nadobudnuté v priebehu času, ktoré sú prednosťou mnohých **skúsených pracovníkov**.

Starší pracovníci zohrávajú v tejto dynamike kľúčovú úlohu, keď pôsobia ako **mentori a agenti prenosu vedomostí**. Napríklad v sektore ekologického poľnohospodárstva skúsení poľnohospodári odovzdávajú svoje vedomosti o striedaní plodín, prírodných hnojivách a technikách kompostovania mladým poľnohospodárom. Podobne aj v stavebníctve starší pracovníci školia nové generácie v oblasti energetickej renovácie starých budov, pričom kombinujú tradičné know-how s modernými environmentálnymi normami. Údržba, opravy a repasovanie sú kľúčové odvetvia, ktoré vyžadujú podrobné znalosti starých aj nových materiálov a výrobkov. V automobilovom priemysle môžu skúsení technici opravovať alebo repasovať diely starších vozidiel a zároveň integrovať novšie, ekologickejšie komponenty. Ich znalosti tradičných mechanických systémov sú nevyhnutné na predĺženie životnosti zariadení a zníženie množstva odpadu.

V cirkulárnej ekonomike pracovné miesta nevyžadujú veľa nových zručností, ale skôr **prierezové zručnosti**, ako je riešenie problémov, komunikácia a prispôsobivosť. Napríklad bývalý vedúci staveniska sa môže stať konzultantom v oblasti energetickej renovácie, pričom využije svoje zručnosti v riadení tímu, plánovaní a koordinácii a zároveň sa bude vzdelávať v nových environmentálnych normách.

Ocenenie skúseností v ekologických zamestnaniach je skutočnou strategickou pákou pre úspešný ekologický prechod. Plnou integráciou starších, skúsenejších pracovníkov môžu podniky a regióny **čerpať z pevných odborných znalostí** a zároveň podporovať **medzigeneračný a inkluzívny prístup** k udržateľnému rozvoju.



© romul014 / Adobe Stock

Výzvy špecifické pre jednotlivé sektory

Sektor údržby

V centre prechodu na obehové hospodárstvo sa sektor opráv, inštalácií a údržby vyníma ako strategická oblasť, a to ako z hľadiska udržateľnosti výrobkov, tak aj miestnej zamestnanosti. Tieto zručnosti, ktoré zahŕňajú renováciu a repasovanie, predlžujú životnosť zariadení, znižujú spotrebu zdrojov a obmedzujú množstvo odpadu. Plne stelesňujú zásady **3R**: znížiť, opätovne použiť, recyklovať[66] .

Do roku 2030 by sektor opráv a inštalácií strojov mohol v EÚ vytvoriť **až 64 000 pracovných miest**[67] . Vo všeobecnejšom meradle sa **75 % pracovných miest v Európe** koncentruje v sektore údržby[68] . Tieto čísla odzrkadľujú silnú dynamiku, v ktorej sa odborná prax stáva strategickým aktívom.
Starší odborníci, ktorí majú technické znalosti, hlboké vedomosti o materiáloch a starších výrobkoch a cennú priemyselnú kultúru, môžu podporiť prechod k udržateľnejším postupom.

[66] Centrum pre výskum politík – Vplyv prechodu na obehové hospodárstvo na zamestnanosť
[67] Európska komisia – Vplyv politík obehového hospodárstva na trh práce
[68] Centrum pre výskum politík – Vplyv prechodu na obehové hospodárstvo na zamestnanosť

Napríklad pri renovácii elektronických zariadení môžu skúsení technici diagnostikovať, opravovať a renovovať zložité zariadenia, pričom čerpajú z zručností nadobudnutých počas mnohých rokov. Ich znalosti elektronických schém, tlačených obvodov a špecifických materiálov sú nevyhnutné na zaručenie kvality a bezpečnosti ich práce.

Údržbárske práce sa neobmedzujú len na technické úlohy. Vyžadujú si aj **medziodborové zručnosti**, ako je medziprofesijná koordinácia, riadenie vzťahov so zákazníkmi, riešenie problémov a prispôsobovanie sa politikám spoločnosti. Tieto zručnosti, ktoré sa často rozvíjajú v priebehu kariéry, sú obzvlášť rozšírené medzi staršími pracovníkmi, ktorí tak môžu zohrávať kľúčovú úlohu pri zvyšovaní kvalifikácie tímov a prenose znalostí.

Cesta k lepším pracovným podmienkam

Zelená transformácia ponúka príležitosti na zlepšenie **kvality pracovných miest a pracovných podmienok**. Tieto nové zelené pracovné miesta majú nielen environmentálne prínosy, ale aj sociálne a profesijné dopady, ktoré sú nevyhnutné pre **spravodlivú a inkluzívnu transformáciu**.

Zelené pracovné miesta často prispievajú k **tomu, že pracoviská sú čistejšie a bezpečnejšie**. Zameriavajú sa na činnosti, ktoré znižujú znečistenie a obnovujú ekosystémy, a pomáhajú tak zlepšovať kvalitu ovzdušia a znižovať vystavenie škodlivým látkam. Napríklad pracovné miesta v oblasti obnoviteľných zdrojov energie, udržateľného poľnohospodárstva a ekologického stavebníctva sú vo všeobecnosti menej spojené s toxickými materiálmi. Ekologický dizajn pracoviska môže **mať pozitívny vplyv na dlhodobé zdravie a pohodu pracovníkov**. Napríklad zavedením prirodzených ventilačných systémov alebo energeticky úsporných budov, ktoré môžu zlepšiť kvalitu vnútorného ovzdušia a tepelný komfort.

Mnohé nové ekologické povolania sú **menej fyzicky náročné** a **vystavené menšiemu riziku nebezpečných podmienok**. Inovácie, ako je **modulárna výstavba**, inovatívna stavebná metóda, pri ktorej sa stavebné komponenty vyrábajú v továrni a potom sa montujú na konečnom mieste, umožňujú vykonávať veľkú časť práce vopred, v kontrolovanom prostredí, čím sa práca stáva menej fyzicky náročná a prístupná širšiemu spektru pracovníkov.

Pre **starších pracovníkov** sú tieto zlepšenia obzvlášť cenné. Keďže fyzická odolnosť môže s vekom klesať, menej fyzicky náročné a priaznivejšie ekologické pracovné miesta môžu pomôcť **predĺžiť zdravý pracovný život**, čím prispievajú k aktívnemu starnutiu a sociálnemu začleneniu.

Rozvoj ekologických pracovných miest umožňuje **integráciu bezpečnostných a zdravotných noriem od samého začiatku**, namiesto ich implementácie v neskoršej fáze. Ekologické pracovné miesta majú preto potenciál ponúknuť **lepšiu rovnováhu medzi pracovnými požiadavkami a dostupnými zdrojmi**. Všetky tieto faktory prispievajú k **väčšej spokojnosti v práci** a **nižšiemu riziku vyhorenia**.

Ekologické pracovné miesta predstavujú skutočnú príležitosť na zlepšenie pracovných podmienok **vo všetkých odvetviach.** Podporou zdravšieho životného prostredia, bezpečnejších úloh a lepšieho dizajnu pracovných miest môže ekologická transformácia podporiť udržateľný trh práce. Aby sa tento potenciál mohol plne využiť, politiky musia zabezpečiť, aby **kvalita pracovných miest** bola ústredným pilierom ekologického hospodárstva, z čoho budú mať prospech pracovníci všetkých vekových skupín.



© Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **ÍRSKA** *Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Ireland* *Active Retirement*

Zelené zručnosti 2030: Budovanie udržateľnej pracovnej sily v stavebníctve

Stratégia Green Skills 2030 je prvým **národným rámcom** Írska**, ktorý zakotvuje udržateľnosť v sektore ďalšieho vzdelávania a odbornej prípravy (FET)**. Zameriava sa na integráciu zelených zručností do programov odborného vzdelávania a prípravy, podporu klimatických znalostí a zosúladenie vzdelávania s rozvíjajúcimi sa trhmi zelených pracovných miest. Táto iniciatíva môže byť cenná pre starších pracovníkov, ktorým poskytuje možnosti rekvalifikácie v oblasti zeleného stavebníctva a udržateľnosti, a zároveň pomáha podnikom udržať si ich odborné znalosti.

V stavebnom sektore sa stratégia zameriava na energeticky úsporné budovy, moderné stavebné metódy a modernizáciu. **Kurzy takmer nulovej energetickej spotreby budov (NZEB)** rozvíjajú zručnosti pre efektívne staviteľstvo, **školenia moderných stavebných metód (MMC)** zahŕňajú modelovanie stavebných informácií (BIM), AutoCAD a techniky mimo staveniska a **školenia v oblasti modernizácie** pripravujú pracovníkov na modernizáciu existujúcich budov a zníženie emisií uhlíka. Školenia **kladú dôraz na zdravie a bezpečnosť**, povedomie o klíme a praktické skúsenosti a sú poskytované prostredníctvom vzdelávacích a školiacich rád (ETB) a írskej národnej online vzdelávacej služby (eCollege) s cielenou propagáciou medzi stavebnými pracovníkmi.

Výzvy špecifické pre sektor

Stavebný sektor

Ekologická transformácia a starnúca pracovná sila sú dve hlavné dynamiky, ktoré hlboko menia stavebný sektor v Európskej únii. Tento sektor predstavuje približne **6 % európskeho HDP** a zamestnáva viac ako **13,5 milióna ľudí[69] .**

Zelená transformácia, ktorú poháňajú iniciatívy ako Európsky zelený dohovor[70] , stavia budovy do centra klimatickej stratégie EÚ s cieľom zvýšiť ich udržateľnosť, energetickú efektívnosť a odolnosť.

Táto transformácia otvára významné ekonomické príležitosti. Na jednej strane **by sa mohli vytvoriť pracovné miesta** prostredníctvom investícií do energetickej renovácie, výstavby udržateľných budov a inštalácie zelených technológií, ako sú solárne panely. Tieto činnosti sú veľmi náročné na pracovnú silu a v prípade úplného vykonania Zeleného dohovoru by si vyžiadali celkové **zvýšenie zamestnanosti** v tomto sektore **o 3,8 %[71]** .

Na druhej strane, **niektoré tradičné pracovné miesta môžu zmiznúť** alebo sa transformovať. Napríklad zavedenie produktívnejších techník, ako je modulárna výstavba, umožňuje rýchlejšiu výstavbu s menším počtom pracovníkov, čo by mohlo viesť k **zníženiu zamestnanosti o približne 1 %[72]** . Podobne aj obehové hospodárstvo, ktorého cieľom je znížiť množstvo odpadu a opätovne využívať materiály, môže zefektívniť určité procesy a tým mierne znížiť požiadavky na pracovnú silu v určitých funkciách.

To **poukazuje na kľúčový význam odbornej prípravy a rekvalifikácie**, aby pracovníci mohli ťažiť z nových príležitostí, namiesto toho, aby boli vylúčení technologickým a ekologickým vývojom. Transformácia povolaní si vyžaduje obrovské úsilie v oblasti zvyšovania kvalifikácie a rekvalifikácie, podporované európskymi programami, ako je **BUILD UP Skills**, ktorých cieľom je pripraviť odborníkov na požiadavky udržateľného stavebníctva.
Táto transformácia naráža na ďalšiu realitu: starnúcu pracovnú silu. Odvetvie čelí vlne odchodov do dôchodku, ktorá ohrozuje jeho schopnosť uspokojovať rastúci dopyt. Aby sa odvetvie prispôsobilo novým požiadavkám, ale aj pracovným

[69] Ekologizácia stavebného sektora EÚ | CEDEFOP
[70] Európsky zelený dohovor – Európska komisia
[71] Ekologizácia stavebného sektora EÚ | CEDEFOP
[72] Ekologizácia stavebného sektora EÚ | CEDEFOP

podmienkam, ktoré sú a budú naďalej ovplyvňované zmenou klímy, musí **investovať do vzdelávania aj do pracovných podmienok**.

Celoživotné vzdelávanie a odborná príprava starších pracovníkov, ako aj zlepšenie pracovných podmienok a flexibility, budú mať zásadný význam pre zabezpečenie kvality zamestnania starších pracovníkov a ich udržanie v práci, aby sa dosiahla úspešná transformácia, ktorá zosúladí environmentálnu udržateľnosť a sociálnu spravodlivosť.

Prostredníctvom sociálneho začlenenia a medzigeneračných tímov

Zelená transformácia nie je len environmentálnou nevyhnutnosťou, ale aj sociálnou príležitosťou. Vzhľadom na to, že Európa smeruje k klimatickú neutralitu, rozvoj zelených pracovných miest ponúka jedinečnú príležitosť na **podporu sociálneho začlenenia** a **posilnenie medzigeneračnej spolupráce** na pracovisku a v komunitách.

Zelené pracovné miesta pokrývajú širokú škálu odvetví s úlohami, ktoré vyžadujú a využívajú kombináciu technických zručností, vedomostí a prístupov založených na spolupráci, čo ich robí ideálnymi pre **rôznorodé, inkluzívne a medzigeneračné tímy**. Pracovné miesta štruktúrované okolo komunitných iniciatív, ako sú zdieľané záhrady, opravárenské kaviarne a miestne družstvá, prirodzene podporujú **medzigeneračnú účasť**, umožňujú mladým a starším pracovníkom pracovať bok po boku, vymieňať si vedomosti, zručnosti a perspektívy a zároveň prispievať k environmentálnym cieľom.

V kombinácii so zručnosťami a skúsenosťami starších pracovníkov môžu zručnosti mladších pracovníkov, ktorí sú pravdepodobne viac oboznámení s novými postupmi a technológiami vďaka svojmu nedávnemu počiatočnému vzdelávaniu, priniesť spoločnosti veľký prospech. Takéto medzigeneračné tímy skutočne umožňujú **vyššiu produktivitu a inovácie**, ktoré sú nevyhnutné pre zelenú transformáciu, ktorá prebieha na trhu práce.

Starším pracovníkom môžu ekologické pracovné miesta ponúknuť **atraktívne príležitosti na to**, **aby zostali aktívni**, a to ako z profesionálneho, tak aj zo sociálneho hľadiska. Mnohé pozície v zelenej ekonomike sú menej fyzicky náročné a viac založené na spolupráci, čo ich predurčuje pre pracovníkov, ktorí chcú **lepšie starnúť**

v práci. Či už ide o mentorovanie mladších kolegov, účasť na miestnych projektoch v oblasti udržateľnosti alebo prístup k novým pozíciám prostredníctvom celoživotného vzdelávania, starší dospelí môžu zohrávať kľúčovú úlohu pri budovaní ekologickejšej budúcnosti.

Uznanie hodnoty medzigeneračných tímov je nepopierateľným prínosom pre spoločnosť, ale aj pre **sociálnu súdržnosť** a **odolnosť komunity,** pretože bojuje proti stereotypom a vylúčeniu súvisiacim s vekom. Zelená transformácia je viac ako len zmena v oblasti energetiky alebo výroby. Je to príležitosť **prehodnotiť spôsob, akým spolupracujeme**. Podporou inkluzívnych a medzigeneračných zelených pracovných miest môže Európa zabezpečiť, že transformácia bude nielen environmentálne udržateľná, ale aj **sociálne spravodlivá**, a ponúkne všetkým, vrátane starších pracovníkov, príležitosť prosperovať a prispievať.

INSPIRUJÚCA PRAX ZO **SPOJENÉHO KRÁĽOVSTVA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s AGE Member International Longevity Centre UK

Pracovná skupina pre zelené pracovné miesta: Zabezpečenie rozmanitého zamestnávania prostredníctvom ekologického prechodu

Pracovná skupina pre zelené pracovné miesta bola zriadená vládou Spojeného kráľovstva v roku 2020 s cieľom poskytovať nezávislé poradenstvo v oblasti **vytvárania vysokokvalitných a udržateľných pracovných miest** v rámci prechodu na ekonomiku s nulovými emisiami. Spája zástupcov vlády, priemyslu, odborov a sektora zručností s cieľom koordinovať plánovanie pracovnej sily, rozvoj zručností a pripravenosť dodávateľského reťazca v rozvíjajúcich sa zelených sektoroch, **čím zabezpečuje, že prechod je spravodlivý, inkluzívny a udržateľný pre všetkých.** To zahŕňa podporu a odbornú prípravu starších pracovníkov, pomoc pri prispôsobovaní ich zručností meniacim sa požiadavkám

trhu a zároveň ochranu ich základných práv ako cenených a nezávislých členov spoločnosti.

Vo svojej správe z roku 2021 pracovná skupina odporučila, aby vláda využívala **politiky a financovanie v oblasti čistých emisií** na podporu kvalitných zelených pracovných miest, zvyšovanie kvalifikácie pracovnej sily a rozvoj konkurencieschopných miestnych dodávateľských reťazcov. Všetci žiadatelia o financovanie súvisiace s nulovými emisiami musia **preukázať osvedčené postupy v oblasti rovnosti a inklúzie a transparentne podávať správy o diverzite pracovnej sily**. Správa tiež vyzýva odvetvia s vysokými emisiami uhlíka, ktoré dostávajú financovanie na dekarbonizáciu, aby **v konzultácii s pracovníkmi alebo odbormi uzavreli dohody o spravodlivom prechode**, a vládu, aby prijala zásadu, ktorá dôsledne podporuje ekologické pracovné miesta, zručnosti a inkluzívne postupy vo všetkých významných investíciách do nulových emisií.

Výzvy pre starších pracovníkov na ekologickejšom trhu práce

Veková diskriminácia a štrukturálne bariéry

Starší pracovníci čelia diskriminácii na základe veku a nedostatku uznania, čo bráni ich plnej účasti na tejto transformácii. Údaje ukazujú, že starší pracovníci (vo veku 55 – 64 rokov) majú o 25 % vyššiu pravdepodobnosť, že zostanú v pracovných miestach s vysokými emisiami uhlíka ako mladší pracovníci (vo veku 18 – 34 rokov)[73] , najmä v regiónoch závislých od fosílnych palív.

Kľúčovým faktorom prispievajúcim k ťažkostiam, s ktorými sa starší pracovníci stretávajú, je **veková diskriminácia**. V pracovnom prostredí sa to prejavuje pretrvávajúcou tendenciou vnímať starších ľudí ako menej schopných nadobúdať nové zručnosti, menej produktívnych alebo menej prispôsobivých zmenám. Tieto stereotypy nielenže podkopávajú dôveru starších pracovníkov vo vlastnú schopnosť prejsť transformáciou, ale ovplyvňujú aj rozhodnutia zamestnávateľov. **Vzdelávacie**

[73] Pracovníci a prechod na zelenú energiu: dôkazy z 300 miliónov pracovných zmien

programy sú zriedka prispôsobené špecifickým potrebám starších ľudí a **zamestnávatelia sú často neochotní investovať do ich rozvoja**, pretože sa domnievajú, že to nie je z krátkodobého hľadiska nákladovo efektívne. Táto dynamika sa stáva obzvlášť problematickou v kontexte ekologického prechodu, ktorý vyžaduje rýchle prispôsobenie sa novým technológiám, postupom a úlohám. Veková diskriminácia prispieva k **posilňovaniu nerovností** tým, že vylučuje významnú časť pracovnej sily z príležitostí na ekologické pracovné miesta.

Starší pracovníci majú preto menšiu šancu na zamestnanie v rozvíjajúcich sa odvetviach zelenej ekonomiky, a to nie kvôli nedostatku potenciálu, ale kvôli systémovým predsudkom, ktoré obmedzujú ich prístup.

Už aj tak vysoké **riziko dlhodobej nezamestnanosti starších pracovníkov** sa tým ešte zvyšuje. Veková diskriminácia obmedzuje nielen ich súčasné vyhliadky na zamestnanie, ale aj ich budúce príležitosti, najmä v odvetviach, ktoré prechádzajú transformáciou. Okrem toho určité opatrenia, ako napríklad predčasný odchod do dôchodku, ak nie sú dobre navrhnuté, môžu skúsených pracovníkov predčasne vytlačiť z trhu práce. Tieto kumulatívne prekážky posilňujú nerovnosti v kontexte ekologického prechodu a hrozí, že určité profily budú natrvalo vylúčené z trhu ekologických pracovných miest.

Nízka geografická mobilita je ďalšou významnou prekážkou, s ktorou sa starší pracovníci stretávajú, najmä v regiónoch prechádzajúcich hospodárskou a environmentálnou transformáciou. Táto obmedzená mobilita je často spôsobená silnými rodinnými väzbami, finančnými obmedzeniami alebo nedostatočnou dopravnou infraštruktúrou, čo všetko obmedzuje schopnosť starších ľudí presťahovať sa alebo dochádzať do oblastí, kde vznikajú zelené pracovné miesta. V dôsledku toho zostávajú pracovné príležitosti geograficky koncentrované a nedostupné pre tých, ktorí sa nemôžu ľahko presťahovať alebo cestovať.

Nedostatok primeranej inštitucionálnej podpory tento problém ešte zhoršuje. Mnohí starší pracovníci nedostávajú individuálne poradenstvo ani cielenú pomoc, ktoré by im mohli pomôcť orientovať sa v zložitosti rekvalifikácie a zmeny kariéry. Všeobecné programy často neriešia špecifické výzvy, ktorým čelí táto demografická skupina, ako je nízka digitálna gramotnosť, zdravotné obmedzenia alebo psychologický vplyv dlhodobej nezamestnanosti. Pri absencii **prispôsobených**

mechanizmov podpory, ako je kariérne poradenstvo, je menej pravdepodobné, že sa starší pracovníci zapoja do iniciatív v oblasti rekvalifikácie.

Obmedzená podpora pri získavaní nových zručností

Mnohé nové zelené pracovné miesta vyžadujú špecializované technické zručnosti, známe ako **zelené zručnosti**, ktoré sú nevyhnutné na prispôsobenie sa novým technológiám a udržateľným postupom v kľúčových odvetviach, ako sú obnoviteľné zdroje energie, renovácia budov, odpadové hospodárstvo a udržateľné poľnohospodárstvo. Transformácia odvetví nielen vytvára nové zelené pracovné miesta, ale mení aj obsah existujúcich pracovných miest. Takmer **40 % pracovníkov v EÚ zaznamená významnú zmenu svojich úloh**[74] . Očakáva sa, že povolania so strednou kvalifikáciou, ako napríklad technici, budú silne rásť, ale budú vyžadovať cielené preškolenie.

Prechod na zelenú ekonomiku síce ponúka mnoho príležitostí, **ale nie všetky skupiny pracovníkov z neho majú rovnaký prospech**, najmä tí so strednou kvalifikáciou, starší ľudia a iné skupiny obyvateľstva v zraniteľnej situácii. Starší pracovníci sú obzvlášť ohrození **nesúladom medzi vznikajúcim dopytom po digitálnych a zelených zručnostiach a ich obmedzeným prístupom k možnostiam odbornej prípravy**, čo ešte zhoršujú predsudky súvisiace s vekom, ako bolo vysvetlené vyššie.

Na podporu týchto zmien vyvinula Európska komisia v rámci Európskej zelenej dohody **GreenComp**[75] **, európsky rámec kompetencií v oblasti udržateľnosti**. GreenComp slúži ako nástroj celoživotného vzdelávania, ktorý pomáha jednotlivcom rozvíjať vedomosti, zručnosti a postoje potrebné na udržateľný život, prácu a konanie. Je navrhnutý tak, aby bol inkluzívny, vyhovoval študentom všetkých vekových skupín, vzdelanostných úrovní a vzdelávacích prostredí a ponúka usmernenia pre pedagógov a inštitúcie, ako integrovať kompetencie v oblasti udržateľnosti do svojich učebných osnov a vzdelávacích programov.

Hoci GreenComp poskytuje cenný základ pre celoživotné vzdelávanie, **zatiaľ nie** je **široko integrovaný do systémov odborného vzdelávania na pracovisku.** Okrem toho existuje značná medzera v iniciatívach na rekvalifikáciu, ktoré zosúlaďujú

[74] Eurofound – Kvalita pracovných miest v kontexte zmeny klímy
[75] GreenComp: európsky rámec kompetencií v oblasti udržateľnosti – Európska komisia

kompetencie GreenComp s praktickými realitami, s ktorými sa stretávajú starší pracovníci v odvetviach ako výroba a poľnohospodárstvo. Jeho univerzálny dizajn, hoci je inkluzívny, niekedy nedokáže uspokojiť špecifické vzdelávacie potreby a kontexty starších dospelých. Túto situáciu zhoršuje **nedostatok kvalifikovaných pracovníkov a pedagógov**, najmä v odvetviach ako zdravotníctvo, kde klimatické a zdravotné výzvy vyžadujú rýchle zvyšovanie kvalifikácie. Systémy odbornej prípravy sa preto musia vyvíjať tak, aby predvídali potreby v oblasti zručností, najmä v oblastiach ako obehové hospodárstvo, ekologický dizajn, opravy a údržba.

Nakoniec, zelená transformácia je skvelou príležitosťou pre skupiny ako nízkokvalifikovaní pracovníci, starší ľudia, dlhodobo nezamestnaní a ľudia so zdravotným postihnutím, ktorí sú nadmerne zastúpení medzi uchádzačmi o zamestnanie, aby sa opäť začlenili na trh práce. Ich integrácia do nových pracovných miest však vo veľkej miere závisí od **prispôsobenia systémov odborného vzdelávania a podpory rekvalifikácie**.

INŠPIRATÍVNA PRAX Z **MALTY**

Informácie zhromaždené v spolupráci s národnou asociáciou dôchodcov, ktorá je členom AGE

Jobsplus: Rozvoj zručností pre udržateľnú a digitálnu budúcnosť

Jobsplus je **maltská verejná služba zamestnanosti**, ktorá spája ponuku a dopyt na trhu práce a zároveň podporuje odborné vzdelávanie a integráciu pracovnej sily. **Uchádzači o zamestnanie sa môžu zaregistrovať na personalizované poradenstvo**, v rámci ktorého poradcovia posúdia ich zručnosti, stanovujú kariérne ciele a nasmerujú ich na odbornú prípravu. Agentúra ponúka **databázu voľných pracovných miest, pracovné stáže a cielené programy pre zraniteľné skupiny**, čím pomáha starším pracovníkom hľadať nové príležitosti.

Pre zamestnávateľov funguje Jobsplus ako partner v oblasti náboru, ktorý vyhľadáva kandidátov a zároveň poskytuje finančné stimuly, poradenstvo v

oblasti pracovnoprávnych predpisov a iniciatívy na podporu diverzity a inklúzie. **Program pre starších pracovníkov** je určený pre zamestnávateľov, ktorí chcú využiť zručnosti osôb vo veku od 45 do 65 rokov. **Poskytuje stimuly na zamestnávanie starších pracovníkov, čím uľahčuje prenos cenných skúseností** a vedomostí na mladšie generácie.

Jobsplus tiež pripravuje pracovnú silu na budúce potreby trhu práce **rozvíjaním ekologických a digitálnych zručností**. Podporuje ekologickú transformáciu prostredníctvom školení v oblasti udržateľnosti, environmentálneho manažmentu a udržateľných stavebných postupov. Program **„Zelené zručnosti: skúsenosti so štyrmi výzvami“** ponúka účastníkom hlbšie poznatky v oblasti riadenia zdrojov, znižovania emisií, obehového hospodárstva a zelených inovácií. Zároveň program Jobsplus posilňuje digitálnu adaptabilitu prostredníctvom programov ako **„Investovanie do zručností“**. Tieto školenia môžu pomôcť starším pracovníkom zostať konkurencieschopnými na meniacom sa trhu práce.



© Centrum pre lepšie starnutie

Výzvy špecifické pre jednotlivé sektory

Sektor zdravotníctva

Zdravotnícki pracovníci a sektor zdravotníctva sú v centre ekologického prechodu a čelia dvojitej výzve: prispôsobiť systémy zdravotníctva rastúcim vplyvom zmeny klímy a zároveň znížiť svoju vlastnú uhlíkovú stopu, pričom samotný sektor zdravotníctva prispieva k približne **5 % celosvetových emisií skleníkových plynov**[76] . Zmena klímy je považovaná za jednu z najväčších hrozieb pre verejné zdravie a rozvoj zelených zručností sa stáva strategickou prioritou.

Zelené zručnosti v sektore zdravotníctva zahŕňajú celý rad vedomostí a postupov, ktoré sú nevyhnutné na reagovanie na súčasné environmentálne výzvy. Patrí medzi ne **klimatická gramotnosť v zdravotníctve**, ktorá umožňuje odborníkom pochopiť súvislosti medzi zmenou klímy a ľudským zdravím, posudzovať riziká, efektívne komunikovať o týchto otázkach a presadzovať udržateľné verejné politiky. Zahŕňajú tiež **udržateľné klinické postupy** zamerané na znižovanie množstva zdravotníckeho odpadu, optimalizáciu využívania zdrojov a integráciu ekologických prístupov do každodennej starostlivosti. Ďalšou dôležitou zložkou je **vedenie v oblasti verejného zdravia**, ktoré zahŕňa riadenie klimatických rizík, plánovanie odolnosti zdravotného systému a koordináciu medzi rôznymi aktérmi v tomto sektore. Nakoniec, tieto kompetencie **čerpajú z kognitívnych, interpersonálnych, intrapersonálnych a technologických zručností** potrebných na zmiernenie emisií skleníkových plynov a prispôsobenie sa vplyvom zmeny klímy na zdravie obyvateľstva.

Napriek naliehavosti tejto **otázky stále existujú medzery vo vzdelávaní a odbornej príprave zdravotníckych pracovníkov v oblasti klímy**. Nedostatočné povedomie, chýbajúce prispôsobené programy a nepretržité odborné vzdelávanie bránia integrácii týchto zručností. Tento deficit zhoršuje **nedostatok personálu** (viac ako 1,2 milióna v Európe[77]), neisté pracovné

[76] Európske observatórium pre systémy a politiky v oblasti zdravia – Zelené zručnosti pre udržateľnú budúcnosť: budovanie pracovnej sily v oblasti zdravotníctva a starostlivosti, ktorá je klimaticky inteligentná

[77] Európske observatórium pre systémy a politiky v oblasti zdravia – Zelené zručnosti pre udržateľnú budúcnosť: budovanie pracovnej sily v oblasti zdravotníctva a starostlivosti, ktorá je citlivá na zmenu klímy

podmienky a obmedzené zdroje, ktoré sťažujú prijatie dlhodobej vízie. Zelené zručnosti sa často považujú za dodatočnú záťaž, a nie za príležitosť na transformáciu.

Európska komisia uznáva získavanie zelených zručností v sektore zdravotníctva za strategický nástroj[78] . Vyzýva rozhodovateľov, aby spoločne s zdravotníckymi pracovníkmi a sociálnymi pracovníkmi vypracovali politiky v oblasti klímy a zdravia, investovali do inovatívnych programov odbornej prípravy a podporovali medziodborovú spoluprácu. Európska komisia jasne identifikuje získavanie zelených zručností v **sektore** zdravotníctva ako strategický nástroj na riešenie výziev súvisiacich so zmenou klímy. Vyzýva rozhodovateľov, aby spoločne s odborníkmi v oblasti zdravotníctva a sociálnymi pracovníkmi vypracovali politiky v oblasti klímy a zdravia, investovali do inovatívnych programov odbornej prípravy a podporovali medziodborovú spoluprácu.

Napriek tejto ambícii sú konkrétne iniciatívy naďalej obmedzené. Projekty ako **projekt BeWell**, ktorých cieľom je vypracovať európsku stratégiu pre zelené a digitálne zručnosti zdravotníckych pracovníkov, sú stále v pilotnej fáze a pokrývajú len časť Európy. Integrácia týchto zručností do systémov odborného vzdelávania zostáva okrajová a miestne štruktúry majú často ťažký prístup k európskym finančným prostriedkom.

Tieto obmedzenia sú **ešte výraznejšie v prípade starších pracovníkov** v sektore zdravotníctva, hoci predstavujú významnú časť pracovnej sily. Títo odborníci často čelia dvojitej prekážke. Na jednej strane **rastúca priepasť medzi ich súčasnými zručnosťami a novými požiadavkami** spojenými s ekologickou a digitálnou transformáciou. Na druhej strane **obmedzený prístup k možnostiam odbornej prípravy** z dôvodu časových obmedzení, pracovného zaťaženia a **vekovej diskriminácie** v politikách odbornej prípravy.

Na strane národných vlád sú snahy naďalej roztrieštené. Zelené zručnosti sú zriedka integrované do počiatočného alebo ďalšieho vzdelávania a zdravotníckym zariadeniam **chýbajú zdroje na ponúkanie programov prispôsobených všetkým profilom**, najmä starším. Vzhľadom na absenciu

[78] Európske observatórium pre systémy a politiky v oblasti zdravia – Zelené zručnosti pre udržateľnú budúcnosť: budovanie pracovnej sily v oblasti zdravotníctva a starostlivosti, ktorá je citlivá na zmenu klímy

jasného regulačného rámca a konkrétnych stimulov zostáva vzdelávanie v oblasti životného prostredia vo veľkej miere voliteľné.

Aby sektor zdravotníctva mohol plne zohrávať svoju úlohu v ekologickom prechode, je nevyhnutné vyvinúť **prístupné a kontextualizované vzdelávanie**, **oceniť skúsenosti starších pracovníkov** a **posilniť partnerstvá medzi zdravotníckymi zariadeniami, vzdelávacími organizáciami a verejnými rozhodovateľmi**.

INSPIRUJÚCA PRAX IMPLEMENTOVANÁ V **ŠPANIELSKU**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Projekt FLOWER (2022-2024): Podpora kompetencií súvisiacich s prírodou u starších ľudí

Projekt FLOWER, financovaný programom Erasmus+, bol vytvorený s cieľom **posilniť prepojenie medzi staršími ľuďmi, ich opatrovateľmi a prírodou**. Jeho hlavným cieľom je **posilniť „zelené zručnosti" a kompetencie súvisiace s prírodou**, čím sa opatrovateľom umožní navrhovať zmysluplné aktivity, ktoré podporujú **pohodu prostredníctvom kontaktu s prírodou**. V rámci projektu sa zhromaždili a analyzovali osvedčené postupy v partnerských krajinách a vyvinuli sa praktické školiace materiály na podporu opatrovateľov pri integrácii prírody do každodennej starostlivosti. Týmto spôsobom prispieva k širšej vízii **aktívneho a udržateľného starnutia v Európe**.

V Španielsku zorganizovala mimovládna organizácia pre starších ľudí **CEOMA** dva workshopy spoločnej tvorby v centre starostlivosti o ľudí s demenciou v Pantoji. Prvý workshop s názvom ***Plant Allergens Bingo*** mal za cieľ zvýšiť povedomie o rastlinných alergénoch a prínosoch rastlín prostredníctvom vzdelávacej hry. Druhý workshop s náz***vom Earth Heroes Challenge***

povzbudzoval medzigeneračné tímy k ekologickým aktivitám, ako je výroba remeselných výrobkov z recyklovaných materiálov. Tieto iniciatívy zdôrazňujú dôležitosť **interdisciplinárnej spolupráce medzi environmentálnou výchovou a sociálnou starostlivosťou** a ukazujú, ako **môže príroda byť zdrojom zdravia, prepojenia a dôstojnosti v neskoršom veku**.

Zdravie a bezpečnosť pri práci

Hoci sa zelené pracovné miesta často prezentujú ako symbol udržateľnosti a zodpovednosti voči životnému prostrediu, automaticky nezaručujú bezpečné a zdravé pracovné podmienky. Prechod na ekologickejšiu ekonomiku so sebou prináša rad **fyzických a psychosociálnych rizík**, ktoré, ak sa neriešia, môžu ohroziť blahobyt pracovníkov a zabrániť určitým skupinám v plnom využívaní nových príležitostí.

Jednou z najnaliehavejších obáv je fyzická záťaž spojená s mnohými zelenými povolaniami. Pracovné miesta v odvetviach, ako je udržateľné poľnohospodárstvo alebo energeticky úsporná renovácia budov, často zahŕňajú **ťažkú manuálnu prácu, opakované úlohy, nevhodné polohy tela a dlhodobé vystavenie vonkajším vplyvom**. Tieto požiadavky môžu byť obzvlášť náročné pre starších pracovníkov alebo pracovníkov s chronickými zdravotnými problémami, čo vyvoláva otázky o zdravom starnutí na pracovisku a potrebe zabezpečiť, aby zelený prechod bol inkluzívny. Zároveň zavádzanie nových technológií vytvára nové riziká. Pracovníci, ktorí pracujú s inovatívnymi „zelenými“ materiálmi, môžu byť vystavení **chemickým alebo mechanickým rizikám**, ktoré ešte nie sú úplne známe a je potrebné ich preskúmať z hľadiska zdravia a bezpečnosti pracovníkov. Bez primeraného školenia, dohľadu a preventívnych opatrení sa tieto riziká zväčšujú, najmä v prípade neskúsených alebo fyzicky zraniteľných pracovníkov.



© David Tett / Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **TALIANSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Národný plán obnovy a odolnosti (PNRR) (2021): Podpora udržateľného a mechanizovaného poľnohospodárstva

PNRR je národný nástroj Talianska v rámci programu NextGenerationEU. Poskytuje investície a reformy na oživenie hospodárstva po kríze COVID-19, pričom kladie dôraz na potrebu **prechodu súčasného hospodárskeho modelu k väčšej environmentálnej a sociálnej udržateľnosti**.

Úloha 2 – Zelená revolúcia a ekologická transformácia vyčleňuje 5,27 miliardy EUR na podporu obehového hospodárstva a udržateľného poľnohospodárstva. Jej cieľom je podporovať presné a odolné

poľnohospodárstvo, podporovať agroekologické postupy a zlepšiť monitorovanie životného prostredia. Investície sú zamerané na inovácie a mechanizáciu prostredníctvom moderných strojov, presných techník, technológií poľnohospodárstva 4.0 a ekologickejších vozidiel. Odborná príprava technikov, manažérov, agronómov a pracovníkov zabezpečuje ich efektívne zavádzanie. Tieto opatrenia môžu **podporiť starších poľnohospodárov tým, že zmiernia fyzickú záťaž, poskytnú prístupné odborné vzdelávanie a zlepšia pracovné podmienky**, čím im pomôžu zostať aktívnymi v tomto sektore.

Riziká zeleného prechodu však nie sú len fyzické. **Psychosociálny tlak** tiež výrazne zaťažuje pracovníkov. Rýchla reštrukturalizácia odvetvia, zvyšujúca sa neistota zamestnania a potreba rýchlo sa prispôsobiť novým zručnostiam a technológiám môžu vyvolávať úzkosť a neistotu, najmä u starších pracovníkov, ktorí čelia mnohým štrukturálnym prekážkam uvedeným vyššie. V niektorých odvetviach, napríklad v zdravotníctve, dodatočná pracovná záťaž spojená s klimatickými výzvami a environmentálnou udržateľnosťou zvyšuje už aj tak vysokú úroveň stresu a únavy. Tieto psychosociálne riziká môžu oslabiť motiváciu, duševné zdravie a spokojnosť v práci. Starší pracovníci patria medzi skupiny, ktoré sú neprimerane zastúpené v najnebezpečnejších a najrizikovejších povolaniach, pričom majú obmedzený prístup k spoľahlivým informáciám, primeranému vzdelávaniu alebo účinným mechanizmom sociálnej ochrany.

Na zabezpečenie inkluzívneho a spravodlivého zeleného prechodu nestačí podporovať ekologické pracovné miesta. Zelené pracovné miesta musia byť tiež navrhnuté tak, aby základným princípom bola bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, aby zostali **prístupné a udržateľné pre pracovníkov všetkých vekových skupín a pôvodu**. To zahŕňa nielen zníženie fyzických rizík prostredníctvom preventívnych opatrení, ochranných prostriedkov a ergonomickej konštrukcie, ale aj vytvorenie nových foriem zamestnania, ktoré umožňujú účasť bez nadmernej fyzickej námahy, ako sú poradenské, školiace, monitorovacie alebo koordinačné úlohy. Vyžaduje si to tiež robustné stratégie v oblasti zdravia pri práci, **cielenú podporu pre skupiny v zraniteľnej situácii** a väčšie zapojenie hlasov pracovníkov do rozhodovacích procesov.

INSPIRUJÚCA PRAX ZO **ŠPANIELSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Strategické projekty na oživenie a transformáciu hospodárstva (PERTE): Budovanie ekologickejšieho, bezpečnejšieho a inkluzívnejšieho stavebného sektora

V Španielsku sú PERTE **veľké strategické projekty podporované verejnými prostriedkami z plánu oživenia NextGenerationEU**. Ich cieľom je modernizovať kľúčové sektory hospodárstva, urýchliť digitálnu a ekologickú transformáciu a posilniť konkurencieschopnosť. Tento konkrétny PERTE si kladie za cieľ transformovať stavebný a bytový sektor **zavedením industrializovanejších, technologicky orientovaných procesov**. Usiluje sa o dosiahnutie environmentálnej udržateľnosti prostredníctvom znižovania odpadu, zlepšovania energetickej účinnosti a znižovania ekologickej stopy bývania.

Kľúčovým rozmerom je **zlepšenie pracovných podmienok**, pretože presun časti stavebného procesu do kontrolovaného prostredia továrne pomáha znižovať riziko úrazov, poskytuje stabilnejšie zamestnanie a **zvyšuje atraktívnosť odvetvia, najmä pre ženy,** ktoré sú v stavebníctve tradične nedostatočne zastúpené. Tieto zmeny sú **prospešné** aj **pre starších pracovníkov, pre ktorých môžu byť ťažké fyzické úlohy a vystavenie rizikám vonkajšieho prostredia náročnejšie**.

Výzvy špecifické pre tento sektor

Sektor odpadového hospodárstva

Sektor odpadového hospodárstva vystavuje pracovníkov rade rizík, ktoré môžu ohroziť ich zdravie, bezpečnosť a schopnosť dobre starnúť v práci. Tieto riziká

sú osobitne dôležité pre zdravé starnutie zamestnancov, ale aj pre starších pracovníkov, ktorých fyzická a fyziologická zraniteľnosť sa môže zhoršiť náročnými pracovnými podmienkami počas celej ich kariéry.

Fyzické riziká sú mnohé a rôznorodé. Pracovníci sú pravidelne vystavení **nebezpečným látkam**, ako sú chemikálie, infekčné materiály, výpary a prach. Hluk, vibrácie pri používaní ručného náradia, opakované pohyby, nevhodné polohy a extrémne teploty sú **faktory, ktoré intenzívne zaťažujú telo**, pričom ich kumulatívne účinky sú výraznejšie u starších ľudí. Používanie špecifických strojov a vozidiel zvyšuje zložitosť a nebezpečenstvo, najmä pokiaľ ide o manipuláciu a dopravu.
Riziká spojené s manipuláciou s materiálmi sú často neviditeľné, ale rovnako znepokojujúce. Pracovníci môžu byť vystavení **toxickým látkam**, ako je azbest, ťažké kovy alebo dioxíny uvoľňované pri spracovaní odpadu. Toto vystavenie, ktoré môže byť dlhodobé a opakované, môže mať vážne zdravotné následky.

Tento sektor má tiež vysokú mieru pracovných úrazov[79] , najmä v oblasti dopravy a zberu odpadu. Dopravné nehody, pády a zranenia súvisiace s manipuláciou s ťažkými bremenami alebo používaním nedostatočne zabezpečeného vybavenia sú bežné a môžu mať trvalé následky na zdravie pracovníkov. Nakoniec, nemali by sa prehliadať ani **psychosociálne riziká**.

Tieto faktory v kombinácii s fragmentovanou pracovnou silou a nerovnými pracovnými podmienkami robia tento sektor obzvlášť ťažkým pre tých, ktorí chcú zdravo starnúť a zároveň zostať aktívni v tomto sektore.

Zelená transformácia navrhnutá pre starnúcu pracovnú silu

Udržateľné pracovné miesto musí byť ekologické a zároveň vysokokvalitné

Udržateľné pracovné miesto musí byť ekologické a zároveň vysokokvalitné, aby zabezpečilo **posilnenie postavenia pracovnej sily**. Prechod na uhlíkovo neutrálne

[79] EPSU – Nakladanie s odpadom v Európe. Dobré pracovné miesta v obehovom hospodárstve?

hospodárstvo bude spravodlivý a udržateľný len vtedy, ak zohľadní realitu starnúcej pracovnej sily a zabezpečí, aby pracovníci mohli zostať aktívni na trhu práce počas celej svojej kariéry a podľa želania aj po dosiahnutí dôchodkového veku.

Na dosiahnutie tohto cieľa musí zelená transformácia vytvárať nielen pracovné miesta, ale aj **udržateľné kariéry**. Úspešné starnutie v práci závisí predovšetkým od **kvality zamestnania**: pracovné miesta musia byť isté, predvídateľné a kompatibilné s fyzickými a kognitívnymi schopnosťami starších pracovníkov. To si vyžaduje zavedenie prísnych noriem v oblasti zdravia a bezpečnosti, ale aj širšiu víziu kvality práce. Organizácia práce musí rešpektovať životný rytmus, umožňovať čas na zotavenie a vyvažovať produktivitu a pohodu. Prístup k stabilným zmluvám, spravodlivým mzdám, sociálnej ochrane a možnostiam kariérneho postupu je rovnako dôležitý ako zníženie vystavenia rizikám. Bez týchto podmienok hrozí pracovníkom predčasné vyhorenie, skoré opustenie trhu práce alebo zvýšená zraniteľnosť v starobe.

Je nevyhnutné **prísne posudzovať kvalitu pracovných miest** vytvorených v rámci ekologického prechodu, namiesto toho, aby sa predpokladalo, že sú automaticky „lepšie“, pretože sú ekologické. Neisté, príliš náročné alebo slepé pracovné miesta nemožno považovať za udržateľné, aj keď prispievajú k environmentálnym cieľom. Spravodlivý prechod zahŕňa navrhovanie ekologických pracovných miest spôsobom, ktorý **zvyšuje zamestnateľnosť počas celého života** a poskytuje pracovníkom nielen okamžitý príjem, ale aj dlhodobú istotu a dôstojnosť pri práci.

Rozvoj zručností a **celoživotné vzdelávanie** sú ďalším základným pilierom udržateľnej kariéry. Transformácie spojené so zelenou transformáciou si vyžadujú **neustále zdokonaľovanie a rekvalifikáciu**, najmä v prípade starších pracovníkov, pre ktorých môže byť ťažšie prispôsobiť sa novým technológiám alebo metódam. Systémy vzdelávania a odborného vzdelávania musia preto ponúkať **flexibilné, prístupné a finančne podporované cesty prispôsobené dospelým**. Patrí sem modulárne a krátkodobé vzdelávacie programy, formáty e-learningu alebo kombinovaného vzdelávania, flexibilné rozvrhy a personalizovaná podpora. Je dôležité, aby otázky udržateľnosti boli integrované do existujúcich kvalifikácií, certifikácií a odborných noriem, aby sa zelené zručnosti stali súčasťou bežnej kariérnej dráhy a nie výnimkou.

V odvetviach, ktoré sú výrazne ovplyvnené dekarbonizáciou, sú potrebné cielené akčné plány, aby sa zabezpečil prechod pracovníkov na nové udržateľné pozície. Pre samostatne zárobkovo činné osoby, ako sú poľnohospodári, je potrebné zaviesť **inovatívne programy odbornej prípravy a poradenstva**, aby sa zabezpečila ich aktívna účasť. V tejto súvislosti je nevyhnutná verejná podpora. **Aktívne politiky trhu práce** môžu poskytovať základné služby, ako je rekvalifikácia, poradenstvo a pomoc pri hľadaní zamestnania, čím sa zabezpečí, že žiadny pracovník nezostane pozadu.

INŠPIRUJÚCA PRAX Z **MALTY**

Informácie zhromaždené v spolupráci s národnou asociáciou dôchodcov AGE

Stratégia udržateľného rozvoja Malty do roku 2025: Rozvoj pracovnej sily a spravodlivé pracovné postupy

Stratégia Malty do roku 2050 je dlhodobý národný plán zameraný na budovanie ekologickejšej, spravodlivejšej a konkurencieschopnejšej spoločnosti, ktorý vyvažuje hospodársky rast, sociálne začlenenie a ochranu životného prostredia. Kľúčovým zameraním stratégie je rozvoj pracovnej sily, ktorý má zabezpečiť, aby maltské obyvateľstvo malo k dispozícii **kvalitné a dostupné vzdelávanie a odbornú prípravu**, ktoré zodpovedajú potrebám trhu práce, vrátane ekologických a digitálnych kompetencií. Dôraz sa kladie aj na **rekvalifikáciu, zvyšovanie kvalifikácie a možnosti vzdelávania na pracovisku** s cieľom podporiť rozvoj jednotlivcov a podnikov.

Stratégia kladie **silný dôraz na spravodlivé, bezpečné a inkluzívne pracovné podmienky**, najmä pre zraniteľné a znevýhodnené skupiny. Rodová rovnosť sa podporuje prostredníctvom **programov odbornej prípravy pre ženy, ktoré sa opätovne zapájajú do trhu práce alebo hľadajú kariérny postup**. Politiky zohľadňujúce potreby rodín zahŕňajú platenú rodičovskú dovolenku, predĺženú platenú otcovskú dovolenku a dovolenku pre opatrovateľov chorých príbuzných.

Zabezpečujú sa flexibilné pracovné podmienky a právo na odpojenie, pričom sa podporuje blahobyt zamestnancov prostredníctvom politík zameraných na zlepšenie fyzického, duševného a pracovného zdravia. Tento prístup je prospešný pre starších pracovníkov, pretože zaručuje ich pokračujúcu účasť ako rovnocenných členov spoločnosti a **pomáha znižovať rodové rozdiely, ktoré sa s vekom často prehlbujú**, a to prostredníctvom podpory lepšej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.



© David Tett / Centrum pre lepšie starnutie

Predchádzanie vylúčeniu starších pracovníkov

Predchádzanie vylúčeniu starších pracovníkov si vyžaduje **prístup zameraný na človeka**, ktorý uznáva rozmanitosť ich potrieb, skúseností a ambícií. Nie všetci pracovníci sú pripravení, schopní alebo ochotní zastávať technické pozície v oblasti obnoviteľných zdrojov energie, a je nevyhnutné, aby zelená transformácia nebola novým zdrojom nerovnosti.

Starší pracovníci nie sú homogénnou skupinou. Všetci majú odlišné kariérne dráhy, potreby a ambície, a **individualizovaná podpora** zohráva v tomto ohľade

rozhodujúcu úlohu. Poradenské služby musia zohľadňovať osobné okolnosti starších pracovníkov a uznávať ich obmedzenia, ako aj ich ambície. Pre niektorých môže byť žiaduce pokračovať v zamestnaní v rozvíjajúcich sa zelených odvetviach, pre iných však môžu byť vhodnejšie miestne alebo sociálne orientované iniciatívy.

Ak sa bližšie pozrieme na **situáciu starších žien**, čelia špecifickým výzvam, ktoré sa líšia od výziev starších mužov. Európsky hospodársky a sociálny výbor[80] poukazuje najmä na jedno veľké riziko: bez inkluzívnych politík by ekologická transformácia a digitálna transformácia mohli prehĺbiť **rodovú nerovnosť**. Ženy sú naďalej **nedostatočne zastúpené** v týchto strategických odvetviach, ktorých sa týka ekologická transformácia. Napríklad v energetickom sektore zostáva pracovná sila z veľkej časti mužská a dokonca aj v oblasti obnoviteľných zdrojov energie, ktorá je otvorenejšia rôznorodým profilom, ženy tvoria v priemere len asi 35 % pracovnej sily. Tieto čísla platia pre ženy všetkých vekových skupín. Je preto rozumné predpokladať, že vek a veková diskriminácia v kombinácii s rodovou diskrimináciou si vyžadujú ostražitosť, aby sa zabezpečilo, že zelená transformácia nezhorší rodové rozdiely na trhu práce.

Politiky by mali otvoriť viacero ciest, ako napríklad **presun do podporných funkcií** v projektoch v oblasti obnoviteľných zdrojov energie, účasť v sociálnych družstvách alebo komunitných iniciatívach, ako sú recyklačné centrá, opravárenské kaviarne, zdieľané záhrady alebo projekty udržateľného bývania. Tieto príležitosti umožňujú starším pracovníkom zostať aktívnymi a cenenými, pričom prispievajú k odolnosti svojich komunít. Tieto iniciatívy tiež zdôrazňujú širší prínos, ktorý môžu starší pracovníci priniesť **nad rámec tradičného zamestnania**. Družstvá, miestne dielne a kolektívne projekty vytvárajú prostredie, v ktorom skúsenosti a odborné znalosti starších pracovníkov dopĺňajú inovácie a energiu mladších generácií. Táto **medzigeneračná výmena** posilňuje sociálnu štruktúru, podporuje vzájomné učenie sa a zabezpečuje, že znalosti nahromadené počas desiatok rokov sa v rámci prechodu nestratia. **Vytvorením priestorov, kde starší pracovníci môžu odovzdávať svoje zručnosti**, mentorovať mladších kolegov alebo sa zúčastňovať na ekologických aktivitách v rámci komunity, môžu spoločnosti premeniť potenciálne vylúčenie na zdroj pridanej hodnoty.

[80] Ženy sú stále nedostatočne zastúpené v ekologickom a digitálnom sektore | EESC

Podpora starších pracovníkov v rámci ekologického prechodu však nesmie byť obmedzená len na opatrenia v oblasti zamestnanosti. **Prístup k zdravotnej starostlivosti, psychologickému poradenstvu a sociálnym službám** je nevyhnutný na udržanie odolnosti voči zmenám nielen pre samotných pracovníkov, ale aj pre ich rodiny. Stres spôsobený ekonomickou reštrukturalizáciou, najmä v obciach postihnutých hromadným prepúšťaním, môže podkopať dôveru a zvýšiť zraniteľnosť. **Transparentná a prispôsobená komunikácia na miestnej úrovni** o dostupných príležitostiach je preto nevyhnutná na zabránenie nerovnostiam v prístupe k informáciám a na udržanie dôvery v proces transformácie. Nakoniec, aby sa zabránilo vylúčeniu starších pracovníkov, nemožno ich vnímať ako marginalizovanú skupinu, ale ako **aktívnych účastníkov** budovania ekologickejšej spoločnosti. Takýmto spôsobom starší pracovníci nezostanú pozadu, ale budú uznaní ako nevyhnutní prispievatelia k **spravodlivej a na človeka zameranej transformácii**.

Politiky spravodlivej transformácie v kontexte starnúcej pracovnej sily

Ekologická transformácia v Európe je založená na súbore politík a nástrojov, ktorých cieľom je zabezpečiť, aby bola spravodlivá a inkluzívna. Hoci tieto opatrenia poskytujú pevný základ, ich schopnosť uspokojovať špecifické potreby starších pracovníkov zostáva nerovnomerná.

Európsky zelený dohovor[81] a zásada spravodlivého prechodu predstavujú významný zlom. Potvrdzujú ambíciu **nikoho nezanechať pozadu** a výslovne sa zameriavajú na zraniteľné skupiny, vrátane starších pracovníkov. Podporujú tiež sociálny dialóg, ktorý je nevyhnutný na prispôsobenie politík miestnym podmienkam. Prístup však často zostáva príliš všeobecný: starší ľudia sú uznávaní ako zraniteľná skupina na trhu práce, ale zriedka využívajú opatrenia, ktoré sú špeciálne navrhnuté pre nich. Odborné kurzy, ktoré sú niekedy dlhé, náročné alebo vysoko digitalizované, môžu preto odradiť tých, ktorí ich najviac potrebujú.

Mechanizmus a fond pre spravodlivú transformáciu (MTJ/FTJ)[82] posilňujú tento prístup „nenechať nikoho bokom“ mobilizáciou finančných prostriedkov v období 2021 – 2027. Tieto nástroje financujú konkrétne projekty v oblasti rekvalifikácie, rozvoja

[81] Európsky zelený dohovor – Európska komisia
[82] Mechanizmus spravodlivej transformácie – Európska komisia

zručností, podpory zamestnanosti a ekonomickej diverzifikácie s **participatívnym prístupom** prostredníctvom **územných plánov spravodlivej transformácie**. Naďalej však existujú dve obmedzenia. Na jednej strane fond výslovne **vylučuje predčasný odchod do dôchodku a odstupné**, zatiaľ čo pre niektorých starších pracovníkov by podpora postupného odchodu zo zamestnania bola niekedy realistickejšia a zodpovedala by aj ich očakávaniam viac ako rekvalifikácia. Na druhej strane úspech týchto fondov vo veľkej miere závisí od administratívnej kapacity území, čo vedie k **nerovnostiam v implementácii**.

Ďalším pilierom sú **aktívne politiky trhu práce**. Ukázali sa ako účinné v niekoľkých krajinách, kde prispeli k transformácii existujúcich zručností tak, aby sa prispôsobili potrebám transformácie. Predchádzajú vylúčeniu tým, že uprednostňujú rekvalifikáciu pred odchodom z trhu práce. Ako už bolo spomenuté, starší pracovníci však často čelia prekážkam v prístupe, ktoré sa nezohľadňujú, ako sú ťažkosti s digitálnymi technológiami, nedostatok vhodných metód výučby alebo podpory pri návrate do vzdelávania. Existuje preto riziko, že tieto programy budú prinášať prospech hlavne mladým ľuďom alebo tým najkvalifikovanejším, pričom starší ľudia zostanú pozadu.

INSPIRUJÚCA PRAX IMPLEMENTOVANÁ VO **FRANCÚZSKU**

Sociálne hospodárstvo pre starostlivosť o starších ľudí (SONYA): Posilňovanie starostlivosti v rámci sociálneho hospodárstva vo vidieckych oblastiach Európy

Projekt SONYA je iniciatíva programu Horizont Európa (2024 – 2028) pod vedením Rennes School of Business z Francúzska. **Posilňuje organizácie sociálneho hospodárstva (SEO), aby poskytovali vysokokvalitnú komunitnú starostlivosť o starších ľudí**, najmä vo vidieckych oblastiach, kde sú služby nedostupné. SONYA rieši právne a politické prekážky, zlepšuje pracovné podmienky pracovníkov v oblasti starostlivosti a podporuje inkluzívne zamestnávanie, udržateľnosť a inovácie v sektore starostlivosti.

Prostredníctvom živých laboratórií, školení, digitálnej inklúzie a aktivít zameraných na budovanie kapacít **SONYA podporuje až 60 SEO** a zapája rozsiahle komunitné siete. Vyvíja škálovateľné nástroje a politické odporúčania na **oživenie vidieckych ekosystémov starostlivosti, prilákanie a udržanie pracovníkov v oblasti starostlivosti a zabezpečenie dôstojných sociálnych služieb pre starších ľudí**. Projekt je prospešný pre starších pracovníkov, ktorí môžu nájsť nové pracovné príležitosti v sektore starostlivosti prispôsobené ich zručnostiam a skúsenostiam, pričom zároveň využívajú zlepšené pracovné podmienky a flexibilné opatrenia, ktoré im uľahčujú zostať aktívnymi na trhu práce. Zdieľaním svojich zistení v celej Európe **sa** SONYA **snaží inšpirovať** aj **iné regióny**, **aby prijali podobné modely** udržateľnej a komunitou riadenej starostlivosti o starších ľudí.

Popri týchto opatreniach zohrávajú **systémy podpory príjmov** zásadnú úlohu pri tlmení sociálnych otrasov spojených s reštrukturalizáciou. Zabraňujú náhlej strate príjmov a poskytujú cenný čas na zváženie zmeny smerovania, či už v oblasti vzdelávania, podnikateľských projektov alebo sociálnych aktivít. Ak však nie sú tieto dávky dobre koordinované s aktívnymi politikami, **môžu podnecovať k predčasnému odchodu z trhu práce**, aj keď je to v rozpore s ambíciami starších

pracovníkov, a posilňovať systematické vylúčenie starších ľudí, namiesto toho, aby podporovali ich pokračovanie v práci alebo návrat do práce.

Nakoniec, **dynamika miestneho rozvoja a sociálne a solidárne hospodárstvo (SSE)**[83] otvárajú zaujímavé perspektívy pre starších ľudí. Družstvá, recyklačné centrá, zdieľané záhrady a iniciatívy v oblasti energetickej renovácie pomáhajú ľuďom zostať aktívnymi a zároveň posilňujú sociálne a medzigeneračné väzby. Tieto projekty sú založené na princípoch solidarity, ktoré sú inkluzívnejšie pre starších pracovníkov. Ich hlavným obmedzením je však ich rozsah. Často sú experimentálne, ťažko sa šíria a v porovnaní s veľkými priemyselnými projektmi podporovanými z európskych fondov hrozí, že budú marginalizované.



© Matt Writtle / Centrum pre lepšie starnutie

Odporúčania

Zlepšiť koordináciu politík

- **Posilniť súdržnosť** medzi politikami v oblasti klímy, sociálnych vecí a zamestnanosti s cieľom zabezpečiť spravodlivý a inkluzívny prechod, ktorý zohľadňuje starnutie a špecifické potreby starších pracovníkov.

[83] Ako môže sociálne a solidárne hospodárstvo podporiť agendu na rok 2030 | Platforma EÚ pre blízkosť a sociálne hospodárstvo

- **Začleniť flexibilné a prispôsobené cesty** do mechanizmov spravodlivého prechodu, ktoré starším pracovníkom ponúkajú realistické možnosti adaptácie a rekvalifikácie

Navrhovať inkluzívne zelené pracovné miesta

- **Zabezpečiť, aby ekologické pracovné miesta boli bezpečné, dostupné a vysokokvalitné**, a to začlenením prísnych noriem pre pracovné podmienky už od začiatku
- **Podporovať zamestnávanie starších pracovníkov** prostredníctvom stimulov, ako sú dotácie, kvóty alebo špecializované programy
- **Navrhovať inkluzívne pracovné prostredia** s prispôsobenými zariadeniami a flexibilnými kariérnymi dráhami pre starších pracovníkov.
- **Podporovať alternatívne úlohy**, ako je poradenstvo, dohľad, mentoring, ktoré starším pracovníkom umožňujú odovzdávať svoje odborné znalosti
- **Posilniť stratégie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci**, najmä v exponovaných odvetviach, ako je nakladanie s odpadom
- **Vytvoriť personalizovanú podporu pre starších pracovníkov** s cieľom uľahčiť ich integráciu a udržanie v ekologických odvetviach.
- **Podporovať prístup starších pracovníkov** k príležitostiam, ktoré ponúka sociálne a solidárne hospodárstvo
- **Posilniť koordináciu so sociálnymi a zdravotnými službami** s cieľom podporiť odolnosť a blahobyt starších pracovníkov zapojených do ekologického prechodu

Prispôsobiť odbornú prípravu pre starších dospelých

- **Uznávať a podporovať odborné znalosti a skúsenosti** starších pracovníkov ako prínos na trhu ekologických pracovných miest
- **Vytvoriť programy ďalšieho vzdelávania** špeciálne prispôsobené starším pracovníkom prostredníctvom **Únie zručností Európskej komisie**, zabezpečiť ich dostupnosť a šírenie
- **Zjednodušiť uznávanie nadobudnutých zručností** s cieľom uľahčiť overovanie skúseností
- **Navrhovať vzdelávacie kurzy zohľadňujúce vek**, s praktickými a konkrétnymi prístupmi

- **Zaviesť cielené vzdelávanie v rýchlo rastúcich odvetviach**, ako je recyklácia, opravy a energetická renovácia
- **Podporovať medzigeneračné programy** v kľúčových oblastiach, ako je poľnohospodárstvo, stavebníctvo a údržba, s cieľom podporiť prenos vedomostí.

Zabezpečiť inkluzívnu odolnosť komunity a spravodlivý prechod pre starších pracovníkov.

- **Posilniť sociálne a solidárne hospodárstvo** podporou modelov, ako sú družstvá, ktoré sú hnacou silou medzigeneračnej spolupráce a miestnej odolnosti
- **Plne uznať starších pracovníkov ako aktívnych prispievateľov** k dynamike komunity a inkluzívnemu prechodu
- **Vypracovať regionálne plány transformácie** v regiónoch závislých od fosílnych palív s podporou prispôsobenou starším pracovníkom.
- **Predvídať stratu pracovných miest** v dôsledku ekologického prechodu prostredníctvom posilneného sektorového sociálneho dialógu a priameho preškolenia smerom k rastovým sektorom
- **Vypracovať programy mobility a presídľovania** pre postihnutých pracovníkov, pričom sa zohľadnia špecifické obmedzenia starších ľudí
- **Podporovať spoločnosti, aby presadzovali generačnú diverzitu** v tímoch, a propagovať tento prístup prostredníctvom označení alebo certifikácií.
- **Prispôsobiť európske financovanie** tak, aby zahŕňalo opatrenia na postupný prechod do dôchodku, a zároveň zjednodušiť prístup k fondom pre územia s nízkou administratívnou kapacitou

Kapitola III – Nedostatok pracovnej sily

Demografické starnutie a jeho vplyv na trh práce trhu

Demografické zmeny a starnúca pracovná sila

Demografické zmeny sú jedným z hlavných súčasných trendov, ktoré menia európsku spoločnosť a hospodárstvo. Únia je touto dynamikou osobitne postihnutá, keďže **podiel ľudí vo veku 65 rokov a viac rýchlo rastie**. V roku 2019 bol každý piaty občan EÚ starší ako 65 rokov, čo predstavuje približne 90,5 milióna ľudí. Podľa prognóz tento podiel do roku 2050 dosiahne takmer jednu tretinu celkovej populácie, pričom najvyšší počet starších občanov bude 129,8 milióna[84] . Zároveň **sa podiel populácie v preddôchodkovom veku znižuje** a tento trend bude pokračovať až do konca storočia, pričom tento podiel klesne z 64 % v roku 2022 na približne 54 % v roku 2100[85] .

Vplyv na trh práce a sociálne systémy je a bude v nadchádzajúcich rokoch významný. Zloženie pracovnej sily sa mení, pričom sa zvyšuje podiel starších pracovníkov, a je potrebné naliehavo zvážiť výzvy súvisiace s fyzickým zdravím prostredníctvom prispôsobenia pracovných podmienok a prevencie psychosociálnych rizík. Zároveň je spochybňovaná udržateľnosť dôchodkových, zdravotných a systémov dlhodobej starostlivosti a rastúce nerovnosti a neistota určitých zraniteľných skupín si vyžadujú ambicióznejšie politiky prerozdelenia a začleňovania.

Demografické zmeny sú tiež súčasťou širšieho kontextu, v ktorom je konkurencieschopnosť Európskej únie už teraz vystavená skúške. V tomto kontexte sa starnutie obyvateľstva často opisuje ako zhoršujúci faktor, ktorý prehlbuje nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, zvyšuje náklady na sociálne zabezpečenie a podkopáva základy európskej prosperity. **Túto transformáciu by** však **bolo potrebné vnímať ako príležitosť**. Starnutie pracovnej sily sa môže stať zdrojom sociálnych a organizačných inovácií, a to prostredníctvom oceňovania zručností skúsených pracovníkov, rozvoja medzigeneračného mentorovania a stimulovania nových služieb súvisiacich napríklad s blahobytom a zdravím. Európska únia **musí viac investovať do sociálnych politík, ktoré podporujú starších pracovníkov,** ale zároveň zaručujú

[84] Eurostat – Starnúca Európa
[85] Európska komisia – FTJ – Zameriavanie sa na starších ľudí v regionálnych transformáciách

kvalitnú kariéru od momentu, keď ľudia vstúpia na trh práce, aby sa zabezpečila udržateľnosť pracovnej sily.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **TALIANSKA**

Projekt Think Care:
Podpora vekovej diverzity a blahobytu v regióne Veneto

Projekt Think Care, ktorý vedie Kairosforma Srl, je súčasťou regionálnej iniciatívy „Generations in comparison“ (Porovnanie generácií), ktorá financuje akcie zamerané **na zvyšovanie povedomia o riadení vekovej diverzity** v regióne Veneto. Jeho cieľom je pomôcť organizáciám **prijať starnúcu pracovnú silu a zabezpečiť zdravé, inkluzívne a udržateľné pracovné prostredie**. Projekt si kladie za cieľ **poskytnúť nástroje, metodiky a modely, ktoré pomôžu organizáciám** orientovať sa v zložitosti demografických zmien a digitálnej transformácie, najmä v sektore starostlivosti v Padove a Benátkach.

Kairosforma tiež poskytuje **rôznorodé vzdelávacie programy**, vrátane kurzov zameraných na zlepšenie digitálnych zručností starších pracovníkov („Digitálna odolnosť“), riadenie diverzity („Ako byť iný“) a podporu medzigeneračnej komunikácie („Generácia za generáciou“), čím pomáha organizáciám podporovať inkluzívnosť a kultivovať inovatívnu kultúru na pracovisku. Tieto príležitosti môžu pomôcť starším ľuďom zostať sebavedomými, kvalifikovanými a aktívne zapojenými do moderného pracovného prostredia.

Nedostatok pracovnej sily a najviac postihnuté sektory

Pokles miery pracovnej sily zaťažuje hospodárstvo tým, že zhoršuje nedostatok pracovnej sily. Takmer desať rokov podniky hlásia rastúce ťažkosti s náborom, ktoré brzdia produktivitu a obmedzujú vyhliadky na rast[86] . Obzvlášť postihnuté sú malé a

[86] Eurofound – Praktiky podnikov na riešenie nedostatku pracovnej sily

stredné podniky, z ktorých takmer štyri z piatich hlásia prekážky pri hľadaní kvalifikovaných zamestnancov[87] .

Napätie je obzvlášť výrazné **v strategických odvetviach, ako je zdravotníctvo, dlhodobá starostlivosť a stavebníctvo**, kde dopyt po pracovnej sile výrazne prevyšuje ponuku. V mnohých členských štátoch je viac ako jedna z šiestich voľných pracovných miest v oblasti dlhodobej starostlivosti[88] . Odvetvie trpí výrazne starnúcou pracovnou silou, čo zhoršuje ťažkosti pri nábore pracovníkov v rôznych profesiách, ako sú lekári, zdravotné sestry a ošetrovatelia. Prekážky čelia aj iné odvetvia, napríklad stavebníctvo. Pracovné miesta v týchto odvetviach sú často fyzicky náročné, čo mnohých pracovníkov vedie k predčasnému odchodu do dôchodku.



© sima / Adobe Stock

V tejto súvislosti musí Európska únia predovšetkým podporovať a uznávať hodnotu prínosu starších pracovníkov a zvažovať dlhodobé politiky zamestnanosti prostredníctvom **prístupu zameraného na celú kariéru**. Na tento účel je potrebné implementovať viacero stratégií. Právne reformy týkajúce sa veku odchodu do dôchodku nemôžu byť riešením na udržanie starších pracovníkov v zamestnaní,

[87] Správa EÚ – Kompas konkurencieschopnosti pre EÚ
[88] Európska komisia – FTJ – Zameriavanie sa na starších ľudí v regionálnych transformáciách

najmä v odvetviach, kde fyzické a psychosociálne riziká alebo pracovné podmienky neumožňujú ľuďom pracovať dlhšie. Je však nevyhnutné zvážiť zlepšenie pracovných podmienok a prispôsobenie pracovného prostredia vo všetkých odvetviach, aby sa splnili potreby trhu práce.

Výzvy špecifické pre jednotlivé sektory

Stavebný sektor

Stavebný sektor v Európe čelí vážnemu nedostatku pracovnej sily, ktorý **je rozšírený a má štrukturálny charakter**. Hoci k tomu prispieva viacero faktorov, ako napríklad náročné pracovné podmienky a nedostatok odbornej prípravy, jedným z najvýznamnejších faktorov sa javí **starnutie pracovnej sily**.

V tomto sektore je podiel starších pracovníkov nadpriemerný: v roku 2021 **bolo 32 % pracovníkov v stavebníctve vo veku od 50 do 64** rokov, v porovnaní s 28 % vo všetkých povolaniach[89] . Tieto čísla spochybňujú budúcnosť pracovnej sily, pretože sektor bude musieť súčasne nahradiť veľkú generáciu pracovníkov, ktorí odchádzajú do dôchodku, čo vytvorí **deficit náhrady**, a uspokojiť rastúci dopyt po projektoch v súlade s ekologickou transformáciou a energetickou efektívnosťou budov. Podľa Cedefopu **bude v tomto sektore do roku 2030 potrebných ďalších 3 až 4 milióny pracovníkov**, aby sa splnili ciele dekarbonizácie a energetickej renovácie budov[90] .

Náročné pracovné podmienky v stavebníctve majú osobitný vplyv na blahobyt pracovníkov počas ich kariéry, ale aj na dnešných starších pracovníkov. Fyzicky náročné úlohy, vystavenie poveternostným vplyvom a riziko úrazov sa časom kumulujú, čo ďalej oslabuje **udržateľnosť zamestnanosti v tomto sektore**. Nedostatok kariérnych vyhliadok pre starších pracovníkov často vedie k predčasnému odchodu do dôchodku, či už dobrovoľnému alebo nedobrovoľnému, hoci starší pracovníci disponujú jedinečnými a kontextualizovanými zručnosťami, ktoré sú nevyhnutné pre komplexné stavebné projekty.

[89] Duševné zdravie v stavebnom sektore: prevencia a riadenie psychosociálnych rizík na pracovisku – OSHA
[90] Eurofound – Opatrenia na riešenie nedostatku pracovnej sily: poučenia pre budúcu politiku

INSPIRUJÚCA PRAX Z **Francúzska**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

Platforma IPERIA:
Odborná príprava a kariérny rozvoj pracovníkov v domácom zamestnaní

Vo Francúzsku je každý druhý zamestnanec v sektore domácej práce vo veku 50 rokov alebo starší. Pre mnohých z týchto pracovníkov je kľúčovou výzvou udržanie zamestnateľnosti, prispôsobenie sa novým nástrojom a udržanie dobrých pracovných podmienok. **Do roku 2030 je potrebné obsadiť takmer 800 000 nových pracovných miest**. Tento sektor sa však vyznačuje náročným pracovným rozvrhom, fyzicky a emocionálne namáhavou prácou a obmedzeným uznaním, pokiaľ ide o postavenie a odmeňovanie, čo znižuje jeho atraktívnosť. Posilnenie vzdelávania a kariérneho rastu je preto nevyhnutné, aby sa starší pracovníci mohli naďalej angažovať a boli oceňovaní, a aby sa do tohto povolania pritiahli noví záujemcovia.

IPERIA, poverená domácim sektorom zamestnanosti a odvetvím súkromných zamestnávateľov, slúži ako **národná platforma pre profesionálny rozvoj domácich pracovníkov**. Zamestnanci majú každý rok k dispozícii až **58 hodín odbornej prípravy**, vrátane päťmodulového programu digitálnych zručností, ktorý sa ponúka online alebo osobne, aby sa prispôsobil potrebám pracovníkov. V roku 2023 IPERIA tiež spustila **Radu pre sektorové kariérne poradenstvo a rozvoj (COEPS)**, **bezplatnú poradenskú službu prevádzkovanú odborníkmi** pre zamestnancov, ktorí zvažujú zmenu kariéry alebo sa snažia o postup vo svojej profesii. Spolu tieto iniciatívy dávajú starším domácim pracovníkom možnosť aktualizovať svoje zručnosti a voľnejšie riadiť svoju kariéru, pričom získavajú uznanie za svoju prácu.

Podpora inkluzívneho a prístupného trhu práce pre všetkých
starších dospelých

Podpora intersekcionálneho začleňovania starších pracovníkov

Skupiny v zraniteľnej situácii na trhu práce sú naďalej marginalizované. Neistota zamestnania, nestabilita a nízke mzdy neprimerane postihujú určité skupiny obyvateľstva, medzi ktoré patria aj starší pracovníci. Prvou chybou je **považovať starších pracovníkov za homogénnu skupinu** a vypracovávať pre nich politiky a programy, ktoré spĺňajú potreby len niektorých z nich. Naopak, skupina starších pracovníkov sa vyznačuje rôznorodými sociálnymi, ekonomickými a kultúrnymi realitami, ktoré jej členov vystavujú špecifickým formám diskriminácie. To zdôrazňuje koncept intersekcionality: vek v kombinácii s ďalšími faktormi, ako je pohlavie, zdravotné postihnutie, zdravotný stav alebo prisťahovalecký pôvod, sú **viaceré, kumulatívne a intersekcionálne faktory**, ktoré bránia prístupu k zamestnaniu a udržaniu si zamestnania.

Diskriminácia na základe veku zostáva bežnou formou diskriminácie na pracovisku. Príliš často tolerovaná, znižuje pracovné príležitosti, bráni kariérnemu postupu a podporuje stereotypy, ktoré bránia medzigeneračnej výmene a spolupráci. Predsudky súvisiace s vekom sa však často kombinujú s inými formami diskriminácie. **Staršie ženy** napríklad často čelia „dvojitej penalizácii“ v podobe fragmentovanej kariéry z dôvodu rodinných alebo opatrovateľských povinností a ďalej ich brzdí nedostatok dostupných služieb, ktoré by im umožnili skutočnú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. **Starší pracovníci so zdravotným postihnutím alebo chronickými ochoreniami** tiež častejšie predčasne opúšťajú trh práce z dôvodu nedostatku vhodných úprav alebo dostatočnej podpory. Ďalšou skupinou postihnutých osôb sú **starší migranti a utečenci**, ktorí čelia ťažkostiam pri uznávaní svojich kvalifikácií a prístupe k zdravotným a vzdelávacím službám.



© Peter Kindersley / Centre for Ageing Better

Na úrovni podnikov by malo byť **bojom proti vekovej diskriminácii a podporou diverzity** prioritou. Zohľadňovanie potrieb každého jednotlivca a prijatie **prístupu zameraného na človeka** je kľúčové pre uspokojenie potrieb pracovnej sily ako celku. Je nevyhnutné prehodnotiť postupy prijímania zamestnancov, aby sa zabezpečila ich neutralita, a upozorniť manažérov na ich predsudky.

INSPIRUJÚCA PRAX ZO **SPOJENÉHO KRÁĽOVSTVA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s AGE Member International Longevity Centre UK

Veolia: Budovanie pracovnej sily bez ohľadu na vek

Veolia je globálnym lídrom v oblasti vodného, odpadového a energetického hospodárstva, ktorý zamestnáva viac ako 200 000 ľudí po celom svete. **Takmer 44 % jej pracovnej sily je vo veku 50 rokov alebo viac**, čo je viac ako britský priemer 38 %, čo znamená, že odborné znalosti starších zamestnancov sú

kľúčové. Vzhľadom na nedostatok kvalifikovaných pracovníkov sa Veolia snažila **zabrániť „masovému odchodu“ skúsených talentov** a zároveň zabezpečiť, aby sa mladší zamestnanci mohli učiť od tejto skupiny znalých ľudí.

Spoločnosť Veolia preukazuje svoj záujem o starších zamestnancov prostredníctvom viacerých opatrení:

- **Kampaň** Veolia **50+** zabezpečuje starším zamestnancom jasné možnosti rozvoja. Praktické nástroje **pomáhajú manažérom a zamestnancom plánovať kariéru po 50. roku života**, zatiaľ čo recipročný **mentoringový program** umožňuje mladším zamestnancom zdieľať digitálne zručnosti a učiť sa technické znalosti od starších kolegov.
- Prostredníctvom **videokampane vyvracejúcej mýty a školení manažérov o vekovej diskriminácii** spoločnosť Veolia aktívne bojuje proti negatívnym vnímaním starších pracovníkov. Tieto iniciatívy dokazujú, že zamestnanci nad 50 rokov sú prispôsobiví, digitálne zdatní a ochotní učiť sa, čo pomáha vytvárať kultúru, v ktorej je veková diverzita považovaná za silnú stránku.
- Spoločnosť Veolia si uvedomuje fyzickú náročnosť mnohých pracovných pozícií, a preto zaviedla **kreatívne flexibilné možnosti, ako sú flexibilný pracovný čas, zdieľanie pracovných miest, práca na diaľku, postupný odchod do dôchodku, práca na čiastočný úväzok a dovolenka na oddych**. Tieto opatrenia umožňujú inkluzívny a na človeka zameraný prístup. V závislosti od jednotlivca a jeho potrieb umožňujú opatrenia v oblasti diverzity a flexibility všetkým, vo svojej rozmanitosti, pokračovať v práci.

Inkluzívnosť si vyžaduje **hlboké kultúrne a inštitucionálne zmeny**. Nie je obmedzená na politiky podnikov a vyžaduje si **štrukturálne opatrenia** podporované verejnými orgánmi a sociálnymi partnermi. Investície do kvalitnej starostlivosti o deti a opatrovateľských služieb poskytujú lepšiu podporu ženám, ktoré tak majú napríklad väčšiu šancu zostať na trhu práce aj vo vyššom veku. Programy osobnej pomoci tiež uľahčujú integráciu osôb so zdravotným postihnutím. Pre starších migrantov sú kľúčom k integrácii individualizované programy kombinujúce jazykové vzdelávanie, psychosociálnu podporu a uznávanie zručností. Nakoniec, **úloha verejných služieb zamestnanosti** je kľúčová pre zlepšenie kariérneho poradenstva, posilnenie

mechanizmov podpory viacerých agentúr a podporu mobility, ktoré sú základnými pákami.

Vytvorenie skutočne inkluzívnej spoločnosti si vyžaduje **prísnejšie hodnotenie politík**, trvalé odhodlanie inštitúcií a spoločnú mobilizáciu podnikov, verejných služieb a organizácií občianskej spoločnosti. Podpora rovnosti a inklúzie starších pracovníkov v ich rozmanitosti je predovšetkým etickou povinnosťou založenou na **ľudských právach**, ale je to aj ekonomická a sociálna stratégia, ktorá je už dávno potrebná. Znamená to uznať, že každý jednotlivec, bez ohľadu na vek, pôvod alebo okolnosti, má potenciál, ktorý si zaslúži podporu a ocenenie.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **DÁNSKA**

Cena Best over 60: Ocenenie skúsených odborníkov a ich trvalého vplyvu

Ocenenie „Najlepší nad 60 rokov“ je iniciatívou dánskeho odborového zväzu a profesijnej organizácie Djøf, ktorá oceňuje a oslavuje skúsených pracovníkov vo veku 60 rokov a viac. Cieľom je **vzdať hold ich dlhoročnému a cennému prínosu v práci** a upozorniť na jednotlivcov, ktorí aj po dosiahnutí tradičného dôchodkového veku naďalej prispievajú k zmene.

Každý rok **je 60 ľudí vo veku nad 60 rokov ocenených** za svoje úspechy, oddanosť a trvalý vplyv v práci. Výber často zahŕňa širokú škálu profesií, od podnikania a verejnej správy po akademickú sféru a neziskový sektor, čím sa zdôrazňuje rozmanitosť starších talentov.

Ocenenie tiež zdôrazňuje **širší cieľ** Djøf**, ktorým je vytvorenie inkluzívnejšieho a podporujúceho trhu práce** pre starších odborníkov. Zdieľaním príbehov týchto ocenených Djøf zdôrazňuje, že ich rozmanitosť, vedomosti, vodcovské schopnosti a skúsenosti sú kľúčovými aktívami pre podniky, mladších kolegov a spoločnosť ako celok, a povzbudzuje

zamestnávateľov, aby aktívne oceňovali a integrovali starších odborníkov do svojich pracovísk.

Podpora starších nezamestnaných

Starší nezamestnaní pracovníci sú v európskych politikách zamestnanosti prehliadaní. Ide o veľkú výzvu, ktorú členské štáty a Európa nedokážu riešiť. Napriek ich snahám o predĺženie pracovného života a zlepšenie začlenenia starších ľudí na trh práce je táto kategória neaktívnych ľudí často zanedbávaná a nemá veľa vyhliadok na opätovné začlenenie.

Jedným z hlavných nedostatkov je **absencia konkrétnych právnych ustanovení**, **ktoré by zabraňovali prepúšťaniu zo zamestnania z dôvodu veku**. Na európskej úrovni smernica o rovnakom zaobchádzaní v zamestnaní[91] zabraňuje diskriminácii ľudí na základe veku, vrátane prepúšťania zo zamestnania. Hoci je však preukázanie diskriminácie na základe veku naďalej ťažké, smernica „umožňuje odôvodniť priamu diskrimináciu na základe veku, pokiaľ existuje legitímny cieľ“[92] , čím umožňuje členským štátom uplatňovať vo svojej legislatíve širokú škálu výnimiek, ktoré diskriminujú časť obyvateľstva na základe veku. Okrem toho sa v mnohých členských štátoch ochrana pred prepustením po dosiahnutí určitého veku oslabuje, najmä po dosiahnutí zákonného veku odchodu do dôchodku. **Vo Francúzsku** napríklad zamestnávatelia nemôžu nútiť zamestnancov odísť do dôchodku bez ich písomného súhlasu pred dosiahnutím veku 70 rokov. Keď zamestnanec dosiahne vek 70 rokov, zamestnávateľ ho môže automaticky poslať do dôchodku, aj bez jeho súhlasu. Neexistuje žiadny zákonný zákaz pokračovať v práci, ale v praxi sú zamestnanci závislí od svojho zamestnávateľa, ktorý ich môže prinútiť odísť do dôchodku, ak si to želá. Vo verejnom sektore je veková hranica ešte nižšia. **Vo Švédsku** je maximálny vek na zotrvanie v zamestnaní chránenom zákonom 69 rokov a je možné pokračovať v práci aj po dosiahnutí tohto veku. Po dosiahnutí tohto veku však už neexistuje žiadna ochrana pred prepustením. Táto situácia vytvára priestor pre **vekovú diskrimináciu**, niekedy zamaskovanú ako opatrenia na riadenie pracovnej sily alebo

[91] Smernica Rady 2000/78/ES z 27. novembra 2000, ktorou sa ustanovuje všeobecný rámec na zabezpečenie rovnakého zaobchádzania v zamestnaní a v pracovnom pomere
[92] Článok 6

reštrukturalizáciu. Starší pracovníci sa tak stávajú zraniteľnejšími voči nútenému odchodu, bez toho, aby to bolo uznané ako diskriminácia.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **FRANCÚZSKA**

Force Femmes: Posilňovanie postavenia žien nad 45 rokov pri návrate do práce

Force Femmes je francúzske združenie, ktoré **pomáha nezamestnaným ženám nad 45 rokov v ich úsilí vrátiť sa do práce alebo začať podnikať**. Cení si skúsenosti žien a prekážky súvisiace s vekom alebo prerušením kariéry premieňa na príležitosti, pričom sa riadi zásadami solidarity, načúvania a dôvery. S jeho pomocou **každý rok takmer 2 000 žien** úplne bezplatne **začne alebo rozvíja svoje projekty**.

Združenie **ponúka personalizovanú podporu**, vrátane workshopov zameraných na hľadanie práce, písanie životopisov, prípravu na pohovory a rozvoj digitálnych zručností. Poskytuje tiež individuálne koučovanie s dobrovoľníkmi alebo profesionálnymi mentormi s cieľom vytvoriť kariérne plány na mieru. Okrem toho Force Femmes informuje a **zvyšuje povedomie medzi spoločnosťami o nábore žien nad 45 rokov** a aktívne spolupracuje s verejnými orgánmi na podporu rodovej diverzity a medzigeneračnej inklúzie.

Starší ľudia, ktorí raz opustili trh práce, **majú veľké ťažkosti nájsť si nové zamestnanie**. Personálni pracovníci sa zdráhajú prijímať ľudí blížiacich sa k dôchodkovému veku alebo starších, a to z dôvodu vekovej diskriminácie, stereotypov týkajúcich sa produktivity, adaptability alebo mzdových nákladov. Mechanizmy podpory opätovného začlenenia sú často nevhodné pre ich potreby a prístup k odbornému vzdelávaniu zostáva obmedzený.

Kríza COVID-19 tento trend ešte zhoršila. Mnohí starší pracovníci boli nútení odísť do **predčasného dôchodku**, niekedy pod tlakom ekonomických alebo zdravotných dôvodov, bez podpory alebo alternatív. Táto vlna predčasných odchodov prispela k

tichému vylúčeniu starších ľudí z trhu práce, čo zhoršilo ich neistotu a oslabilo ich právo na plný dôchodok. Vzhľadom na absenciu cielených politík sa neaktívni starší pracovníci ocitli v **šedej zóne**, kde nie sú ani plne aktívni, ani uznaní ako dôchodcovia, a často sú vylúčení z podporných mechanizmov.

Na riešenie tejto výzvy je naliehavo potrebné vyvinúť integrovaný prístup, ktorý kombinuje niekoľko komplementárnych pák, ktoré musia zahŕňať konkrétnu podporu **opätovného začlenenia do pracovného procesu**, s cielenými programami pre neaktívnych starších pracovníkov, ktoré zahŕňajú poradenstvo, koučing a podporu pri hľadaní zamestnania. Výzva na predkladanie projektov inšpirovaná francúzskym programom **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** bola prijatá na európskej úrovni, najmä Európskou komisiou, GR EMPL (Generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť, sociálne veci a inklúziu). Tento pilotný projekt bol spustený v rámci programu Európskeho sociálneho fondu Plus (ESF+) s cieľom **otestovať územné opatrenia aktívneho začleňovania**. Jeho cieľom je vytvoriť zóny plnej zamestnanosti v mikroregiónoch mobilizovaním miestnych aktérov, aby ponúkali pracovné miesta vhodné pre zručnosti ľudí, ktorí sú vzdialení od trhu práce. Jedným z jeho cieľov je ponúknuť **pracovnú zmluvu každému, kto je dlhodobo nezamestnaný, čo je situácia, ktorá vo veľkej miere postihuje starších pracovníkov.**

Nakoniec, **medzi generáciami a flexibilitou** sú tiež zaujímavé praktiky, ktoré umožňujú udržanie alebo opätovné zamestnanie starších pracovníkov, pričom podporujú spoluprácu medzi generáciami a prispôsobujú pracovné podmienky špecifickým potrebám.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **POĽSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE *Nadácia BONUM VITAE a Alzheimer Polska*

Zákon o trhu práce a službách zamestnanosti: Lepšie príležitosti pre starších pracovníkov prostredníctvom finančných stimulov

Zákon o trhu práce a službách zamestnanosti, ktorý nadobudol účinnosť v júni 2025, modernizuje poľskú politiku zamestnanosti a kladie dôraz na inkluzívny prístup, ktorý oceňuje starších pracovníkov.

Hlavným cieľom zákona je **podporiť zamestnávateľov, aby zamestnávali a udržali starších pracovníkov v lepších pracovných miestach**. Zamestnávatelia, ktorí zamestnávajú starších ľudí (ženy vo veku 60 rokov a viac a mužov vo veku 65 rokov a viac), môžu **počas prvých 24 mesiacov získať dotáciu vo výške až 50 % minimálnej mesačnej mzdy**. Po uplynutí tohto obdobia sú povinní udržať starších ľudí v zamestnaní ďalších 12 mesiacov, čím sa zabezpečí stabilita a dlhodobé zapojenie. Tým sa zabráni strate zručností, podporí sa prenos vedomostí a **zabezpečí sa**, **že starší pracovníci budú mať možnosť zostať na trhu práce napriek prekážkam a diskriminácii súvisiacim s vekom**.

Zákon nepriamo pomáha aj dôchodcom tým, že **rozširuje dostupnosť starostlivosti o deti**, znižuje každodenné povinnosti starých rodičov v oblasti starostlivosti a umožňuje im, aby si našli prácu, ak sa tak rozhodnú. Prostredníctvom týchto opatrení zákon podporuje inkluzívnosť, ponúka praktickú podporu starším pracovníkom a plnšie využíva skúsenú pracovnú silu v Poľsku.



© Elliot Manches / Centrum pre lepšie starnutie

Politiky a iniciatívy na udržanie starších pracovníkov v zamestnaní

Stratégie udržania zamestnancov a riadenie kariéry

Udržiavanie starších pracovníkov a riadenie ich kariéry sú strategickými výzvami pre podniky a trhy práce. Tieto politiky vyžadujú **integrovaný prístup,** ktorý kombinuje organizačné inovácie, inkluzívne postupy v oblasti ľudských zdrojov a vhodné opatrenia na udržanie ľudí v zamestnaní.

Flexibilita je jedným z najbežnejších opatrení v stratégiách udržania zamestnancov. Umožňuje nielen opatrovateľom starať sa o blízkych, ktorí to potrebujú, čo je bežné v prípade starších pracovníkov, ktorí podporujú starších rodičov, ale aj vyvážiť pracovný a osobný život, aby mohli zostať v zamestnaní dlhšie. Môže tiež pripraviť na postupný odchod do dôchodku, napríklad kombináciou zamestnania s dôchodkom, čo umožňuje hladký prechod. To je možné vďaka flexibilnej pracovnej dobe, práci na diaľku, ak to práca dovoľuje, alebo napríklad využitím dodatočných dní dovolenky spojených s vekom.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **FÍNSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Únia pre služby seniorom (VALLI) a Fínska federácia dôchodcov

Metóda skupiny „Smerom k úspešnému seniorstvu“: Posilňovanie postavenia starších pracovníkov prostredníctvom kariérneho koučingu

Túto metódu skupinového koučingu vyvinul Fínsky inštitút pre zdravie pri práci s cieľom podporiť ľudí v neskorších fázach ich kariéry. Jej cieľom je pomôcť starším pracovníkom udržať si motiváciu, pohodu a zamestnateľnosť prostredníctvom **posilnenia osobných zdrojov, zručností v oblasti riadenia kariéry a schopnosti prispôsobiť sa zmenám**.

Metóda využíva **príručku pre školiteľov** a **pracovný zošit pre účastníkov**. Vyškolení facilitátori vedú účastníkov **štruktúrovanými lekciami, ktoré sa zameriavajú na identifikáciu silných stránok a kariérnych cieľov, zvládanie výziev a stresu na pracovisku a vypracovanie osobných akčných plánov na zlepšenie**. Skupinový formát podporuje vzájomné učenie sa a vzájomnú podporu, čím pomáha účastníkom vymieňať si skúsenosti. Táto metóda je známa tým, že **zlepšuje kariérnu adaptabilitu a pomáha znižovať dlhodobú absenciu**, čím prináša jasné výhody pre jednotlivcov aj organizácie.

Medzi viacerými vznikajúcimi modelmi medzigeneračnej spolupráce je ***zdieľanie zamestnancov*** zaujímavou iniciatívou, ktorá umožňuje flexibilitu a pokračovanie v zamestnaní, najmä pre starších pracovníkov, ktorí už nechcú pracovať na plný úväzok. Tento model im ponúka možnosť prispôsobiť si pracovný čas bez toho, aby úplne opustili trh práce. Umožňuje sieťam zamestnávateľov združovať ľudské zdroje a ponúkať skúseným pracovníkom flexibilné a rôznorodé formy zamestnania, ktoré spĺňajú potreby podnikov aj ambície zamestnancov. Konkrétnejšie, v tejto konfigurácii nie je zamestnanec zamestnaný v jednej spoločnosti, ale v skupine zamestnávateľov alebo sieti partnerských spoločností, ktoré ho využívajú podľa konkrétnych a plánovaných potrieb, pričom si zachováva stabilnú a istú pracovnú zmluvu. Zdieľanie pracovných miest môže mať dve formy. Prvá súvisí s kvalifikáciou, keď zamestnanec, často skúsený alebo vysoko kvalifikovaný, poskytuje svoje odborné znalosti viacerým spoločnostiam, ktoré by samostatne nedokázali financovať pracovné miesto na plný úväzok. Druhá forma súvisí skôr so zdieľaním práce, keď viacerí zamestnávatelia spoja sily na nábor zamestnancov, ktorých potom rozdelia podľa svojich sezónnych, cyklických alebo čiastočných potrieb. Obe formy môžu byť obzvlášť prospešné, ak sa uplatňujú v tímoch zložených z mladých a starších pracovníkov. Umožňuje to oceniť skúsenosti starších pracovníkov, ktorí prinášajú svoje technické znalosti, know-how a znalosti procesov do viacerých spoločností, čím často dopĺňajú kompetencie a znalosti mladších zamestnancov. Táto prax tiež uľahčuje prenos zručností. Zapojením sa do rôznych organizačných kontextov starší pracovníci pôsobia ako nositelia osvedčených postupov. Zdieľajú svoje skúsenosti a podporujú vzájomne prospešnú výmenu s mladšou generáciou.

Ďalším dôležitým faktorom sa javí **prispôsobenie pracovísk a zavedenie špecifických schém**. Priestory musia byť navrhnuté v súlade s princípmi ergonómie, neuroergonómie a ľudských faktorov, aby sa vytvorilo prostredie vhodné pre všetky fázy pracovného života. Ako sme videli už skôr, nové technológie zohrávajú skutočnú úlohu pri zabezpečovaní a rozvoji tohto aspektu. Jednoduché úpravy, ako je optimalizácia osvetlenia, zníženie hluku, prispôsobenie polôh alebo zníženie fyzickej záťaže, majú priamy vplyv na zdravie a produktivitu. Účinnými riešeniami sú aj reorganizácia úloh, striedanie pozícií, automatizácia určitých operácií a prevencia muskuloskeletálnych porúch. Zároveň je nevyhnutné zohľadňovať psychosociálne riziká. Predchádzanie vyhoreniu, regulácia pracovnej záťaže a vytváranie psychicky bezpečného prostredia musia byť jadrom politík zameraných na udržanie zamestnancov.

Okrem toho musia politiky ľudských zdrojov zahŕňať **opatrenia na riadenie kariéry**, ktoré je potrebné premyslieť na individuálnej báze prostredníctvom prístupu zameraného na človeka. Lineárna, vzostupná trajektória kariéry postupne ustupuje flexibilným kariérnym dráham. Rozhovory v polovici kariéry, po ktorých nasledujú pravidelné hodnotenia, umožňujú posúdiť zručnosti prostredníctvom hodnotenia a rozvoja zručností. Umožňujú tiež lepšie reagovať na ambície a zároveň predvídať zmeny v kariére. Odborné, projektové a technické špecializačné dráhy musia dopĺňať tradičné manažérske dráhy, aby spĺňali rôznorodé očakávania a oceňovali kompetencie starších pracovníkov.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **MAĎARSKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE *Gerontology Science Coordination Center*

Maďarský individuálny vzdelávací účet (ILA): Prístupné a personalizované cesty k rozvoju kariéry

Maďarský individuálny vzdelávací účet (ILA) je súčasťou **odporúčania Rady EÚ**[93] o individuálnych vzdelávacích účtoch prijatého v júni 2022, v ktorom sa členským štátom odporúča, aby zvážili zavedenie individuálnych vzdelávacích účtov pre dospelých v produktívnom veku, bez ohľadu na to, či sú zamestnaní alebo nie, s cieľom zlepšiť ich zamestnateľnosť a ďalšie vzdelávanie. Maďarsko v súčasnosti vyvíja **systém ILA** s pomocou nástroja technickej podpory Európskej komisie. Jeho cieľom je **riešiť nedostatky v zručnostiach a zvýšiť účasť dospelých na vzdelávaní**. Projekt má byť celoštátne zavedený do roku 2030, ale už bol vypracovaný plán, v ktorom sú uvedené kľúčové zásady a harmonogram programu ILA.

Individuálne vzdelávacie účty zahŕňajú **jediný digitálny portál**, kde si jednotlivci môžu prezerať vzdelávacie programy a sledovať svoj pokrok, pričom **je k dispozícii pomoc pre používateľov**, ktorí môžu mať ťažkosti s orientáciou na platforme, napríklad starší dospelí. **Register akreditovaných kurzov a poskytovateľov** zabezpečuje kvalitu a uznávanie zručností zo strany zamestnávateľov. Systém zahŕňa aj **hodnotenie zručností** s cieľom identifikovať silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, ako aj **kariérne poradenstvo a konzultácie** na podporu informovaných rozhodnutí v oblasti vzdelávania a kariéry.

Osobitná pozornosť sa venuje starším pracovníkom a iným skupinám s vysokými potrebami, ktoré čelia významným prekážkam v učení sa. Prostredníctvom špecializovaných programov ILA sa projekt zameriava na zabezpečenie toho, aby všetci mohli využívať možnosti celoživotného vzdelávania a zlepšovať svoje zručnosti a zamestnateľnosť.

Nedostatok **systematických hodnotení politík** však sťažuje identifikáciu osvedčených postupov a stanovenie hierarchie účinných politík. Ďalším dôležitým nástrojom je zavedenie systémov merania a hodnotenia. **Monitorovanie kľúčových rozčlenených údajov**, napríklad v oblasti zamestnanosti, odbornej prípravy,

[93] Odporúčanie Rady o individuálnych vzdelávacích účtoch na podporu vzdelávania dospelých v produktívnom veku – Consilium

vnútornej mobility a miery zapojenia zamestnancov nad 50 rokov, umožňuje stanoviť konkrétne ciele a prispôsobiť politiky.

Nakoniec, ďalším kľúčovým prvkom týchto politík je **podpora opätovného začlenenia po chorobe alebo dlhodobej neprítomnosti**. Rehabilitačné programy, navrhnuté v koordinácii so zdravotnými a sociálnymi službami, majú za cieľ udržať alebo obnoviť zamestnateľnosť a zabrániť tomu, aby ľudia natrvalo opustili trh práce.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **BELGICKA**

Medziregionálna služba pre hospodársky a sociálny blahobyt (IDEWE): Podpora opätovného začlenenia zamestnancov prostredníctvom školení v oblasti riadenia schopností

IDEWE je popredná externá služba v Belgicku, ktorá sa špecializuje na prevenciu a ochranu na pracovisku. Ponúka **širokú škálu vzdelávacích programov zameraných na zlepšenie zdravia, bezpečnosti a pohody pracovníkov všetkých vekových kategórií.**

Niektoré z ich kurzov sa zameriavajú na **školenie zamestnávateľov, aby efektívne viedli pracovníkov, ktorí boli dlhodobo na nemocenskej dovolenke, späť do práce**. Tieto programy sú navrhnuté tak, aby pomáhali predchádzať dlhodobej absencii, urýchľovali zotavenie zamestnancov a zabezpečili, že ich návrat do práce bude trvalý. To je obzvlášť **prospešné pre starších pracovníkov, ktorí môžu po chorobe alebo úraze potrebovať špecifické úpravy**, **aby sa mohli vrátiť do práce**, čím sa zabezpečí zachovanie ich cenných skúseností.

Programy IDEWE môžu tiež pomáhať zamestnancom pri riešení problémov súvisiacich s vekom. IDEWE napríklad **poskytuje školenia o vytváraní pracovísk prispôsobených potrebám žien v menopauze**, čím priamo rieši bežný zdravotný problém mnohých starších zamestnankýň.



© Centrum pre lepšie starnutie

Práca po dosiahnutí zákonného veku odchodu do dôchodku

S dvojitým cieľom zabezpečiť udržateľnosť dôchodkových systémov a zachovať dynamický trh práce sa verejné politiky rozhodli pre predĺženie účasti starších pracovníkov, pričom niekedy zanedbávajú kritériá, ktoré sú nevyhnutné a podstatné pre úspešné začlenenie starších pracovníkov.

Jedným z hlavných trendov pozorovaných v ostatných rokoch **je postupné zvyšovanie zákonného veku odchodu do dôchodku**. Cieľom tejto zmeny je predĺžiť pracovný život a priblížiť skutočný vek odchodu do dôchodku k zákonnému veku. Sprevádzajú ju intenzívne diskusie, ktoré odhaľujú napätie medzi finančnými imperatívmi, ochotou udržať sociálne systémy, realitou starších pracovníkov v rôznych sektoroch a sociálnou prijateľnosťou reforiem. Zvýšenie veku odchodu do dôchodku má dva možné dôsledky pre prevenciu rizík pri práci a udržateľnosť práce. Po prvé, mnohé choroby z povolania a účinky namáhavej práce sa vyvíjajú v priebehu času v dôsledku kumulatívnej expozície. Predĺženie počtu odpracovaných rokov môže preto **predĺžiť expozíciu nebezpečenstvám a zvýšiť riziko vzniku chorôb z povolania**

alebo ovplyvnenia fyzickej kondície namáhavou prácou. Po druhé, je potrebné zohľadniť pracovnú schopnosť ľudí nad 65 rokov a ich **schopnosť pokračovať v práci v fyzicky alebo psychicky namáhavých podmienkach**. V oboch týchto dôsledkoch dlhšieho pracovného života je zrejmé, aké dôležité je znížiť vystavenie rizikám a uľahčiť prácu všetkým pracovníkom. Nakoniec, vzhľadom na to, že kariéra je v súčasnosti koncipovaná bez možnosti úprav, prestávok alebo prispôsobení s cieľom zabezpečiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, zvýšenie počtu odpracovaných rokov je často vnímané ako nemožné a nepredstaviteľné značnou časťou pracujúcej populácie.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **PORTUGALSKA (EURÓPA)**

Štvordňový pracovný týždeň: Dôkazy o zvýšení blahobytu a produktivity

Štvordňový pracovný týždeň zahŕňa zníženie počtu pracovných dní, zvyčajne z piatich na štyri, pričom v ideálnom prípade sa zachová rovnaký plat za menej odpracovaných hodín. Pre udržateľnosť kariéry a pre dnešných starších pracovníkov je toto opatrenie obzvlášť prospešné: **znižuje fyzickú a duševnú únavu, podporuje rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a môže pomôcť predĺžiť zdravú kariéru** tým, že poskytuje viac času na oddych a osobnú starostlivosť.

Mnohé európske krajiny zaviedli takéto iniciatívy na rôznych úrovniach a rôznymi spôsobmi. **Portugalsko** napríklad v roku 2023 otestovalo model „100-80-100“, v ktorom **zamestnanci dostávajú 100 % svojho platu, pracujú 80 % svojich obvyklých hodín a očakáva sa od nich, že si zachovajú 100 % svojej produktivity**. Do tohto pilotného projektu sa zapojilo 39 spoločností a priniesol veľmi pozitívne výsledky: za tri mesiace **sa výrazne znížili negatívne symptómy duševného zdravia**, úzkosť klesla o 21 %, únava o 23 % a problémy so spánkom o 19 %. Podiel pracovníkov, ktorí sa snažia vyvážiť pracovný a osobný život, klesol z 50 % na 16 %. Navyše 93 % pracovníkov vyjadrilo želanie

pokračovať v tomto modeli a väčšina spoločností hodnotila túto skúsenosť pozitívne, pričom 80 % manažérov posúdilo finančný dopad ako neutrálny alebo pozitívny.

Udržať 100 % produktivitu nie je ľahké. Niektoré úlohy nemožno proporcionálne znížiť, napríklad vzájomne závislé práce, koordinácia medzi tímami, zákaznícky servis atď. Existuje tiež **riziko**, **že skrátenie pracovného času povedie k preťaženiu alebo stresu**, **ak sa zostávajúca práca stlačí bez akejkoľvek rezervy**. Tieto parametre je potrebné zohľadniť na miestnej úrovni, keď sa takáto iniciatíva realizuje.

V iných členských štátoch boli vyvinuté **ďalšie schémy iniciatív na zníženie pracovného zaťaženia**. Nachádzajú sa v **prílohe tohto barometra**. Spolu poskytujú prehľad o tom, ako môže skrátenie pracovného týždňa zlepšiť pohodu a životnú spokojnosť zamestnancov pri zachovaní alebo dokonca zvýšení produktivity v rôznych kontextoch.

Mnohé členské štáty, vrátane Rakúska, Chorvátska, Dánska, Estónska, Fínska, Malty, Španielska a Švédska, zavádzajú rôzne politiky a postupy, ako napríklad ponúkanie **dodatočných dôchodkových dávok** tým, ktorí pracujú po dosiahnutí zákonného dôchodkového veku. Medzi nimi môžu zohrávať dôležitú úlohu **finančné stimuly**. Pracovať po dosiahnutí dôchodkového veku niekedy odrádza plné zdanenie dodatočného príjmu alebo povinnosť platiť plné príspevky na sociálne zabezpečenie. Niektoré členské štáty začali odstraňovať tieto prekážky alebo zavádzať prahové hodnoty, pod ktorými dodatočný príjem nemá vplyv na výšku dôchodku. Podobne aj možnosť získať vyšší dôchodok v prípade odloženia odchodu do dôchodku, zrušenie určitých odvodov na sociálne zabezpečenie pre aktívnych dôchodcov a obmedzenie podmienok predčasného odchodu do dôchodku sú dôležitými nástrojmi na motivovanie ľudí, aby pokračovali v práci. Tieto opatrenia nielen zvyšujú finančnú istotu starších pracovníkov, ale aj zmierňujú tlak na verejné financie.

Členské štáty zároveň podporujú rozvoj **systémov postupného odchodu do dôchodku**. Tieto systémy ponúkajú plynulejší prechod medzi prácou a dôchodkom, čím umožňujú pracovníkom skrátiť si pracovný čas a zároveň si zachovať

nadobudnuté práva. Úpravou pracovných podmienok, zavedením väčšej flexibility a odstránením administratívnych alebo daňových prekážok kombinovania práce a dôchodku sa politiky zameriavajú na prispôsobenie pracovného života potrebám starnúcej pracovnej sily.

Aj po odchode do dôchodku zostáva mnoho odborníkov motivovaných zostať aktívnymi na trhu práce prostredníctvom foriem **dobrovoľníctva, ktoré využívajú ich odborné znalosti**. Tento typ angažovanosti nielenže umožňuje odovzdávať cenné znalosti mladším generáciám a pracujúcim odborníkom, ale poskytuje aj praktickú odpoveď na nedostatok pracovnej sily v kľúčových oblastiach, ako je zdravotníctvo, vzdelávanie a remeslá. Tým, že dôchodcom ponúkajú možnosť zostať aktívnymi, uznávanými a užitočnými, tieto programy **posilňujú medzigeneračnú súdržnosť** a prispievajú k udržateľnejšiemu riadeniu ľudských zdrojov. Dokazujú, že skúsenosti nadobudnuté počas kariéry môžu naďalej prinášať prospech hospodárstvu a spoločnosti, a to aj mimo formálneho rámca zamestnania.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **NEMECKA**

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE

Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Služba Senior Expert Service (SES): Mobilizácia skúsených odborníkov na účely prenosu

Iniciatíva SES **mobilizuje dôchodcov alebo odborníkov a manažérov na dovolenke na dobrovoľné úlohy vo všetkých sektoroch činnosti**. SES prispieva od roku 1983 k prenosu vedomostí a posilňovaniu zručností, a to ako v Nemecku, tak aj na medzinárodnej úrovni. V Nemecku sa zameriava na podporu mladých ľudí v školách a odbornom vzdelávaní, najmä prostredníctvom **celonárodného programu mentorovania** VerAplus.

Táto iniciatíva ponúka konkrétnu odpoveď na výzvy spojené s nedostatkom pracovnej sily tým, že **umožňuje podnikom dočasne využívať odborné znalosti skúsených odborníkov**. Podporuje tiež **medzigeneračný prenos**

vedomostí tým, že oceňuje skúsenosti starších ľudí a zároveň podporuje mladých ľudí v ich profesionálnej kariére. Napokon pomáha **udržiavať starších ľudí aktívnych a zapojených do spoločnosti**.

Sociálny dialóg a kolektívne zmluvy

Sociálny dialóg a kolektívne zmluvy sú základnými nástrojmi na podporu pokračovania v zamestnaní starších pracovníkov. Tieto nástroje presahujú minimálne zákonné normy a poskytujú **starším zamestnancom dodatočné záruky** a umožňujú prispôsobiť pracovné podmienky ich špecifickým potrebám.

Kolektívne zmluvy zlepšujú práva starších pracovníkov viacerými spôsobmi. Môžu poskytovať zvýšenú ochranu pred prepustením, dodatočnú ročnú dovolenku a výhody súvisiace s vekom. V niektorých odvetviach zavádzajú osobitné systémy na predĺženie pracovného života, ako je skrátenie pracovného času, postupný prechod do dôchodku alebo čiastočné pokračovanie v zamestnaní v kombinácii s vyplácaním dôchodku. Tieto systémy ponúkajú cennú flexibilitu, najmä pre zamestnancov vo fyzicky náročných povolaniach.

Sociálni partneri zohrávajú v tomto procese ústrednú úlohu. **Autonómna rámcová dohoda o aktívnom starnutí a medzigeneračnom prístupe (AFA-AAIA)**[94] , podpísaná v roku 2017, ilustruje túto snahu predvídať demografické výzvy. Podporuje vytváranie zdravého a produktívneho pracovného prostredia, medzigeneračný prenos zručností a prispôsobenie organizácií tak, aby starší ľudia mohli zostať aktívni v dobrých podmienkach.

Okrem európskych rámcových dohôd existuje niekoľko sektorových iniciatív, ktoré svedčia o inovačnej schopnosti sociálnych partnerov. Niektoré krajiny zriadili **demografické fondy**, ktoré sú buď verejné, alebo ich spravujú spoločne odborové zväzy a zamestnávateľské organizácie. Tieto fondy podporujú starších pracovníkov a pomáhajú podnikom obsadzovať voľné pracovné miesta. Tento typ iniciatívy prispieva

[94] Rámcová dohoda o aktívnom starnutí a medzigeneračnom prístupe | Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci EU-OSHA

k blahobytu starších zamestnancov aj k konkurencieschopnosti podnikov, ktoré sú tak schopné lepšie riadiť obnovu svojej pracovnej sily.

INSPIRUJÚCA PRAX Z **BELGICKA**

Impulz 55:
Finančné stimuly na podporu udržania starších pracovníkov v zamestnaní

Valónsky región ponúka program Impulsion 55+, ktorého cieľom je podporiť spoločnosti, aby zamestnávali alebo si udržali zamestnancov vo veku 55 rokov a viac. **Zamestnávatelia majú nárok na zníženie odvodov na sociálne zabezpečenie, čo znižuje náklady na pracovnú silu a zvyšuje atraktívnosť skúsených zamestnancov**. Výška zníženia závisí od veku zamestnanca: čím je zamestnanec starší, tým väčší je prínos pre zamestnávateľa. Starším zamestnancom sa tým zvyšujú šance na nájdenie si práce. Môžu tak naplno využiť svoje skúsenosti, zostať aktívni na trhu práce a tešiť sa väčšej stabilite, keď sa blížia k dôchodku.

Kolektívne zmluvy zohrávajú **ochrannú úlohu** aj **v prípade reštrukturalizácie podnikov**. V niekoľkých krajinách dávajú starším zamestnancom prednosť v programoch presunu zamestnancov alebo stanovujú osobitnú kompenzáciu v prípade hromadného prepúšťania.

Sociálny dialóg a kolektívne zmluvy sú v konečnom dôsledku dynamické nástroje, ktoré umožňujú riešiť výzvy prostredníctvom koordinovaných riešení prispôsobených sektorovým a národným kontextom. Uľahčujú udržanie, ochranu a rozvoj zručností starších pracovníkov, čím prispievajú k udržateľnosti zamestnanosti v Európskej únii. Posilnenie sociálneho dialógu o zamestnanosti starších pracovníkov je veľkou výzvou pre súdržnosť a kolektívny výkon. Sociálni partneri majú zodpovednosť za riešenie tejto otázky, pretože udržateľnosť zamestnanosti starších ľudí nemožno zaručiť len vnútroštátnymi právnymi predpismi. Starnutie pracujúcej populácie a nedostatok pracovnej sily v niekoľkých sektoroch si vyžadujú **koordinované a ambiciózne**

stratégie. Je preto potrebné **rozšíriť pôsobnosť kolektívnych zmlúv a demografických fondov**, aby všetky kategórie starších pracovníkov mohli využívať príslušné opatrenia.

Zároveň je potrebné posilniť praktické zavádzanie systémov postupného odchodu do dôchodku, skrátenia pracovného času a úpravy pracovných miest, pričom manažéri musia byť viac informovaní o dôležitosti týchto opatrení. Sociálni partneri musia tiež vypracovať programy ďalšieho vzdelávania pre starších pracovníkov, ktoré budú zahŕňať najmä digitálne, technické a environmentálne zručnosti, s cieľom zachovať ich právo na prácu, ich zamestnateľnosť a podporovať vnútornú mobilitu, a to konkrétne so zameraním na starších pracovníkov. Okrem technického aspektu je nevyhnutné **podporovať skutočnú medzigeneračnú podnikovú kultúru**, v ktorej sa cení skúsenosť starších pracovníkov, najmä prostredníctvom mentorovania a prenosu vedomostí. Nakoniec, aby tieto opatrenia boli skutočne účinné, je nevyhnutné **vytvoriť monitorovacie nástroje a ukazovatele** na meranie zamestnanosti, odbornej prípravy, mobility a spokojnosti starších zamestnancov, aby bolo možné priebežne prispôsobovať zavedené politiky a stratégie.



© Centrum pre lepšie starnutie

INSPIRUJÚCA PRAX Z **HOLANDSKA**

zhromaždené v spolupráci s členom AGE Network Netherlands

Informácie Older Women's

Model prognózovania v oblasti Strategický nástroj na plánovanie pracovnej sily

PMZW (*Prognosemodel Zorg en Welzijn*) je **strategický model prognózovania**, ktorý má pomáhať tvorcom politík a organizáciám v sektore zdravotníctva a sociálnej starostlivosti monitorovať trendy a proaktívne prispôsobovať stratégie. Poskytuje **podrobné prognózy do roku 2034**, čím pomáha tvorcom politík **predvídať výzvy, ako je starnutie pracovnej sily a nedostatok pracovných síl**.

Model zohľadňuje faktory ako starnutie odborníkov (takmer 25 % má 55 rokov alebo viac), odchod do dôchodku a demografické zmeny ovplyvňujúce dopyt po starostlivosti. To umožňuje **identifikovať povolania, ktoré sú pod tlakom, regióny ohrozené nedostatkom pracovnej sily, a poskytuje usmernenia pre politiky náboru a udržania** zamestnancov, najmä starších zamestnancov. Sleduje tiež odbornú prípravu a mobilitu, informuje o stratégiách ďalšieho vzdelávania a umožňuje starším pracovníkom prejsť na menej fyzicky náročné alebo mentorské pozície.

Interaktívne rozhranie PMZW navyše **umožňuje používateľom vytvárať vlastné scenáre úpravou premenných**, ako sú miery odchodu do dôchodku a úrovne odbornej prípravy, čo posilňuje schopnosť inštitúcií testovať vplyv rôznych politík a prijímať rozhodnutia na základe spoľahlivých a aktuálnych údajov.

Odporúčania

Uznajte hodnotu a potreby starších pracovníkov v politikách zamestnanosti

- **Uznajte a oceňujte prínos starších pracovníkov** v politikách zamestnanosti, zdôrazňujte ich skúsenosti, odborné znalosti a úlohu pri prenose zručností
- **Vytvoriť proaktívne sociálne politiky** od momentu, keď pracovníci vstúpia na trh práce, s cieľom podporovať udržateľné, kvalitné a inkluzívne kariérne dráhy pracovníkov počas celého ich života
- Plne integrovať rozmer starnutia do **európskej stratégie zamestnanosti** a do nedávnych alebo pripravovaných iniciatív, ako je **plán kvality pracovných miest** a **nový akčný plán týkajúci sa európskeho piliera sociálnych práv**
- Posilniť monitorovanie a revíziu **smernice o rovnosti v zamestnaní** s cieľom zabezpečiť silnejšiu ochranu pred diskrimináciou na základe veku na pracovisku, čím sa starším pracovníkom umožní zostať aktívnymi dlhšie, ak si to želajú

Inkluzívne stratégie trhu práce

- **Prijať prístup zameraný na človeka**, ktorý uznáva rozmanitosť pôvodu a situácie starších pracovníkov, zohľadňujúci rod, zdravotné postihnutie, pôvod a migračný status
- **Vzdelávať manažérov,** aby rozpoznávali a riešili vekovú diskrimináciu a oceňovali bohatstvo generačnej rozmanitosti v tímoch.
- **Revidovať smernicu o rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom** s cieľom rozšíriť práva opatrovateľov (viac dní voľna, minimálne mzdové normy, ochrana pred prepustením alebo núteným predčasným odchodom do dôchodku), najmä pre staršie ženy, ktoré často preberajú tieto povinnosti
- **Vytvoriť pracovné prostredie priateľské k starším ľuďom** prostredníctvom ergonómie, prevencie psychosociálnych rizík a udržateľnejších postupov riadenia kariéry

- **Prispôsobiť pracovné podmienky** v sektoroch, ktoré sú pod tlakom, ako je zdravotníctvo, stavebníctvo a dlhodobá starostlivosť, aby boli atraktívnejšie a podporovali udržanie skúsených pracovníkov

Podpora starších nezamestnaných

- **Vytvoriť integrované programy opätovného začlenenia** kombinujúce odbornú prípravu, personalizovanú podporu, koučing a pomoc pri hľadaní zamestnania
- Posilniť úlohu **európskej siete verejných služieb zamestnanosti** a zlepšiť vykonávanie **odporúčania o dlhodobej nezamestnanosti**, aby sa účinnejšie reagovalo na potreby nezamestnaných starších ľudí, s cielenou podporou pre staršie ženy.
- **Vytvoriť silnejšie právne mechanizmy** na lepšiu ochranu pracovníkov pred prepúšťaním z dôvodu veku
- **Vytvoriť finančné stimuly** na zamestnávanie starších pracovníkov inšpirované národnými príkladmi, pričom sa zabezpečí udržateľnosť a stabilita zamestnania nad rámec dočasnej pomoci
- **Vytvoriť programy odbornej rehabilitácie** so zdravotnými službami na podporu návratu do práce po období nečinnosti z dôvodu zdravotných problémov.
- **Vzdelávať zamestnávateľov, aby účinne podporovali návrat do práce** po chorobe alebo úraze prispôsobením pracovných miest a podmienok pre návrat do práce.

Udržiavanie zamestnancov a kariérny rast

- **Zaviesť hodnotenie v polovici kariéry a flexibilné kariérne cesty** s cieľom predvídať prechody, zdôrazniť nadobudnuté zručnosti a poskytnúť nové profesijné príležitosti
- **Podporovať medzigeneračné mentorstvo** a inovatívne modely, ako je zdieľanie pracovných miest alebo výmena zručností medzi generáciami, s cieľom oceniť a využiť skúsenosti starších pracovníkov a posilniť prenos znalostí.
- **Prispôsobiť pracoviská** a zlepšiť prevenciu fyzických a psychosociálnych rizík so zameraním na kvalitu života v práci

- **Vytvoriť sektorské** programy **rekvalifikácie** a riadenia zručností s cieľom predvídať hromadné odchody do dôchodku, najmä v sektoroch, ktoré sú pod tlakom
- **Podporovať vhodné formy flexibility** (dobrovoľná práca na čiastočný úväzok, práca na diaľku, postupný odchod do dôchodku), aby sa uľahčili opatrenia na konci kariéry a hladký prechod do dôchodku.
- **Odstrániť finančné prekážky** brániace práci po dosiahnutí zákonného veku a zaviesť daňové a sociálne stimuly na podporu dobrovoľného pokračovania v zamestnaní.
- **podporovať zapojenie dôchodcov** prostredníctvom foriem odborných alebo dobrovoľníckych činností v kľúčových odvetviach, ako je zdravotníctvo, školstvo a remeslá

Posilniť sociálny dialóg

- **Rozšíriť pôsobnosť kolektívnych zmlúv** na viac sektorov a zahrnúť do nich osobitné ustanovenia pre starších pracovníkov (dobrovoľná práca na čiastočný úväzok, ochrana pred prepustením, prispôsobené pracovné podmienky).
- **Podporovať vytváranie demografických fondov a sektorových iniciatív** na podporu odbornej prípravy, prispôsobenia pracovných miest a pokračovania v zamestnaní starších pracovníkov.
- **Vytvoriť monitorovacie nástroje integrované do kolektívnych zmlúv** na posudzovanie vplyvu opatrení na zamestnanosť, ďalšie vzdelávanie a spokojnosť osôb nad 55 rokov

Prílohy – Inšpiratívne postupy

Belgicko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Vlaamse Ouderenraad

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Centra zručností vo Valónsku: Príležitosti pre odborníkov nad 50 rokov

Vo Valónsku je v súčasnosti **22 centier zručností**, ktoré ponúkajú špecializované školenia v **13 strategických oblastiach činnosti**, ako sú IT, mechanika, energetika a zdravotníctvo, úzko zosúladené s potrebami miestnych podnikov. Tieto centrá sa zameriavajú na praktické zručnosti, čo ich robí obzvlášť užitočnými pre osoby nad 50 rokov, ktoré si želajú aktualizovať svoje odborné znalosti, naučiť sa nové technológie alebo prejsť na iné povolanie.

Cyprus

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Cyprus Third Age Observatory

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia*

Cyperský úrad pre rozvoj ľudských zdrojov (HRDA): Informácie o trhu práce a prispôsobené zručnosti

Cyperský úrad pre rozvoj ľudských zdrojov (HRDA) je poloverejná organizácia, ktorá už viac ako 20 rokov **rieši problémy nezamestnanosti a znižuje rozdiely v zručnostiach** medzi uchádzačmi o zamestnanie a potrebami trhu práce.

HRDA poskytuje **bezplatné cielené vzdelávacie programy pre všetky vekové skupiny**, vrátane kurzov v oblasti digitálnych a ekologických zručností v rámci cyperského plánu obnovy a odolnosti (2021 – 2026), ako aj špecifické

programy pre nezamestnaných. **Vykonáva** tiež **podrobné prognózy trhu práce**, rozdelené podľa sektorov hospodárskej činnosti a kategórií povolaní, ktoré pokrývajú 309 povolaní. Tieto informácie spolu s analytickými údajmi, trendmi v zamestnanosti a profesijnými indexmi sú uverejnené na webovej stránke HRDA, aby sa uľahčila rýchla identifikácia pracovných príležitostí.

Centra vzdelávania dospelých na Cypre: Celoživotné vzdelávanie pre všetkých

Na Cypre sú centrá vzdelávania dospelých verejnými inštitúciami spravovanými Ministerstvom školstva, športu a mládeže, **ktoré ponúkajú širokú škálu možností celoživotného vzdelávania pre dospelých**. Cieľom týchto centier je **podporovať sociálne začlenenie, aktívne občianstvo, osobný rozvoj a odborné zručnosti**. Ponúkajú kurzy cudzích jazykov, IT a počítačových zručností, všeobecnej kultúry, praktických zručností, ako je záhradníctvo a umenie, a oblasti osobného rozvoja, ako je posunkový jazyk alebo Braillovo písmo.

Triedy sú organizované flexibilne, konajú sa na základných a stredných školách alebo na iných vhodných miestach a sú ponúkané v rôznych časoch dňa, aby vyhovovali rozvrhu účastníkov. Iniciatíva je otvorená pre každého nad 15 rokov, s **dostupnými poplatkami a výnimkami pre starších dospelých** alebo osoby s významným zdravotným postihnutím. Poskytovaním dostupných, štruktúrovaných a rozmanitých vzdelávacích príležitostí **prispievajú centrá vzdelávania dospelých k celoživotnému vzdelávaniu a posilňujú občanov, aby sa rozvíjali osobne aj profesionálne**.

Česká republika

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Profesni Krizovatky

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 2 – Zelená transformácia*

Český portál pre rekvalifikáciu a rozvoj zručností: Digitálne a zelené kompetencie pre pracovnú silu

Webová stránka českého úradu práce (*Nabídka rekvalifikací a vzdělávacích kurzů*) je **oficiálny portál**, ktorý **ponúka katalóg rekvalifikačných a vzdelávacích programov** v rámci štátneho systému rekvalifikácie. Slúži uchádzačom o zamestnanie, zamestnancom a každému, kto si chce zdokonaliť svoje zručnosti alebo zmeniť povolanie, tým, že poskytuje prístup k akreditovanému vzdelávaniu, čím sprístupňuje rozvoj zručností a reaguje na potreby trhu práce.

Portál **kladie dôraz na školenia v oblasti digitalizácie**, ktoré pokrývajú oblasti ako základné a pokročilé IT zručnosti, digitálne obchodné nástroje, analýza údajov, online marketing, systémy ERP (plánovanie podnikových zdrojov) a digitálne riadenie procesov. Tieto kurzy pomáhajú účastníkom zostať konkurencieschopnými v technologicky orientovanej ekonomike.

Poskytuje tiež **vzdelávanie v oblasti zelených kompetencií**, čím podporuje ekologickú transformáciu a reaguje na rastúci dopyt po zručnostiach v oblasti udržateľnosti. Témy zahŕňajú environmentálny manažment, udržateľnú výrobu, certifikáciu ESG (environmentálna, sociálna a riadiaca) a postupy v oblasti ekologického staviteľstva, čím pripravuje pracovnú silu na vznikajúce zelené pracovné miesta a odvetvia.

Účastníci môžu získať finančnú podporu na kurzovné a v niektorých prípadoch aj na dodatočné náklady, ako sú doprava alebo študijné materiály. Registrovaní uchádzači o zamestnanie zvyčajne naďalej poberajú dávky v nezamestnanosti, aj keď navštevujú schválené kurzy. Táto kombinácia dostupného vzdelávania, digitálnych a ekologických zručností a finančnej podpory robí z portálu cenný nástroj pre starších pracovníkov, pretože im poskytuje prostriedky na plné sociálne a profesijné začlenenie.

Pracovné podmienky a udržateľná práca (2025): Udržiavanie starších pracovníkov v zamestnaní

Úrad práce **spustil viacero projektov, ktoré podporujú ľudí nad 50 rokov.**

- **Projekt** *„Vek nie je prekážkou“* (VNP) pomáha ľuďom vo veku 55 rokov a viac zostať aktívnymi na trhu práce. Jeho cieľom je zvýšiť zamestnanosť, posilniť odolnosť voči zmenám na trhu práce a podporovať aktívne starnutie a profesionálnu mobilitu v neskorších fázach kariéry. Projekt **sa zameriava na pomoc starším dospelým pri prispôsobovaní sa novým úlohám, pokračovaní v kariére a prekonávaní prekážok v zamestnaní**. Účastníci dostávajú **individuálne a skupinové poradenstvo**, vrátane kariérneho poradenstva a motivačných aktivít, prispôsobených ich zručnostiam a potrebám. Projekt ponúka aj **rekvalifikačné a odborné kvalifikačné programy** na zlepšenie zamestnateľnosti a podporuje **umiestňovanie do zamestnania** prostredníctvom rôznych nástrojov, ako sú dotované pracovné miesta, zdieľaná práca a iniciatívy v oblasti samostatnej zárobkovej činnosti. Sprievodné opatrenia, ako napríklad náhrada cestovných nákladov, podpora starostlivosti o deti alebo príspevky na dochádzanie do práce, pomáhajú účastníkom plne sa zapojiť do programu a udržať si zamestnanie.

- Prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu (ESF) **realizoval** Úrad práce **projekty na regionálnej úrovni**, ktorých cieľom je komplexne riešiť situáciu uchádzačov o zamestnanie vo veku 50+ a maximalizovať ich aktívnu účasť na trhu práce prostredníctvom vzdelávania. **Príkladmi takýchto projektov sú Šance pre ľudí vo veku 50+ v Plzeňskom kraji, 50 PLUS v Juhočeskom kraji alebo Začíname po 50 v Stredočeskom kraji.** Tieto projekty zvyčajne kombinovali poradenstvo, školenia, rekvalifikačné kurzy a často aj príspevok pre zamestnávateľa pri prijímaní zamestnancov z tejto vekovej skupiny.

- Do septembra 2025 organizuje Úrad práce program **Digi pre firmy**, **ktorý má za cieľ zlepšiť digitálne zručnosti zúčastnených zamestnancov a**

samostatne zárobkovo činných osôb. Program poskytuje kurzy digitálneho vzdelávania a rekvalifikačné kurzy na podporu konkurencieschopnosti a adaptability pracovnej sily. Ide o všeobecný program, ktorý nie je zameraný len na starších zamestnancov.

- **Projekt Jsem v kurzu** Úradu práce **poskytuje dotácie na podporu rekvalifikácie zamestnancov**. Zamestnanci, podnikatelia, nezamestnaní alebo študenti si môžu vyhľadať a prihlásiť sa na rekvalifikačné kurzy. Kurzy pokrývajú viacero oblastí, vrátane účtovníctva, ľudských zdrojov, manažmentu a marketingu.

- **Projekt POVEZ II**, spolufinancovaný z ESF, sa zameriaval na zvýšenie adaptability pracovnej sily na situáciu na trhu, zvýšenie jej flexibility prostredníctvom zosúladenia požadovaných a ponúkaných zručností a kvalifikácií a snažil sa motivovať zamestnávateľov, aby investovali do vzdelávania zamestnancov. V rámci projektu zamestnávatelia dostali príspevok na vzdelávanie svojich zamestnancov a náhradu ich miezd počas trvania odbornej prípravy s výhodami pre zamestnancov vo veku nad 54 rokov. Projekt trval do decembra 2023.

Súťaž „55+ Friendly Employer“: Oslava inkluzívneho pracovného prostredia

Súťaž „55+ Friendly Employer“ (*Spoločnosť priateľská k zamestnávaniu osôb 55+*) je každoročnou iniciatívou **Paktu zamestnanosti regiónu Hradec Králové**. **Oceňuje organizácie, ktoré aktívne podporujú zamestnanosť a blahobyt pracovníkov vo veku 55 rokov a starších**. **Prezentáciou postupov priateľských k starším** ľuďom propaguje inkluzívne trhy práce, povzbudzuje ostatných, aby nasledovali tento príklad, a je v súlade s európskymi a českými snahami udržať skúsených pracovníkov v zamestnaní a znížiť diskrimináciu na základe veku.

Účasť je otvorená pre súkromné spoločnosti, verejné inštitúcie a neziskové organizácie pôsobiace v kraji Hradec Králové. Kategórie pre malé, stredné a veľké spoločnosti zabezpečujú spravodlivé porovnanie medzi rovnocennými subjektmi. Hodnotenie sa zameriava na **dve kritériá: stratégiu ľudských zdrojov** (30 %) , ako sú politiky riadenia veku alebo školenia v oblasti vedenia, **a benefity pre zamestnancov nad 55 rokov** (70 %) , vrátane flexibilnej práce, možností rekvalifikácie, prispôsobenia úloh a medzigeneračnej spolupráce. Zamestnávatelia, ktorí zohľadňujú povinnosti spojené s opatrovateľstvom alebo poskytujú starším pracovníkom jasné cesty, ako zostať aktívnymi, tiež získavajú osobitné ocenenie.

Operačný program Zamestnanosť Plus (2021 – 2027): Budovanie trhu práce bez ohľadu na vek

Prostredníctvom tohto programu Česká republika vyvíja integrovaný prístup k riešeniu demografických výziev. **Uznáva, že starší ľudia môžu pomôcť trhu práce vyrovnať sa s poklesom pracovnej sily**. Zdôrazňuje potrebu **podporovať zdravé pracovné prostredie prispôsobené starším ľuďom a nové postupy organizácie práce**. Zahŕňa to odbornú prípravu starších pracovníkov, podporu riadenia veku a flexibilné formy zamestnania, ktoré nevedú k neistote práce.

Reakcia na demografické starnutie sa **odzrkadľuje v plnom súlade so Strategickým rámcom pre prípravu na starnúcu spoločnosť na roky 2020 – 2025, ktorého cieľom je posilniť celoživotné vzdelávanie s cieľom podporiť kompetencie potrebné pre budúce zamestnanie starších dospelých**. Upresňuje, že by sa mali vypracovať opatrenia na podporu starších pracovníkov v meniacom sa priemyselnom prostredí, vrátane legislatívnych zmien a nových nástrojov zameraných na ich udržanie v pracovnej sile.

Dánsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE DaneAge

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Program vzdelávania dospelých a ďalšieho vzdelávania: Verejne financované celoživotné vzdelávanie dospelých

Vzdelávanie dospelých a ďalšie vzdelávanie (*Voksen- og EfterUddannelse*, VEU) je **kľúčovou súčasťou dánskej stratégie celoživotného vzdelávania**, ktorá pomáha dospelým aktualizovať svoje zručnosti, získať kvalifikáciu alebo sa rekvalifikovať na nové pracovné miesta. Systém slúži potrebám trhu práce a zároveň ponúka osobný a profesionálny rast. Starší dospelí sú plne zapojení, často **využívajú VEU, aby zostali aktívni na trhu práce alebo zmenili kariéru**, a **využívajú flexibilné možnosti a uznanie predchádzajúcich skúseností**, čo môže skrátiť dobu štúdia.

VEU má niekoľko zložiek, vrátane **programov odbornej prípravy na trhu práce** (*ArbejdsMarkedsUddannelser*, AMU), ktoré ponúkajú odbornú prípravu zameranú na praktické zručnosti súvisiace s prácou, a **základného odborného vzdelávania dospelých** (*Grundlæggende VoksenUddannelse*, GVU) pre dospelých s pracovnými skúsenosťami, ale bez formálneho odborného osvedčenia, aby získali uznávané kvalifikácie. **Financovanie týchto kurzov zabezpečuje predovšetkým dánsky štát**, čím sa udržujú nízke náklady, a zamestnávatelia môžu tiež získať granty alebo náhradu mzdy, ak podporujú zamestnancov, čo robí VEU atraktívnym pre rozvoj pracovnej sily.

Fínsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Úniou pre služby seniorom (VALLI) a Fínskou federáciou dôchodcov

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Správa vlády o implementácii Agendy OSN pre udržateľný rozvoj 2030: Cielené riešenia pre starnúce obyvateľstvo

Fínska správa je komplexným národným prehľadom, ktorý **hodnotí pokrok krajiny v plnení 17 cieľov udržateľného rozvoja**. Nielenže opisuje dosiahnuté výsledky a zostávajúce výzvy, ale aj kľúčové politiky, programy a zapojenie zainteresovaných strán, ktoré podporujú udržateľný rozvoj. Správa predstavuje budúce plány a záväzky na urýchlenie pokroku a slúži ako transparentný a zodpovedný nástroj na zdieľanie osvedčených postupov.

Hlavným zameraním sú demografické zmeny. Starnúce obyvateľstvo vedie k vyšším nákladom na starostlivosť, dôchodky a zdravotnú starostlivosť, zatiaľ čo klesajúca pracovná sila znižuje daňovú základňu. V reakcii na to **sa vláda zameriava na zlepšenie blahobytu na pracovisku, zvýšenie produktivity, prilákanie kvalifikovaných prisťahovalcov a posilnenie funkčnej kapacity starších ľudí.** Osobitné opatrenia sa zameriavajú na znevýhodnené skupiny, vrátane prisťahovalcov, nízkokvalifikovaných pracovníkov, starších zamestnancov a ľudí s obmedzenou pracovnou schopnosťou. Podpora pre 40 % ľudí s najnižšími príjmami je posilnená prostredníctvom politík zamestnanosti, ktoré robia prácu atraktívnejšou. Nakoniec, **nové odporúčania týkajúce sa kvality** (2024 – 2027) zlepšia dôstojnosť a služby pre starších ľudí.

Francúzsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 2 – Zelená transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Národná služba pre zdravie a prevenciu pri práci (SPSTN): Špecializovaná podpora pre domácich pracovníkov

Národná služba pre zdravie a prevenciu pri práci (*Service de Prévention et de Santé au Travail National*, SPSTN) bola **zriadená s cieľom pokryť zamestnancov v sektore domácej práce**. Od januára 2025 je **referenčným orgánom pre tento sektor**. Systém je financovaný z nového príspevku na zdravie pri práci, ktorý platia súkromní zamestnávatelia a ktorý je stanovený na 2,7 % hrubej mzdy, s maximálnou výškou 5 eur na výplatnú pásku mesačne.

Hlavnou úlohou SPSTN je **zabezpečovať zdravotný dohľad** prostredníctvom povinných lekárskych prehliadok, vrátane vstupných prehliadok, kontrolných prehliadok po chorobe alebo úraze a pravidelných preventívnych prehliadok. To pomáha včas odhaliť zdravotné problémy, podporuje opätovné začlenenie do pracovného procesu a udržiava schopnosť zamestnancov zostať aktívnymi. Služba sa tiež zameriava na **prevenciu rizík špecifických pre domáce práce**, ako je fyzická námaha, vystavenie chemikáliám alebo stres. Telemedicínske konzultácie a zjednodušené postupy uľahčujú prístup pracovníkom, ktorí majú viacerých zamestnávateľov alebo rozptýlené pracoviská. Služba tiež **pomáha predchádzať profesionálnej exklúzii a zabezpečuje rovnaké pokrytie v celej Francúzsku**. Pre starších pracovníkov zohráva kľúčovú úlohu pri monitorovaní zdravotných problémov súvisiacich s vekom, podporovaní bezpečných podmienok a pomáhaní im zostať aktívnymi a zamestnanými dlhšie.

France Emploi Domicile:
Komplexný portál pre domáce zamestnanie

France Emploi Domicile, spustený v roku 2023, je **online portál** vyvinutý Federáciou súkromných zamestnávateľov Francúzska (*Fédération des Particuliers Employeurs de France*, FEPEM) a odborovými zväzmi zastupujúcimi sektor domácej práce. Táto spoločná iniciatíva zdôrazňuje hodnotu sektora, ktorý ponúka silné kariérne vyhliadky a príležitosti na profesionálny rozvoj, **poskytuje súkromným zamestnávateľom, zamestnancom a verejnosti spoľahlivé a transparentné informácie, ako aj zjednodušený prístup k ich právam a službám**.

Platforma ponúka:

• **Vzdelávací obsah** vysvetľujúci, ako funguje domáca práca, potrebné administratívne kroky a aktualizácie týkajúce sa právnych a daňových záležitostí.

• **Praktické nástroje**, ako sú simulátory nákladov, generátory zmlúv, šablóny dokumentov, popisy pracovných miest, tematické príručky a kolektívna zmluva dostupná v piatich jazykoch.

• **Špecializované služby**, vrátane právnych konzultácií, informácií o prístupe k odbornému vzdelávaniu, dôchodku, poistení a zľavnených ponukách voľnočasových aktivít pre zamestnancov.

Okrem toho **viac ako 400 kontaktných miest po celej krajine poskytuje miestne informácie** všetkým občanom. Táto územná sieť sa naďalej rozširuje, posilnená partnerstvami medzi FEPEM, sektorom a mnohými organizáciami, ktoré hosťujú France Services (vládna iniciatíva uľahčujúca občanom prístup k širokej škále administratívnych a verejných služieb).

„Zapojte svoju spoločnosť do zamestnávania pracovníkov nad 50 rokov“: Praktická príručka francúzskeho ministerstva práce a zamestnanosti

Tento praktický sprievodca je určený na **pomoc vedúcim pracovníkom zo všetkých odvetví pri vývoji efektívnej a udržateľnej stratégie ľudských zdrojov pre zamestnancov vo veku 50 rokov a viac**. Jeho účelom je povzbudiť spoločnosti, aby uznali hodnotu skúsených pracovníkov a prispôsobili svoje postupy tak, aby zostali plne integrovaní, motivovaní a podporovaní počas celej svojej kariéry. Sprievodca poskytuje **praktické odporúčania a nástroje** pre manažérov, tímy ľudských zdrojov a majiteľov firiem, ktorí chcú posilniť svoju pracovnú silu a zároveň podporovať spravodlivosť a diverzitu.

Kľúčové oblasti, ktoré sprievodca pokrýva, zahŕňajú:

- Pomoc spoločnostiam pri boji proti stereotypom súvisiacim s vekom a poskytovanie stratégií na prijímanie skúsených pracovníkov.
- Podpora rozvoja zručností a kariérnych zmien starších pracovníkov.
- Prispôsobenie pracovných podmienok špecifickým potrebám starších pracovníkov s cieľom chrániť ich zdravie a zlepšiť kvalitu ich života.
- Podpora starších zamestnancov, aby sa stali mentormi skúsených uchádzačov o zamestnanie alebo kolegov.

Agirc-Arrco: Príprava na odchod do dôchodku prostredníctvom doplnkového dôchodkového vzdelávania

Agirc-Arrco je **povinný doplnkový dôchodkový fond pre zamestnancov súkromného sektora vo Francúzsku**. Premenuje príspevky vyplácané zamestnávateľmi a zamestnancami na body, ktoré sa potom premenia na dôchodok, ktorý dopĺňa základný štátny dôchodok.

Aby pomohol zamestnancom pripraviť sa na túto etapu života, Agirc-Arrco **ponúka vzdelávacie programy zamerané na ľudí**, **ktorí sa blížia k dôchodku**,

zvyčajne dva až tri roky vopred. Tieto semináre objasňujú administratívne kroky, ktoré je potrebné podniknúť, finančné dôsledky a zmeny životného štýlu, ktoré možno očakávať, a zároveň sa venujú osobným aspektom, ako je zdravie, voľný čas, osobné projekty a sociálne vzťahy. K dispozícii sú dva formáty: jednodňový kurz zameraný na základné informácie a dvojdňový kurz pre hlbšiu prípravu. Tieto programy môžu byť realizované osobne alebo online, v rámci jednej spoločnosti alebo medzi viacerými spoločnosťami, bez akýchkoľvek predpokladov, **čo umožňuje účastníkom lepšie pochopiť svoje práva a pristupovať k dôchodku s istotou**.

Grécko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE 50+ Hellas

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia*

Nemecko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Maďarsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Gerontology Science Coordination Center

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Program Senior University na John von Neumann University: Celoživotné vzdelávanie prostredníctvom medzigeneračných kurzov

Od septembra 2022 program Senior University na John von Neumann University víta starších dospelých v akademickej komunite. **Vybrané kurzy určené pre osoby nad 50 rokov sú ponúkané bezplatne.** Program pokrýva širokú škálu

predmetov, vrátane štúdia Európskej únie, filozofie, hospodárskych dejín a prírodných zdrojov. Táto iniciatíva podporuje kultúrne zapojenie, sociálnu interakciu a silnejšie väzby medzi generáciami na akademickej pôde. **Starší účastníci obohacujú diskusie a podporujú dynamický medzigeneračný dialóg tým, že prispievajú svojimi postrehmi a životnými skúsenosťami.**

Táto iniciatíva zosúlaďuje John von Neumann University s **globálnou sieťou Age-Friendly University, ktorá podporuje inkluzívne vzdelávanie starších študentov po celom svete**. Účasťou v tejto sieti sa univerzita zapája do globálneho úsilia o vytvorenie priestoru vo vysokoškolskom vzdelávaní, kde sa môžu všetky vekové skupiny spoločne učiť a rásť.

Írsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Active Retirement Ireland

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 2 – Zelená transformácia*

Skillnet Ireland: Podpora rozvoja pracovnej sily, digitálnych zručností a inovácií v oblasti zelených technológií

Skillnet Ireland je **vládou financovaná agentúra, ktorá podporuje vzdelávanie a rozvoj pracovnej sily v celom Írsku**. Funguje prostredníctvom sietí podnikov, priemyselných skupín a profesijných organizácií, čo umožňuje spoločnostiam združovať zdroje a získať prístup k odbornému vzdelávaniu prispôsobenému potrebám ich odvetvia. Tento prístup založený na spolupráci **podporuje inovácie, produktivitu a celoživotné vzdelávanie, čím pomáha zamestnancom zostať konkurencieschopnými počas celej svojej kariéry**. Starší pracovníci majú osobitný prospech z možností zvyšovania kvalifikácie, vďaka ktorým si udržujú svoje zručnosti aktuálne a relevantné na rýchlo sa meniacom trhu práce.

Skillnet Ireland pôsobí v širokej škále odvetví, vrátane IT, výroby, zdravotníctva a kreatívneho sektora. Zamestnávatelia pomáhajú formovať praktické a relevantné vzdelávanie, ktoré sa často poskytuje v spolupráci s inštitúciami vyššieho vzdelávania a akreditovanými poskytovateľmi. Organizácia kladie veľký **dôraz na digitálne zručnosti** a ponúka programy v oblasti analýzy údajov, kybernetickej bezpečnosti, cloud computingu, umelej inteligencie, vývoja softvéru a digitálneho marketingu, čím pomáha zamestnancom prijímať nové technológie a modernizovať prevádzku.

Jednou z významných sietí je **Green Tech Skillnet, ktorá sa zameriava na obnoviteľné zdroje energie a zelené technológie**. Poskytuje špecializované vzdelávanie v oblasti veternej a solárnej energie, udržateľného stavebníctva, energetickej účinnosti a dodržiavania environmentálnych noriem, čím pripravuje odborníkov na prechod Írska na nízkouhlíkovú ekonomiku a podporuje udržateľný rast.

Program digitálnych zručností pre občanov: Budovanie digitálnej dôvery pre všetkých

Ministerstvo komunikácií, klimatických opatrení a životného prostredia (DCCAE) sa zaväzuje **pomáhať ľuďom pripojiť sa na internet a plne využívať možnosti, ktoré internet ponúka**. V prepojenej spoločnosti sú digitálne zručnosti nevyhnutné na uvoľnenie sociálneho a ekonomického potenciálu. Prostredníctvom programu Digitálne zručnosti pre občanov minister DCCAE **v roku 2019 pridelil 12 organizáciám 2,2 milióna eur**. Účastníci absolvujú **10 hodín bezplatného školenia v učebni** a kurzy sú k dispozícii na viacerých miestach vo všetkých štyroch provinciách, čím je školenie prístupné pre všetkých. Program zahŕňa základné digitálne zručnosti a je flexibilný, aby vyhovoval potrebám účastníkov. **Môže** napríklad **pomôcť uchádzačom o zamestnanie efektívne reagovať na pracovné príležitosti alebo pomôcť zamestnancom sebavedome používať nové technológie na pracovisku**.

Národný fond spravodlivej transformácie (JTF):
Podpora regionálnej transformácie v írskej oblasti Midlands

Národný fond pre spravodlivú transformáciu (JTF), ktorý bol spustený v roku 2020, je kľúčovou súčasťou plánu vlády **pomôcť regiónu Midlands prejsť na nízkouhlíkové hospodárstvo**. Zameral sa na región Midlands, pretože táto oblasť bola najviac postihnutá plánovaným ukončením ťažby rašeliny a zatvorením elektrární spaľujúcich rašelinu. Prioritou fondu je rekvalifikácia pracovníkov a vytváranie udržateľných pracovných miest v ekologických podnikoch.

Celkovo bolo vybraných **56 projektov** od podnikov, miestnych orgánov a komunitných skupín, ktoré predstavujú ambiciózne úsilie o to, aby sa tento región stal ekologickejším a atraktívnejším miestom na život a prácu. S **grantmi vo výške 22,1 milióna** EUR sa **očakáva, že** tieto projekty **prinesú dodatočné investície vo výške 15 miliónov EUR a vytvoria približne 178 priamych a 999 nepriamych pracovných miest**. Národný fond spravodlivej transformácie **dopĺňa zdroje** Fondu EÚ pre spravodlivú transformáciu a pomáha zabezpečiť, aby regionálne projekty boli začlenené do širšieho európskeho rámca pre spravodlivú a udržateľnú transformáciu.

Taliansko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 2 – Zelená transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Fond nových zručností:
Podpora talianskej pracovnej sily pre zelenú a digitálnu budúcnosť

Fond nových zručností (*Fondo Nuove Competenze*, FNC) je taliansky verejný fond. Tretie vydanie (FNC 3), ktoré bolo spustené začiatkom roka 2025, **sa zameriava na podporu digitálnej a ekologickej transformácie podnikov**, podporu nových pracovných príležitostí a podporu spolupráce medzi podnikmi. S **celkovou alokáciou 1,049 miliardy EUR refunduje zamestnávateľom až 60 % mzdových nákladov (100 % v prípade nezamestnaných alebo sezónnych pracovníkov)** plus príspevky na sociálne zabezpečenie, ak sú pracovné hodiny zamestnancov presmerované na certifikované školenia. Programy FNC 3 sa zameriavajú na energetickú efektívnosť, udržateľnú výrobu, postupy obehového hospodárstva, systémy environmentálneho manažmentu a digitálne technológie, ktoré podporujú tieto oblasti.

Malta

Informácie zhromaždené v spolupráci s národnou asociáciou dôchodcov, ktorá je členom AGE

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 2 – Zelená transformácia*

Stratégia vzdelávacej politiky Českej republiky do roku 2030+: Podpora vzdelávania pre všetky vekové skupiny

Stratégia načrtáva **opatrenia na modernizáciu českého vzdelávacieho systému** a vybavenie občanov zručnosťami, vedomosťami a kompetenciami potrebnými na osobný, sociálny a profesionálny úspech. **Propaguje celoživotné vzdelávanie ako základný princíp a podporuje nezávislé vzdelávanie** prostredníctvom formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania, aby

pomohla jednotlivcom prispôsobiť sa sociálnym, technologickým a environmentálnym zmenám.

Stratégia vyzýva k pokračovaniu vzdelávania dospelých a stabilnej podpore organizácií poskytujúcich vzdelávacie príležitosti, vrátane financovania, odbornej prípravy zamestnancov a dobrovoľníckych iniciatív. **Podporuje** tiež **uznávanie zručností získaných mimo formálneho školského vzdelávania** prostredníctvom portfólií, digitálnych odznakov, online kurzov a mimoškolských programov s cieľom efektívne využívať zdroje, znížiť administratívnu záťaž a pomôcť jednotlivcom rozvinúť ich plný potenciál v podpornom a motivujúcom prostredí.

Stratégia **kladie dôraz na rozvoj environmentálnych a digitálnych kompetencií**, ktoré jednotlivcom umožnia riešiť environmentálne výzvy, prispievať k udržateľnému rozvoju, uplatňovať zelené zručnosti a zodpovedne používať digitálne nástroje. Kľúčové oblasti zahŕňajú povedomie o klíme, riadenie zdrojov, udržateľné postupy, digitálnu gramotnosť, počítačové myslenie, online bezpečnosť, tvorbu obsahu, komunikáciu, spoluprácu a riešenie problémov, pričom podporuje pedagógov v integrácii týchto kompetencií do ich výučby.

Národná politika zamestnanosti na roky 2021 – 2030: Stratégie pre inkluzívnu a vekovo citlivú pracovnú silu

Strategický rámec Malty **je zameraný na zvýšenie kvality a inkluzívnosti trhu práce**. Krajina aktívne rieši výzvy starnúceho obyvateľstva prostredníctvom **politík zameraných na udržanie starších pracovníkov**. Kľúčové opatrenia zahŕňajú podporu celoživotného vzdelávania a odborného vzdelávania, najmä v oblasti IT a jazykových zručností. Politiky sa zameriavajú aj na zlepšenie podmienok na pracovisku, zdravie pri práci a prispôsobenie služieb zamestnanosti potrebám starších pracovníkov. Dôchodcovia na Malte sú tiež

považovaní za cenný zdroj pre mentorovanie a odbornú prípravu mladších pracovníkov.

Holandsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s AGE Member Older Women's Network Netherlands

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Zelená dohoda o udržateľnej zdravotnej starostlivosti 3.0: Budovanie klimaticky inteligentnej pracovnej sily v zdravotníctve

Zelená dohoda o udržateľnej zdravotnej starostlivosti 3.0, ktorá bola spustená v roku 2022, kladie veľký dôraz na zlepšenie vedomostí a povedomia o udržateľnosti a zmene klímy v sektore zdravotnej starostlivosti. Kľúčovým úsilím tohto programu je **integrácia planetárneho zdravia, prepojenia medzi ľudským zdravím a životným prostredím, do vysokoškolských lekárskych študijných programov**. Týmto spôsobom sú budúci lekári a zdravotné sestry školení, aby zohľadňovali vplyv svojich rozhodnutí na životné prostredie a podporovali udržateľné postupy vo svojej profesionálnej práci. Program rozširuje tieto zásady aj na primárnu zdravotnú starostlivosť, čím zabezpečuje, že **udržateľnosť sa stane súčasťou každodenného poskytovania zdravotnej starostlivosti**.

Táto iniciatíva je súčasťou širšieho **cieľa „zelené zručnosti pre udržateľnú budúcnosť"**. V tomto kontexte sa zameriava na budovanie klimaticky inteligentnej pracovnej sily v oblasti zdravotníctva a starostlivosti: odborníkov, ktorí rozumejú environmentálnym otázkam, vedia znížiť ekologickú stopu zdravotníctva a sú pripravení účinne reagovať na zdravotné výzvy súvisiace s klímou.

Poľsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Nadácia BONUM VITAE a Alzheimer Polska

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Digitálny projekt „Medzigeneračná škola“: Podpora medzigeneračného vzdelávania v oblasti digitálnej gramotnosti

Medzigeneračná škola, ktorá bola spustená v novembri 2024, je celoštátna súťaž otvorená pre základné a stredné školy pripojené k Národnej vzdelávacej sieti. Iniciatíva povzbudzuje školy, aby **zapájali žiakov do organizovania workshopov digitálnej gramotnosti pre starších ľudí**. Cieľom týchto workshopov je podporiť starších ľudí v orientácii v technológiách a zároveň podporovať dialóg a solidaritu medzi generáciami. Okrem výučby digitálnych zručností sa program snaží zmierniť osamelosť starších ľudí a posilniť komunitné väzby. Mohlo by to byť aj **spôsobom, ako starší ľudia môžu zlepšiť svoje profesijné kompetencie**.

Každá zúčastnená škola navrhuje a realizuje workshopy, ktoré sa venujú témam ako bezpečnosť na internete, online podvody, zábava a využívanie technológií v každodennom živote. Učitelia dostávajú podporu prostredníctvom webinárov a učebných plánov pripravených odborníkmi, zatiaľ čo študenti pôsobia ako facilitátori a mentori. Školy získavajú body za realizáciu workshopov, zapojenie a podávanie správ, pričom štyri najlepšie školy z každého regiónu získavajú mobilné počítačové laboratóriá a darčekové poukážky na vzdelávanie. Týmto spôsobom Intergenerational School mení učebne na priestory integrácie, kde sa vedomosti zdieľajú oboma smermi a **digitálna inklúzia sa stáva mostom medzi generáciami**.

Portugalsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Rumunsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE Federaţia Naţională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia*

Národná stratégia pre vzdelávanie dospelých 2024–2027: Podpora celoživotného vzdelávania a inkluzívnej účasti na trhu práce

Rumunská stratégia **považuje celoživotné vzdelávanie za kľúčové pre ekonomickú odolnosť, sociálnu súdržnosť a osobný rast**. Podporuje flexibilné a inkluzívne možnosti, ako sú modulové kurzy, mikroosvedčenia, prenosné kredity a individuálne vzdelávacie účty, aby dospelí mohli počas celého života zdokonaľovať svoje zručnosti, rekvalifikovať sa alebo zmeniť kariéru. Verejné kampane a partnerstvá medzi vládou, zamestnávateľmi, poskytovateľmi a komunitami sú podporované s cieľom zosúladiť odbornú prípravu s potrebami trhu práce a podporiť zelenú a digitálnu transformáciu.

Do roku 2027 si Rumunsko kladie za cieľ viac ako zdvojnásobiť účasť dospelých na celoživotnom vzdelávaní, čo si vyžaduje účasť starších ľudí. Stratégia **vyzýva k prijatiu opatrení na aktívne starnutie starších pracovníkov**, možností rekvalifikácie, odborného vzdelávania dospelých a kultúry vzdelávania na pracovisku, ktorá si cení predchádzajúce skúsenosti. Na uľahčenie účasti, najmä pre tých, ktorí zosúlaďujú pracovné a rodinné povinnosti, sa odporúčajú **stimuly pre zamestnávateľov a flexibilné formy**, ako je čiastočný úväzok alebo online vzdelávanie.

Španielsko

Informácie zhromaždené v spolupráci s členmi AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 1 – Digitálna transformácia* a *kapitole 2 – Zelená transformácia*

EmancipaTIC: Bezplatné digitálne vzdelávanie a právna pomoc

EmancipaTIC je mimovládna organizácia, ktorá sa venuje **prekonávaniu digitálnej priepasti a podporovaniu technologickej autonómie** starších dospelých a skupín ohrozených vylúčením. Jej poslaním je **uznať a oceniť prínos starších ľudí, vrátane tých, ktorí chcú zostať na trhu práce alebo sa naň opäť vrátiť**. Organizácia podporuje využívanie súčasných digitálnych nástrojov, prípravu na digitálne výzvy budúcnosti a informované rozhodnutia o tom, ako chcú prežiť túto etapu života.

Na dosiahnutie týchto cieľov EmancipaTIC poskytuje prístupné digitálne školenia, ktoré zvyšujú kvalitu života, otvárajú nové príležitosti a podporujú účasť na živote spoločnosti. Školiace programy zahŕňajú **prispôsobené technologické kurzy určené pre verejné aj súkromné organizácie**, ktoré podporujú starších ľudí. Okrem toho mimovládna organizácia ponúka **bezplatné právne poradenstvo** v širokej škále tém súvisiacich s právom, právami starších ľudí a novými technológiami, čo sú oblasti, v ktorých si organizácia vybudovala silnú odbornosť.

CEOMA Friendly Company: Podpora pracovísk priateľských k starším ľuďom

Španielska konfederácia organizácií starších ľudí (CEOMA) sa **venuje ochrane práv a blahobytu starších dospelých v Španielsku**. Pracuje na podpore

aktívneho a zdravého starnutia, sociálneho začlenenia a uznania starších ľudí ako neoddeliteľnej súčasti spoločnosti.

Iniciatíva CEOMA Friendly Company (*Empresa Amigable*) **oceňuje spoločnosti, ktoré podporujú začlenenie, rešpekt a uznanie starších ľudí, na základe špecializovaného hodnotenia**. Projekt pomáha spoločnostiam identifikovať silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť v stratégiách pre starších zákazníkov a zamestnancov, vrátane generačnej diverzity, prispôsobenia pracovných miest, odbornej prípravy, rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a účasti. To **prináša výhody starším pracovníkom, pretože podporuje pracoviská**, ktoré vyhovujú ich potrebám, oceňujú ich skúsenosti a ponúkajú príležitosti na rast a angažovanosť. **Spoločnosti, ktoré prejdú hodnotením, získajú akreditáciu ako podniky priateľské k starším ľuďom**, čo je pečať kvality a sociálnej zodpovednosti, ktorá zlepšuje ich imidž, povesť a konkurencieschopnosť. Akreditované spoločnosti sa tiež pripájajú k sieti zameranej na aktívne a zdravé starnutie, čím získavajú prístup k zdrojom, poradenstvu a osvedčeným postupom.

Vzdelávacie programy CEOMA:
Bezplatné príležitosti na profesionálny rozvoj starších ľudí

Španielska konfederácia organizácií starších ľudí (CEOMA) **sa venuje ochrane práv a blahu starších ľudí v Španielsku**. Pracuje na podpore aktívneho a zdravého starnutia, sociálneho začlenenia a uznania starších ľudí ako neoddeliteľnej súčasti spoločnosti. V roku 2025 ponúka CEOMA s podporou Inštitútu pre seniorov a sociálne služby (IMSERSO) **bezplatné vzdelávacie programy pre seniorov, ktoré im pomáhajú zdokonaľovať osobné aj profesijné zručnosti**. Ponúkajú kurzy v viacerých španielskych mestách s flexibilnými online možnosťami pre lepšie ubytovanie.

- **Program podnikania** (*Programa Emprende Con CEOMA*) povzbudzuje starších ľudí, aby využili svoje životné skúsenosti na preskúmanie možností podnikania alebo mentorovania. Je zameraný na ľudí vo veku 50 a viac rokov

a **poskytuje praktické nástroje na začatie projektov, poradenstvo alebo mentorovanie iných**, čím umožňuje účastníkom uplatniť svoje zručnosti v reálnych profesionálnych kontextoch.

- **Program siete CEOMA** (Programa Red CEOMA) **podporuje spoluprácu a budovanie komunity medzi staršími dospelými**. Je zameraný na účastníkov vo veku 65 rokov a viac a ponúka osobné workshopy o sociálnych sieťach a digitálnych nástrojoch, ako aj online kurzy a workshopy. Starší ľudia tak môžu rozširovať svoje profesionálne kontakty, spolupracovať na projektoch a objavovať kariérne príležitosti.

- **Program CEOMA Digital** (Programa CEOMA Digital) **pomáha starším ľuďom orientovať sa v digitálnom svete s istotou** a podporuje využívanie moderných technológií a sociálnych sietí. Je určený pre ľudí vo veku 65 rokov a viac a zahŕňa kurzy základných digitálnych zručností, povedomia o kybernetickej bezpečnosti a využívania sociálnych médií.

Súbor nástrojov pre seniorov: Podpora inkluzívneho starnutia a aktívneho zapájania

Projekt Sada nástrojov pre seniorov **podporuje výmenu poznatkov medzi mestami priateľskými k seniorom, organizáciami starších ľudí a odborníkmi v oblasti vzdelávania**. Jeho hlavným cieľom bolo definovať profesijný profil **„Referenčného odborníka pre inkluzívne starnutie v mestách priateľských k seniorom“**, ktorý tvoril základ pre vývoj otvorených vzdelávacích zdrojov o stratégiách starnutia v zúčastnených krajinách.

Výsledkom **bola** webová aplikácia Age Friendly Toolkit, **ktorá má za cieľ zlepšiť zručnosti odborníkov**. Aplikácia obsahuje päť modulov s teoretickým, praktickým a multimediálnym obsahom, ktorý je v súlade s kľúčovými ukazovateľmi Svetovej zdravotníckej organizácie a pokrýva oblasti ako sociálna participácia a inklúzia, občianska participácia a zamestnanosť, komunikácia a

informácie, ako aj zdravotné a komunitné podporné služby. ***Modul 4: Zamestnanosť a občianska angažovanosť*** **zdôrazňuje, že odchod do dôchodku neznamená koniec aktívneho zapojenia sa do trhu práce.** Účastníci, ktorí absolvujú tento modul, získajú zručnosti potrebné na identifikáciu výhod aktívneho zapojenia a riadenie zdrojov na podporu zamestnanosti starších ľudí.

Plataforma50: Školenie spoločností pre striebornú ekonomiku

Plataforma50 je sociálna poradenská spoločnosť v Baskicku, ktorá sa špecializuje na striebornú ekonomiku. **Pomáha podnikom a verejným organizáciám premeniť demografické starnutie na príležitosti** tým, že ponúka riadenie veku, územný rozvoj a odborné vzdelávanie. Jej služby pomáhajú klientom prispôsobiť stratégie, produkty a služby tak, aby spĺňali očakávania aktívnej a ekonomicky vplyvnej staršej populácie.

Plataforma50 **ponúka stratégiu riadenia veku pre spoločnosti, zlepšuje podmienky pre starších pracovníkov** prostredníctvom prispôsobenia pracoviska, kontinuálneho vzdelávania, flexibilných pracovných harmonogramov, práce na diaľku a rotácie pracovných miest. Tieto snahy podporujú inklúziu, chránia zdravie a oceňujú skúsenosti. Napríklad **Senior Talent Training sa zameriava na zosúladenie multigeneračných talentov s cieľmi organizácie**, optimalizáciu angažovanosti starších ľudí a zodpovedné riešenie odchodu zo zamestnania a prenosu vedomostí.

Prometeo Senior Steam: Podpora kariérneho rozvoja starších odborníkov

Prometeo Senior Steam je iniciatíva zameraná na profesionálny rozvoj, ktorá bola navrhnutá v spolupráci s Oficiálnym združením priemyselných inžinierov Bizkaia (COIIB) a podporená Provinčnou radou Bizkaia a baskickou

vládou. **Pomáha jednotlivcom a organizáciám prispôsobiť sa meniacej sa dynamike kariéry a pracovnej sily** a poskytuje poradenstvo, nástroje a zdroje na posilnenie profesionálneho rastu, podporu celoživotného vzdelávania a riešenie výziev starnúcej pracovnej sily.

Prometeo **pomáha odborníkom nad 45 rokov riadiť svoj vlastný kariérny rozvoj** tým, že ich povzbudzuje k zamysleniu sa nad svojimi záujmami, schopnosťami a príležitosťami a pomáha im prijímať informované rozhodnutia o svojej budúcnosti. Prináša inovácie v oblasti odborného vzdelávania tým, že ponúka **územne špecifické informácie a podporu** počas celého druhého cyklu pracovného života. Spoločnostiam Prometeo pomáha pri riadení talentov, pričom demografické výzvy premieňa na príležitosti prostredníctvom analýzy, identifikácie prekážok a prechodných stratégií. Okrem toho **skúma nové modely s cieľom zdôrazniť úlohu starších pracovníkov**, podporovať udržateľné zamestnávanie, podnikanie a zmysluplné zapojenie skúsených odborníkov.

Projekt InterGenic: Medzigeneračná výmena odborných znalostí v boji proti vekovej diskriminácii

Projekt InterGenic je inovatívna iniciatíva pod vedením Cuatroochenta Chair v Španielsku, **ktorej cieľom je podporovať medzigeneračné vzdelávanie s cieľom riešiť sociálne, digitálne a ekologické výzvy**. Jeho hlavným cieľom je vytvoriť štruktúrovaný rámec, v ktorom si mladšie a staršie generácie môžu vymieňať vedomosti a zručnosti, čím sa podporuje vzájomné porozumenie a spolupráca.

Kľúčovým prvkom programu InterGenic je **model mentorstva**, v ktorom mladí aj starší účastníci preberajú úlohu mentorov a žiakov. **Mladí účastníci sú školení**, **aby mohli vyučovať digitálne kompetencie** a pomáhať starším generáciám zlepšovať ich technologické zručnosti. Naopak, **starší účastníci sa delia o**

svoje odborné znalosti v oblasti tradičných a udržateľných postupov, čím umožňujú mladším účastníkom učiť sa z reálnych skúseností. Tento recipročný prístup zabezpečuje tok vedomostí v oboch smeroch, čím sa maximalizujú prínosy pre všetkých zúčastnených.

Spojené kráľovstvo

Informácie zhromaždené v spolupráci s členom AGE International Longevity Centre UK

Ďalšie inšpiratívne postupy sú k dispozícii v *kapitole 2 – Zelená transformácia* a *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*

Webová stránka vlády Spojeného kráľovstva:
Východiskový bod pre hľadanie práce po 50. roku života

Na oficiálnej webovej stránke krajiny existuje špeciálna sekcia určená na podporu dospelých nad 50 rokov, ktorí sa chcú vrátiť do pracovného procesu alebo zmeniť kariéru. **Ponúka rad praktických zdrojov**, vrátane stránok, ktoré **pomáhajú používateľom porozumieť ich kariérnym možnostiam**, **zlepšiť ich životopis** a **zručnosti pri pohovoroch** a **absolvovať Midlife MOT**, aby mohli posúdiť svoju prácu, bohatstvo a blahobyt. Sekcia tiež poskytuje **poradenstvo na mieru pre tých, ktorí zosúlaďujú prácu s povinnosťami v oblasti starostlivosti**, ako aj **rady a podporu súvisiacu s menopauzou na pracovisku**.

Existuje aj **niekoľko iniciatív,** ktorých cieľom je uľahčiť pracovníkom prístup k vzdelávaniu, rekvalifikácii a pracovným príležitostiam a zároveň pomôcť zamestnávateľom riešiť nedostatok kvalifikovaných pracovníkov:

- **Učňovské vzdelávanie**, otvorené pre všetky vekové kategórie, ponúka odbornú prípravu priamo na pracovisku, čo umožňuje jednotlivcom získať praktické zručnosti a zároveň zarobiť si na živobytie.
- **Skills Bootcamps** sú bezplatné, flexibilné kurzy trvajúce až 16 týždňov, navrhnuté v spolupráci so zamestnávateľmi s cieľom naučiť účastníkov

požadované zručnosti v oblastiach, ako sú digitálne technológie, stavebníctvo, strojárstvo a ekologické odvetvia.

- Program sektorových pracovných akadémií (SWAPS) kombinuje pracovné skúsenosti, odborné vzdelávanie a podporu zamestnateľnosti, aby pomohol uchádzačom o zamestnanie budovať sebavedomie, zlepšiť životopisy a zvýšiť ich šance na získanie pracovného miesta v odvetviach ako starostlivosť, stavebníctvo alebo skladovanie.

Program Digital Champion: Prekonávanie digitálnej priepasti u starších ľudí

Program Digital Champion, podporovaný organizáciami Age UK a Age Cymru, **si kladie za cieľ riešiť digitálnu izoláciu prostredníctvom náboru a školenia dobrovoľníkov programu Digital Champion, ktorí budú pomáhať starším ľuďom zlepšovať ich digitálne zručnosti**, ako aj poskytovať technológiu na zapožičanie tým, ktorí k nej nemajú prístup. Program bude **realizovaný v dvoch kohortách, z ktorých každá bude trvať 18 mesiacov v rokoch 2022 až 2026**. Do roku 2026 program Digital Champion získa a vyškolí 480 dobrovoľníkov Digital Champions, zorganizuje osvetové aktivity pre 96 000 starších ľudí s cieľom inšpirovať a motivovať ich k využívaniu internetu, požičia technológiu približne 3 000 starším ľuďom a **pomôže 12 000 starším ľuďom prostredníctvom kurzov digitálnych zručností** zlepšiť ich digitálnu sebadôveru a rozvinúť nové digitálne zručnosti.

Správa o celoživotnom vzdelávaní v ére rekvalifikácie (2025): Od luxusu k nevyhnutnosti

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), popredná profesijná organizácia v oblasti riadenia ľudských zdrojov a rozvoja ľudí, vo svojej najnovšej správe zdôrazňuje, že **kontinuálne vzdelávanie sa stalo nevyhnutným, keďže rýchly technologický pokrok a prechod na nízkouhlíkovú ekonomiku**

menia svet práce. Automatizácia, umelá inteligencia a zelené inovácie zvyšujú dopyt po technických znalostiach aj schopnostiach zameraných na človeka, čím sa celoživotné vzdelávanie stáva základným kameňom budúcej zamestnateľnosti.

Správa zdôrazňuje, že **demografické trendy, prognózy týkajúce sa zručností a pretrvávajúce medzery vo vzdelávaní si vyžadujú silnejšiu podporu, aby sa starším pracovníkom pomohlo pri rekvalifikácii a zvyšovaní kvalifikácie**. Napriek prognózam, ktoré ukazujú, že zamestnanosť v Spojenom kráľovstve do roku 2035 vzrastie o 7,4 %, mnohí pracovníci, a to najmä starší, s nižším príjmom alebo menej kvalifikovaní, majú naďalej menšiu pravdepodobnosť, že sa budú zúčastňovať vzdelávania, a to z dôvodu časových obmedzení, finančných prekážok a obmedzeného prístupu k podpore. Na riešenie týchto výziev **CIPD presadzuje prispôsobené, inkluzívne vzdelávacie príležitosti, ktoré zabezpečia, že sa všetci jednotlivci budú môcť prispôsobiť meniacim sa požiadavkám na pracovné miesta**. Podpora starších pracovníkov, aby zostali zamestnateľní, produktívni a angažovaní, bude kľúčom k udržaniu odolného a inkluzívneho trhu práce v ére rekvalifikácie.

Európa

Štvordňový pracovný týždeň: Dôkazy o zvýšení blahobytu a produktivity v Európe

Štvordňový pracovný týždeň zahŕňa **zníženie počtu pracovných dní, zvyčajne z piatich na štyri, pričom v ideálnom prípade sa zachová rovnaký plat za menej odpracovaných hodín**. Pre starších pracovníkov je toto opatrenie obzvlášť prospešné: **znižuje fyzickú a duševnú únavu, podporuje rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a môže pomôcť predĺžiť zdravú kariéru** tým, že poskytuje viac času na oddych a osobnú starostlivosť.

Hoci tento druh iniciatívy bol podrobne opísaný v *kapitole 3 – Nedostatok pracovnej sily*, **mnoho ďalších európskych krajín zaviedlo takéto iniciatívy** na rôznych úrovniach a rôznymi spôsobmi:

- **V Španielsku** mesto Valencia uskutočnilo experiment od 10. apríla do 7. mája 2023. Výsledky boli veľmi povzbudivé: úroveň stresu sa znížila o 35 %, kvalita spánku sa zlepšila u 64 % účastníkov, 72 % uviedlo, že trávi viac času s priateľmi, doprava sa znížila o 9,5 % a hladiny oxidu dusičitého klesli o 58 %.

- **Na Islande** v rokoch 2015 až 2019 program skrátil pracovný čas 2 500 zamestnancom verejného sektora. Výsledky ukázali, že produktivita zostala stabilná alebo sa dokonca zvýšila, zatiaľ čo sa výrazne zlepšilo blaho zamestnancov, čo dokazuje, že skrátenie pracovného týždňa sa dá úspešne zaviesť bez negatívneho vplyvu na výkonnosť.

- **Vo Veľkej Británii** sa v roku 2022 uskutočnila šesťmesačná skúška, do ktorej sa zapojilo 61 spoločností a 3 300 zamestnancov. Na konci skúšky sa 92 % zúčastnených spoločností rozhodlo zachovať štvorodňový pracovný týždeň a uviedlo zlepšenie blahobytu a produktivity zamestnancov.

Kampaň EÚ OSHA 2023 – 2025: Bezpečná a zdravá práca v digitálnom veku

EÚ OSHA na svojej webovej stránke poskytuje **brožúru**, **v ktorej predstavuje ocenené a vyzdvihnuté príklady zo 16. ročníka súťaže Healthy Workplaces Good Practice Awards**, ktorá oceňuje úspešnú prevenciu a riadenie rizík spojených s digitalizáciou na pracovisku. Tieto postupy môžu byť obzvlášť prospešné pre starších pracovníkov, ktorí vykonávajú fyzické alebo náročné úlohy, a pomáhajú zabezpečiť bezpečnejšie a podpornejšie pracovné podmienky. Okrem toho môžu uvedené príklady pomôcť akejkoľvek organizácii prispôsobením aspektov opísaných opatrení jej individuálnym charakteristikám a potrebám. **Tu je niekoľko príkladov inšpiratívnych postupov z brožúry:**

- **Holandsko:** Volandis je holandská nezisková organizácia, ktorá vyvinula portál Prevention Care Portal, jednotné miesto pre prístup k zdravotným záznamom pracovníkov v stavebnom a infraštruktúrnom sektore. Vďaka tomu môžu lekári, služby BOZP a samotní pracovníci ľahko pristupovať k osobným zdravotným záznamom pracovníkov, prenášať ich a jednotne na nich stavať.

- **Írsko:** Ručné vykladanie 60 kg sudov z kontajnerov vystavovalo pracovníkov v liehovare Midleton Distillery v Írsku vysokému riziku poranenia pohybového aparátu. Keďže zdravie a bezpečnosť pracovníkov je pre spoločnosť najvyššou prioritou, investovala do špeciálneho autonómneho mobilného robota s umelou inteligenciou, aby minimalizovala ručnú manipuláciu a zároveň zachovala prístup, pri ktorom má kontrolu človek. V dôsledku toho sa počet nehôd pri vykladaní sudov znížil o 100 %.

- **Česká republika:** Policajti českého ministerstva vnútra, ktorí 24 hodín denne vykonávajú počítačové služby, sú náchylní na pracovné problémy so zrakom, stres a poruchy pohybového aparátu. Ministerstvo preto poverilo špeciálnu metodickú jednotku vo svojom servisnom zariadení, aby vypracovala komplexný program zdravotnej starostlivosti pre svojich zamestnancov. Výsledný projekt VISIO zahŕňa neurovizuálny tréning, zvládanie stresu, poradenstvo v oblasti výživy a fyzické cvičenie.

Projekt BeWell

Zlepšovanie zručností a blahobytu európskych zdravotníckych pracovníkov

Projekt BeWell je spoločná iniciatíva, ktorá prebieha od júla 2022 do júna 2026. Jej hlavným cieľom je **vypracovať komplexnú stratégiu pre zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikáciu európskych zdravotníckych a ošetrovateľských pracovníkov so zameraním na digitálne a ekologické kompetencie**. Cieľom tohto úsilia je vybaviť zdravotníckych pracovníkov potrebnými zručnosťami, aby mohli reagovať na meniace sa požiadavky

moderných zdravotníckych systémov. V rámci projektu sa vyvíja **špecializovaná vzdelávacia platforma,** ktorá ponúka vzdelávacie kurzy zamerané na digitálne a ekologické zručnosti.

Stratégia je štruktúrovaná okolo šiestich strategických cieľov:

1. Posúdenie a riešenie nesúladu zručností v rámci zdravotníckeho personálu.
2. Zlepšenie digitálnej gramotnosti a kompetencií zdravotníckych pracovníkov.
3. Podpora ekologických zručností a kompetencií na podporu udržateľných postupov v zdravotníctve.
4. Posilnenie rozvoja mäkkých zručností, ktoré sú nevyhnutné pre efektívnu starostlivosť o pacientov.
5. Podpora fyzického a duševného zdravia zdravotníckeho personálu.
6. Podpora vzdelávacích príležitostí a učebných osnov, ktoré podporujú celoživotné vzdelávanie a neustály profesionálny rozvoj.

Predefinovanie celoživotného vzdelávania (2023): Poučenia z celého sveta

Táto správa Medzinárodného centra pre dlhovekosť vo Veľkej Británii **skúma**, **ako rôzne krajiny podporujú celoživotné vzdelávanie**, najmä u starších dospelých, a zároveň poukazuje na globálne výzvy, ako sú nízka účasť, veková diskriminácia a finančné bariéry. Správa zdôrazňuje dôležitosť kultúrnych zmien, medziodvetvovej spolupráce, finančnej podpory a personalizovaného vzdelávania s cieľom zvýšiť dostupnosť a efektívnosť celoživotného vzdelávania. **Správa uvádza nasledujúce príklady:**

- **Holandsko:** Program Silver Starters, ktorý poskytuje Leyden Academy of Vitality and Aging, má za cieľ podporiť starších ľudí, aby sa stali podnikateľmi. Dvanásťtýždňový kurz poskytuje účastníkom základné zručnosti na premenu ich nápadov na podnikanie. Učebný plán sa môže prispôsobiť predchádzajúcim životným a pracovným skúsenostiam ľudí.

- **Nemecko:** ProfilPASS umožňuje jednotlivcom pomocou nástrojov posúdiť a zdokumentovať svoje zručnosti, aby im pomohol nájsť pracovné alebo vzdelávacie príležitosti. Špecifickejšie ProfilPASSy sú prispôsobené starším pracovníkom, ženám a utečencom alebo migrantom.

- **Spojené kráľovstvo:** Brave Starts je program so sídlom v Spojenom kráľovstve, ktorý pomáha ľuďom nad 45 rokov učiť sa a nájsť zmysluplné zamestnanie. Zahŕňa hosťujúcich rečníkov z odvetví, na ktoré sa zameriavajú ich študenti, čo im umožňuje lepšie pochopiť, čo by mali robiť, aby mohli vstúpiť do zvolenej kariéry, a ako nadviazať kontakty s zainteresovanými stranami v danom odvetví.

Systém koordinácie rozvoja zručností (OSKA): Strategické prognózovanie potrieb v oblasti zručností a trhu práce

Systém koordinácie rozvoja zručností (*Oskuste Arendamise Koordinatsioonisüsteem*, OSKA) je národný model prognózovania, ktorý v roku 2015 zaviedla Estónska kvalifikovaná autorita. Jeho cieľom je **predvídať zmeny na trhu práce a prispôsobiť politiky vzdelávania a odbornej prípravy tak, aby vyhovovali budúcim požiadavkám estónskeho hospodárstva**. OSKA to dosahuje kombináciou kvantitatívnych analýz z administratívnych záznamov, ako sú národné štatistiky a daňové údaje, s kvalitatívnymi štúdiami sektorových expertných panelov.

Na základe správy na roky 2022 – 2031 bude Estónsko čeliť nedostatku pracovnej sily, keďže dopyt prevyšuje počet nových absolventov. Pracovné miesta budú pribúdať v oblasti služieb, technológií, financií, zdravotníctva a technických odborov, zatiaľ čo v poľnohospodárstve, doprave a maloobchode

bude dochádzať k poklesu. Ročná potreba bude 9 500 absolventov vysokých škôl a 5 700 absolventov odborných škôl, pričom nedostatok bude v oblasti vzdelávania, technológií, zdravotníctva, priemyslu a stavebníctva. **Uspokojenie dopytu bude** teda **závisieť od migrácie, rekvalifikácie a prispôsobenia sa trendom, ako je digitalizácia, automatizácia a zelená transformácia.** Starší ľudia môžu v týchto transformáciách zohrávať kľúčovú úlohu, ak dostanú príležitosť na rekvalifikáciu a riadnu integráciu.

Na európskej úrovni je **Európsky klasifikátor zručností, kompetencií, kvalifikácií a povolaní (ESCO)** viacjazyčná klasifikácia vyvinutá Európskou komisiou, ktorá **identifikuje a kategorizuje zručnosti, kompetencie, kvalifikácie a povolania relevantné pre trh práce a vzdelávanie v EÚ**. Jej cieľom je uľahčiť zosúlaďovanie zručností s pracovnými príležitosťami v celej Európe. ESCO slúži ako cenný nástroj pre uchádzačov o zamestnanie, zamestnávateľov a vzdelávacie inštitúcie na pochopenie zručností a kvalifikácií potrebných v rôznych povolaniach.

BUILD UP Skills: Posilnenie postavenia európskych pracovníkov v stavebníctve ekologického prechodu

BUILD UP Skills je **európska iniciatíva, ktorá bola spustená v roku 2011 s cieľom posilniť zručnosti stavebných odborníkov a podporiť dekarbonizáciu stavebného sektora**. Je plne v súlade s Európskou zelenou dohodou a klimatickými cieľmi EÚ na rok 2030 a prispieva k dosiahnutiu uhlíkovej neutrality do roku 2050. **Program vyvíja národné stratégie odbornej prípravy, kvalifikačné platformy a prispôsobené moduly odbornej prípravy,** ktoré pokrývajú oblasti ako energeticky úsporné renovácie, integrácia energie z obnoviteľných zdrojov, budovy s takmer nulovou spotrebou energie (nZEB) a postupy obehového hospodárstva.

Program BUILD UP Skills, financovaný z programu EÚ LIFE**, pomáha odstraňovať nedostatky v zručnostiach, zlepšovať kvalitu odborného vzdelávania a uľahčovať uznávanie kvalifikácií v celej Európe**. Zohráva kľúčovú úlohu pri vytváraní pracovnej sily pripravenej na budúcnosť a zároveň ponúka veľké príležitosti pre starších pracovníkov. Prostredníctvom **podpory celoživotného vzdelávania, modulárneho zvyšovania kvalifikácie a uznávania predchádzajúcich skúseností** táto iniciatíva umožňuje skúseným odborníkom prispôsobiť sa novým technológiám a normám udržateľnosti bez toho, aby museli opustiť trh práce, čím sa zvyšuje ich zamestnateľnosť a príspevok k ekologickejšiemu stavebnému prostrediu.

Care4Skills: Posilňovanie kompetencií a digitálnych zručností v oblasti dlhodobej starostlivosti

Care4Skills je európska iniciatíva, ktorá prebieha v rokoch 2024 až 2028 a **jej cieľom je posilniť kompetencie odborníkov v sektore dlhodobej starostlivosti**. Zameriava sa na rozvoj digitálnych zručností s cieľom riešiť kritický nedostatok zručností a na navrhovanie a implementáciu nových modulárnych **učebných osnov odborného vzdelávania a prípravy (OVP)** prispôsobených identifikovaným medzerám v zručnostiach a novým profilu povolaní v tomto sektore. Projekt prináša úžitok aj starším pracovníkom v oblasti starostlivosti, ktorým pomáha budovať dôveru v nové technológie a prispôsobovať sa moderným postupom v oblasti starostlivosti. Prostredníctvom výskumu, certifikácie a spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami, zamestnávateľmi a tvorcami politík sa *Care4Skills* snaží **vytvoriť udržateľnú európsku stratégiu zručností**, ktorá zvýši kvalitu, efektívnosť a odolnosť služieb dlhodobej starostlivosti.

Práca AGE v oblasti zamestnanosti

1. októbra 2025 organizácia AGE predložila návrh akčného plánu EÚ na boj proti vekovej diskriminácii. Návrh akčného plánu EÚ na boj proti vekovej diskriminácii, ktorý vychádza z ľudských práv, rovnosti a solidarity medzi generáciami, tvorí základ budúcej stratégie EÚ v oblasti medzigeneračnej spravodlivosti. Jeho cieľom je prispieť k budovaniu spravodlivejšej, dynamickejšej, inkluzívnejšej a odolnejšej Únie – v sociálnej, ekonomickej a demokratickej oblasti. Tento akčný plán pozostáva z deviatich hlavných iniciatív, z ktorých jedna sa zaoberá otázkami týkajúcimi sa zamestnanosti a zručností s cieľom vypracovať komplexný súbor opatrení na trhu práce zohľadňujúcich vek, ktoré zvýšia mieru zamestnanosti starších pracovníkov, odstránia štrukturálne prekážky, podporia celoživotné vzdelávanie a budú bojovať proti vekovej diskriminácii na pracovisku. Jednostránkový dokument s akčným plánom a hlavnými iniciatívami nájdete tu: Akčný plán EÚ na boj proti vekovej diskriminácii – jednostránkový dokument.

Predchádzajúce vydanie Barometra *kvality a udržateľného pracovného života* sa zaoberalo tromi hlavnými oblasťami v oblasti zamestnanosti: podporou starších pracovníkov, diskrimináciou na základe veku na trhu práce a pracoviskami priateľskými k starším ľuďom. Tieto zistenia a odporúčania slúžili ako základ pre vypracovanie vydania na rok 2025.

Najnovšie publikácie

- Stratégia AGE pre integráciu pracovného a súkromného života: Integrácia pracovného a súkromného života – stratégia AGE
- Výročná konferencia AGE 2023 o európskom modeli udržateľného pracovného života: Európsky model udržateľného a kvalitného pracovného života: O čo ide?
- Spätná väzba AGE k konzultácii o pripravovanom *pláne* Európskej komisie *pre kvalitné pracovné miesta*: Spätná väzba od: AGE Platform Europe
- Stanovisko AGE k celoživotnému vzdelávaniu prístupnému vo všetkých vekových kategóriách s požiadavkou, aby Rada vo svojom odporúčaní k individuálnym vzdelávacím účtom výslovne podporila vzdelávacie príležitosti pre starších ľudí

- Návrh AGE k novému akčnému plánu európskeho piliera sociálnych práv (2025): Návrh AGE k novému akčnému plánu európskeho piliera sociálnych práv
- Stanovisko AGE k právu na prácu: Právo na prácu v staršom veku – stanovisko AGE
- Príspevok AGE k európskej stratégii medzigeneračnej spravodlivosti: Príspevok platformy AGE Europe k stratégii medzigeneračnej spravodlivosti
- Dvojstranový dokument AGE o rodovej nerovnosti v staršom veku: Rodová nerovnosť v staršom veku – dvojstranový dokument
- AGE odpovedala na dve výzvy Európskej komisie na predloženie dôkazov o digitálnom vzdelávaní a digitálnych zručnostiach s cieľom riešiť digitálnu priepasť, pripomenúť potrebu poskytovať prístupné a inkluzívne digitálne vzdelávanie a odbornú prípravu a zohľadniť intersekcionálny pohľad v politických reakciách
- Odpoveď AGE na výzvu predsedu Otvorenej pracovnej skupiny pre starnutie (OEWG) adresovanú mimovládnym organizáciám – 12. zasadnutie (2022), v ktorej sa zdôrazňuje potreba zlepšiť prístup k vzdelávaniu a odbornej príprave na pracovisku, ale aj po dosiahnutí dôchodkového veku
- Odpoveď AGE na výzvu predsedu Otvorenej pracovnej skupiny pre starnutie (OEWG) adresovanú mimovládnym organizáciám – 13. zasadnutie (2023), ktorá obsahovala výzvy na rovnakú účasť starších ľudí na zamestnaní a vzdelávaní.

Dotazník na hodnotenie na národnej úrovni

úrovni

Digitálna transformácia

Digitálna transformácia *je prechod na technológie ako automatizácia, umelá inteligencia a práca na diaľku. Vytvára nové pracovné príležitosti, môže zvýšiť produktivitu a ponúka väčšiu flexibilitu. Spôsobuje však aj stratu pracovných miest, zväčšuje rozdiely v kvalifikácii a zvyšuje neistotu niektorých pracovníkov. Prostredníctvom tohto dotazníka by sme radi pochopili, ako sa digitálna transformácia na trhu práce rieši vo vašich členských štátoch, aby sa zabezpečili výhody pre všetkých.*

1. Viedla digitalizácia vo vašom členskom štáte k **vytváraniu, zanikaniu pracovných miest alebo k redefinícii kompetencií**? V ktorých sektoroch? Sú nové pracovné miesta dostupné pre starších pracovníkov?
2. Aké politiky alebo programy existujú vo vašej krajine na **zlepšenie digitálnych zručností počas celého života** alebo konkrétne pre starších pracovníkov?
3. Aké programy a iniciatívy má vaša krajina **na podporu medzigeneračnej výmeny** digitálnych zručností?
4. Aké iniciatívy využívajúce digitálne nástroje **zlepšili pracovné podmienky** počas celého pracovného života a prístupnosť starších pracovníkov?
5. Ako vaša vláda a spoločnosti riešia **vplyv digitalizácie na duševné zdravie** (napr. intenzifikácia práce, stres, sledovanie)?
6. Aké sú národné **usmernenia týkajúce sa etiky** a zodpovednosti pri používaní digitálnych nástrojov a umelej inteligencie v práci?
7. Ako pristupujú **sociálni partneri** (odbory a zamestnávatelia), **vzdelávacie inštitúcie a vláda** k digitálnej transformácii? Prebiehajú medzi partnermi nejaké rokovania?

8. Viete o nejakých iniciatívach v **sektore starostlivosti, stavebníctva alebo odpadového hospodárstva,** ktoré konkrétne podporujú starnutie na pracovisku pomocou digitálnych technológií?

Zelená transformácia

Zelená transformácia *je prechod k ekologicky udržateľnému hospodárstvu. Vytvára pracovné miesta v ekologických odvetviach, zároveň však znižuje počet pracovných miest v odvetviach s vysokou mierou znečistenia a vyžaduje od pracovníkov, aby si osvojili nové zručnosti, napríklad ekologické zručnosti (vedomosti a schopnosti, ktoré podporujú environmentálnu udržateľnosť). Regionálne vplyvy sa líšia a dochádza k strate pracovných miest, čo si vyžaduje podporu postihnutých pracovníkov. Radi by sme vedeli, ako vaša krajina zabezpečuje rovnováhu medzi pokrokom v oblasti životného prostredia a spravodlivým a inkluzívnym zamestnaním pre všetky vekové skupiny.*

9. Došlo vo vašej krajine v konkrétnych sektoroch k **významným zmenám** v dôsledku zelenej transformácie? Ak áno, v ktorých?
10. Aké iniciatívy prijíma vláda alebo priemysel na **rozvoj ekologických zručností a kompetencií** pre pracovníkov všetkých vekových skupín?
11. Ktoré **národné environmentálne predpisy** majú konkrétny vplyv na starších pracovníkov na trhu práce? Akým spôsobom?
12. Ako vaša vláda **podporuje sektory** ovplyvnené zelenou transformáciou, ako je stavebníctvo alebo odpadové hospodárstvo?
13. Ako **sociálni partneri** (odbory a zamestnávatelia) **a vláda** riešia výzvy a príležitosti, ktoré prináša zelená transformácia na trhu práce? Najmä pre starších pracovníkov?
14. Aké sú **národné kampane** na **zvyšovanie povedomia** o vytváraní ekologických pracovných miest alebo o obehovom hospodárstve? Sú zamerané na pracovníkov všetkých vekových skupín?

Nedostatok pracovnej sily

Nedostatok pracovnej sily *nastáva, keď nie je dostatok kvalifikovaných pracovníkov na obsadenie voľných pracovných miest, čo je výzva, s ktorou sa dnes stretáva mnoho*

sektorov. Riešenie nedostatku pracovnej sily si vyžaduje investície do odbornej prípravy, lepších pracovných podmienok a prilákanie nedostatočne zastúpených skupín do pracovnej sily. Radi by sme vedeli, či a ako sa vo vašej krajine zameriavate na starších pracovníkov v čase nedostatku pracovnej sily.

15. Aké **stratégie na udržanie zamestnancov** sa vyvíjajú na národnej úrovni alebo na úrovni podnikov s cieľom riešiť nedostatok pracovnej sily?
16. Aké programy a iniciatívy existujú vo vašej krajine na **uľahčenie kariérnych zmien**? Sú zamerané na starších pracovníkov a akým spôsobom?
17. Aké **stimuly a iniciatívy v oblasti celoživotného vzdelávania** sú vo vašej krajine zamerané na starších ľudí, aby sa mohli rekvalifikovať alebo stať školiteľmi?
18. Aké sú národné predpisy alebo politiky spoločností, ktoré zlepšujú bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (BOZP) v odvetviach s vysokým rizikom, ako napríklad:
19. **Sektor starostlivosti:** riešenie fyzických a emocionálnych rizík
20. **Stavebníctvo:** napríklad prevencia úrazov alebo ergonomická podpora
21. **Sektor odpadového hospodárstva:** napríklad bezpečnostné opatrenia pre nebezpečné látky a vystavenie chemikáliám
22. **Iné sektory?**
23. Máte k dispozícii národné údaje o **kariérnych ambíciách starších zamestnancov**, **ktorí sa blížia k dôchodku**, napríklad o ich túžbe odísť do dôchodku, pokračovať v práci s flexibilným pracovným časom alebo stať sa mentorom atď.
24. Aké opatrenia prijali vláda, spoločnosti a vzdelávacie inštitúcie na konkrétnu podporu starších pracovníkov v **sektore starostlivosti, stavebníctva alebo odpadového hospodárstva**?
25. Odrádzajú dôchodkové predpisy vo vašej krajine starších pracovníkov od **zotrvania v zamestnaní alebo návratu do práce**, alebo naopak, existujú opatrenia na podporu dlhšieho pracovného života?

O platforme AGE Europe

AGE Platform Europe je silná koalícia organizácií starších ľudí. Medzi jej členmi sú prevažne starší ľudia, ktorí sú stále zamestnaní alebo na dôchodku a aktívne sa angažujú ako dobrovoľníci, ako aj mladší odborníci pracujúci v službách pre starších ľudí. Spoločne ukazujeme, ako môže niekoľko generácií spolupracovať na vytváraní inkluzívnejšej spoločnosti a zabezpečiť, aby starší ľudia mali hlas na európskej úrovni.

V čase pandémie viac ako kedykoľvek predtým AGE oslavuje dlhovekosť ako jeden z najväčších úspechov ľudstva. Vedení hodnotami rovnosti a participácie sa snažíme bojovať proti vekovej diskriminácii, presadzovať ľudské práva počas celého života a vytvárať rovnaké príležitosti na plnohodnotný a dôstojný život.

Starší ľudia sú odborníkmi na svoj vlastný život. Naša komunita je nesmierne rozmanitá. Ale naša odlišnosť je našou silou, keď hovoríme spoločne. Ako samozástupcovia máme potenciál priniesť know-how a skúsenosti – nehovoriac o nespočetných hodinách starostlivosti a dobrovoľníckej práce, ktoré pomáhajú fungovaniu spoločnosti.

Zdravá spoločnosť poskytuje podporu v čase zraniteľnosti a zároveň poskytuje priestor pre všetkých svojich členov, aby prispievali. Preklenime generačnú priepasť a vybudujme spoločnosť rovnosti veku. Našou víziou je vytvoriť prepojenia potrebné pre inkluzívnejšiu spoločnosť:

Prepojenie inštitúcií a voličov
AGE zosilňuje hlasy starších ľudí na európskej a globálnej úrovni

Prepojenie organizácií
Naša silná koalícia umožňuje starším ľuďom vymieňať si skúsenosti a poznatky

Prepojenie krajín
AGE je skutočne európska sieť, ktorá čerpá silu z rozmanitosti našich členov

Spojenie ľudí
AGE posilňuje komunity a umožňuje starším ľuďom aktívne prispievať k spoločnosti

TOWARDS A SOCIETY FOR ALL AGES

AGE PLATFORM Europe

Address
Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2
1150 Brussels, Belgium

Contact
+32.2.280.14.70

www.age-platform.eu