

© David Tett / Centrum pro lepší stárnutí

AGE PLATFORM Europe

BAROMETER 2025

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

www.age-platform.eu

Barometr 2025

Starší pracovníci a budoucnost práce: Jak se vypořádat s digitalizací, zelenou transformací a nedostatkem pracovních sil

Vydává

AGE Platform Europe | Společnost pro VŠECHNY věkové skupiny
Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, schránka 2, 1150 - Brusel, Belgie

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

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

Tento barometr byl připraven s pomocí NoteBookLM, výzkumného a redakčního nástroje využívajícího umělou inteligenci, který pomohl uspořádat, analyzovat a syntetizovat zdrojové materiály.

Další informace

Maciej Kucharczyk, generální tajemník: Maciej.Kucharczyk@age-platform.eu

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

Co-funded by the European Union

Spolufinancováno Evropskou unií. Názory a stanoviska vyjádřená v tomto dokumentu jsou však pouze názory a stanoviska autorů a nemusí nutně odrážet názory a stanoviska Evropské unie. Za tyto názory a stanoviska nenese odpovědnost ani Evropská unie, ani poskytovatel grantu.

Identifikační číslo v registru transparentnosti: 16549972091-86

Poděkování

Tato zpráva je výsledkem společného úsilí mnoha osob a bez odhodlání a odborných znalostí **členů pracovní skupiny pro zaměstnanost a participaci**, **členů platformy AGE** a **Williama Ghettiho**, mladšího referenta pro politiku v organizaci AGE Platform Europe, by nevznikla.

Předmluva Roxany Mînzatu

Výkonná místopředsedkyně Evropské komise pro sociální práva a dovednosti, kvalitní pracovní místa a připravenost

Evropa prochází historickými demografickými a technologickými změnami. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatek pracovních sil a klesající počet obyvatel v produktivním věku znamenají, že Evropa musí využít veškerý svůj potenciál, aby udržela svůj hospodářský a sociální model.

To zahrnuje i nábor starších pracovníků. Starší pracovníci jsou příliš často vnímáni optikou nedostatků – jako méně přizpůsobiví nebo méně produktivní – namísto toho, aby byli považováni za zkušené odborníky, kteří přinášejí mentorství a know-how. Tento způsob uvažování se musí změnit.

Jak ukazuje tento barometr, věková diskriminace, omezený přístup ke vzdělávání a nepružná pracovní prostředí stále brání mnoha starším lidem v tom, aby zůstali aktivní na trhu práce.

Z 50 milionů Evropanů mimo trh práce tvoří téměř 20 milionů lidé ve věku 55–64 let, kteří často opouštějí pracovní sílu z důvodu pečovatelských povinností nebo předčasného odchodu do důchodu. Míra zaměstnanosti této věkové skupiny zůstává přibližně o deset procentních bodů pod celkovým průměrem.

Politiky trhu práce by měly podporovat začleňování starších pracovníků, jejichž zkušenosti a dovednosti jsou klíčové pro konkurenceschopnost a sociální soudržnost Evropy.

Evropská komise již položila pevné základy. Iniciativy jako *„Sada nástrojů pro řešení demografických změn“*, *„Akční plán pro dovednosti a nedostatek pracovních sil“* a *„Plán pro kvalitní pracovní místa“* všechny uznávají, že prodloužení zdravého a naplňujícího pracovního života je klíčové pro naše sociální a hospodářské cíle. Musíme však jít ještě dál.

Potřebujeme pracoviště, která se přizpůsobují lidem – a ne naopak. To znamená investovat do ergonomie, flexibility a celoživotního učení, aby starší pracovníci mohli i nadále růst a přispívat. Znamená to cílené zvyšování digitálních

kompetencí. A znamená to také posílení právních předpisů v oblasti rovnosti a podpory pečovatelů, aby starší ženy – které jsou často oporou neplacené péče – mohly zůstat aktivní a ceněné i v placeném zaměstnání.

Stejně důležité je i podporovat mezigenerační spolupráci. Když mladší a starší pracovníci sdílejí dovednosti a zkušenosti, organizace se stávají silnějšími a inovativnějšími. Iniciativy, jako je připravovaná *evropská strategie mezigenerační spravedlnosti*, mohou pomoci tuto kulturu zakotvit v politikách i na pracovištích, čímž se inkluze stane nikoli výjimkou, ale normou.

Vytváření příležitostí pro starší pracovníky, aby zůstali aktivní, je investicí do našich společenství, našich ekonomik a samotného evropského sociálního modelu.

Tento barometr AGE je zároveň zrcadlem i výzvou k akci. Připomíná nám, že ke stárnutí nemáme přistupovat jako k výzvě, kterou je třeba zvládnout, ale jako k příležitosti k vybudování odolnější a inkluzivnější Evropy.

Předmluva Heidrun Mollenkopfové

Předseda organizace AGE Platform Europe

V evropském kontextu, který se vyznačuje nedostatkem pracovních sil, zrychlenou digitalizací a ekologickou transformací, narůstá věková diskriminace na pracovišti, což vede k čím dál větší marginalizaci zejména starších pracovníků.

Starší pracovníci čelí stereotypům a předsudkům, které omezují jejich kariérní vyhlídky. Věková diskriminace se na pracovišti projevuje diskriminací, která brání přístupu ke vzdělávání, kariérnímu postupu a dokonce i udržení si zaměstnání. Pro mnohé to vede k podzaměstnanosti, dlouhodobé nezaměstnanosti nebo nechtěnému předčasnému odchodu do důchodu, což jsou skutečnosti, které jsou ještě výraznější u starších osob čelících intersekcionální diskriminaci (míra zaměstnanosti starších žen v Evropě dosahuje v některých členských státech pouze 40 %; viz AGE Barometer 2023).

AGE Barometer 2025 zkoumá vyvíjející se trendy na trhu práce a jejich dopady na starší pracovníky. Demografické změny nahlíží optikou tří hlavních trendů: digitalizace, zelené transformace a nedostatku pracovních sil. Zdůrazňuje naléhavou potřebu přehodnotit politiky zaměstnanosti tak, aby byly inkluzivní, udržitelné a vyhovovaly potřebám všech generací.

Současné i očekávané změny nabízejí příležitosti pro kvalitní a udržitelné kariéry, avšak pouze za předpokladu, že budou přizpůsobeny odpovídající politiky zaměstnanosti. Cenné zkušenosti, odolnost, vhled a přínos starších pracovníků musí být uznány a podporovány promyšleným návrhem politik. Kvalitní stárnutí v práci a udržitelnost musí být vnímány jako silné stránky trhu práce. V tomto smyslu vyzývá vydání z roku 2025 k zavedení veřejných politik a postupů na pracovišti, které podporují mezigenerační spolupráci, celoživotní učení a zdravé pracovní podmínky.

Vydání pro rok 2025, které vzniklo díky společnému úsilí členů organizace AGE Platform Europe, nabízí průřezovou analýzu, která propojuje trendy na trhu práce s výzvami a příležitostmi stárnutí. Představuje inspirativní postupy, konkrétní

doporučení a strategickou vizi, jak proměnit stárnutí v přínos, a to nejen pro zaměstnanost, ale také pro inovace a sociální soudržnost.

Tím, že staví starší pracovníky do centra debaty o budoucnosti práce, vyzývá Barometr AGE 2025 ke společnému úsilí o vybudování spravedlivějšího, inkluzivnějšího a odolnějšího trhu práce. Je určen evropským institucím, národním vládám, sociálním partnerům, podnikům a občanské společnosti s ambicí proměnit výzvy spojené se stárnutím v hybné síly pokroku pro všechny.

Obsah

Poděkování 3

Předmluva Roxany Mînzatu 4

Předmluva od Heidrun Mollenkopfové 6

Obsah 8

Shrnutí 11

Kontext a účel Barometru 2025 11

Metodika 12

Hlavní zjištění 14

Hlavní doporučení 16

Očekávané přínosy a dopady 19

Kapitola I – Digitalizace veřejné dopravy ace 21

Dopad zrychlené digitalizace na trh práce 21

Digitální transformace a nerovnosti v pracovní síle 21

gitalizac a regionální zaměstnanost 24

Digitální procesy a stárnoucí pracovní síla 26

Flexibilita a autonomie při práci na dálku 26

Automatizace a inkluze na digitálním pracovišti 28

Nejistota v práci na platformách 33

Výzvy umělé inteligence pro starší pracovní sílu 37

Systémové digitální výzvy, kterým čelí starší pracovníci 44

Mezery v podpoře digitální inkluze na pracovišti 44

Psychosociální dopady digitalizace 47

Digitální propast a nedostatek digitálních dovedností 50

Digitální transformace přizpůsobená stárnoucí pracovní síle 53

Digitální nástroje určené ke snížení rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 53

Podpora celoživotního učení pomocí digitálních nástrojů 55

Digitalizace jako katalyzátor mezigenerační spolupráce 57

Doporučení 60

Kapitola II – Zelená transformace 63

Dopad zelené transformace na trh práce 63

Zelená transformace jako hnací síla tvorby pracovních míst v Evropě 63

Sociální, regionální a odvětvové dopady 65

Propojení demografického stárnutí a zelené transformace 68

Oceňování zkušeností v ekologických pracovních místech 68

Cesta k lepším pracovním podmínkám 70

Prostřednictvím sociálního začlenění a mezigeneračních týmů 74

Výzvy pro starší pracovníky na ekologičtějším trhu práce 76

Diskriminace na základě věku a strukturální překážky 76

Omezená podpora při osvojování nových dovedností 77

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 83

Ekologická transformace přizpůsobená stárnoucí pracovní síle 88

Udržitelná práce musí být jak ekologická, tak i vysoce kvalitní 88

Prevence vyloučení starších pracovníků 91

Politiky spravedlivé transformace v kontextu stárnoucí pracovní síly 93

Doporučení 96

Kapitola III – Nedostatek pracovních sil 98

Stárnutí obyvatelstva a jeho dopad na trh práce 98

Demografické změny a stárnoucí pracovní síla 98

Nedostatek pracovních sil a nejvíce postižené odvětví 100

Podpora inkluzivního a přístupného trhu práce pro všechny starší dospělé osoby 103

Podpora intersekcionálního začleňování starších pracovníků 103

Podpora starších nezaměstnaných osob 107

Opatření a iniciativy zaměřené na udržení starších pracovníků v zaměstnání 111

Strategie udržení v zaměstnání a řízení kariéry 111

Práce po dosažení zákonného důchodového věku 116

Sociální dialog a kolektivní smlouvy 120
Doporučení 123
Přílohy – Inspirativní příklady z praxe 127
Belgie 127
Kypr 127
Česká republika 129
Dánsko 133
Finsko 134
Francie 135
Řecko 138
Německo 138
Maďarsko 139
Irsko 140
Itálie 142
Malta 143
Nizozemsko 144
Polsko 145
Portugalsko 146
Rumunsko 146
Španělsko 147
Spojené království 152
Evropa 155
Činnost AGE v oblasti zaměstnanosti 162
Dotazník pro hodnocení na národní úrovni 164
O organizaci AGE Platform Europe 167

Shrnutí

Kontext a účel Barometru 2025

Evropské trhy práce procházejí transformací. **Nedostatek pracovních sil, zrychlená digitalizace a zelená transformace** mění způsob, jakým lidé pracují, i typy dostupných pracovních míst. Současně **demografické stárnutí** mění složení samotné pracovní síly, přičemž starší pracovníci představují stále významnější podíl evropského lidského kapitálu. Tyto **překrývající se trendy** vyvolávají naléhavé otázky ohledně udržitelnosti a kvality pracovního života, jakož i ohledně **toho, nakolik jsou a budou současné a budoucí strategie trhu práce inkluzivní**.

Barometr AGE 2025 zkoumá, jak tyto změny dnes ovlivňují starší pracovníky a jak mohou **formovat příležitosti a výzvy** v nadcházejících letech.

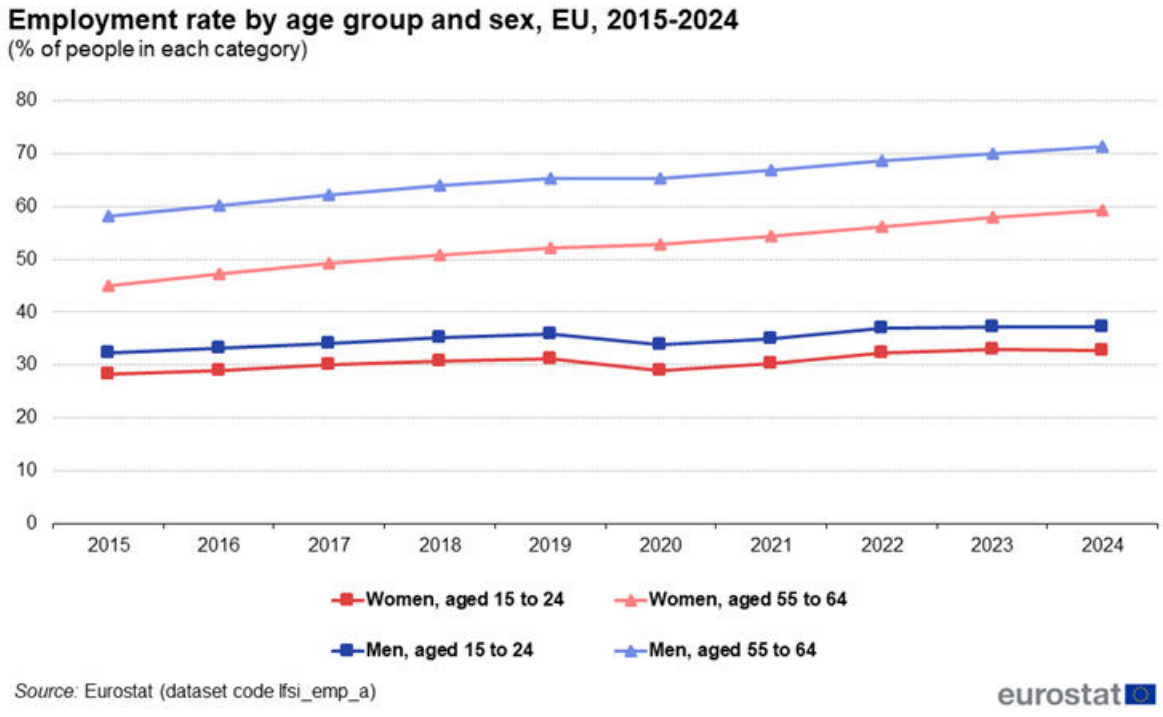


Figure 2: Employment rate by age group and sex, EU, 2015-2024 Source: Eurostat (lfsi_emp_a)

Zatímco míra zaměstnanosti osob ve věku 55–64 let v posledních letech vzrostla, přetrvávají nerovnosti mezi pohlavími, odvětvími a regiony, což vystavuje mnoho starších pracovníků riziku vyloučení ze strategií trhu práce. Příliš často se stává, že snahy o přizpůsobení s cílem řešit nedostatek pracovních sil a/nebo související s digitální a zelenou transformací **tuto skupinu osob přehlížejí**, a to navzdory jejich právu na práci, jejich zkušenostem a jejich potenciálu přispět k ekonomické a sociální odolnosti Evropy.

Letošní Barometr se proto snaží:

- Analyzovat současné i nově se objevující výzvy, kterým čelí starší pracovníci v širším kontextu **nedostatku pracovních sil, digitální transformace a zelené transformace**.
- Zjistit, jaké jsou postřehy a pohledy odborníků, sociálních partnerů, organizací občanské společnosti a vedoucích představitelů EU.
- Zvýraznit **inspirativní postupy, které podporují začlenění starších pracovníků** do dynamických a inkluzivních trhů práce.
- poskytnout **konkrétní doporučení** pro politiky zaměstnanosti přátelské k starším lidem, které uznávají hodnotu starších pracovníků a zajišťují, že během těchto významných transformací nezůstanou pozadu.

Cílem Barometru AGE 2025 je nejen **přispět** k **politickým debatám na evropské úrovni**, ale také sloužit na **národní a místní úrovni**. Propojením tří megatrendů – digitalizace, zelené transformace a nedostatku pracovních sil – nabízí průřezovou analýzu toho, jak demografické stárnutí s těmito silami souvisí. Jeho hlavním cílem je učinit ze stárnutí příležitost pro zaměstnanost, inovace a silnější, **inkluzivnější trhy práce v celé Evropě**.

Metodika

Toto nové vydání Barometru AGE z roku 2025 navazuje na předchozí vydání a hodnotí **socioekonomickou situaci starších lidí v Evropě** z pohledu lidských práv. Od roku 2023 se Barometr zaměřuje na zaměstnanost a postavení starších osob na trhu práce, zdůrazňuje jejich často podceňovaný potenciál a navrhuje

řadu doporučení pro na úrovni EU, jednotlivých států i podniků. V roce 2023[1] se členové AGE zapojili do identifikace a propagace osvědčených postupů, které posilují postavení starších pracovníků a umožňují jim vést **udržitelný a kvalitní pracovní život**. Na základě zjištění z vydání z roku 2023 přistupuje Barometr AGE 2025 k tématu komplexně a zkoumá dopad tří výše zmíněných megatrendů, přičemž se zabývá jak výzvami, tak příležitostmi pro dnešní starší pracovníky a stárnoucí pracovní sílu.

Při přípravě Barometru AGE 2025 se uplatňoval **kooperativní a víceúrovňový přístup**, který koordinoval sekretariát organizace AGE Platform Europe. Členové AGE, kteří jsou součástí **pracovní skupiny pro zaměstnanost a participaci,** se několikrát sešli, aby definovali tematický rozsah a dílčí témata tohoto vydání. Tyto diskuse vycházely z priorit Evropské unie, zpětné vazby k vydání z roku 2023 a poznatků získaných v rámci průběžného dialogu s tvůrci politik na úrovni EU i na vnitrostátní úrovni, sociálními partnery a organizacemi občanské společnosti.



Zasedání pracovní skupiny pro zaměstnanost – březen 2025

[1] Barometr AGE 2023 – Udržitelný a kvalitní pracovní život

Na základě této přípravné práce pracovní skupina vypracovala **komplexní dotazník**, který byl rozeslán všem členům AGE. Tento nástroj umožnil **shromáždit údaje a názory na národní úrovni** a poskytl jasnější přehled o konkrétních výzvách, kterým čelí trhy práce. Přinesl také cenné poznatky o tom, jak vlády, zaměstnavatelé a sociální partneři reagují na tlaky spojené s nedostatkem pracovních sil a s digitální a zelenou transformací.

Souběžně s tím sekretariát AGE provedl **cílený výzkum** a uspořádal **konzultace s klíčovými odborníky**, aby tyto poznatky doplnil. Společné úsilí pracovní skupiny, členů AGE a sekretariátu usnadnilo identifikaci slibných postupů a inovativních přístupů, které podporují začlenění a posílení postavení starších pracovníků.

Díky této metodice mohl Barometr AGE 2025 představit řadu inspirativních postupů, poukázat na zásadní výzvy a formulovat strategická doporučení. Ta jsou určena veřejným orgánům, sociálním partnerům a hospodářským aktérům na všech úrovních, od institucí EU až po místní podniky, s hlavním cílem podporovat **inkluzivnější a udržitelnější trh práce pro všechny generace**.

Hlavní zjištění

Demografické stárnutí zásadně mění trh práce. Starší pracovníci, kteří jsou často marginalizováni, se ocitají na křižovatce tří hlavních dynamik (digitalizace, zelená transformace a nedostatek pracovních sil), z nichž každá představuje výzvy, ale také příležitosti pro zajištění inkluzivního trhu práce a odvětví, jakož i udržitelných a vysoce kvalitních kariér:

Sladění digitální transformace a stárnoucí pracovní síly

Přechod, který prohlubuje nerovnosti

Nové digitální nástroje a procesy vylučují starší pracovníky kvůli ageismu, nedostatku digitálních dovedností a vhodného školení, což vede ke ztrátě know-how, předčasnému odchodu z trhu práce, zvýšenému stresu a větší nejistotě pracovní síly.

Potenciál, který je třeba odhalit

- Zlepšení pracovních podmínek díky automatizaci
- Zhodnocení zkušeností prostřednictvím mezigeneračního mentoringu
- Přístup k flexibilním modelům zaměstnání (sdílení pracovního místa, práce na dálku atd.)
- Distanční vzdělávání a rekvalifikace v dostupných digitálních profesích

Výzva: Ocenění starších pracovníků, lepší začlenění digitálních nástrojů do strategie inkluze a udržitelných kariér. Začlenění starších pracovníků do strategií digitální transformace prostřednictvím politik celoživotního vzdělávání, digitální inkluze a prevence psychosociálních rizik.

Zelená transformace: nerovnoměrně rozložené příležitosti

Odvětví v úpadku

V důsledku významného úbytku pracovních míst v upadajících odvětvích, jako je automobilový průmysl a odvětví fosilních paliv, se velká část pracovní síly ocitá bez zaměstnání. To má obzvláště negativní dopad na starší pracovníky, kteří jsou dlouhodobou nezaměstnaností postiženi více než jakákoli jiná věková skupina, a to kvůli věkové diskriminaci, nízké mobilitě a nedostatku adekvátních programů rekvalifikace.

Ocenění tradičního know-how a praktických dovedností

Zelená transformace podporuje vytváření pracovních míst v odvětvích, kde mají starší pracovníci rozsáhlé odborné znalosti (například ve stavebnictví, recyklaci a údržbě) a kde se cení tradiční know-how a praktické dovednosti, což starším pracovníkům umožňuje předávat své odborné znalosti mladším generacím a podporuje mezigenerační spolupráci.

Výzva: Podporovat profesní rekvalifikaci bez věkové diskriminace přizpůsobením vzdělávání individuálním potřebám a zajištěním začlenění všech věkových skupin v zájmu spravedlivé transformace.

Nedostatek pracovních sil: starší pracovníci jsou podceňováni

Zkušená, ale marginalizovaná starší pracovní síla: evropský paradox

Stárnutí populace vede k úbytku pracovní síly, čímž se prohlubuje nedostatek pracovníků v klíčových odvětvích (zdravotnictví, stavebnictví, pečovatelství). Starší pracovníci jsou sice k dispozici, ale často jsou vyloučeni kvůli diskriminačním praktikám, nevhodným pracovním podmínkám nebo nedostatečným opatřením na jejich opětovné začlenění na trh práce.

Odolný trh práce, který lépe integruje starší pracovníky

Starší pracovníci disponují cennými dovednostmi a mohou zajistit předávání znalostí, čímž posilují soudržnost a produktivitu. Několik stávajících modelů umožňuje prodloužit pracovní kariéru v souladu s přáními a potřebami starších pracovníků, zatímco nezaměstnaným starším lidem by mohla být poskytnuta lepší podpora a mohli by být lépe zapojeni do reakce na tlaky na trhu práce.

Výzva: Provádět strategie zaměřené na udržení pracovních míst, rekvalifikaci, flexibilitu a sociální dialog s cílem podporovat kvalitní pracovní kariéry.

Klíčová doporučení

Aby byly digitalizace, zelená transformace a reakce na nedostatek pracovních sil sociálně udržitelné, je nezbytné:

1. ***Přehodnotit politiky zaměstnanosti tak, aby zohledňovaly konkrétní realitu a potřeby starších pracovníků***

Aby byl zajištěn inkluzivní přístup ke stárnutí na trhu práce, musí politiky zaměstnanosti výslovně zohledňovat realitu starších pracovníků, zejména starších žen a nezaměstnaných, kteří čelí významným překážkám při opětovném vstupu na trh práce.

Evropská strategie zaměstnanosti[2] musí plně zohlednit stárnutí, což v současné době není případ. Nedávno přijaté nebo připravované iniciativy, jako je **Plán pro kvalitní pracovní místa**[3] a nový **Akční plán k evropskému pilíři**

[2] Evropská strategie zaměstnanosti (EES)
[3] Zpětná vazba platformy AGE Platform Europe ke konzultaci ohledně plánu pro kvalitní pracovní místa

sociálních práv[4] , představují strategické nástroje pro starší pracovníky, například tím, že zahrnují ukazatele související s věkem a integrují udržitelnost kariéry.

Je rovněž nezbytné posílit monitorování a přezkum **směrnice o rovnosti v zaměstnání**[5] , aby byla zajištěna silnější ochrana před diskriminací na základě věku na pracovišti, což starším pracovníkům umožní zůstat déle aktivní, pokud si to přejí.

Podpora **evropské sítě veřejných služeb zaměstnanosti**[6] a posílení provádění **doporučení o dlouhodobé nezaměstnanosti**[7] je nezbytná k lepšímu uspokojování potřeb starších uchazečů o zaměstnání, zejména žen, prostřednictvím přístupu zaměřeného na jednotlivce.

A konečně by revize **směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem**[8] měla navrhnout zvýšení počtu dnů volna pro pečovatele, zaručit minimální standardy odměňování a chránit je před propuštěním nebo nuceným předčasným odchodem do důchodu. Tyto změny mohou pomoci zejména ženám všech věkových skupin, protože tvoří 70 % neplacených neformálních pečovatelů[9] .

2. *Investice do celoživotního učení se zaměřením na digitální a zelené dovednosti*

Přístup k dalšímu vzdělávání je nezbytný k tomu, aby se starší pracovníci mohli přizpůsobit digitální a zelené transformaci. Iniciativa Evropské komise **„Union of Skills“**[10] nabízí významnou příležitost k vytvoření modulárních a přístupných

[4] Návrh AGE k novému akčnímu plánu EPSR (2025)
[5] Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a v povolání
[6] Evropská síť veřejných služeb zaměstnanosti – síť PES – Evropská komise
[7] Doporučení Rady ze dne 15. února 2016 o začleňování dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce
[8] Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU
[9] Dopady péče na zdraví a pohodu neformálních pečovatelů – genderová perspektiva – Eurocarers
[10] Sdružení dovedností – Evropská komise

vzdělávacích cest přizpůsobených potřebám starších pracovníků v těchto oblastech.

Provádění **doporučení Rady týkajících se kvalifikačních cest**[11] a **individuálních vzdělávacích účtů**[12] musí rovněž reagovat na konkrétní realitu a potřeby starších pracovníků v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti přijetím přístupu zaměřeného na jednotlivce. To znamená zajistit přístup k placenému volnu na vzdělávání, odstranit věkové limity pro vzdělávání a sladit vzdělávací příležitosti s měnícími se požadavky těchto transformací.

3. Podpora mezigenerační spolupráce na pracovišti

Mezigenerační spolupráce je klíčovým faktorem sociální soudržnosti a hospodářské výkonnosti. Musí být podporována budoucí **evropskou strategií pro mezigenerační spravedlnost**[13] , která by měla zahrnovat konkrétní opatření na podporu mentorování, sdílení zkušeností a spolupráce mezi generacemi v profesním prostředí, přičemž by měla zdůrazňovat přínosy pro podniky i zaměstnance.

Přijetí **akčního plánu pro boj proti ageismu**[14] v rámci této strategie je nezbytné k boji proti stereotypům souvisejícím s věkem, ke zvyšování povědomí mezi zaměstnavateli a k zajištění spravedlivých a inkluzivních postupů v oblasti lidských zdrojů.

4. Přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby bylo možné prodloužit pracovní kariéru za dobrých podmínek

Aby mohli starší pracovníci zůstat déle aktivní, je nezbytné přijmout systémový přístup k udržitelnosti kariéry. To zahrnuje systematické začlenění přístupu založeného na životním cyklu do politik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při

[11] Doporučení Rady ze dne 19. prosince 2016 o cestách k zvyšování kvalifikace: nové příležitosti pro dospělé
[12] Doporučení Rady o individuálních účtech učení
[13] Mezigenerační spravedlnost – Evropská komise
[14] Návrh organizace AGE týkající se akčního plánu EU pro boj proti ageismu

práci, zejména v kontextu současného a budoucího **evropského rámce pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci**[15] **.**

Členské státy a podniky je třeba povzbuzovat k zavádění konkrétních opatření: ergonomie pracoviště, prevence psychosociálních rizik, flexibilní pracovní doba, postupný odchod do důchodu a opětovné začlenění. Tyto kroky musí být podpořeny nástroji pro monitorování a hodnocení, které umožní měřit jejich dopad na kvalitu života v práci a délku kariéry. Je třeba vyvinout odvětvové iniciativy a rozšířit je na všechna odvětví, aby se pracoviště přizpůsobila potřebám starších pracovníků.

Očekávané přínosy a dopady

Ačkoli se o digitální transformaci, zelené transformaci a nedostatku pracovních sil často hovoří odděleně, jejich vzájemné působení s demografickým stárnutím odhaluje společné výzvy, které vyžadují integrovaný přístup zaměřený na začlenění starších pracovníků.

Zejména **digitální transformace** představuje silný nástroj pro proměnu práce, zlepšení pracovních podmínek a posílení konkurenceschopnosti. Její potenciál však zůstává pro starší pracovníky z velké části nevyužitý. Inkluzivní digitalizace by mohla přispět ke snížení nerovností souvisejících s věkem tím, že usnadní udržení pracovního místa a přístup k zaměstnání, zhodnotí zkušenosti a omezí předčasný odchod do důchodu. Poskytla by také nástroje k prevenci nezaměstnanosti a nejistoty na konci kariéry prostřednictvím dalšího vzdělávání a přizpůsobení pracovišť. Z hlediska pohody mohou digitální nástroje, jsou-li navrženy tak, aby byly inkluzivní, usnadnit fyzické úkoly, snížit stres a zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Pro podniky je inkluzivní digitální transformace synonymem odolnosti. Pomáhá zachovat klíčové dovednosti, snížit fluktuaci zaměstnanců a podporovat otevřenější, mezigenerační a inkluzivní organizační kulturu. Zvyšuje také

[15] Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027 | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – EU-OSHA

atraktivitu v kontextu nedostatku talentů. Z hlediska veřejné politiky pomáhá digitalizace navržená pro všechny věkové skupiny snižovat územní a generační digitální propast a zároveň podporuje odpovědné, inkluzivní a na člověka zaměřené inovace.

Zelená transformace má potenciál nabídnout významné ekonomické a sociální příležitosti. Mohla by stimulovat vytváření udržitelných pracovních míst v odvětvích přístupných starším pracovníkům, jako jsou energetická renovace, recyklace a údržba. Může také napravit regionální nerovnosti podporou zranitelných oblastí . Na sociální úrovni podporuje začleňování starších lidí prostřednictvím školení přizpůsobených jejich potřebám, zlepšených pracovních podmínek a místních iniciativ, které posilují sociální vazby. Celoživotní učení a rozvoj zelených dovedností se stávají zásadními pilíři, které umožňují každému přispět k této transformaci, bez ohledu na věk.

Ekologická transformace může rovněž zlepšit zdraví na pracovišti tím, že sníží fyzická a psychosociální rizika a podpoří zdravé stárnutí, které povzbuzuje zapojení do komunity a aktivitu. K tomu jsou zapotřebí spravedlivější politiky, které budou lépe zacíleny na konkrétní skupiny a regiony.

Nakonec **nedostatek pracovních sil** poukazuje na paradox: zatímco mnoho odvětví čelí tlaku, starší pracovníci, kteří jsou k dispozici a mají zkušenosti, často zůstávají vyloučeni. Jejich ocenění by zvýšilo produktivitu, snížilo diskriminaci a podpořilo sociální soudržnost. Jejich udržení nebo opětovné začlenění do pracovní síly, zejména prostřednictvím cílených opatření, by pomohlo snížit dlouhodobou nezaměstnanost a lépe využít stávající dovednosti. V klíčových odvětvích, jako je zdravotnictví, stavebnictví a služby, je zapojení starších pracovníků nezbytné pro zajištění kontinuity podnikání a podporu transformace.

K řešení těchto výzev je nutné přijmout inovativní organizační modely, jako je sdílení pracovního místa nebo postupný odchod do důchodu, a zavést řídicí politiky založené na konkrétních ukazatelích a systematických hodnoceních. To by umožnilo přizpůsobit politiky reálným podmínkám v terénu a zajistit měřitelný dopad sociálních iniciativ.

Zapojení starších pracovníků do těchto tří přechodů není pouze otázkou sociální spravedlnosti, ale také zásadní ekonomickou, organizační a politickou strategií pro budování **udržitelného, odolného a inkluzivního trhu práce.**

Kapitola I – Digitální transformace

Dopad zrychlené digitalizace na trh práce

Digitální transformace a nerovnosti na trhu práce

Pandemie COVID-19 zásadně proměnila trh práce tím, že urychlila digitální transformaci a předefinovala způsob, jakým pracujeme. Tato transformace zahrnuje technologie, jako je práce na dálku, automatizace, algoritmické řízení a umělá inteligence (AI). Ačkoli vedla ke zvýšení efektivity a otevřela nové příležitosti na trhu práce, přinesla také mnoho výzev. Některá povolání mohou zcela zmizet, zatímco jiná projdou zásadními změnami, zejména ze sociálního hlediska. Až **46 % pracovních míst by mohlo být ohroženo** zejména v důsledku AI, přičemž 14 % pracovních míst bude automatizováno a 32 % povolání se promění[16] , což by mělo obzvláště znepokojivý dopad na pracovníky s omezenými zdroji, kteří nemusí mít rovnocenný prospěch ze zvýšení produktivity, a na dospělé v nízkokvalifikovaných nebo nejistých zaměstnáních, kterým hrozí, že zůstanou pozadu.

Jednou z nejvýznamnějších hrozeb digitální transformace je **opomíjení celých skupin** obyvatel, **jako jsou starší pracovníci**. Zhoršení stávajících **sociálních nerovností** způsobené touto transformací má obzvláště výrazný dopad právě na starší pracovníky. Pandemie již vyvolala **„vlnu odchodů do důchodu“,** přičemž mnoho starších pracovníků opouští trh práce dříve, než plánovali, často kvůli nedostatečné podpoře ze strany organizací při přizpůsobování se novým pracovním podmínkám[17] . V důsledku toho trh práce nejenže přišel **o** podstatnou část svých zkušených pracovníků, ale také utrpěl značný **úbytek**

[16] Vývoj a prognózy měnící se povahy práce – Evropská komise
[17] Eurofound Live – Rozdílné zkušenosti starších pracovníků s technologiemi – Prezentace prof. Matthewa Flynna

institucionálních znalostí a odborných zkušeností. Odchod starších pracovníků vytvořil mezeru, kterou je obtížné zaplnit, zejména v odvětvích, kde jsou klíčové mentorství, kontinuita a nashromážděné know-how . Tato změna má trvalé důsledky pro plánování pracovní síly, produktivitu a mezigenerační předávání znalostí.

Rostoucí riziko předčasného odchodu do důchodu a úbytek institucionálních znalostí zůstávají naléhavými problémy, zejména vzhledem k tomu, že s digitální transformací **se prohlubují ageistické postoje**. Zaměstnavatelé stále častěji upřednostňují mladší uchazeče, často za předpokladu, že starší pracovníci mají potíže s přizpůsobením se novým technologiím, a to navzdory důkazům, že často podávají stejně dobré výkony jako jejich mladší kolegové. Navíc **předsudky zakořeněné v nově vznikajících technologiích** představují pro starší pracovníky další hrozby, včetně vyloučení z automatizovaných náborových systémů a omezeného přístupu k pracovním příležitostem.

Omezená zkušenost s digitálními nástroji v průběhu jejich kariéry a nerovný **přístup k zdrojům, včetně digitálních nástrojů, školení a digitální sebejistoty**, představují jedinečné výzvy při přizpůsobování se digitálnímu prostředí. Získání aktuálních digitálních dovedností je však nezbytné pro zvládnutí digitální transformace na pracovištích. Starší pracovníci však často narážejí na překážky v přístupu ke školením, zejména k digitálním školením, což jim brání zůstat konkurenceschopnými. Často se potýkají s obtížemi, které mají negativní dopady na jejich profesní i osobní život, na rozdíl od mladších pracovníků, kteří těží z lepšího vzdělání a disponují silnými digitálními dovednostmi a kteří obvykle uvádějí pozitivní zkušenosti s digitálními změnami[18] .

Trh práce trpí **nedostatkem strukturovaného systému, který by zaručoval celoživotní učení** a neustálý rozvoj digitálních dovedností, a to i v pozdějším věku. Tento nedostatek vystavuje starší pracovníky zvýšeným rizikům: v nejlepším případě předčasnému odchodu do důchodu, v nejhorším případě obzvláště škodlivé nezaměstnanosti na konci jejich kariéry. Ta může mít dopady nejen na

[18] Eurofound Live – Rozdílné zkušenosti starších pracovníků s technologiemi – prezentace Arianny Poli

dotčené jednotlivce, ale také na podniky a ekonomiku v důsledku **ztráty cenných organizačních znalostí**. Tím, že trh práce zanedbává potenciál zkušených pracovníků a neposkytuje jim prostředky k přizpůsobení se technologickému vývoji, připravuje se o lidský kapitál, který je nezbytný pro **inkluzivní a udržitelnou digitální transformaci**.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **IRSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Active Retirement Ireland

Gramotnost dospělých pro život (2021–2030): Desetiletá strategie v oblasti gramotnosti, matematické gramotnosti a digitální gramotnosti dospělých

Ministerstvo dalšího a vysokoškolského vzdělávání, výzkumu, inovací a vědy vypracovalo rozsáhlou strategii s cílem zajistit, aby každý disponoval nezbytnou gramotností, matematickou gramotností a digitální gramotností potřebnou k plnému zapojení do společnosti a k naplnění svého potenciálu. Irská vláda **zpochybňuje mylný názor, že neschopnost číst, psát nebo digitálně komunikovat je selháním dané osoby, a namísto toho** zdůrazňuje, že se **jedná o selhání společnosti a státu**. Jejím cílem je zajistit, aby byla podpora snadno a lokálně dostupná pro všechny, kteří ji potřebují.

Jelikož základní digitální gramotnost bude v budoucnu vyžadována téměř u každého druhu zaměstnání, mohou mít potíže s přizpůsobením se technologickým změnám i ti, kteří jsou v současné době zaměstnáni, a budou **potřebovat pravidelné zvyšování kvalifikace v digitální a dalších klíčových oblastech**. Zaměstnavatelé a zástupci zaměstnavatelů hrají klíčovou roli při usnadňování zvyšování kvalifikace pracovní síly. V současné době existuje řada **sítí vedených průmyslem**, **které podporují celoživotní učení pracovníků**, **včetně** sítě Skillnet Business Network – seskupení podniků soukromého sektoru, které spolupracují na základě svého odvětví nebo regionu s cílem řešit potřeby v oblasti dovedností a poskytovat programy zvyšování a rekvalifikace. Regionální fóra pro dovednosti rovněž pomáhají zaměstnavatelům a systému odborné přípravy spolupracovat a uspokojovat nově vznikající potřeby v oblasti dovedností ve svých regionech.

Digitalizace a regionální zaměstnanost

Výzvy a příležitosti vyplývající z digitalizace světa práce nejsou v Evropě a jejích členských státech rozloženy rovnoměrně. Od automatizace a umělé inteligence až po práci na dálku a zaměstnání zprostředkované platformami – digitální nástroje mění způsob, místo i čas, kdy lidé pracují. Tyto trendy prohlubují stávající **regionální rozdíly**, ale také **propast mezi venkovem a městy**, čímž zesilují stávající nerovnosti v oblasti infrastruktury, investic a odborné přípravy a zároveň zdůrazňují potřebu cílených opatření k zajištění spravedlivého a inkluzivního digitálního přechodu.

Hlavní regiony v celé Evropě se staly hlavními příjemci digitálního růstu. Jejich odolnost během pandemie lze částečně připsat **vyšší koncentraci pracovních míst, která lze vykonávat na dálku**. Hlavní regiony a městská centra zaznamenala nejvyšší míru práce na dálku, k čemuž přispěla struktura povolání, která upřednostňuje práci na dálku[19] . Naproti tomu venkovské regiony zaznamenaly pokles podílu zaměstnanosti, čímž se prohloubila propast mezi městskými a venkovskými trhy práce. Tento trend ilustruje Itálie, kde rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší regionální mírou zaměstnanosti dosahuje 33 %[20] .

Připojení k internetu rovněž zůstává klíčovým faktorem digitální práce, a to nejen pro práci na dálku, ale také pro školení, rozvoj dovedností a hledání a ucházení se o pracovní místa. Ačkoli se připojení k internetu v celé Evropě od roku 2019 zlepšilo[21] , přetrvávající digitální propast i nadále odděluje městské a venkovské komunity. Tato nerovnost omezuje potenciál digitální práce a zapojení pracovníků a uchazečů o zaměstnání v regionech s horším připojením.

Zavádění nástrojů umělé inteligence (AI) se v celé Evropě zrychluje, ale i zde přetrvávají značné regionální rozdíly, přičemž vedoucí pozici zaujímají severní a kontinentální regiony, zatímco ostatní zaostávají. Tyto rozdíly se projevují také mezi velkými a malými podniky. Do roku 2024 zavedlo umělou inteligenci přibližně 40 % velkých podniků, zatímco u malých podniků to bylo méně než 10 %[22] . Tato

[19] Regionální změny v zaměstnanosti a geografické rozložení práce na dálku v Evropě | Eurofound
[20] Regionální změny v zaměstnanosti a geografické rozložení práce na dálku v Evropě | Eurofound
[21] Regionální změny v zaměstnanosti a geografie práce na dálku v Evropě | Eurofound
[22] Využití umělé inteligence v podnicích – Statistiky vysvětlené – Eurostat

nerovnost s sebou nese riziko vzniku digitální ekonomiky dvou rychlostí, což podkopává konkurenceschopnost malých a středních podniků (MSP), které tvoří páteř evropského hospodářského modelu.

Toto nerovnoměrné rozložení má přímé důsledky pro **starší pracovníky, kteří jsou nadměrně zastoupeni v odvětvích a oblastech, kde digitalizace postupuje pomaleji,** ale zároveň jsou více ohroženi tím, že zůstanou pozadu, až se tempo transformace zrychlí. V zaostávajících regionech mohou starší pracovníci čelit dvojí nevýhodě – jednak překážkám v oblasti dovedností souvisejícím s věkem, jednak strukturálním nedostatkům v digitální infrastruktuře.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **MAKROREGIONU DUNAJE**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Profesní Křižovatky

Projekt eDigiStars:
Budování konkurenceschopné digitální pracovní síly v dunajském regionu

Projekt eDigiStars, který probíhal v letech 2020 až 2022, sdružil 19 partnerů z 8 zemí (Rakousko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká republika, Maďarsko, Rumunsko, Slovinsko, Ukrajina) s cílem řešit **tři společné problémy, kterým čelí dunajský makroregion:**

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly v digitálních oborech
- Stárnoucí populace a potíže se zaměstnatelností
- Nižší konkurenceschopnost

Projekt je založen na skutečné odborné spolupráci úřadů práce, vzdělávacích organizací, místních samospráv a nevládních organizací s cílem **vytvořit funkční nástroje a certifikovaná školení pro nezaměstnané osoby ve věku 50+**:

- **Nástroj POWERYOU** je zdrojem pro budování kapacit, jehož cílem je podporovat úřady práce a nevládní organizace při zapojování, motivování a podpoře starších lidí a vést je k učení a rozvoji jejich digitální kariéry.
- **Nástroj CAMPUS** poskytuje vzdělávacím organizacím pokyny, jak přizpůsobit své kurzy specifickým potřebám starších osob, a zajišťuje, aby byly kurzy orientovány na praxi a odpovídaly předchozím znalostem účastníků v oblasti informačních technologií.
- **Nástroj LABEL** je uznávaný certifikát pro starší osoby, jehož cílem je zdůraznit jejich kompetence a budovat důvěru v jejich odborné znalosti.



© Centre for Ageing Better

Digitální procesy a stárnoucí pracovní síla

Flexibilita a autonomie při práci na dálku

Práce na dálku výrazně rozšířila možnosti prostorové a časové flexibility. Její široké rozšíření poskytlo pracovníkům větší svobodu při výběru místa a do jisté míry i času, kdy budou své úkoly vykonávat.

Práce na dálku přispěla ke zlepšení **sladění pracovního a soukromého života**[23] a umožňuje jednotlivcům lépe skloubit své pracovní povinnosti s osobními a rodinnými závazky. Díky flexibilním pracovním podmínkám nabízí práce na dálku starším pracovníkům, kteří zároveň pečují (například o vnoučata a/nebo starší příbuzné), možnost snadno přizpůsobit svou práci svým pečovatelským povinnostem, aniž by museli přejít na částečný úvazek nebo předčasně opustit trh práce, což je možnost, pro kterou se často rozhodují na konci kariéry kvůli nedostatečné flexibilitě. Tato flexibilita je obzvláště důležitá pro ženy, které podle Světové zdravotnické organizace tvoří 70 % neplacených neformálních pečovatelů[24] . Zkrácená pracovní doba nebo odchod z trhu práce z důvodu rodinných povinností mají okamžité i dlouhodobé důsledky na příjmy žen a rozdělení rodinných povinností, čímž se prohlubují genderové nerovnosti v oblasti zaměstnanosti a důchodového zabezpečení. To je obzvláště relevantní i proto, že demografické trendy stále více upřednostňují péči poskytovanou doma a očekává se nárůst počtu starších pracovníků, kteří se snaží skloubit zaměstnání s péčí o blízké.

Práce na dálku může rovněž **oslabit autonomii a zvýšit profesní nároky**. Jednou z nejnaléhavějších obav je „paradox autonomie“[25] : zatímco digitální nástroje slibují větší flexibilitu, často vyvolávají očekávání neustálé dostupnosti. Neustálé připojení může u pracovníků vyvolávat pocit, že musí být neustále online, což snižuje jejich skutečnou kontrolu nad pracovní dobou a přispívá ke stresu. Kromě toho mohou kognitivní nároky spojené se správou více digitálních kanálů vést k **informačnímu přetížení, únavě a ztrátě kontroly**. U lidí, kteří mají potíže vyrovnat se s digitálními změnami, včetně velké části starších pracovníků, by se tato situace mohla ještě zhoršit.

[23] AGE Policy Paper – Sladění pracovního a soukromého života
[24] Dopady péče na zdraví a pohodu neformálních pečovatelů – genderová perspektiva – Eurocarers
[25] Sociální a zdravotní dopady intenzifikace digitální práce. Souvislosti mezi vystavením informačním a komunikačním technologiím, zdravím a pracovní schopností v různých socioekonomických vrstvách

Automatizace a inkluze na digitálním pracovišti

Automatizace hraje ústřední roli v digitální transformaci světa práce a může se stát skutečnou pákou pro **udržitelné zaměstnávání pracovníků**. Díky integraci inteligentních technologií do pracovního prostředí **zlepšuje pracovní podmínky**, chrání zdraví zaměstnanců a prodlužuje jejich pracovní život za lepších podmínek[26] .

Snížením fyzické zátěže pomáhá automatizace odlehčit nejnáročnější, opakující se nebo nebezpečné úkoly. Roboti mohou například zvedat těžká břemena, provádět úklidové práce nebo pracovat v nebezpečném prostředí, čímž chrání pracovníky před muskuloskeletálními poruchami a úrazy. To umožňuje starším zaměstnancům zachovat si zdraví a pokračovat v práci, aniž by tím ohrozili své blaho.

Automatizace také **osvobozuje pracovníky od určitých rutinních úkolů**, což jim umožňuje znovu se soustředit na smysluplnější, kreativnější nebo strategičtější úkoly. Tato změna v obsahu práce může zvýšit motivaci, spokojenost v práci a uznání dovedností, zejména u zkušených pracovníků, jejichž odborné znalosti zůstávají nepostradatelné.

Díky usnadnění přizpůsobení pracovních stanic umožňují automatizované technologie také **lépe uspokojovat specifické potřeby starších lidí a/nebo osob se zdravotním postižením**. Nabízejí personalizovaná řešení, která kompenzují určitá funkční omezení, a zároveň podporují lepší ergonomii a inkluzivnější organizaci práce.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLADY Z **KAMPANĚ EU-OSHA NA LETA 2023–2025**

Kolaborativní roboty (*coboty*):
Rovnováha mezi inovacemi a bezpečností při automatizaci úkolů

[26] Využijte příležitosti automatizace úkolů a zároveň zvažte rizika | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025

Výrobce plastových výrobků ve Švédsku zavedl dvouramenného **kolaborativního robota (*cobota*)**, který pomáhá s přípravou vzorků pro lékařské testy – úkol, který dříve vyžadoval mnoho opakovaných a přesných pohybů rukou. *Cobot* nyní zajišťuje přenos vzorků, jejich míchání s rozpouštědly, uzavírání zkumavek, přidávání štítků a přípravu vzorků ke skladování, ale pracovníci stále dohlížejí na proces a kontrolují kvalitu. **Díky** této změně **je práce rychlejší a přesnější a snižuje se riziko chyb nebo kontaminace**.

Hlavním přínosem pro zaměstnance je lepší ochrana zdraví a bezpečnost. Tím, že ***cobot*** snižuje opakované namáhání paží a zápěstí, **snižuje riziko dlouhodobých zranění a činí práci méně únavnou**. Zároveň **umožňuje zaměstnancům soustředit se na smysluplnější úkoly namísto monotónních činností**. Společnost také zajistila bezpečné používání *cobota* prostřednictvím školení, jasných pokynů a **kontrol v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti prováděných odborníky**. Celkově tento příklad ukazuje, jak lze roboty zavést tak, aby se zlepšila jak produktivita, tak i pohoda zaměstnanců, a představuje tak dobrý vzor, který mohou následovat i jiné společnosti.

Na tento přístup upozornila **Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) v rámci své** **celoevropské kampaně „Zdravá pracoviště“ (HWC) na období 2023–2025**, jejíž partnerem je organizace AGE Platform Europe. Podle zjištění agentury společnosti uvedly, že **upřednostňování bezpečnosti a zdraví zaměstnanců prostřednictvím** technologického **řešení zaměřeného** na člověka a zavedení jasných komunikačních kanálů usnadňuje celý proces a snižuje počet překážek, které se při jeho realizaci vyskytují.

Ačkoli automatizace nabízí mnoho příležitostí ke zlepšení pracovních podmínek, může mít také negativní dopady, zejména pokud je zaváděna bez lidské podpory nebo bez zohlednění jejích sociálních dopadů.

Další výzvou je **nadměrná závislost na automatizovaných systémech**. Vzhledem k tomu, že stroje přebírají určité funkce, hrozí, že související lidské dovednosti budou postupně zanikat. Tato postupná ztráta know-how může pracovníky znevýhodnit, zejména starší pracovníky, kteří často disponují cennými odbornými znalostmi, které nejsou široce uznávány ani předávány dál. Mohou se obávat, že jejich zkušenosti budou považovány za zastaralé a že automatizace bude použita jako záminka k jejich nahrazení levnějšími pracovníky.

Tento pocit je o to silnější, že právě starší pracovníci jsou často nejvíce vystaveni **riziku profesního vyloučení**. Pokud přijdou o práci, je pro ně obtížnější znovu se začlenit na trh práce. Automatizace, vnímaná jako přímá hrozba pro jejich jistotu, tak může vést ke **ztrátě důvěry v systém**, **strachu z degradace** a **uzavření se do sebe**, což brání jejich zapojení do vzdělávacích nebo adaptačních iniciativ.

Automatizace však může přinést plné ovoce pouze tehdy, je-li založena na **lidském know-how**, zejména na znalostech zkušených pracovníků. Ti mají podrobnou znalost procesů, profesních postupů, pracovních kontextů a mezilidských vztahů, které stroje, jakkoli inteligentní, nedokážou napodobit. Jejich odborné znalosti jsou nezbytné pro **vedení, dohled a korekci** automatizovaných systémů, ale také pro **předávání dovedností** novým generacím zaměstnanců.

Zkušenosti starších pracovníků představují významný přínos při dohledu nad automatizovanými systémy, odhalování anomálií, předávání osvědčených postupů a zajišťování kontinuity znalostí.

Z tohoto pohledu by starší pracovníci neměli být vnímáni jako profily, které je třeba nahradit, ale jako **klíčoví aktéři digitální transformace**. Jejich udržení v zaměstnání není jen otázkou sociální spravedlnosti, ale také předpokladem skutečně účinné, etické a udržitelné automatizace. Zapojením jejich zkušeností do návrhu, zavádění a hodnocení technologií mohou podniky předejít nákladným chybám, zvýšit spolehlivost systémů a podpořit širší přijetí digitálních nástrojů.

Je proto zásadní zavést vhodné vzdělávací politiky, které starším pracovníkům umožní seznámit se s novými technologiemi a zároveň ocení jejich roli jako mentorů. Toto uznání jejich přínosu posiluje jejich pocit užitečnosti, motivaci a

sebevědomí a zároveň zajišťuje **komplementaritu mezi lidskou a digitální inteligencí**.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **KYPRU**

Informace poskytla členská organizace AGE Cyprus Third Age Observatory

Kyperské centrum produktivity (KEPA): Programy školení v oblasti digitálních dovedností

Kyperské centrum produktivity (KEPA) nabízí **bezplatné programy školení v oblasti digitálních dovedností** s cílem zvýšit digitální gramotnost všech kyperských občanů. Projekt, financovaný z Mechanismu EU pro oživení a odolnost v rámci Kyperského plánu pro oživení a odolnost, probíhá od března 2022 do prosince 2025.

Program „Digitální dovednosti pro širokou veřejnost" je otevřen všem věkovým skupinám a nabízí 18hodinové kurzy na témata, jako je umělá inteligence, správa internetových obchodů a webových stránek a služby elektronické veřejné správy. Starším účastníkům mohou tyto dovednosti **pomoci zvýšit efektivitu, usnadnit používání moderních nástrojů v práci a přizpůsobit se novým digitálním procesům**. Program „Digitální dovednosti s certifikací ICDL" nabízí **uznávané osvědčení**, které potvrzuje digitální kompetence a posiluje kariérní vyhlídky.

Programy „Digitální dovednosti pro osoby ve věku 55 let a více" jsou přizpůsobeny potřebám starších dospělých a zahrnují 30hodinové kurzy zaměřené na práci s počítačem, kancelářský software, bezpečné online transakce, služby elektronické veřejné správy a další témata. Tyto dovednosti **pomáhají starším účastníkům začlenit digitální nástroje do své práce, zvýšit produktivitu, udržet si konkurenceschopnost a sebevědomě využívat každodenní digitální služby**.

Výzvy specifické pro jednotlivá odvětví

Výrobní odvětví a automatizace úkolů

Automatizace úkolů ve výrobním odvětví otevírá nové příležitosti, zejména díky své schopnosti podporovat pracovníky při provádění opakujících se nebo nebezpečných úkolů. Vzhledem k dvojí výzvě v podobě rostoucího nedostatku kvalifikovaných pracovníků a stárnoucí pracovní síly představují automatizace a digitalizace strategická řešení pro výrobní odvětví. Tyto inovace jsou zásadním nástrojem pro **zachování zdraví a podporu delší a bezpečnější pracovní kariéry**, a tím i lepší podporu stárnutí v pracovním procesu. Současným starším zaměstnancům, kteří mohou být více vystaveni fyzickým omezením, to umožňuje i nadále hrát **aktivní a ceněnou roli** v odvětví, které je fyzicky náročné.

Například **kolaborativní roboti** (koboti) mohou převzít namáhavé úkoly, jako je zvedání těžkých břemen nebo opakovaná montáž, přičemž pracují po boku obsluhy a zůstávají snadno programovatelní kýmkoli, bez ohledu na věk.

Kromě toho technologie, jako je **prediktivní údržba**, nabízejí zaměstnancům možnost vzdáleně sledovat výkon strojů a proaktivně zasahovat. Tyto přístupy kladou větší důraz na strategický dohled než na fyzický zásah a jsou ideální pro zkušené pracovníky, kteří si přejí přejít k méně náročným úkolům.

Praktickou podporu přináší také rozvoj **rozšířené reality a nositelných zařízení**. Díky promítání pokynů nebo technických schémat přímo do zorného pole tyto nástroje snižují kognitivní zátěž a zvyšují přesnost. Usnadňují také vzdálenou pomoc, což umožňuje starším odborníkům vést své mladší kolegy, aniž by museli cestovat.

Stručně řečeno, pokud jsou automatizace a digitální nástroje správně představeny pracovníkům a přizpůsobeny jejich potřebám, mohou pomoci lépe podporovat stárnoucí a starší pracovníky. Díky přehodnocení rolí, zlepšení bezpečnosti a podpoře neustálého učení nabízejí tyto technologie

výrobním společnostem příležitost **zachovat cenné odborné znalosti a zároveň budovat inkluzivní a udržitelnou budoucnost**.



© Paul Grogan / Centre for Ageing Better

Nejistota v práci na platformách

Práce na platformách je v ekonomice EU velmi rozšířená, neboť přibližně 6 % pracovníků (11,5 milionu lidí v EU) získává část nebo většinu svého příjmu prostřednictvím digitálních platforem[27] . Je založena na online platformách, které propojují pracovníky a klienty za účelem poskytování konkrétních služeb nebo plnění úkolů výměnou za odměnu.

Ačkoli práce na platformách nabízí příležitosti k **flexibilitě, dodatečnému příjmu a přístupu k zaměstnání**, zejména pro osoby čelící diskriminaci na tradičních trzích, jsou tyto výhody často omezeny algoritmickým řízením a hodnocením práce. Algoritmické řízení, které se používá k přidělování úkolů, sledování a hodnocení výkonu a chování pracovníků, by v ideálním případě – při použití a doprovodu odpovídajícími ochrannými opatřeními – mohlo sloužit k **přizpůsobení**

[27] Práce na digitálních platformách: Fakta a čísla | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025

úkolů a rozvrhů dovednostem a charakteristikám pracovníků, což by bylo obzvláště přínosné pro skupiny se specifickými potřebami, jako jsou starší pracovníci nebo osoby zotavující se ze zdravotních problémů.

Mnoho z těchto pracovních míst však **spadá mimo rámec tradičních systémů sociální ochrany a zaměstnanosti**. Pracovní podmínky jsou často špatné, chybí právní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a práce je řízena algoritmy, což často vede k vysoké pracovní zátěži a nejistotě zaměstnání i příjmů, což přispívá k prekérnosti, ekonomické nestabilitě, diskriminaci a nedostatečnému profesnímu rozvoji. Mnoho žen se věnuje práci na platformách, aby si vydělaly dodatečný příjem a využily flexibility, kterou tato práce nabízí při slaďování pracovních a rodinných povinností[28] . To s sebou nese riziko roztříštěnosti kariéry a překážky v profesním rozvoji, což **vede k reprodukci stávajících genderových nerovností**, což v konečném důsledku ovlivňuje přístup žen k důstojnému příjmu a sociální ochraně a vystavuje je zvýšenému riziku chudoby na konci jejich kariéry a v důchodu.

Starší pracovníci obecně patří mezi skupiny lidí, které je práce na platformách postihuje nejvíce, jelikož jsou zpravidla hůře připraveni a vyškoleni k přizpůsobení se těmto změnám než jiné věkové skupiny a **při přijímání do zaměstnání** jsou často terčem **předsudků**. V těchto povoláních jsou obzvláště rozšířené věkové stereotypy ohledně schopnosti starších pracovníků osvojit si moderní technologie, ačkoli práce na platformách může být pro starší lidi vhodná, včetně důchodců, kteří by rádi pokračovali v práci. Pokud tomu tak není, **absence právních předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, sociální ochrany a obtížné pracovní podmínky komplikují práci na platformách pro starší lidi, zatímco tyto podmínky ohrožují zdravé stárnutí v práci i u mladších lidí.

Směrnice o práci na platformách[29] , přijatá v roce 2024, představuje významný krok vpřed v regulaci podmínek pracovníků na platformách. Tím, že uznává určité pracovníky na platformách jako zaměstnance, nikoli jako osoby samostatně výdělečně činné, směrnice jim zaručuje **přístup k základním právům, jako je**

[28] Eurofound – Rozdíly mezi muži a ženami v motivaci k práci na platformách
[29] Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/2831 ze dne 23. října 2024 o zlepšení pracovních podmínek v práci na platformách

minimální mzda, sociální ochrana a kolektivní vyjednávání. Směrnice rovněž zavádí důležité záruky týkající se algoritmického řízení. Platformy jsou nyní povinny **zajistit transparentnost svých automatizovaných systémů**, včetně vysvětlení toho, jak se přijímají rozhodnutí, jaká data se používají a jaká kritéria se uplatňují. Pracovníci musí být informováni o jakýchkoli změnách v těchto systémech a jsou nařízena pravidelná hodnocení, aby se předešlo diskriminačním výsledkům. **Používání citlivých osobních údajů při automatizovaném rozhodování je zakázáno** a pracovníkům je zaručeno právo na lidský zásah, zejména v případě propuštění. Tato ochranná opatření jsou zásadní pro starší pracovníky, na které mohou mít nepřiměřený dopad algoritmy, které upřednostňují mladší profily nebo penalizují pomalejší přizpůsobování se digitálním pracovním postupům.

Ačkoli směrnice představuje pokrok, neřeší však plně širší výzvy v oblasti digitální spravedlnosti a začlenění starších pracovníků. Několik evropských iniciativ a regulačních rámců si klade za cíl podporovat etické využívání digitálních nástrojů, často však selhávají v podpoře zdravého stárnutí v práci. Například **zřídka zahrnují mechanismy pro posouzení** toho, jak digitální systémy odlišně ovlivňují starší pracovníky, ani nevyžadují, aby byly algoritmické nástroje navrženy s ohledem na věk. Navíc **je provádění těchto rámců v jednotlivých členských státech nerovnoměrné** a mechanismy prosazování zůstávají omezené.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **NĚMECKA**

Platforma Granny Angels:
Podpora profesního začlenění starších dospělých pomocí digitálních platforem

Platforma Granny Angels je originální iniciativa, která **propojuje rodiny hledající péči o děti se staršími občany, kteří chtějí zůstat aktivní**. Myšlenka vychází z **principu *„Leihomas“* nebo *„Leihopas“* („prarodiče srdcem“),** kteří dětem pomáhají s příležitostnými či pravidelnými úkoly, jako

je péče po škole, doprovod na kroužky nebo prostě jen pečující přítomnost doma.

Tento přístup ilustruje, jak **může digitální platforma, je-li dobře strukturovaná a podporovaná, sloužit jako páka pro profesní začlenění starších pracovníků z řad „** “. Díky jasnému rámci, který zahrnuje ověření profilu, administrativní podporu a bezpečné propojení, nabízí platforma starším lidem příležitost pokračovat v práci za vhodných podmínek. To jim umožňuje vydělávat si a zůstat sociálně i profesně aktivní, přičemž maximálně využívají svou dostupnost a životní zkušenosti.

Tento přístup má také **silný mezigenerační rozměr**. Ukazuje, jak může platformová ekonomika překročit rámec čistě transakční logiky a stát se nástrojem sociální soudržnosti. Podporou solidarity mezi generacemi **pomáhá řešit výzvy spojené s péčí o děti a umožňuje starším lidem zůstat aktivními**, **pokud si to přejí**.

Výzvy specifické pro dané odvětví

Úklidový sektor a algoritmické řízení

V odvětví úklidu, zejména v oblasti profesionálního úklidu[30] , se stále častěji využívají systémy algoritmického řízení pracovníků. Jejich cílem je zajistit plynulejší organizaci, **lepší rozložení pracovní zátěže** a zvýšení produktivity. V některých případech mohou také přispět ke **zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** tím, že předvídají fyzická omezení nebo přizpůsobují plánování úkolů, což je prospěšné pro zdravé stárnutí v práci a pro starší pracovníky.

Za těmito výhodami se však skrývají dobře známá rizika, která již byla zmíněna výše: ztráta autonomie, zintenzivnění práce, zvýšený tlak na výkon, masivní sběr osobních údajů a sociální izolace. Všechny tyto faktory mohou narušit kvalitu života v práci a vést ke stresu, vyčerpání a dokonce ke ztrátě

[30] Řízení pracovníků pomocí umělé inteligence: Příležitosti a rizika pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025

smyslu. Ještě výraznější jsou u pracovníků ve věku 50 let a více, kteří jsou stále častěji zastoupeni v nízko placených, fyzicky náročných odvětvích, včetně úklidu. Mnoho pracovníků starších 65 let v těchto pozicích nadále pracuje, často z finanční nutnosti, kvůli nedostatečnému důchodovému příjmu a omezeným alternativním pracovním příležitostem[31] . Často jsou vystaveni nejistotě zaměstnání a diskriminaci na základě věku, což pro ně může znamenat dvojí riziko. Na jedné straně digitální systémy vyžadují digitální dovednosti, které starší lidé ne vždy ovládají, což zvyšuje riziko vyloučení a stigmatizace. Na druhé straně může zrychlení pracovního tempa a nedostatek přestávek mít obzvláště škodlivé účinky na jejich fyzické zdraví, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úrazů a muskuloskeletálních poruch. V odvětví, které je již nyní charakterizováno nejistými pracovními smlouvami, nedobrovolnou prací na částečný úvazek a nízkým společenským uznáním, **může** zavedení **nedostatečně regulovaného algoritmického řízení proto** ještě více **prohloubit marginalizaci těchto pracovníků** a ještě více jim ztížit setrvání v zaměstnání.

Výzvy umělé inteligence pro starší pracovní sílu

Integrace umělé inteligence do procesů na pracovišti sahá od náboru až po hodnocení výkonu. Systémy umělé inteligence používané při řízení pracovníků se při rozhodování často opírají o rozsáhlé datové soubory. Kvalita a reprezentativnost těchto datových souborů jsou však zásadní. Pokud trénovací data odrážejí historické nerovnosti nebo postrádají rozmanitost, mohou systémy umělé inteligence replikovat a dokonce **zesilovat stávající předsudky**. To je obzvláště znepokojivé v oblasti náboru, kde algoritmické nástroje mohou upřednostňovat mladší uchazeče nebo uchazeče z většinových skupin, čímž odsouvají starší pracovníky a menšiny na okraj.

Věková zaujatost v AI je rostoucím, avšak nedostatečně prozkoumaným problémem. Zaměstnavatelé často předpokládají, že starší pracovníci se hůře přizpůsobují novým technologiím, což vede k diskriminačním postupům při

[31] Stárnoucí pracovní síla | Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek

přijímání zaměstnanců. Například v Evropě mají uchazeči mladší 35 let 86% pravděpodobnost, že budou přijati na pozice zahrnující nástroje umělé inteligence, zatímco u osob starších 60 let je to pouze 33 %[32] . Starší pracovníci také čelí **překážkám při školení v oblasti umělé inteligence**. Pouze 38 % pracovníků starších 45 let se účastní školení v oblasti umělé inteligence, zatímco u mladších pracovníků je to více než 50 %[33] .

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **NĚMECKA**

„Algoritmická spravedlnost ve stárnoucích společnostech“" (AGEAI): Zajištění etického vývoje umělé inteligence

AGEAI je interdisciplinární iniciativa pod záštitou Wissenschaftszentrum Berlin (WZB – Berlínské centrum sociálních věd), která se ztotožňuje s obavami Světové zdravotnické organizace, že **neregulovaná umělá inteligence může posilovat věkovou diskriminaci a oslabovat zdravotní a sociální péči o starší lidi**. Jejím cílem je posoudit, jak se věková diskriminace projevuje v systémech, produktech a službách umělé inteligence, se zaměřením na „vysoce riziková“ odvětví podle evropského zákona o umělé inteligenci, jako je zaměstnanost a nábor pracovníků. AGEAI se zabývá algoritmickou zaujatostí, aby **zajistila, že umělá inteligence zůstane důvěryhodná, zaměřená na člověka a spravedlivá**, neboť zastaralá nebo zaujatá data mohou starší pracovníky vyloučit z pracovních míst, zkreslit zdravotní posudky nebo omezit přístup k digitálním službám.

Prostřednictvím osvěty a vzdělávání AGEAI podporuje odolnost a posiluje postavení starších dospělých, zároveň informuje vývojáře umělé inteligence a tvůrce politik o věkové zaujatosti. V Berlíně a Bruselu se pořádají workshopy, hackathony, výstavy umění a společensko-politické akce, které podporují dialog, boří stereotypy a vedou k vytvoření doporučení pro

[32] Umožnění mezigenerační pracovní síle těžit z umělé inteligence – Generace
[33] Umožnění mezigenerační pracovní síle těžit z umělé inteligence – Generace

inkluzivní politiku. V květnu 2025 například WZB spolupracovalo s organizací AGE na **akci s účastí různých zainteresovaných stran** s názvem **„Využití umělé inteligence pro všechny věkové skupiny: boj proti ageismu**“.

Digitální nerovnosti souvisejí také s **pohlavím a zdravotním postižením**. Ženy, zejména starší ženy, využívají umělou inteligenci v práci méně často. Muži ve věku 25 až 34 let používají nástroje umělé inteligence téměř dvakrát častěji než ženy ve věku 55 až 64 let[34] . Tento rozdíl odráží širší strukturální nerovnosti v přístupu k digitálním dovednostem a příležitostem. Lidé s zdravotním postižením čelí ještě větším výzvám. Omezenější přístup k internetu (64,3 % oproti 87,9 % u lidí bez zdravotního postižení[35]) a nepřístupné digitální platformy přispívají k nepřímé diskriminaci na pracovišti. Systémy umělé inteligence často vyžadují vysoké kognitivní schopnosti, což vytváří překážky pro osoby s mentálním postižením a v širším smyslu i pro některé starší pracovníky.

Existuje vysoké riziko, že bude **umělá inteligence** využívána **k identifikaci zaměstnanců považovaných za „méně produktivní“** na základě kvantitativních ukazatelů, které jsou často odtržené od lidské reality. Tento přístup může vést k rozhodnutím, která mají pro pracovníky negativní dopad: nahrazování zaměstnanců, zvýšený tlak, neustálý dohled... Všechny tyto praktiky s sebou nesou riziko dehumanizace práce, zaměřují se na starší pracovníky nebo pracovníky se zdravotním postižením a oslabují týmy.

Umělá inteligence by měla být využívána k prosazování inkluzivnější a ohleduplnější vize práce. Mohla by být například použita k identifikaci překážek bránících výkonu – duševní přetížení, nedostatečné nástroje, nedostatek školení – a k navrhování řešení přizpůsobených každému jednotlivci. Mohla by také podporovat lepší rozdělení úkolů, personalizovanou podporu a uznání jedinečných kvalit každého jednotlivce.

Umělá inteligence by se neměla stát pouhým nástrojem ke zvyšování výkonu, ale pákou ke zlepšování pracovních podmínek. Pokud do centra jejího zavádění

[34] #EurofoundLive: Jak umělá inteligence mění svět práce v Evropě?
[35] Ubytování a technologická podpora pro zaměstnanost – EDF

postavíme člověka, můžeme z ní učinit **skutečnou hnací sílu společenského pokroku.** Aby se však tato vize stala realitou, musí být umělá inteligence řádně regulována. Kromě nutnosti **transparentnosti** ohledně shromažďovaných údajů a jejich využití a **spravedlnosti** algoritmů, která má zabránit zaujatosti a diskriminaci, existuje silná potřeba **zapojení** zaměstnanců do rozhodování týkajícího se umělé inteligence. **Systémy umělé inteligence zaměřené na člověka** mohou skrývat věk a další charakteristiky, které se při náboru využívají k diskriminaci, a tím omezovat zaujatost. Chatboty a **asistenční technologie** mají rovněž potenciál pomoci starším pracovníkům, kterým chybí digitální dovednosti potřebné k snadnější orientaci v digitálním prostředí. Je nezbytné zapojit starší pracovníky, osoby se zdravotním postižením a jejich zastupující organizace do navrhování a zavádění nástrojů umělé inteligence, aby bylo zajištěno, že budou uživatelsky přívětivé.



© David Tett / Centre for Ageing Better

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **BELGIE**

Informace shromážděné ve spolupráci s členskou organizací AGE

Vlaamse Ouderenraad

Národní konvergenční plán pro umělou inteligenci (2022): Na cestě k inkluzivní „AI Smart Nation“

Národní konvergenční plán, jehož cílem je **učinit z Belgie #SmartAINation**, stanoví devět cílů, na které se federální vláda ve spolupráci se svými partnery hodlá v nadcházejících letech zaměřit. Jeho první prioritou je **„Podpora důvěryhodné umělé inteligence“**, přičemž se zdůrazňuje, že umělá inteligence může podporovat lidská práva, demokracii a právní stát, pokud je vyvíjena eticky a odpovědně a **řídí se zásadami transparentnosti, nediskriminace, rozmanitosti, správy dat, ochrany soukromí, sociálního a environmentálního blahobytu a technické spolehlivosti**.

Klíčové je řešení **algoritmické zaujatosti**: datové soubory musí být reprezentativní pro ženy, etnokulturní menšiny, seniory a další skupiny, aby se zabránilo diskriminaci a posílila se důvěra. To zahrnuje **prevenci diskriminace na základě věku v oblastech**, **jako jsou pracovní příležitosti**, a zajištění toho, aby byli starší pracovníci spravedlivě zohledňováni při obsazování pracovních míst a kariérním postupu. Plán rovněž zdůrazňuje význam **snižování digitální propasti**, která neúměrně postihuje skupiny s nízkými příjmy, seniory a osoby se zdravotním postižením, což v důsledku ovlivňuje jejich vyhlídky na zaměstnání.

Výzvy specifické pro jednotlivá odvětví

Stárnutí v odvětví zdravotnictví: Etická integrace umělé inteligence

Digitalizace zdravotnictví mění způsob, jakým je péče poskytována, řízena a vnímána, a přináší jak příležitosti, tak výzvy, zejména pro stárnoucí populaci

a starší odborníky. Technologie, jako je umělá inteligence, telemedicína a digitální zdravotní záznamy, se stále více integrují do zdravotnických systémů a nabízejí **potenciál ke zlepšení efektivity, kvality péče a pracovních podmínek**. Bez pečlivého sledování a inkluzivních strategií však tyto inovace mohou prohloubit stávající nerovnosti, včetně ageismu.

Pandemie COVID-19 urychlila zavádění umělé inteligence ve zdravotnictví, a to díky naléhavým potřebám a dostupnosti rozsáhlých datových souborů. **Umělá inteligence nyní automatizuje až 30 % administrativních úkolů**, což umožňuje zdravotnickým pracovníkům více se soustředit na péči o pacienty[36] . Tento vývoj může zvýšit spokojenost v práci a snížit vyhoření, zejména v prostředí s vysokým tlakem.

Kromě toho meta-analýza 16 prospektivních kohortových studií podporuje názor, že mezi prací v nočních směnách a výskytem rakoviny prsu existuje pozitivní vztah mezi dávkou a účinkem[37] , což dokládá vliv práce na zdraví a zdravé stárnutí pracovníků. Pro zdravotní sestry a další zdravotnické pracovníky, kteří jsou obzvláště náchylní k práci v noci, může toto poznání připravit půdu pro lepší ochranu a odškodnění. V této souvislosti by algoritmické systémy řízení mohly být účinným nástrojem na podporu **zdraví, bezpečnosti a tím i zdravého stárnutí pracovníků**. Díky inteligentnímu přerozdělování nočních směn a sledování kumulativní expozice by plánování rozvrhů založené na umělé inteligenci mohlo pomoci dodržovat bezpečné limity pro noční práci, čímž by se snížila zdravotní rizika a zároveň zajistila kontinuita péče. Tyto systémy mohou také zohledňovat individuální zdravotní profily a potřeby zotavení, čímž nabízejí humánnější a přizpůsobivější plánování směn, které vyvažuje provozní požadavky a blahobyt pracovníků. Aby však byly tyto nástroje účinné a spravedlivé, musí být transparentní, inkluzivní a navrženy po konzultaci se zdravotnickým personálem.

Světová zdravotnická organizace vyjádřila obavy, že neregulované technologie umělé inteligence by mohly udržovat **předsudky vůči starším**

[36] Umělá inteligence a pracovní síla ve zdravotnictví – OECD
[37] Práce na noční směny zvyšuje výskyt rakoviny prsu a úmrtnost ze všech příčin: metaanalýza 16 prospektivních kohortových studií

lidem, a to na úkor jak pečovatelů, tak pacientů[38] . Mnoho pracovníků v péči uvádí úzkost z technologických změn, strach z toho, že budou zastaralí, a omezený přístup ke školením. **Nedostatečná digitální a zdravotní gramotnost** představuje významnou překážku pro zavádění nástrojů umělé inteligence. Rozšíření odborné přípravy je nezbytné k tomu, aby byli lékaři a další odborníci připraveni efektivně využívat umělou inteligenci. To zahrnuje nejen technické dovednosti, ale **také porozumění etickým a právním dopadům umělé inteligence v klinické praxi**, s cílem lépe zapojit zdravotnický personál do všech fází vývoje umělé inteligence, od návrhu až po nasazení, a zajistit tak, aby technologie odpovídaly skutečným potřebám a **doplňovaly lidskou odbornost**, namísto toho, aby ji nahrazovaly.



© Centre for Ageing Better

[38] Věková diskriminace v oblasti umělé inteligence ve zdravotnictví – WHO

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **NIZOZEMSKA**

shromážděné ve spolupráci s členem AGE žen v Nizozemsku

Informace Síť starších

„Digitální dovednosti ve zdravotnictví a sociální péči“: Podpora zranitelných zaměstnanců při rozvoji digitálních dovedností

Tato iniciativa, kterou vede nevládní organizace Mediawijs, se zabývá **rozšířenými mezerami v digitálních dovednostech mezi zaměstnanci v organizacích poskytujících péči a sociální služby** a zároveň prosazuje opatření, která podporují digitální inkluzi a mediální gramotnost v těchto odvětvích. Zaměřuje se na organizace a zaměstnance podporující zranitelné skupiny obyvatel, včetně starších dospělých, a poskytuje zaměstnancům dovednosti potřebné k tomu, aby se dokázali orientovat v digitální transformaci a poskytovat všem vysoce kvalitní služby.

Jádrem tohoto projektu jsou tři cíle:

- Informovat sektory zdravotnictví a sociální péče o významu digitálních dovedností zaměstnanců prostřednictvím **webové stránky plné informací a nástrojů**.
- Poskytování pokynů, jak začlenit digitální inkluzi a mediální gramotnost do politik organizace. Toto poradenství vychází z politického nástroje **„Digitální inkluze a mediální gramotnost ve službách sociální péče**“.
- Školení zaměstnanců, kteří se chtějí stát **digitálními pomocníky** a posílit digitální dovednosti svých kolegů.

Systémové digitální výzvy, kterým čelí starší pracovníci

Mezery v podpoře digitální inkluze na pracovišti

Ve všech odvětvích čelí starší pracovníci rostoucím výzvám v důsledku rychlé digitalizace pracovního prostředí. Tyto výzvy se neomezují na jedno odvětví,

digitální proces nebo povolání. Jsou systémové a vyžadují koordinované reakce jak na úrovni pracoviště, tak na úrovni politiky.

Zaměstnavatelé hrají klíčovou roli při snižování digitálních nerovností, ale mnozí si nejsou vědomi svých povinností nebo nemají dostatek prostředků k přijetí účinných opatření. Jedním z nejnaléhavějších problémů je **nedostatečná informovanost a připravenost zaměstnavatelů**. Velká většina z nich (81 %) nemá zavedeny zásady pro poskytování asistenčních technologií a 75 % neví, zda jejich zaměstnanci takové nástroje již používají[39] . Bez jasných zásad a proaktivního zapojení ze strany jejich společnosti hrozí starším pracovníkům, že zůstanou pozadu a budou mít potíže s přizpůsobením se digitálním procesům a udržením své produktivity.

Ačkoli na úrovni EU existují návodné nástroje a rámce, včetně **směrnice o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách (EU 2019/1152)[40]** , samy o sobě jsou často nedostatečné. Tato směrnice vyžaduje, aby byli pracovníci informováni o klíčových aspektech své práce, včetně algoritmického rozhodování. V Itálii vnitrostátní právní předpisy provádějící tuto směrnici ukládají zaměstnavatelům povinnost informovat o používání algoritmických systémů řízení a o datech, na nichž jsou založeny, čímž podporují transparentnost a odpovědnost. Jako doplněk závazných právních předpisů poskytuje **rámcová dohoda o digitalizaci[41]** , schválená mezioborovými sociálními partnery, pokyny pro digitální transformaci založenou na spolupráci. Zdůrazňuje význam digitálních dovedností, práva na odpojení a zásady „lidské kontroly“ v systémech umělé inteligence. Vyzývá také k zavedení jasných pravidel pro zpracování a monitorování údajů s cílem chránit lidskou důstojnost. Ačkoli tato dohoda není právně závazná, odráží společný závazek zajistit, aby digitalizace přinášela prospěch všem zaměstnancům a nezhoršovala stávající nerovnosti.

Navzdory existenci těchto nástrojů, které mají podnikům pomoci stát se inkluzivnějšími, **přetrvávají značné praktické i finanční překážky**. Pouze

[39] Úpravy a technologická podpora pro zaměstnání – EDF
[40] Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1152 ze dne 20. června 2019 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii
[41] Rámcová dohoda o digitalizaci | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci EU-OSHA

čtvrtina zaměstnavatelů využívá stávající programy podpory a mnozí považují finanční pomoc za nedostatečnou[42] . Pomocná zařízení mohou být skutečně nákladná a veřejné dotace jsou často nedostatečně využívány kvůli složitým postupům a nízké informovanosti.

Rozhodující roli při utváření digitální inkluze hraje také **firemní kultura**. Bez podpory kultury **empatie, spolupráce a otevřenosti vůči zpětné vazbě** se pracoviště stanou nebo zůstanou prostředími, kde se starší pracovníci cítí nejistě a bez podpory při žádání o pomoc s digitálními nástroji nebo při zapojení do celoživotního učení. **Nedostatek jasných pokynů** k používání digitálních nástrojů v rámci společnosti může mít nepříznivé důsledky. Zaměstnanci je používají podle vlastních zvyklostí, bez definovaného rámce, což může poškodit samotnou organizaci nebo bránit rozvoji jejich dovedností.

Součástí firemní kultury by mělo být také **dodržování soukromí**, aby bylo možné lépe podporovat vzdělávací programy, zavádění digitálních nástrojů a zásady monitorování na pracovišti tak, aby byly chráněny osobní údaje a zároveň mohli starší pracovníci s důvěrou participovat na digitalizovaných procesech. Je zásadní zajistit dodržování ochrany soukromí při zavádění dalšího nezbytného, avšak často opomíjeného nástroje **pro sledování digitální inkluze,** jako jsou pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci, sledování využívání technologií pro podporu a měření účasti na školeních v oblasti digitálních dovedností. Tyto ukazatele mohou pomoci identifikovat mezery, nasměrovat cílené zásahy a zajistit, aby starší pracovníci nezůstali v digitální transformaci pozadu.

[42] Přizpůsobení a technologická podpora pro zaměstnanost – EDF

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD ZE **ŠPANĚLSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE

Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Strategický plán Španělského úřadu pro ochranu osobních údajů (2025–2030): Odpovědná inovace a ochrana důstojnosti v digitální éře

Posláním Španělské agentury pro ochranu osobních údajů (*Agencia Española de Protección de Datos,* AEPD) je ochrana základního práva na ochranu osobních údajů, přičemž zvláštní pozornost je věnována skupinám v zranitelné situaci na trhu práce, jako jsou například starší lidé. Zaměřením se na **zásady „ochrany soukromí již od návrhu" a „ochrany soukromí jako výchozího nastavení" jakožto vodítka pro digitální inovace** pomáhá agentura zaměstnavatelům zavádět **digitální nástroje a systémy umělé inteligence**, **které respektují důstojnost a práva starších pracovníků** a snižují riziko diskriminace či neoprávněného sledování.

V rámci svého **strategického plánu** na období **2025–2030** vypracuje agentura průřezovou intervenční strategii na ochranu skupin osob v zranitelné situaci v digitálním prostředí, se zvláštním důrazem na rizika spojená s umělou inteligencí. To zahrnuje tvorbu přizpůsobených materiálů, aktualizaci praktických příruček a navazování partnerství s univerzitami, specializovanými organizacemi a třetím sektorem. Cílem plánu je rovněž posílit spolupráci s odborníky s cílem **podporovat dodržování předpisů a rozvíjet kulturu ochrany soukromí** v profesní i ekonomické sféře.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Psychosociální dopady digitalizace

Digitální transformace s sebou přinesla také celou řadu psychologických a duševních výzev, které se dotýkají pracovníků ve všech odvětvích a všech věkových skupin. Starší pracovníci čelí významným psychosociálním rizikům z velmi specifických důvodů, které vyžadují naléhavou pozornost ze strany zaměstnavatelů, tvůrců politik a odborníků na zdraví při práci.

Rozmach algoritmického řízení a umělé inteligence může vést ke zvýšenému **stresu, úzkosti a strachu ze ztráty zaměstnání**. Pracovníci se často cítí redukováni na pouhé datové body, aniž by skutečně chápali, jak se rozhodnutí přijímají nebo jak je zpochybnit. Tato nedostatečná transparentnost podkopává důvěru a přispívá k pocitu bezmocnosti, který může být obzvláště výrazný u starších zaměstnanců, kteří se v digitálním prostředí již tak mohou cítit zranitelní.

Dalším významným zmíněným problémem je **intenzifikace práce**. Digitální nástroje často zvyšují tempo a objem úkolů, což vede ke kognitivnímu přetížení a vyhoření. Automatizace sice může snížit fyzickou únavu, často však vede ke snížení autonomie a větší standardizaci, což může podkopat spokojenost s prací.

Studie provedená ve Švédsku zjistila, že spokojenost pracovníků s technologickými změnami byla nerovnoměrně rozložena, přičemž mladší, vzdělanější a digitálně zdatnější lidé uváděli pozitivnější zkušenosti než starší pracovníci[43] . Starší zaměstnanci mohou mít potíže přizpůsobit se tempu změn a obávají se, že se stanou zastaralými, což může vést k odporu, frustraci a psychické tísni.

Nahrazování lidských manažerů algoritmy a nárůst práce na dálku mohou **narušit mezilidské vztahy a solidaritu**. U starších pracovníků, kteří jsou zvyklí na osobní interakci a mentoring, může tato změna vést k pocitům izolace a ztrátě smyslu. Tento nedostatek dialogu zhoršuje psychosociální rizika a ohrožuje bezpečné začlenění nových technologií.

Tyto výzvy jsou ještě umocněny společenskými postoji a firemními kulturami, které **neuznávají hodnotu a specifické potřeby starších pracovníků**. Přetrvávají stereotypy, že starší pracovníci se brání změnám nebo jsou méně schopni používat technologie. To ovlivňuje rozhodnutí o přijímání zaměstnanců i dynamiku na pracovišti. Tyto předsudky mohou vést k tomu, že se se staršími zaměstnanci zachází jako s „zvláštními případy“, což podporuje pocit izolace nebo infantilizace a dále poškozuje duševní pohodu.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **PORTUGALSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členskou organizací AGE – Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados

Dopad digitální transformace na duševní zdraví a pohodu (2024): Doporučení pro zaměstnavatele a zaměstnance

Portugalská asociace psychologů (*Ordem dos Psicólogos Portugueses*, OPP) vypracovala soubor doporučení, jak lze digitální transformaci řídit tak, aby podporovala duševní pohodu, rozvoj dovedností a produktivitu na pracovišti.

[43] Webinář EIWO č. 11: Starší pracovníci a technologické změny – výzvy a příležitosti

Dokument **klade důraz na přístup k digitalizaci zaměřený na člověka** a zdůrazňuje význam empatického vedení, psychologické bezpečnosti a flexibilních pracovních postupů, včetně hybridních modelů práce.

Zpráva zdůrazňuje, že **digitální propast prohlubuje stávající nerovnosti a neúměrně postihuje určité skupiny, mezi nimiž jsou i starší dospělí**. Zaměstnanci s nižšími digitálními dovednostmi čelí většímu riziku nejistého zaměstnání a omezených kariérních příležitostí, což může způsobit psychickou zátěž. Proto **je zapotřebí cílená podpora starších zaměstnanců**, aby bylo zajištěno, že budou vybaveni digitálními dovednostmi, chráněni před vyloučením a podporováni v zachování jak svých profesních příležitostí, tak i svého psychického blahobytu. Zaměstnanci jsou rovněž vybízeni k tomu, aby **si stanovili jasné hranice mezi prací a osobním životem** a v případě potřeby vyhledali podporu při zvládání stresu.

Výzvy specifické pro dané odvětví

Duševní zdraví starších pracovníků v digitalizovaném stavebnictví

Stavební odvětví patří v Evropě k fyzicky i psychicky nejnáročnějším. Toto odvětví, pro které je charakteristická vysoká pracovní zátěž, krátké termíny a vysoké riziko úrazů, se vyznačuje také kulturou, která často bagatelizuje obavy o duševní zdraví[44] .

Starší pracovníci ve stavebnictví jsou vystaveni specifickým psychosociálním rizikům. Fyziologické změny související s věkem mohou zvyšovat náchylnost k pracovním úrazům, zatímco opakující se nebo monotónní úkoly mohou vést k ztrátě zájmu o práci a ke stresu. Starší pracovníci jsou navíc více ohroženi stresem souvisejícím s klimatickými podmínkami, jako je extrémní horko nebo chlad, což může vyvolat úzkost a depresi.

Jak již bylo popsáno, digitalizace s sebou přináší výzvy pro celé odvětví, které jsou ve stavebnictví velmi patrné, jako je **intenzifikace práce, ztráta**

[44] Duševní zdraví ve stavebnictví – Úřad pro publikace EU

autonomie, zvýšený dohled a obavy z automatizace. Zejména u starších pracovníků to může zesílit **stres, zastarávání dovedností a pocity izolace.**

Digitalizace však může také nabídnout slibné příležitosti k podpoře starších pracovníků a zlepšení jejich duševního zdraví. Začlenění umělé inteligence a automatizace do stavebních procesů může výrazně **snížit fyzickou únavu a vystavení nebezpečným podmínkám**. Například systémy využívající umělou inteligenci mohou automatizovat těžkou techniku, jako jsou bagry, detekovat překážky a zajistit bezpečnost pracovníků[45] . Inteligentní monitorovací nástroje, jako jsou ty určené k prevenci syndromu vibrací rukou a paží (HAVS), pomáhají **zachovat schopnost pracovníků vykonávat přesné úkoly**, čímž prodlužují jejich pracovní kariéru a zlepšují kvalitu života[46] i duševní zdraví.

Systémy řízení pracovníků založené na umělé inteligenci mohou také **přizpůsobovat pracovní zátěž a rozvrhy individuálním schopnostem,** což je obzvláště přínosné pro starší pracovníky nebo ty, kteří se zotavují ze zdravotních problémů. Tím, že tyto systémy přizpůsobují úkoly individuálním silným stránkám a omezením, podporují pohodu a přístupnost.

Digitální propast a nedostatek digitálních dovedností

S tím, jak se digitální nástroje stávají součástí pracovních procesů, se **nedostatek dovedností a přístupu k digitálním nástrojům** stává významnou překážkou inkluze a rovných příležitostí. Starší lidé jsou vůči tomuto riziku obzvláště zranitelní. Pouze 8 % osob ve věku 65–74 let má digitální dovednosti nad základní úrovní[47] , což může výrazně omezit jejich možnosti setrvat na trhu práce nebo se na něj vrátit i po dosažení důchodového věku. Ještě méně starších žen využívá online služby, což omezuje jejich možnosti setrvat na trhu práce nebo se na něj vrátit[48] . **Nedostatek dalšího vzdělávání** tuto situaci ještě zhoršuje. V Evropské

[45] Rovnováha mezi inovacemi a bezpečností při automatizaci úkolů: poznatky z případových studií | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025
[46] Prevence syndromu vibrací rukou a paží (HAVS): inteligentní digitální systémy pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025
[47] Strategický dokument AGE – Stárnutí v digitálním světě
[48] Složitá genderová dimenze digitálního vyloučení ve stáří – AGE Platform Europe

unii mají lidé ve věku 55–65 let mnohem menší přístup ke vzdělávání než mladší lidé, ačkoli zkušenosti ukazují, že se správnou podporou mohou starší pracovníci tento deficit dohnat[49] .

V kontextu zrychlující se digitalizace hrozí starším pracovníkům vyloučení jak z přístupu k základním službám, tak z profesních příležitostí. K překonání této propasti je nutné bojovat proti stereotypům, posílit cílené vzdělávání a přizpůsobit pracovní prostředí. Evropská unie zahájila několik iniciativ, včetně **iniciativy „Union of** skills“ ([50]), jejímž jedním z cílů je zajistit celoživotní osvojování digitálních dovedností prostřednictvím **Paktu pro dovednosti a evropských akademií**. **Zákon o umělé inteligenci**[51] rovněž zavádí povinnost zvyšovat povědomí o umělé inteligenci, přičemž bude nutné zohlednit specifické potřeby starších pracovníků a osob se zdravotním postižením.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Digitální propast však nesouvisí pouze s dovednostmi. Ovlivňuje také **přístupnost**. Starší pracovníci žijící ve venkovských oblastech se špatným internetovým pokrytím a omezeným vybavením mohou mít potíže s používáním

[49] Pozor na nedostatek dovedností: Starší pracovníci zaostávají v oblasti vzdělávání | Euronews
[50] Sdružení dovedností – Evropská komise
[51] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2024/1689 ze dne 13. června 2024, kterým se stanoví harmonizovaná pravidla pro umělou inteligenci

nástrojů nebo s přizpůsobením se digitálním procesům. Může pro ně být také obtížné si **dovolit potřebná předplatná nebo vybavení**. Dosud neexistuje žádná závazná evropská legislativa zaručující úhradu nákladů na práci na dálku , což prohlubuje nerovnosti. Ačkoli si EU klade za cíl univerzální přístup k online veřejným službám a digitální identitě[52] , těchto ambicí nelze dosáhnout bez plné, cenově dostupné a inkluzivní přístupnosti. Pokud se to nepodaří, hrozí, že digitalizace místo toho, aby starším pracovníkům nabídla nové příležitosti, ještě více prohloubí jejich marginalizaci.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **ŘECKA**

Informace poskytl člen sítě AGE 50+ Hellas

Plán na posílení digitální gramotnosti starších osob a osob se zdravotním postižením:
Rozvoj digitálních dovedností prostřednictvím specializovaných center

V roce 2025 oznámila řecká vláda **pilotní iniciativu v hodnotě 6,8 milionu eur zaměřenou na digitální posílení 3 600 osob starších 65 let** a 2 800 osob se zdravotním postižením, která podporuje starší dospělé, kteří si přejí zůstat na trhu práce nebo se na něj vrátit. Tento program je součástí národního **plánu oživení a odolnosti „Greece 2.0“**, financovaného z **Nástroje** EU **pro oživení a odolnost (RRF)**. Jeho cílem je **seznámit starší občany a osoby se zdravotním postižením s novými technologiemi**, čímž přispěje ke snížení digitálního vyloučení a podpoří nezávislý život. Mezi plánovaná podpůrná opatření patří školení v oblasti digitální gramotnosti, psychologická podpora a poradenství zaměřené na překonání technofobie a posílení sociální participace.

Realizace se má uskutečnit prostřednictvím **120 center pro digitální gramotnost v obcích určených pro seniory** a 80 center v rámci organizací

[52] Evropská digitální dekáda: cíle pro rok 2030 | Evropská komise

poskytujících služby osobám se zdravotním postižením. Vybraní účastníci se zúčastní prezenčních kurzů v délce 70 hodin pro seniory a 80 hodin pro osoby se zdravotním postižením. Po dokončení kurzů budou vzdělávací materiály zpřístupněny online jako e-learningové zdroje, čímž bude zajištěn širší přístup veřejnosti.

Digitální transformace zaměřená na stárnoucí pracovní sílu

Digitální nástroje určené ke snížení rizik pro zdraví a bezpečnost na práci

Vzhledem ke stárnoucí populaci a pracovní síle nabízí digitální transformace významné výhody pro lepší stárnutí v práci a pro starší pracovníky. Jak již bylo uvedeno, **automatizace úkolů** může zmírnit fyzickou zátěž, zlepšit duševní pohodu a podpořit inkluzi, čímž pomáhá starším pracovníkům zůstat déle aktivními.

Kromě automatizace úkolů se rychle rozvíjejí i další digitální nástroje určené ke zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které nacházejí uplatnění v mnoha odvětvích. Jejich hlavním účelem je spíše **monitorovat, upozorňovat, pomáhat a školit pracovníky**, než nahrazovat lidské funkce. Chytré osobní ochranné prostředky a nositelná zařízení jsou typickými příklady tohoto vývoje. Tyto systémy, vybavené senzory a softwarem, umožňují v reálném čase sledovat vystavení zaměstnanců různým rizikům[53] , jako jsou plyny, toxiny, hluk, extrémní teploty nebo vibrace rukou a paží. Chytré hodinky nebo vložky do bot mohou sledovat držení těla, srdeční frekvenci, krevní tlak, pády nebo ztrátu rovnováhy a vysílat zvuková nebo vibrační upozornění, aby se předešlo nehodám[54] . Některé pokročilejší technologie zahrnují **varování** před **blížícími se** vozidly, vytvářejí

[53] Digitalizace a blahobyt pracovníků: Dopad digitálních technologií na psychosociální rizika související s prací – OSHA
[54] Chytré digitální systémy pro lepší bezpečnost a ochranu zdraví při práci

zakázané zóny, sledují osamocené pracovníky a vyhodnocují pohyb a úroveň aktivity s cílem snížit rizika[55] .

Další zařízení, jako jsou drony nebo stacionární a mobilní sledovací systémy, mohou **monitorovat rizikové oblasti** například na staveništích, čímž omezují přímé vystavení pracovníků potenciálním nebezpečím[56] . Tyto technologie mohou být dokonce vybaveny umělou inteligencí, která provádí inspekce pracovišť nebo detekuje odchylky, čímž dále zlepšuje prevenci nehod. Monitorovací software a digitální aplikace tato zařízení doplňují tím, že poskytují přesné údaje o pracovních podmínkách, což umožňuje identifikaci a posouzení rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci . Některé aplikace také motivují pracovníky k bezpečnějšímu a zdravějšímu chování a zároveň usnadňují reakci na mimořádné události.

Konečně, **virtuální realita a rozšířená realita** hrají klíčovou roli při školeních v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci. Nabízejí zaměstnancům možnost procvičovat si postupy v bezpečném, simulovaném prostředí, čímž podporují osvojování bezpečných postupů a přípravu na kritické situace.

Tyto digitální nástroje mají přímý přínos pro zdravé stárnutí pracovní síly, neboť snižují fyzickou únavu, počet úrazů a dlouhodobé vystavení nebezpečným podmínkám, čímž pomáhají zachovat dlouhodobé zdraví a nezávislost pracovníků. Starším pracovníkům, kteří si přejí pokračovat v práci, nabízejí tyto technologie **dodatečnou podporu**, která jim umožňuje zůstat déle aktivní a produktivní, přičemž minimalizují rizika související s věkem a podporují bezpečné, přizpůsobené a inkluzivní pracovní prostředí. Tato opatření mají potenciál vytvořit bezpečnější, preventivnější a udržitelnější pracovní prostředí a zároveň využít technologie ve prospěch zdraví, bezpečnosti a pohody všech pracovníků. K integraci těchto inovací do **pracovních postupů přátelských k lidem v pokročilém věku**, které respektují **soukromí pracovníků** a staví je do centra rozhodovacího procesu, je však nezbytné cílené úsilí.

[55] Prevence syndromu vibrací rukou a paží (HAVS): inteligentní digitální systémy pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků | Zdravá pracoviště – Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku 2023–2025
[56] Chytré digitální systémy pro lepší bezpečnost a ochranu zdraví při práci

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **KAMPANĚ EU-OSHA NA LETA 2023–2025**

Amarsul: Špičková bezpečnost pracovníků díky digitálnímu monitorování

Portugalská společnost Amarsul, zabývající se nakládáním s komunálním odpadem, zavedla **digitální monitorovací systém s cílem zvýšit bezpečnost v prostředí s vysokým rizikem**. Tato iniciativa kombinuje nositelná zařízení a automatizované ovládání dopravních pásů, aby se předešlo nehodám a zajistila rychlá reakce v nouzových situacích. Systém, vyvinutý pro podmínky, v nichž zaměstnanci často pracují sami nebo v hlučných provozech, **zajišťuje rychlou detekci incidentů a okamžitý zásah**.

Systém snížil závažnost úrazů, zlepšil komunikaci mezi týmy a bezpečnostním personálem a **zkrátil počet dnů pracovní neschopnosti o 230**. Zaměstnanci těží z neustálého digitálního spojení s podpůrnými týmy, což posiluje jejich sebevědomí a duševní pohodu. Díky **aktivnímu zapojení zaměstnanců do testování, školení a poskytování zpětné vazby** se systém stal účinným a široce přijímaným. Jeho **nákladová efektivita a přizpůsobivost** znamenají, že jej lze uplatnit i v jiných odvětvích, kde je běžná izolovaná nebo nebezpečná práce, což zdůrazňuje roli technologie při ochraně zaměstnanců.

Tuto praxi vyzdvihla **Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) v rámci své celoevropské kampaně „Zdravá pracoviště“ (HWC) na období 2023–2025**, jejíž partnerem je organizace AGE Platform Europe. Další zajímavé případové studie lze nalézt v **příloze** tohoto **Barometru**.

Podpora celoživotního učení pomocí digitálních nástrojů

Digitální transformace může být pro pracovníky přínosná pouze tehdy, jsou-li proškoleni v používání digitálních nástrojů a získají digitální dovednosti. To platí zejména pro starší pracovníky, kteří mají často omezený přístup ke školením kvůli přetrvávající diskriminaci na základě věku, a to ještě více v případě digitálních školení. Platí to však i pro mladší lidi, kteří budou během své kariéry čelit technologickým a digitálním změnám, a proto potřebují průběžné a celoživotní vzdělávání. Výzkumy ukazují, že zatímco 61 % pracovníků se domnívá, že potřebují nové dovednosti, aby se přizpůsobili pouze umělé inteligenci, pouze 15 % z nich v současné době absolvuje odpovídající školení[57] . Existuje proto naléhavá potřeba **dostupných vzdělávacích programů přizpůsobených potřebám pracovníků**.

Nástroje pro hodnocení digitálních dovedností hrají klíčovou roli při transformaci postupů v oblasti odborného vzdělávání. Umožňují přesnou identifikaci mezer v dovednostech zaměstnanců, ať už se jedná o technické, digitální nebo měkké dovednosti. Díky personalizované diagnostice tyto nástroje nasměrují zaměstnance k vzdělávacím cestám přizpůsobeným jejich skutečným potřebám a vývoji jejich pracovní pozice. Tento typ řešení je obzvláště přínosný pro starší zaměstnance, kteří jsou často méně obeznámeni s technologiemi, mají omezený přístup k dalšímu vzdělávání nebo čelí stereotypům spojeným s věkem. Identifikací chybějících digitálních dovedností a nabídkou cíleného školení tyto nástroje pomáhají posílit jejich zaměstnatelnost, usnadňují jejich přizpůsobení se digitálnímu prostředí a prodlužují jejich aktivní účast na trhu práce.

Podobně tento přístup doplňuje **analýza učení (learning analytics)**, která poskytuje personalistům a lektorům přesné údaje o chování při učení, dosaženém pokroku a potížích, s nimiž se účastníci setkávají. Analýzou těchto informací je možné přizpůsobit obsah, personalizovat vzdělávací dráhy a předvídat potřeby v oblasti školení. To umožňuje rychle identifikovat konkrétní mezery, zejména v digitálních dovednostech, a nabídnout cílená řešení.

[57] #EurofoundLive: Jak umělá inteligence mění svět práce v Evropě?

A konečně, **virtuální asistenti a vzdělávací chatboty** mohou doplňovat řádné školení tím, že nabízejí personalizovanou podporu, která je dostupná kdykoli a přímo integrovaná do pracovního či vzdělávacího prostředí. Umožňují zaměstnancům klást otázky, získávat okamžitá vysvětlení a být nasměrováni k zdrojům přizpůsobeným jejich úrovni a cílům. Pro starší pracovníky jsou tyto nástroje cennou pomůckou: snižují překážky při používání technologií, podporují samostatnost při učení a umožňují jim postupovat vlastním tempem bez tlaku.

Za předpokladu, že **zaměstnavatelé** tyto nástroje **efektivně využívají**, přinášejí prospěch jak společnosti, tak zaměstnancům všech věkových skupin, neboť umožňují proaktivní řízení talentů, lepší přizpůsobení se technologickým změnám a celkové zlepšení výkonnosti. Integrací těchto opatření do svých personálních politik mohou společnosti nejen zlepšit celkovou výkonnost, ale také podporovat inkluzivní kulturu učení, v níž se každý zaměstnanec, bez ohledu na věk či úroveň dovedností, může během celé své kariéry rozvíjet a učit se. Cílené strategie pro zvyšování a obnovu dovedností jsou zásadní.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **RUMUNSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Národní strategie pro celoživotní vzdělávání dospělých (2024–2030): Podpora celoživotního učení v rámci digitální a zelené transformace

Cílem této strategie je **podporovat kulturu celoživotního učení, která je přístupná všem bez ohledu na věk, kulturu nebo původ**. Poskytuje národní rámec pro podporu dospělých v jejich osobním a sociálním rozvoji a zároveň zajišťuje jejich trvalou integraci na trh práce. Klíčový důraz je kladen

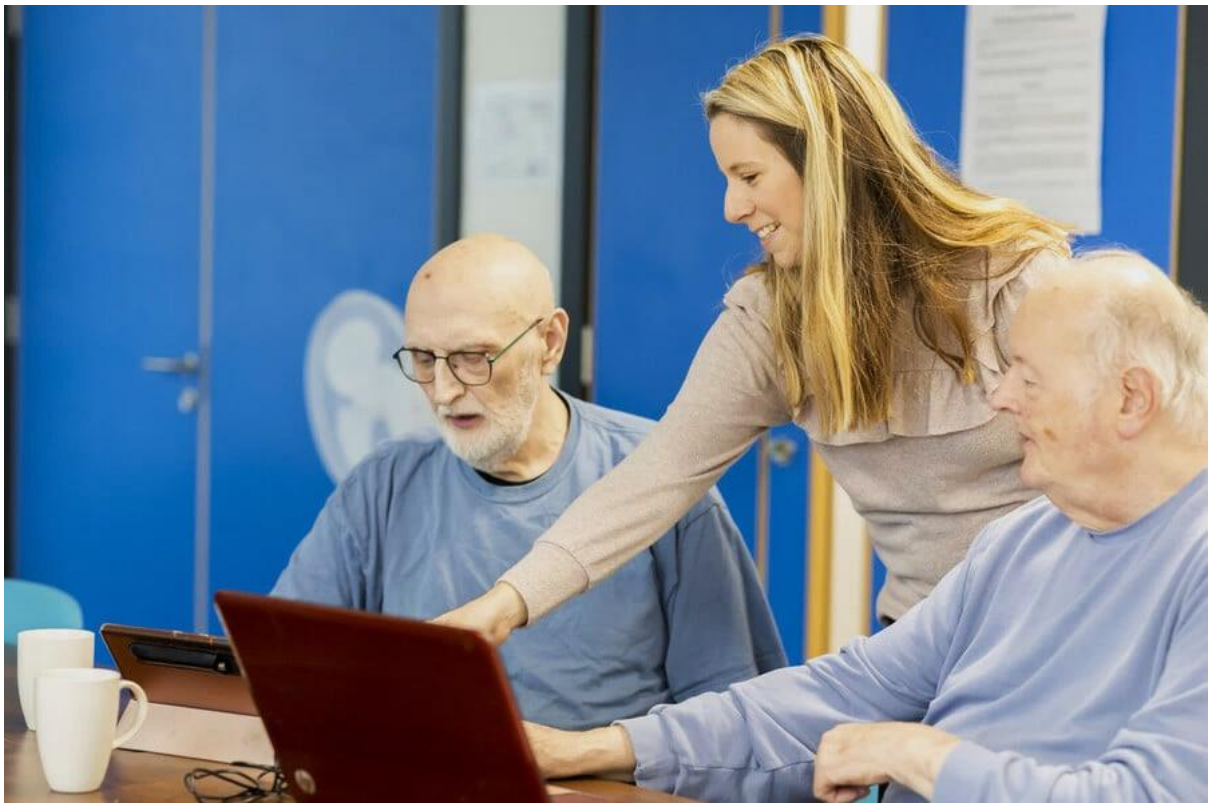
na **budování základních a průřezových dovedností, včetně digitálních a ekologických dovedností**, které jsou nezbytné v éře charakterizované rychlými technologickými změnami a globálním přechodem k ekologičtějším postupům.

Očekává se, že její provádění přinese několik zlepšení: posílení národního regulačního rámce, zlepšení sběru údajů o vzdělávání dospělých a rozšíření přístupu k vzdělávacím příležitostem prostřednictvím **většího počtu komunitních center celoživotního učení** a lepší propagace stávajících programů. Strategie rovněž klade důraz na zlepšení hodnocení dovedností a uznávání předchozího formálního i neformálního učení prostřednictvím zvýšení počtu **specializovaných hodnotících center**.

Digitalizace jako katalyzátor mezigenerační spolupráce

Digitální transformace také mění způsob, jakým generace vzájemně komunikují a učí se jedna od druhé. V době, kdy se umělá inteligence a chytré technologie stávají ústředním prvkem fungování pracovišť, je podpora mezigenerační spolupráce nezbytná pro budování odolných, inkluzivních a inovativních týmů.

Mentorské programy zůstávají základním kamenem výměny znalostí mezi mladšími a staršími zaměstnanci. Tyto iniciativy umožňují zkušeným odborníkům předávat své institucionální znalosti, zatímco mladší pracovníci sdílejí své digitální odborné znalosti a nové pohledy. Digitalizace tuto dynamiku posiluje vytvářením nových rolí a pracovních postupů, které podporují spolupráci mezi věkovými skupinami. Například ve zdravotnictví a dalších odvětvích mohou starší odborníci přispět svými odbornými znalostmi k vývoji a zavádění řešení umělé inteligence v první linii, a to ve spolupráci s mladšími kolegy a technologickými specialisty.



© Centre for Ageing Better

Digitální nástroje také **zlepšují komunikaci**, která je pro efektivní týmovou práci nezbytná. Chatboty a další digitální rozhraní **potlačují předsudky související s věkem**, umožňují tak vytváření komplementárních mezigeneračních týmů a starším pracovníkům umožňují podílet se na rozhodování. Tyto nástroje podporují spravedlivější interakce a pomáhají odstraňovat stereotypy, které mohou spolupráci bránit.

A konečně, investováním do inkluzivních digitálních strategií a podporou **mezigeneračního učení** mohou organizace zajistit, že digitální transformace posílí jejich pracovní sílu. Když starší a mladší zaměstnanci spolupracují, podporováni technologiemi a vedeni vzájemným respektem, vytvářejí prostředí, kde vzkvétá inovace a kde má každý svou roli při utváření budoucnosti práce.

Doporučení

Boj proti ageismu a předsudkům v oblasti umělé inteligence

- **Podporovat návrh umělé inteligence zaměřený na člověka,** který se vyhýbá předsudkům souvisejícím s věkem a zabraňuje diskriminaci na základě věku
- **Zaručit právo na algoritmickou transparentnost**, aby systémy umělé inteligence byly srozumitelné, zodpovědné a inkluzivní pro všechny
- **Zapojit starší pracovníky** a organizace, které je zastupují, do vývoje a zavádění systémů umělé inteligence
- **Posílit právní a regulační rámce** s cílem řešit předsudky související s věkem v oblasti umělé inteligence a zajistit tak transparentnost, spravedlnost a inkluzi
- **Zajistit transparentnost a lidský dohled** nad nástroji umělé inteligence používanými při náboru, hodnocení výkonu a přidělování úkolů

Podporovat celoživotní učení a zvyšování digitálních dovedností

- Využít iniciativu **Evropské komise „Union of Skills“** k vytvoření přizpůsobených a přístupných digitálních vzdělávacích cest pro starší pracovníky
- Uplatňovat **doporučení Rady týkající se kvalifikačních cest** a **individuálních vzdělávacích účtů** v členských státech, přijmout přístup zaměřený na jednotlivce s přístupem k placenému volnu na vzdělávání, odstranit věkové limity pro vzdělávání a sladit vzdělávací příležitosti s digitální transformací
- **Vypracovat inkluzivní programy digitálního vzdělávání** zaměřené na starší pracovníky
- **Podporovat systémy celoživotního učení,** které zahrnují digitální dovednosti, s cílem zajistit neustálý rozvoj dovedností

Podporovat inkluzivní pracoviště

- **Podporovat na pracovištích kulturu** empatie, respektu k soukromí a otevřenosti vůči zpětné vazbě, v níž se bojuje proti stereotypům založeným na věku
- **Zajistit rovný přístup** k digitálním nástrojům na pracovišti
- **Zaručit konzultace se zaměstnanci a jejich zapojení** již od fáze návrhu digitálních technologií
- **Prosazovat zásadu „lidé mají kontrolu“** a zajistit, aby lidé vždy nesli konečnou odpovědnost za rozhodnutí, zejména v kritických oblastech, jako je zdravotnictví
- **Zajistit sociální ochranu a spravedlivé pracovní podmínky** ve všech odvětvích, včetně nejzranitelnějších povolání, jako je práce na platformách
- K monitorování pokroku **využívat průzkumy mezi zaměstnanci a** ukazatele **digitální inkluze**

Zlepšovat pracovní podmínky pomocí technologií

- **Navrhovat a zavádět technologické nástroje zaměřené na zajištění udržitelných kariérních drah** zlepšováním pracovních podmínek, zaručením zdraví a bezpečnosti pracovníků, podporou stárnutí na pracovišti a poskytováním více příležitostí pro kariérní rozvoj starším pracovníkům
- **Uznat a začlenit odborné znalosti starších pracovníků** do dohledu nad digitálními systémy
- **Řešit rizika pro duševní zdraví** spojená s digitalizací a poskytovat zdroje v oblasti duševního zdraví
- **Podporujte flexibilní pracovní podmínky pro starší pracovníky a pečovatele**, přičemž při revizi směrnice o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem věnujte zvláštní pozornost ženám a rovnosti pohlaví[58]

Posílit právní a politické rámce

- **Prosazovat transparentnost v oblasti správy algoritmů** (např. směrnice EU 2019/1152)

[58] Strategický dokument AGE – Sladění pracovního a soukromého života

- Rozšířit ochranu podle **směrnice o práci na platformách** a **zákona o umělé inteligenci** tak, aby zahrnovala design zohledňující věk
- **Vytvořit komplexní právní rámec EU pro práci na dálku**, který zajistí autonomii pracovníků stanovením jasných hranic digitální dostupnosti a zaručí spravedlivé zacházení prostřednictvím závazných právních předpisů o proplácení nákladů na práci na dálku, včetně opatření finanční podpory v souladu se stávajícími směrnicemi EU

Řešení regionálních a odvětvových rozdílů

- **Investovat do digitální infrastruktury** ve venkovských oblastech a vypracovat regionální politiky šité na míru s cílem odstranit místní mezery v digitalizaci
- **Podporovat malé a střední podniky** prostřednictvím dotací a školení

Podporovat mezigenerační spolupráci

- **Podporujte mezigenerační spolupráci** na digitálních pracovištích, například prostřednictvím sdílení zkušeností
- **Podporujte mentorské programy** zaměřené na digitalizaci mezi staršími a mladšími pracovníky
- **Podporovat strategie mezigeneračního učení** na digitálních pracovištích

Kapitola II – Zelená transformace

Dopad zelené transformace na trh práce

Zelená transformace jako hnací síla tvorby pracovních míst v Evropě

Přechod k oběhovému a nízkouhlíkovému hospodářství, poháněný ambiciózními a sociálními politikami, představuje pro trh práce významnou příležitost, neboť působí **jako páka pro hospodářský růst a tvorbu pracovních míst**. Prognózy naznačují čistý nárůst zaměstnanosti o 0,2 až 0,3 % do roku 2030, což v nejoptimističtějším scénáři pro oběhové hospodářství představuje přibližně 700 000 nových pracovních míst[59] .

Mezi nejslibnějšími odvětvími se očekává rychlý růst v oblasti **recyklace**, **oprav** a **nakládání s odpady**. Jen odvětví nakládání s odpady by mohlo díky nárůstu postupů opětovného použití a zpětného získávání materiálů vytvořit až 660 000 čistých pracovních míst[60] . Z tohoto přechodu bude těžit i **stavebnictví**, zejména díky investicím do energeticky účinné renovace budov a zlepšení environmentální výkonnosti.

Zelená transformace vytváří a bude vytvářet mnoho pracovních míst. Je zásadní zajistit **kvalitu těchto pracovních míst již od samého počátku**. Pracovní místa vytvořená v rámci zelené transformace jsou příliš často vystavena vysokým fyzickým rizikům nebo nejistým pracovním podmínkám. Aby byla tato transformace skutečně inkluzivní a udržitelná, musí být doprovázena ambiciózními politikami v oblasti odborné přípravy, rekvalifikace a zlepšování pracovních podmínek. To znamená zajistit, aby nová pracovní místa byla **přístupná všem skupinám pracovníků**, včetně starších pracovníků.

S patřičnou **podporou** může vytváření pracovních míst také motivovat **starší pracovníky** k setrvání na trhu práce nebo k návratu na něj, zejména ty, kteří jsou

[59] Evropská komise – Dopady politik cirkulární ekonomiky na trh práce
[60] Evropská komise – Dopady politiky oběhového hospodářství na trh práce

dlouhodobě nezaměstnaní. Když starší pracovníci přijdou o práci, je **výrazně vyšší pravděpodobnost, že zůstanou dlouhodobě nezaměstnaní**[61] . Nová pracovní místa vznikající v rámci oběhového hospodářství, zejména v odvětvích recyklace, oprav a energetické renovace, mohou těmto skupinám nabídnout skutečné příležitosti, pokud budou zavedena **cílená opatření v oblasti rekvalifikace**, pobídky k přijímání zaměstnanců a inkluzivní pracovní prostředí.



© Paul Grogan / Centre for Ageing Better

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **FRANCIE**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE

Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

The Shift Project: Školení pracovníků pro zelenou transformaci

[61] Osoby dlouhodobě nezaměstnané (12 měsíců a více) podle státní příslušnosti

The Shift Project je **think tank zaměřený na prosazování nízkouhlíkové ekonomiky bez fosilních paliv** prostřednictvím výzkumu, osvětové činnosti a politických doporučení. Vzhledem k tomu, že restrukturalizace ekonomické struktury je doprovázena silnou poptávkou po pracovní síle v určitých odvětvích a „ “ poklesem v jiných oblastech činnosti, zdůrazňuje**,** že **„bez celoživotního vzdělávání nemůže dojít k ekologické transformaci**“.

Celoživotní vzdělávání dokáže reagovat na naléhavé potřeby v oblasti dovedností rychleji než počáteční odborná příprava. Podporuje **rekvalifikaci pracovníků, kteří hledají kariérní dráhu lépe odpovídající jejich hodnotám**, nebo těch, jimž hrozí ztráta zaměstnání. Profese související s touto transformací rovněž nabízejí **příležitosti k integraci osob vzdálených trhu práce, jako jsou například starší pracovníci**. Kromě individuálních přínosů **může odborná příprava podpořit kulturní změnu v rámci podniků a veřejných institucí** a vyvolat kolektivní dynamiku, která usnadní provádění transformačních strategií.

Podle tohoto think tanku by efektivní školení mělo **upřednostňovat kolektivní formáty**, aktivní metody výuky a praktickou přípravu účastníků na konkrétní činnost. Do procesu navrhování by měli být zapojeni odborníci, aby byla zajištěna vysoká kvalita obsahu. Školení poskytuje účastníkům širší pochopení jejich prostředí a **konkrétní nástroje, díky nimž se mohou stát aktivními přispěvateli**. Na podporu tohoto přístupu vyvinul The Shift Project **cílené „akční listy“** pro vzdělávací organizace, subjekty zabývající se rozvojem dovedností, místní samosprávy a podniky.

Sociální, regionální a odvětvové dopady

Ačkoli zelená transformace přinese růst zaměstnanosti v celé Evropě, způsobí také **hluboké změny** v některých odvětvích a regionech. Mohla by totiž vést ke **ztrátě nebo transformaci stávajících pracovních míst**, což by mělo významné sociální důsledky.

Mezi nejvíce ohrožená odvětví patří **zpracovatelský průmysl**, zejména výroba kovů, chemických a nekovových minerálních produktů, a **automobilový průmysl**[62] . V těchto odvětvích by mohlo dojít ke ztrátám pracovních míst v důsledku vyšších výrobních nákladů nebo změn v dopravní politice. Úpadek zaznamenávají také těžební odvětví a odvětví **s vysokými emisemi uhlíku**, jako je výroba fosilních paliv[63] . Podobně by mohla být výroba nových produktů ovlivněna nárůstem opětovného použití a cirkulární ekonomiky, což sníží poptávku po trvanlivém zboží.

Tyto změny nejsou v Evropě rovnoměrně rozloženy. Zvláště zranitelné jsou **regiony silně závislé na fosilních palivech**, jako jsou některé části Polska a Rumunska[64] . Uzavření uhelných dolů například vede k masivnímu úbytku pracovních míst v již tak křehkých komunitách, kde je vysoká míra nezaměstnanosti a omezené možnosti rekvalifikace či mobility. Naopak země jako Španělsko, Itálie, Francie, Německo a Dánsko, které dodávají zařízení a služby pro energetickou transformaci, by z této dynamiky měly těžit.

Na sociální úrovni může zelená transformace sice v některých odvětvích vytvářet pracovní místa, v jiných však může vést k významné ztrátě pracovních míst, což se dotkne především dobře placených pozic v těžebním a těžebně-zpracovatelském průmyslu. V konečném důsledku mohou tyto změny vystavit pracovníky nižším mzdám v upadajících odvětvích. Překvalifikování horníků, kteří například pobírají vysoké mzdy, může snížit jejich ochotu přijmout nová pracovní místa[65] . **Starší pracovníci** mají rovněž menší šanci získat nová zelená pracovní místa a je pravděpodobnější, že zůstanou v pracovních pozicích s vysokými emisemi uhlíku nebo opustí trh práce.

A konečně, **rychlé a zásadní změny** spojené s touto transformací mohou ovlivnit **blahobyt a duševní zdraví** pracovníků, zejména těch, kteří čelí nejistotě zaměstnání nebo jsou nuceni k rekvalifikaci. Aby byla tato transformace

[62] Eurofound – Klimatický balíček „Fit for 55“: Dopad na zaměstnanost v EU do roku 2030
[63] Evropská komise – Dopady politik v oblasti oběhového hospodářství na trh práce
[64] Eurofound – Klimatický balíček „Fit for 55“: Dopad na zaměstnanost v EU do roku 2030
[65] Světová banka – Případová studie – Možnosti podpory pracovníků při přechodu od uhlí ve východní Wielkopolsce

„spravedlivá“, musí být doprovázena **územními podpůrnými plány**, **inkluzivními politikami rekvalifikace** a **posíleným sociálním dialogem**.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **ČESKÉ REPUBLIKY**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Profesní křižovatky

Operační program Spravedlivá transformace (OPJT): Podpora zelené transformace v oblastech závislých na uhlí

OPJT je strategická iniciativa podporující přechod země k klimaticky neutrální ekonomice, **která se zaměřuje na regiony silně závislé na uhlí a energeticky náročných odvětvích**. Jako součást **mechanismu EU** pro **spravedlivou transformaci** si klade za cíl zmírnit socioekonomické dopady zelené transformace na zranitelné oblasti: **Karlovy Vary, Ústí nad Labem a Moravskoslezský kraj**. Program pomáhá všem pracovníkům v odvětvích spojených s uhlím při přechodu na nová povolání, oživuje místní ekonomiky prostřednictvím čisté energie, inovací a infrastruktury a řeší environmentální dědictví těžby uhlí. Je obzvláště cenný pro starší pracovníky, kterým nabízí příležitosti k rekvalifikaci a k tomu, aby i přes strukturální změny zůstali aktivní na trhu práce.

Na období 2021–2027 je na OPJT vyčleněno přibližně **1,6 miliardy** EUR. Program podporuje iniciativy, jako je **rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pracovníků**, pomoc malým a středním podnikům, podpora výzkumu, prosazování digitalizace a projektů v oblasti čisté energie, sanace bývalých těžebních lokalit a podpora oběhového hospodářství. Díky **kombinaci rozsáhlých strategických projektů s menšími iniciativami** program podporuje ekonomickou diverzifikaci, sociální soudržnost a udržitelný růst v dotčených regionech, přičemž způsobilé výdaje trvají až do roku 2029.

Průnik demografického stárnutí a zelené transice

Využití zkušeností v ekologických profesích

Zelená transformace postupně mění profesní prostředí a do popředí se dostávají pracovní pozice související s energetickou účinností, udržitelným řízením projektů a udržitelným zemědělstvím. Ačkoli se jedná o inovativní pozice, často se opírají o mezioborové dovednosti a odborné znalosti získané v průběhu času, což jsou přednosti mnoha **zkušených pracovníků**.

Starší pracovníci hrají v této dynamice klíčovou roli, působí jako **mentoři a zprostředkovatelé předávání znalostí**. Například v odvětví ekologického zemědělství předávají zkušení zemědělci mladým zemědělcům své znalosti o střídání plodin, přírodních hnojivech a technikách kompostování. Podobně ve stavebnictví školí starší pracovníci nové generace v oblasti energetické renovace starých budov, přičemž kombinují tradiční know-how s moderními environmentálními standardy. Údržba, opravy a repasování jsou klíčová odvětví, která vyžadují podrobné znalosti jak starých, tak nových materiálů a výrobků. V automobilovém průmyslu mohou zkušení technici opravovat nebo repasovat díly pro starší vozidla a zároveň do nich integrovat novější, ekologičtější komponenty. Jejich znalosti tradičních mechanických systémů jsou nezbytné pro prodloužení životnosti zařízení a snížení množství odpadu.

V oběhovém hospodářství pracovní místa nevyžadují tolik nových dovedností, ale spíše **průřezové dovednosti**, jako je řešení problémů, komunikace a přizpůsobivost. Například bývalý vedoucí stavby se může stát poradcem v oblasti energetické renovace, přičemž využije své dovednosti v oblasti vedení týmu, plánování a koordinace a zároveň se proškolí v nových environmentálních standardech.

Ocenění zkušeností v ekologických pracovních místech je skutečnou strategickou pákou pro úspěšnou ekologickou transformaci. Plným zapojením starších, zkušenějších pracovníků mohou podniky a regiony **čerpat z pevných odborných**

znalostí a zároveň podporovat **mezigenerační a inkluzivní přístup** k udržitelnému rozvoji.



© romul014 / Adobe Stock

Výzvy specifické pro jednotlivá odvětví

Odvětví údržby

Sektor oprav, instalací a údržby, který je jádrem přechodu k oběhovému hospodářství, vyniká jako strategická oblast, a to jak z hlediska udržitelnosti výrobků, tak z hlediska místní zaměstnanosti. Tyto dovednosti, které zahrnují renovaci a repasování, prodlužují životnost zařízení, snižují spotřebu zdrojů a omezují množství odpadu. Plně ztělesňují zásady **3R**: Reduce, Reuse, Recycle (Snižovat, Opětovně používat, Recyklovat)[66] .

Do roku 2030 by sektor oprav a instalace strojů mohl v EU vytvořit **až 64 000 pracovních míst**[67] . V širším měřítku se **75 % pracovních míst v Evropě**

[66] Centrum pro politický výzkum – Dopad přechodu na oběhové hospodářství na zaměstnanost
[67] Evropská komise – Dopady politik v oblasti oběhového hospodářství na trh práce

soustřeďuje právě v sektoru údržby[68] . Tato čísla odrážejí silnou dynamiku, v níž se odborná praxe stává strategickým přínosem.
Starší odborníci, kteří disponují technickými znalostmi, hlubokými znalostmi materiálů a starších výrobků a cennou průmyslovou kulturou, mohou podpořit přechod k udržitelnějším postupům.

Například při renovaci elektronických zařízení mohou zkušení technici diagnostikovat, opravovat a repasovat složitá zařízení s využitím dovedností získaných v průběhu mnoha let. Jejich znalost elektronických schémat, tištěných obvodů a specifických materiálů je nezbytná pro zajištění kvality a bezpečnosti jejich práce.

Práce v údržbě se neomezují pouze na technické úkoly. Vyžadují také **mezioborové dovednosti,** jako je meziprofesní koordinace, řízení vztahů se zákazníky, řešení problémů a přizpůsobení se firemním politikám. Tyto dovednosti, často rozvíjené v průběhu celé kariéry, jsou obzvláště časté u starších pracovníků, kteří tak mohou hrát klíčovou roli při zvyšování kvalifikace týmů a předávání znalostí.

Cesta k lepším pracovním podmínkám

Zelená transformace nabízí příležitosti ke zlepšení **kvality pracovních míst a pracovních podmínek**. Tato nová zelená pracovní místa mají nejen přínos pro životní prostředí, ale také sociální a profesní dopady, které jsou nezbytné pro **spravedlivou a inkluzivní transformaci**.

Zelená pracovní místa často přispívají k **tomu, že jsou pracoviště čistší a bezpečnější**. Zaměřením se na činnosti, které snižují znečištění a obnovují ekosystémy, pomáhají zlepšovat kvalitu ovzduší a snižovat vystavení škodlivým látkám. Například pracovní místa v oblasti obnovitelných zdrojů energie, udržitelného zemědělství a zeleného stavebnictví jsou obecně méně spojena s toxickými materiály. Ekologicky šetrné uspořádání pracoviště může **přispět k dlouhodobému zdraví a pohodě pracovníků**. Jedná se například o zavedení

[68] Centrum pro výzkum politik – Dopad přechodu na oběhové hospodářství na zaměstnanost

systémů přirozeného větrání nebo energeticky úsporných budov, které mohou zlepšit například kvalitu vnitřního vzduchu a tepelný komfort.

Mnoho nově vznikajících zelených profesí s sebou nese **nižší fyzickou zátěž** a **menší vystavení nebezpečným podmínkám**. Inovace, jako je **modulární výstavba** – inovativní stavební metoda, při níž se stavební prvky vyrábějí v továrně a poté se montují na místě určení – umožňují provést velkou část práce předem, v kontrolovaném prostředí, čímž se práce stává fyzicky méně náročnou a přístupnou širšímu okruhu pracovníků.

Pro **starší pracovníky** jsou tato zlepšení obzvláště cenná. Vzhledem k tomu, že fyzická odolnost může s věkem klesat, mohou méně fyzicky náročná a příznivější zelená pracovní místa pomoci **prodloužit zdravý pracovní život**, čímž přispívají k aktivnímu stárnutí a sociálnímu začlenění.

Rozvoj zelených pracovních míst umožňuje **začlenit bezpečnostní a zdravotní normy již od samého počátku**, namísto jejich zavádění v pozdější fázi. Zelená pracovní místa tak mají potenciál nabídnout **lepší rovnováhu mezi požadavky na pracovní místo a dostupnými zdroji**. Všechny tyto faktory přispívají k **větší spokojenosti v práci** a **nižšímu riziku vyhoření**.

Zelená pracovní místa představují skutečnou příležitost ke zlepšení pracovních podmínek **ve všech odvětvích.** Díky podpoře zdravějšího pracovního prostředí, bezpečnějších pracovních úkolů a lepšího uspořádání práce může zelená transformace přispět k udržitelnému trhu práce. Aby bylo možné tento potenciál plně využít, musí politická opatření zajistit, aby **kvalita pracovních míst** byla ústředním pilířem zelené ekonomiky, z čehož budou těžit pracovníci všech věkových skupin.



© Centre for Ageing Better

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **IRSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE

Active Retirement Ireland

Green Skills 2030: Budování udržitelné pracovní síly ve stavebnictví

Strategie „Green Skills 2030“ je prvním irským **národním rámcem,** který **zakotvuje udržitelnost v celém sektoru dalšího vzdělávání a odborné přípravy (FET)**. Zaměřuje se na začlenění zelených dovedností do učňovských programů a školení, na podporu klimatické gramotnosti a na sladění vzdělávání s nově vznikajícími trhy zelených pracovních míst. Tato iniciativa může být cenná pro starší pracovníky, protože jim otevírá cesty k rekvalifikaci v oblasti zeleného stavebnictví a udržitelnosti a zároveň pomáhá firmám udržet si jejich odborné znalosti.

Ve stavebnictví se strategie zaměřuje na energeticky úsporné stavby, moderní stavební metody a modernizaci budov. **Kurzy zaměřené na budovy s téměř nulovou spotřebou energie (NZEB)** rozvíjejí dovednosti pro efektivní výstavbu, **školení v oblasti moderních stavebních metod (MMC)** zahrnuje informační modelování budov (BIM), AutoCAD a techniky prefabrikace, a **školení v oblasti modernizace budov** vybavuje pracovníky znalostmi pro modernizaci stávajících budov a snižování emisí uhlíku. Školení **klade důraz na bezpečnost a ochranu zdraví**, povědomí o klimatických změnách a praktické zkušenosti. Je poskytováno prostřednictvím **rad pro vzdělávání a odbornou přípravu (ETB)** a **irské národní služby pro online vzdělávání (eCollege)** a je cíleně propagováno mezi pracovníky ve stavebnictví.

Výzvy specifické pro dané odvětví

Stavební odvětví

Zelená transformace a stárnoucí pracovní síla jsou dvěma hlavními faktory, které zásadně mění stavební sektor v Evropské unii. Tento sektor představuje přibližně **6 % evropského HDP** a zaměstnává více než **13,5 milionu lidí[69] .**

Zelená transformace, poháněná iniciativami, jako je Evropská zelená dohoda[70] , staví budovy do centra klimatické strategie EU s cílem učinit je udržitelnějšími, energeticky účinnějšími a odolnějšími.

Tato transformace otevírá významné ekonomické příležitosti. Na jedné straně **by mohly vzniknout nové pracovní příležitosti** díky investicím do energetické renovace, výstavby udržitelných budov a instalace zelených technologií, jako jsou solární panely. Tyto činnosti jsou velmi náročné na pracovní sílu a v případě plného provedení Zelené dohody by v tomto odvětví vyžadovaly celkový **nárůst zaměstnanosti o 3,8 %[71]** .

[69] Ekologizace stavebního odvětví v EU | CEDEFOP
[70] Evropská zelená dohoda – Evropská komise
[71] Ekologizace stavebního sektoru EU | CEDEFOP

Na druhou stranu **mohou některá tradiční pracovní místa zaniknout** nebo se proměnit. Například zavedení produktivnějších technik, jako je modulární výstavba, umožňuje rychlejší výstavbu s menším počtem pracovníků, což by mohlo vést ke **snížení zaměstnanosti o přibližně 1 %**[72] . Podobně i oběhové hospodářství, jehož cílem je omezit množství odpadu a znovu využívat materiály, může zefektivnit určité procesy a tím mírně snížit nároky na pracovní sílu v určitých funkcích.

To **zdůrazňuje zásadní význam vzdělávání a rekvalifikace**, aby pracovníci mohli těžit z nových příležitostí, místo aby byli technologickým a ekologickým vývojem vyloučeni. Transformace profesí vyžaduje masivní úsilí v oblasti zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, podporované evropskými programy, jako je **BUILD UP Skills**, jejichž cílem je připravit odborníky na požadavky udržitelného stavebnictví.

Tato transformace naráží na další skutečnost: stárnoucí pracovní sílu. Odvětví čelí vlně odchodů do důchodu, která ohrožuje jeho schopnost uspokojit rostoucí poptávku. Aby se odvětví přizpůsobilo novým požadavkům, ale také pracovním podmínkám, které jsou a i nadále budou ovlivňovány klimatickými změnami, musí **investovat jak do vzdělávání, tak do pracovních podmínek**.

Celoživotní učení a odborné vzdělávání starších pracovníků, stejně jako zlepšení pracovních podmínek a flexibility, budou zásadní pro zajištění kvality zaměstnání starších pracovníků a jejich udržení v pracovním procesu, aby bylo možné dosáhnout úspěšné transformace, která skloubí environmentální udržitelnost a sociální spravedlnost.

Prostřednictvím sociálního začlenění a mezigeneračních týmů

Zelená transformace není pouze environmentální nutností, ale také sociální příležitostí. V době, kdy se Evropa ubírá směrem ke klimatické neutralitě, nabízí

[72] Ekologizace stavebního sektoru EU | CEDEFOP

rozvoj zelených pracovních míst jedinečnou příležitost k **podpoře sociálního začlenění** a **posílení mezigenerační spolupráce** na pracovišti i v komunitách.

Zelená pracovní místa pokrývají širokou škálu odvětví s pozicemi, které vyžadují a těží z kombinace technických dovedností, znalostí a přístupů založených na spolupráci, díky čemuž jsou ideální pro **rozmanité, inkluzivní a mezigenerační týmy**. Pracovní místa založená na komunitních iniciativách, jako jsou sdílené zahrady, opravárenské kavárny a místní družstva, přirozeně podporují **mezigenerační spolupráci** a umožňují mladým i starším pracovníkům pracovat bok po boku, vyměňovat si znalosti, dovednosti a pohledy na věc a zároveň přispívat k dosažení environmentálních cílů.

V kombinaci s dovednostmi a zkušenostmi starších pracovníků mohou dovednosti mladších pracovníků, kteří díky svému nedávnému počátečnímu školení pravděpodobně lépe znají nové postupy a technologie, být pro společnost velkým přínosem. Takové mezigenerační týmy totiž umožňují **vyšší produktivitu a inovace**, které jsou nezbytné pro zelenou transformaci probíhající na trhu práce.

Starším pracovníkům mohou zelená pracovní místa nabídnout **atraktivní příležitosti, jak zůstat aktivní**, a to jak z profesního, tak ze sociálního hlediska. Mnohé role v zelené ekonomice jsou fyzicky méně náročné a více založené na spolupráci, díky čemuž se dobře hodí pro pracovníky, kteří chtějí **v práci lépe stárnout**. Ať už jde o mentorování mladších kolegů, účast na místních projektech v oblasti udržitelnosti nebo získávání nových rolí prostřednictvím celoživotního učení, starší dospělí mohou hrát zásadní roli při budování zelenější budoucnosti.

Uznání hodnoty mezigeneračních týmů je nepopiratelným přínosem nejen pro společnost, ale také pro **sociální soudržnost** a **odolnost komunity,** protože pomáhá bojovat proti stereotypům a vyloučení souvisejícím s věkem. Zelená transformace je více než jen změna v energetice nebo výrobě. Je to příležitost **přehodnotit způsob, jakým spolupracujeme**. Podporou inkluzivních a mezigeneračních zelených pracovních míst může Evropa zajistit, že tato transformace bude nejen environmentálně udržitelná, ale také **sociálně spravedlivá** a nabídne všem, včetně starších pracovníků, příležitost k rozvoji a přispění.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **VELKÉ BRITÁNIE**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací International Longevity Centre UK

Pracovní skupina pro zelená pracovní místa: Zajištění rozmanitosti zaměstnanosti prostřednictvím zelené transformace

Pracovní skupina pro zelená pracovní místa (Green Jobs Taskforce) byla zřízena britskou vládou v roce 2020 s cílem poskytovat nezávislé poradenství ohledně **vytváření vysoce kvalitních a udržitelných pracovních míst** v rámci přechodu k ekonomice s nulovými emisemi. Sdružuje zástupce vlády, průmyslu, odborů a sektoru odborného vzdělávání, aby koordinovala plánování pracovní síly, rozvoj dovedností a připravenost dodavatelského řetězce v nově vznikajících zelených odvětvích a **zajistila tak, že tento přechod bude spravedlivý, inkluzivní a udržitelný pro všechny.** To zahrnuje podporu a školení pro starší pracovníky, které jim pomáhá přizpůsobit jejich dovednosti měnícím se požadavkům trhu a zároveň chrání jejich základní práva jako ceněných a nezávislých členů společnosti.

Ve své zprávě z roku 2021 pracovní skupina doporučila, aby vláda využívala **politiky a financování v oblasti nulových emisí** k podpoře kvalitních zelených pracovních míst, k posílení dovedností pracovní síly a k rozvoji konkurenceschopných místních dodavatelských řetězců. Všichni žadatelé o financování související s „net zero“ musí **prokázat osvědčené postupy v oblasti rovnosti a inkluze a transparentně podávat zprávy o diverzitě pracovní síly**. Zpráva rovněž vyzývá uhlíkově náročná odvětví, která dostávají finanční prostředky na dekarbonizaci, aby **v konzultaci s pracovníky nebo odbory uzavřela dohody o spravedlivém přechodu**, a vládu, aby přijala zásadu, která důsledně podporuje zelená pracovní místa,

dovednosti a inkluzivní postupy ve všech významných investicích v rámci „net zero“.

Výzvy pro starší pracovníky na ekologičtějším trhu práce

Diskriminace na základě věku a strukturální překážky

Starší pracovníci čelí diskriminaci na základě věku a nedostatečnému uznání, což brání jejich plnému zapojení do této transformace. Údaje ukazují, že u starších pracovníků (ve věku 55–64 let) je o přibližně 25 % vyšší pravděpodobnost, že zůstanou v pracovních místech s vysokými emisemi uhlíku než u mladších pracovníků (ve věku 18–34 let)[73] , zejména v regionech závislých na fosilních palivech.

Hlavním faktorem, který přispívá k obtížím, s nimiž se starší pracovníci potýkají, je **věková diskriminace**. Ve světě práce se to projevuje přetrvávající tendencí vnímat starší lidi jako méně schopné osvojit si nové dovednosti, méně produktivní nebo méně přizpůsobivé změnám. Tyto stereotypy nejen podkopávají důvěru starších pracovníků ve vlastní schopnost přizpůsobit se změnám, ale ovlivňují také rozhodnutí zaměstnavatelů. **Vzdělávací programy** jsou jen zřídka přizpůsobeny konkrétním potřebám starších lidí a **zaměstnavatelé se často zdráhají investovat do jejich rozvoje**, protože se domnívají, že to není z krátkodobého hlediska nákladově efektivní. Tato dynamika se stává obzvláště problematickou v kontextu zelené transformace, která vyžaduje rychlé přizpůsobení se novým technologiím, postupům a rolím. Věková diskriminace přispívá k **prohlubování nerovností** tím, že vylučuje významnou část pracovní síly z příležitostí v oblasti zelených pracovních míst.

[73] Pracovníci a přechod na zelenou energii: Závěry z 300 milionů změn zaměstnání

Starší pracovníci mají proto menší šanci na zaměstnání v nově vznikajících odvětvích zelené ekonomiky, a to nikoli kvůli nedostatku potenciálu, ale kvůli systémovým předsudkům, které omezují jejich přístup.

Již **tak** vysoké **riziko dlouhodobé nezaměstnanosti u starších pracovníků** se tím ještě zvyšuje. Věková diskriminace omezuje nejen jejich současné vyhlídky na zaměstnání, ale i jejich budoucí příležitosti, zejména v odvětvích procházejících transformací. Navíc určitá opatření, jako je předčasný odchod do důchodu, mohou, nejsou-li dobře koncipována, předčasně vytlačit zkušené pracovníky z trhu práce. Tyto kumulativní překážky prohlubují nerovnosti v kontextu zelené transformace a hrozí trvalým vyloučením určitých profilů z trhu zelených pracovních míst.

Nízká geografická mobilita je další významnou překážkou, s níž se starší pracovníci potýkají, zejména v regionech procházejících hospodářskou a environmentální transformací. Tato omezená mobilita je často způsobena silnými rodinnými vazbami, finančními omezeními nebo nedostatečnou dopravní infrastrukturou, což vše omezuje schopnost starších osob přestěhovat se nebo dojíždět do oblastí, kde vznikají zelená pracovní místa. V důsledku toho zůstávají pracovní příležitosti geograficky soustředěné a nepřístupné pro ty, kteří se nemohou snadno přestěhovat nebo cestovat.

Tento problém ještě zhoršuje **nedostatek vhodné institucionální podpory**. Mnoho starších pracovníků nedostává individuální poradenství ani cílenou pomoc, která by jim mohla pomoci zorientovat se ve složitých procesech rekvalifikace a změny kariéry. Obecné programy často nedokážou řešit specifické výzvy, kterým tato demografická skupina čelí, jako je nízká digitální gramotnost, zdravotní omezení nebo psychologický dopad dlouhodobé nezaměstnanosti. Při absenci **přizpůsobených podpůrných mechanismů**, jako je kariérní poradenství, je méně pravděpodobné, že se starší pracovníci zapojí do iniciativ zaměřených na rekvalifikaci.

Omezená podpora při osvojování nových dovedností

Mnoho nově vznikajících zelených pracovních míst vyžaduje specializované technické schopnosti, tzv. **zelené dovednosti**, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologiím a udržitelným postupům v klíčových

odvětvích, jako jsou obnovitelné zdroje energie, renovace budov, nakládání s odpady a udržitelné zemědělství. Transformace odvětví nejenže vytváří nová zelená pracovní místa, ale také mění náplň stávajících pracovních míst. Téměř **40 % pracovníků v EU zaznamená významnou změnu svých pracovních úkolů**[74] . Očekává se silný růst profesí se střední kvalifikací, jako jsou technici, ale bude vyžadovat cílené rekvalifikační kurzy.

Ačkoli přechod k zelené ekonomice nabízí mnoho příležitostí, **ne všechny skupiny pracovníků z něj mají stejný prospěch**, zejména pak osoby se střední úrovní kvalifikace, starší osoby a další skupiny obyvatelstva v zranitelné situaci. Starší pracovníci jsou obzvláště ohroženi **nesouladem mezi nově vznikající poptávkou po digitálních a zelených dovednostech a jejich omezeným přístupem k možnostem odborné přípravy**, což je ještě zhoršeno předsudky souvisejícími s věkem, jak bylo vysvětleno výše.

Na podporu těchto změn vypracovala Evropská komise v rámci Evropské zelené dohody **rámec GreenComp**[75] , **Evropský rámec kompetencí v oblasti udržitelnosti**. GreenComp slouží jako nástroj celoživotního učení, který pomáhá jednotlivcům rozvíjet znalosti, dovednosti a postoje nezbytné pro udržitelný život, práci a jednání. Je koncipován jako inkluzivní nástroj určený pro studenty všech věkových skupin, s různým vzděláním a v různých vzdělávacích prostředích a nabízí vodítko pro pedagogy a instituce k začlenění kompetencí v oblasti udržitelnosti do jejich učebních plánů a vzdělávacích programů.

Ačkoli GreenComp poskytuje cenný základ pro celoživotní učení, **dosud není široce integrován do systémů odborné přípravy na pracovišti.** Navíc existuje znatelná mezera v iniciativách zaměřených na rekvalifikaci, které by sladily kompetence GreenCompu s praktickými realitami, jimž čelí starší pracovníci v odvětvích, jako je zpracovatelský průmysl a zemědělství. Jeho univerzální koncepce, ačkoli je ve svém záměru inkluzivní, někdy nedokáže dostatečně zohlednit specifické vzdělávací potřeby a kontexty starších dospělých. Tuto situaci ještě zhoršuje **nedostatek kvalifikovaných pracovníků a pedagogů**, zejména v

[74] Eurofound – Kvalita pracovních míst v kontextu změny klimatu
[75] GreenComp: evropský rámec kompetencí v oblasti udržitelnosti – Evropská komise

odvětvích, jako je zdravotnictví, kde klimatické a zdravotní výzvy vyžadují rychlé zvyšování kvalifikace. Systémy odborné přípravy se proto musí vyvíjet tak, aby předvídaly potřeby v oblasti dovedností, zejména v oblastech, jako je oběhové hospodářství, ekologický design, opravy a údržba.

Zelená transformace je nakonec velkou příležitostí pro skupiny, jako jsou nízkokvalifikovaní pracovníci, starší lidé, dlouhodobě nezaměstnaní a osoby se zdravotním postižením, kteří jsou mezi uchazeči o zaměstnání nadměrně zastoupeni, k opětovnému začlenění na trh práce. Jejich začlenění do nových pracovních míst však do značné míry závisí na **přizpůsobení systémů odborné přípravy a podpoře rekvalifikace**.

VÝZNAMNÁ PRAXE Z **MALTY**

Informace shromážděné ve spolupráci s národní asociací důchodců, která je členem AGE

Jobsplus: Rozvoj dovedností pro udržitelnou a digitální budoucnost

Jobsplus je **maltská veřejná služba zaměstnanosti**, která propojuje nabídku a poptávku po pracovní síle a zároveň podporuje odborné vzdělávání a integraci pracovníků. **Uchazeči o zaměstnání se mohou zaregistrovat a získat individuální poradenství**, v rámci kterého poradci posoudí jejich dovednosti, stanoví kariérní cíle a nasměrují je k příslušným vzdělávacím programům. Agentura nabízí **databázi volných pracovních míst, zprostředkování praxe a cílené programy pro zranitelné skupiny**, čímž pomáhá starším pracovníkům při hledání nových příležitostí.

Pro zaměstnavatele funguje Jobsplus jako partner při náboru zaměstnanců tím, že vyhledává vhodné kandidáty a zároveň poskytuje finanční pobídky, poradenství v oblasti pracovněprávních předpisů a iniciativy na podporu rozmanitosti a inkluze. **Program pro starší pracovníky (Mature Workers Scheme)** je určen zaměstnavatelům, kteří chtějí využít dovednosti osob ve

věku od 45 do 65 let. **Poskytuje pobídky k zaměstnávání starších pracovníků a usnadňuje tak předávání cenných zkušeností** a znalostí mladším generacím.

Jobsplus rovněž připravuje pracovní sílu na budoucí potřeby trhu práce **rozvojem ekologických a digitálních dovedností**. Podporuje ekologickou transformaci prostřednictvím školení v oblasti udržitelnosti, environmentálního managementu a postupů udržitelné výstavby. Zejména program **„Zelené dovednosti: Čtyři výzvy a zkušenosti“** seznamuje účastníky s řízením zdrojů, snižováním emisí , oběhovým hospodářstvím a zelenými inovacemi. Současně Jobsplus posiluje digitální přizpůsobivost prostřednictvím programů, jako je **„Investice do dovedností“**. Tato školení mohou starším pracovníkům pomoci zůstat konkurenceschopnými na měnícím se trhu práce.



© Centre for Ageing Better

Výzvy specifické pro jednotlivá odvětví

Odvětví zdravotnictví

Odborníci ve zdravotnictví a samotný sektor zdravotnictví stojí v centru ekologické transformace a čelí dvojí výzvě: přizpůsobit systémy zdravotní péče rostoucím dopadům změny klimatu a zároveň snížit svou vlastní uhlíkovou stopu; sektor zdravotnictví sám o sobě přispívá přibližně **5 % k celosvětovým emisím skleníkových plynů**[76] . Změna klimatu je uznávána jako jedna z největších hrozeb pro veřejné zdraví a rozvoj zelených dovedností se stává strategickou prioritou.

Zelené dovednosti ve zdravotnictví zahrnují řadu znalostí a postupů, které jsou nezbytné pro reakci na současné environmentální výzvy. Patří mezi ně **klimatická gramotnost ve zdravotnictví**, která odborníkům umožňuje pochopit souvislosti mezi změnou klimatu a lidským zdravím, posuzovat rizika, efektivně komunikovat o těchto otázkách a prosazovat udržitelné veřejné politiky. Zahrnují také **udržitelné klinické postupy** zaměřené na snižování množství zdravotnického odpadu, optimalizaci využívání zdrojů a začleňování ekologických přístupů do každodenní péče. Další zásadní složkou je **vedení v oblasti veřejného zdraví**, které zahrnuje řízení klimatických rizik, plánování odolnosti zdravotnického systému a koordinaci mezi různými aktéry v tomto odvětví. A konečně, tyto kompetence **čerpají z kognitivních, interpersonálních, intrapersonálních a technologických dovedností** potřebných ke snižování emisí skleníkových plynů a přizpůsobení se dopadům změny klimatu na zdraví obyvatelstva.

Navzdory naléhavosti této situace **přetrvává mezera ve vzdělávání a odborné přípravě zdravotnických pracovníků v oblasti klimatických otázek**. Nedostatečné povědomí, absence přizpůsobených programů a nedostatek průběžného profesního rozvoje brání integraci těchto dovedností. Tento deficit je ještě umocněn **nedostatkem personálu** (více

[76] Evropská observatoř pro systémy a politiky v oblasti zdraví – Zelené dovednosti pro udržitelnou budoucnost: budování pracovní síly v oblasti zdravotnictví a péče, která je šetrná ke klimatu

než 1,2 milionu v Evropě[77]), nejistými pracovními podmínkami a omezenými zdroji, což ztěžuje přijetí dlouhodobé vize. Zelené dovednosti jsou často vnímány spíše jako dodatečná zátěž než jako příležitost k transformaci.

Evropská komise uznává osvojování zelených dovedností ve zdravotnictví jako strategický nástroj[78] . Vyzývá rozhodovací orgány, aby společně s odborníky ve zdravotnictví a sociálními pracovníky vytvářely politiky v oblasti klimatu a zdraví, investovaly do inovativních vzdělávacích programů a podporovaly mezioborovou spolupráci. Evropská komise jasně identifikuje získávání zelených dovedností ve **zdravotnictví** jako strategický nástroj pro řešení výzev spojených se změnou klimatu. Vyzývá rozhodovací orgány, aby společně s odborníky ve zdravotnictví a sociálními pracovníky vypracovávali politiky v oblasti klimatu a zdraví, investovali do inovativních vzdělávacích programů a podporovali mezioborovou spolupráci.

Navzdory těmto ambicím jsou konkrétní iniciativy stále omezené. Projekty, jako je **projekt BeWell**, jejichž cílem je vypracovat evropskou strategii pro zelené a digitální dovednosti zdravotnických pracovníků, se stále nacházejí v pilotní fázi a pokrývají pouze část Evropy. Začlenění těchto dovedností do systémů odborného vzdělávání je stále okrajové a místní struktury mají často obtížný přístup k evropskému financování.

Tato omezení jsou **ještě výraznější u starších pracovníků** ve zdravotnictví, a to i přesto, že tvoří významnou část pracovní síly. Tito odborníci často čelí dvojí překážce. Na jedné straně jde o **rostoucí propast mezi jejich současnými dovednostmi a novými požadavky** spojenými s ekologickou a digitální transformací. Na druhé straně je to **omezený přístup k možnostem vzdělávání** kvůli časovým omezením, pracovní zátěži a **věkové diskriminaci** v politikách vzdělávání.

[77] Evropská observatoř pro systémy a politiky v oblasti zdraví – Zelené dovednosti pro udržitelnou budoucnost: budování pracovní síly v oblasti zdravotnictví a péče s ohledem na klima
[78] Evropská observatoř pro systémy a politiky v oblasti zdraví – Zelené dovednosti pro udržitelnou budoucnost: budování pracovní síly v oblasti zdravotnictví a péče, která je citlivá k klimatickým změnám

Na straně národních vlád zůstávají snahy roztříštěné. Ekologické dovednosti jsou jen zřídka začleňovány do počátečního nebo dalšího vzdělávání a zdravotnickým zařízením **chybí zdroje k tomu, aby mohly nabízet programy přizpůsobené všem profilům**, zejména těm starším. Vzhledem k absenci jasného regulačního rámce a konkrétních pobídek zůstává vzdělávání v oblasti životního prostředí z velké části dobrovolné.

Aby mohl sektor zdravotnictví plně sehrát svou roli v ekologické transformaci, je nezbytné vyvinout **přístupné a kontextualizované vzdělávání**, **zohlednit zkušenosti starších pracovníků** a **posílit partnerství mezi zdravotnickými zařízeními, vzdělávacími organizacemi a veřejnými rozhodovacími orgány**.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z PRAXE ZE **ŠPANĚLSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy sítě AGE: Confederación Española de Organizaciones de Mayores, Plataforma 50 a Plataforma de Mayores Pensionistas

Projekt FLOWER (2022–2024):
Podpora kompetencí souvisejících s přírodou u starších lidí

Projekt FLOWER, financovaný programem Erasmus+, byl vytvořen s cílem **posílit vazbu mezi seniory, jejich pečovateli a přírodou**. Jeho hlavním cílem je **rozvíjet „zelené dovednosti" a kompetence související s přírodou**, což pečovatelům umožní navrhovat smysluplné aktivity, které podporují **pohodu prostřednictvím kontaktu s přírodou**. V rámci projektu byly shromážděny a analyzovány osvědčené postupy z partnerských zemí a byly vyvinuty praktické školicí materiály, které mají pečovatelům pomoci začlenit přírodu do každodenní péče. Tímto způsobem projekt přispívá k širší vizi **aktivního a udržitelného stárnutí v Evropě**.

Ve Španělsku uspořádala nevládní organizace pro seniory **CEOMA** dva workshopy založené na společné tvorbě v centru péče o osoby s demencí v Pantoji. První workshop ***s názvem „Plant Allergens Bingo***" měl za cíl zvýšit povědomí o rostlinných alergenech a přínosech rostlin prostřednictvím vzdělávací hry. Druhý workshop s ***názvem „Earth Heroes*** Challenge" povzbuzoval mezigenerační týmy k ekologickým aktivitám, jako je například výroba řemeslných výrobků z recyklovaných materiálů. Tyto iniciativy zdůrazňují význam **mezioborové spolupráce mezi environmentální výchovou a sociální péčí** a ukazují, jak **může být příroda zdrojem zdraví, sociálních vazeb a důstojnosti v pozdějším věku**.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Ačkoli jsou „zelená" pracovní místa často prezentována jako symbol udržitelnosti a odpovědnosti vůči životnímu prostředí, nezaručují automaticky bezpečné a zdravé pracovní podmínky. Přechod k ekologičtější ekonomice s sebou přináší řadu **fyzických a psychosociálních rizik**, která, pokud nebudou řešena, mohou ohrozit blahobyt pracovníků a bránit určitým skupinám v plném využití nových příležitostí.

Jednou z nejnaléhavějších obav je fyzická zátěž spojená s mnoha zelenými povoláními. Práce v odvětvích, jako je udržitelné zemědělství nebo energeticky úsporná renovace budov, často zahrnují **těžkou manuální práci, opakující se úkoly, nevhodné pracovní polohy a dlouhodobý pobyt venku**. Tyto nároky mohou být obzvláště obtížné pro starší pracovníky nebo osoby s chronickými zdravotními problémy, což vyvolává otázky ohledně zdravého stárnutí na pracovišti a nutnosti zajistit, aby byl zelený přechod inkluzivní. Zároveň zavádění nových technologií přináší nová rizika. Pracovníci, kteří manipulují s inovativními „zelenými" materiály, mohou být vystaveni **chemickým nebo mechanickým rizikům,** která dosud nejsou plně prozkoumána a je třeba je studovat z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníků. Bez odpovídajícího školení, dohledu a preventivních opatření se tato rizika znásobují, zejména u nezkušených nebo fyzicky zranitelných pracovníků.



© David Tett / Centre for Ageing Better

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **ITÁLIE**

Údaje shromážděné ve spolupráci s členskými organizacemi AGE: Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani, SPI CGIL, Associazione Lavoro over 40 a Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Národní plán oživení a odolnosti (PNRR) (2021): Podpora udržitelného a mechanizovaného zemědělství

PNRR je italský národní nástroj v rámci programu **NextGenerationEU**. Poskytuje investice a reformy k oživení ekonomiky po krizi COVID-19, přičemž klade důraz na nutnost **přechodu současného ekonomického modelu směrem k větší environmentální a sociální udržitelnosti**.

V rámci mise 2 – Zelená revoluce a ekologická transformace je vyčleněno 5,27 miliardy eur na podporu oběhového hospodářství a udržitelného zemědělství. Cílem je prosazovat přesné a odolné zemědělství, podporovat agroekologické postupy a zlepšit monitorování životního prostředí. Investice se zaměřují na inovace a mechanizaci prostřednictvím moderních strojů, přesných technik, technologií Zemědělství 4.0 a ekologičtějších vozidel. Školení pro techniky, manažery, agronomy a pracovníky zajišťuje jejich efektivní zavádění. Tato opatření mohou **podpořit starší zemědělce tím, že zmírní fyzickou zátěž, poskytnou dostupné školení a zlepší pracovní podmínky**, čímž jim pomohou zůstat v tomto odvětví aktivní.

Rizika zelené transformace však nejsou pouze fyzická. Na pracovníky také silně doléhá **psychosociální tlak**. Rychlá restrukturalizace odvětví, rostoucí nejistota zaměstnání a nutnost rychle se přizpůsobit novým dovednostem a technologiím mohou vyvolávat úzkost a nejistotu, zejména u starších pracovníků, kteří čelí mnoha výše popsaným strukturálním překážkám. V některých odvětvích, jako je zdravotnictví, se k již tak vysoké úrovni stresu a únavy přidává další pracovní zátěž spojená s klimatickými výzvami a environmentální udržitelností. Tato psychosociální rizika mohou podkopávat motivaci, duševní zdraví a spokojenost v práci. Starší pracovníci patří mezi skupiny, které jsou nepřiměřeně zastoupeny v nejnebezpečnějších a nejrizikovějších povoláních, přičemž mají omezený přístup ke spolehlivým informacím, odpovídajícímu školení nebo účinným mechanismům sociální ochrany.

K zajištění inkluzivního a spravedlivého zeleného přechodu nestačí pouze podporovat pracovní místa šetrná k životnímu prostředí. Zelená pracovní místa musí být rovněž koncipována tak, aby se na nich jako základní princip uplatňovalo zdraví a bezpečnost při práci, a aby tak zůstala **přístupná a udržitelná pro pracovníky všech věkových skupin a z různých prostředí**. To zahrnuje nejen snižování fyzických rizik prostřednictvím preventivních opatření, ochranných pomůcek a ergonomického designu, ale také vytváření nových forem zaměstnání, které umožňují účast bez nadměrné fyzické zátěže, jako jsou poradenské, školicí, monitorovací nebo koordinační role. Vyžaduje to také robustní strategie v oblasti

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, **cílenou podporu pro skupiny ve zranitelném postavení** a větší zapojení hlasů pracovníků do rozhodovacích procesů.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD ZE **ŠPANĚLSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE: Confederación Española de Organizaciones de Mayores, Plataforma 50 a Plataforma de Mayores Pensionistas

Strategické projekty pro hospodářské oživení a transformaci (PERTE): Budování ekologičtějšího, bezpečnějšího a inkluzivnějšího stavebnictví

Ve Španělsku jsou PERTE **rozsáhlé strategické projekty podporované veřejnými prostředky z plánu na oživení NextGenerationEU**. Jejich cílem je modernizovat klíčová odvětví ekonomiky, urychlit digitální a ekologickou transformaci a posílit konkurenceschopnost. Tento konkrétní projekt PERTE si klade za cíl transformovat stavebnictví a bytovou výstavbu **zavedením industrializovanějších procesů založených na technologiích**. Usiluje o dosažení environmentální udržitelnosti v rámci iniciativy „ “ prostřednictvím snižování množství odpadu, zlepšování energetické účinnosti a zmenšování ekologické stopy bytové výstavby.

Klíčovým aspektem je **zlepšení pracovních podmínek**, neboť přesunutí části stavebního procesu do kontrolovaného prostředí továren pomáhá snižovat riziko úrazů, zajišťuje stabilnější zaměstnání a **zvyšuje atraktivitu odvětví, zejména pro ženy,** které jsou ve stavebnictví tradičně nedostatečně zastoupeny. Tyto změny jsou **přínosné** také **pro starší pracovníky, pro které mohou být fyzicky náročné úkoly a vystavení rizikům při práci venku větší výzvou**.

Výzvy specifické pro dané odvětví

Odvětví nakládání s odpady

Odvětví nakládání s odpady vystavuje pracovníky řadě rizik, která mohou ohrozit jejich zdraví, bezpečnost a schopnost zdravého stárnutí v práci. Tato rizika jsou předmětem zvláštního zájmu z hlediska zdravého stárnutí zaměstnanců, ale také starších pracovníků, jejichž fyzická a fyziologická zranitelnost může být zhoršena náročnými pracovními podmínkami v průběhu celé jejich kariéry.

Fyzická rizika jsou četná a rozmanitá. Pracovníci jsou pravidelně vystaveni **nebezpečným látkám**, jako jsou chemikálie, infekční materiály, výpary a prach. Hluk, vibrace způsobené používáním ručního nářadí, opakované pohyby, nevhodné pracovní polohy a extrémní teploty jsou **faktory**, **které kladou na tělo intenzivní zátěž**, přičemž jejich kumulativní účinky jsou u starších lidí výraznější. Používání specifických strojů a vozidel přidává další úroveň složitosti a nebezpečí, zejména pokud jde o manipulaci a provoz.
Rizika spojená s manipulovanými materiály jsou často neviditelná, ale neméně znepokojivá. Pracovníci mohou být vystaveni **toxickým látkám**, jako je azbest, těžké kovy nebo dioxiny uvolňované při zpracování odpadu. Tato expozice, která může být dlouhodobá a opakovaná, může mít vážné zdravotní následky.

Toto odvětví se také vyznačuje vysokou mírou pracovních úrazů[79] , zejména v oblasti přepravy a sběru odpadu. Časté jsou dopravní nehody, pády a úrazy související s manipulací s těžkými břemeny nebo s používáním nedostatečně zajištěného vybavení, které mohou mít trvalé důsledky na zdraví pracovníků. V neposlední řadě nelze opomenout ani **psychosociální rizika**.

Tyto faktory v kombinaci s roztříštěnou pracovní silou a nerovnými pracovními podmínkami činí toto odvětví obzvláště náročným pro ty, kteří si přejí zdravě stárnout a zároveň zůstat v tomto odvětví aktivní.

[79] EPSU – Nakládání s odpady v Evropě. Dobrá pracovní místa v oběhovém hospodářství?

Zelená transformace přizpůsobená stárnoucí pracovní síle

Udržitelné pracovní místo musí být jak ekologické, tak vysoce kvalitní

Udržitelné pracovní místo musí být jak šetrné k životnímu prostředí, tak vysoce kvalitní, aby zajistilo **posílení postavení pracovní síly**. Přechod k uhlíkově neutrální ekonomice bude totiž spravedlivý a udržitelný pouze tehdy, pokud zohlední realitu stárnoucí pracovní síly a zajistí, že pracovníci budou moci zůstat aktivní na trhu práce po celou dobu své kariéry, a to i po dosažení důchodového věku, pokud si to přejí.

Aby toho bylo dosaženo, musí zelená transformace vytvářet nejen pracovní místa, ale také **udržitelné kariéry**. Úspěšné stárnutí v práci závisí především na **kvalitě zaměstnání**: pracovní místa musí být jistá, předvídatelná a slučitelná s fyzickými a kognitivními schopnostmi starších pracovníků. To vyžaduje zavedení přísných norem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, ale také širší vizi kvality práce. Organizace práce musí respektovat životní rytmy, umožňovat čas na zotavení a zajišťovat rovnováhu mezi produktivitou a blahobytem. Přístup ke stabilním smlouvám, spravedlivým mzdám, sociální ochraně a možnostem kariérního postupu je stejně důležitý jako snížení vystavení rizikům. Bez těchto podmínek hrozí pracovníkům předčasné vyhoření, předčasný odchod z trhu práce nebo zvýšená zranitelnost ve stáří.

Je nezbytné **důsledně posuzovat kvalitu pracovních míst** vytvořených v rámci zelené transformace, namísto toho, abychom předpokládali, že jsou automaticky „lepší“ jen proto, že jsou zelená. Prekérní, nadměrně náročná nebo slepá pracovní místa nelze považovat za udržitelná, i když přispívají k environmentálním cílům. Spravedlivá transformace zahrnuje navrhování zelených pracovních míst tak, aby **posilovala zaměstnatelnost po celý život** a poskytovala pracovníkům nejen okamžitý příjem, ale také dlouhodobou jistotu a důstojnost při práci.

Rozvoj dovedností a **celoživotní učení** představují další zásadní pilíř udržitelných kariér. Proměny spojené se zelenou transformací vyžadují **neustálé zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci**, zejména u starších pracovníků, pro které může být přizpůsobení se novým technologiím či metodám obtížnější. Systémy vzdělávání a odborné přípravy proto musí nabízet **flexibilní, přístupné a finančně podporované vzdělávací cesty přizpůsobené dospělým**. Patří sem modulární a krátkodobé vzdělávací programy, e-learning nebo kombinované formy výuky, flexibilní rozvrhy a individuální podpora. Je důležité, aby byly otázky udržitelnosti začleněny do stávajících kvalifikací, certifikací a profesních standardů, aby se zelené dovednosti staly součástí běžné kariérní dráhy, a nikoli výjimkou.

V odvětvích, která jsou silně zasažena dekarbonizací, jsou zapotřebí cílené akční plány, které zajistí přechod pracovníků do nových udržitelných pracovních pozic. Pro osoby samostatně výdělečně činné, jako jsou například zemědělci, je nutné zavést **inovativní vzdělávací a poradenské programy**, které zajistí jejich aktivní zapojení. V tomto ohledu je nezbytná veřejná podpora. **Aktivní politiky trhu práce** mohou poskytovat zásadní služby, jako je rekvalifikace, poradenství a pomoc při zprostředkování zaměstnání, a zajistit tak, aby žádný pracovník nezůstal pozadu.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **MALTY**

Informace shromážděné ve spolupráci s národní asociací důchodců, která je členem AGE

Maltská strategie udržitelného rozvoje do roku 2025: Rozvoj pracovní síly a spravedlivé pracovní praktiky

Maltská strategie pro rok 2050 je dlouhodobý národní plán zaměřený na budování ekologičtější, spravedlivější a konkurenceschopnější společnosti, který usiluje o rovnováhu mezi hospodářským růstem, sociálním začleněním

a ochranou životního prostředí. Klíčovým bodem strategie je rozvoj pracovní síly, který má zajistit, aby maltská populace měla k dispozici **kvalitní a dostupné vzdělávání a odbornou přípravu** v souladu s potřebami trhu práce, včetně ekologických a digitálních kompetencí. Důraz je rovněž kladen na **rekvalifikaci, zvyšování kvalifikace a možnosti učení v praxi** s cílem podpořit rozvoj jednotlivců i podniků.

Strategie klade **silný důraz na spravedlivé, bezpečné a inkluzivní pracovní podmínky**, zejména pro zranitelné a znevýhodněné skupiny. Rovnost žen a mužů je podporována prostřednictvím **vzdělávacích programů pro ženy, které se vracejí na trh práce nebo usilují o kariérní postup**. Mezi opatření podporující rodinu patří placená rodičovská dovolená, prodloužená placená otcovská dovolená a dovolená pro pečovatele o nemocné příbuzné. **Jsou zaručeny flexibilní pracovní podmínky a právo na odpojení se od práce**, zatímco blahobyt zaměstnanců je podporován prostřednictvím opatření zaměřených na zlepšení fyzického, duševního a pracovního zdraví. Tento přístup je přínosný pro starší pracovníky, protože zaručuje jejich trvalou účast jako rovnocenných členů společnosti a **pomáhá snižovat genderovou nerovnost, která se s věkem často prohlubuje**, a to podporou lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Prevence vyloučení starších pracovníků

Prevence vyloučení starších pracovníků vyžaduje **přístup zaměřený na jednotlivce**, který uznává rozmanitost jejich potřeb, zkušeností a ambicí. Ne všichni pracovníci jsou připraveni, schopni nebo dokonce ochotni zastávat technické pozice v oblasti obnovitelných zdrojů energie, a je zásadní, aby se zelená transformace nestala novým zdrojem nerovnosti.

Starší pracovníci netvoří homogenní skupinu. Každý z nich má odlišnou profesní dráhu, potřeby a ambice, a v tomto ohledu hraje rozhodující roli **individuální podpora**. Poradenské služby musí zohledňovat osobní situaci starších pracovníků a brát v úvahu jak jejich omezení, tak i jejich ambice. Pro některé může být žádoucí pokračovat v zaměstnání v nově vznikajících zelených odvětvích, pro jiné však mohou být vhodnější místní nebo sociálně orientované iniciativy.

Podíváme-li se blíže na **situaci starších žen**, čelí specifickým výzvám, které se liší od výzev, jimž čelí starší muži. Evropský hospodářský a sociální výbor[80] poukazuje zejména na jedno významné riziko: bez inkluzivních politik by zelená transformace a digitální transformace mohly prohloubit **genderové nerovnosti**. Ženy zůstávají

[80] Ženy jsou v zelených a digitálních odvětvích stále nedostatečně zastoupeny | EHSV

v těchto strategických odvětvích, kterých se zelená transformace týká, **nedostatečně zastoupeny**. Například v energetickém odvětví tvoří pracovní sílu převážně muži a dokonce i v oblasti obnovitelných zdrojů energie, která je otevřenější různorodým profilům, představují ženy v průměru pouze asi 35 % pracovní síly. Tyto údaje platí pro ženy všech věkových skupin. Je proto rozumné předpokládat, že věk a věková diskriminace, v kombinaci s diskriminací na základě pohlaví, vyžadují ostražitost, aby se zajistilo, že zelená transformace nezhorší genderovou propast na trhu práce.

Politická opatření by měla otevírat různé cesty, jako je **přeřazení do podpůrných rolí** v projektech v oblasti obnovitelných zdrojů energie, účast v sociálních družstvech nebo komunitních iniciativách, jako jsou recyklační centra, opravárenské kavárny, sdílené zahrady či projekty udržitelného bydlení. Tyto příležitosti umožňují starším pracovníkům zůstat aktivními a ceněnými členy společnosti a zároveň přispívat k odolnosti svých komunit. Tyto iniciativy rovněž zdůrazňují širší přínos, který mohou starší pracovníci poskytovat **nad rámec tradičního zaměstnání**. Družstva, místní dílny a kolektivní projekty vytvářejí prostředí, v němž zkušenosti a odborné znalosti starších pracovníků doplňují inovativnost a energii mladších generací. Tato **mezigenerační výměna** posiluje sociální soudržnost, podporuje vzájemné učení a zajišťuje, že znalosti nashromážděné v průběhu desetiletí nebudou v průběhu této transformace ztraceny. **Vytvářením prostorů, kde mohou starší pracovníci předávat své dovednosti**, mentorovat mladší kolegy nebo se účastnit ekologických aktivit v rámci komunity, mohou společnosti proměnit potenciální vyloučení ve zdroj přidané hodnoty.

Zároveň musí podpora starších pracovníků v rámci zelené transformace přesahovat rámec pouhých opatření v oblasti zaměstnanosti. **Přístup ke zdravotní péči, psychologickému poradenství a sociálním službám** je nezbytný pro udržení odolnosti tváří v tvář změnám, a to nejen pro samotné pracovníky, ale i pro jejich rodiny. Stres spojený s ekonomickou restrukturalizací, zejména v obcích postižených hromadným propouštěním, může podkopat důvěru a zvýšit zranitelnost. **Transparentní a na míru šitá komunikace na místní úrovni** o dostupných příležitostech je proto nezbytná k tomu, aby se předešlo

nerovnostem v přístupu k informacím a zachovala se důvěra v proces transformace. A konečně, aby se zabránilo vyloučení starších pracovníků, nesmí být vnímáni jako marginalizovaná skupina, ale jako **aktivní účastníci** budování ekologičtější společnosti. Tímto způsobem nebudou starší pracovníci opomenuti, ale budou uznáni jako nepostradatelní přispěvatelé ke **spravedlivé a na člověka zaměřené transformaci**.

Politiky spravedlivé transformace tváří v tvář stárnoucí pracovní síle

Zelená transformace v Evropě je založena na souboru politik a nástrojů, jejichž cílem je zajistit, aby byla spravedlivá a inkluzivní. Ačkoli tato opatření poskytují pevný základ, jejich schopnost uspokojit specifické potřeby starších pracovníků zůstává nerovnoměrná.

Evropská zelená dohoda[81] a zásada spravedlivého přechodu představují významný zlom. Potvrzují ambici **nenechat nikoho pozadu** a výslovně se zaměřují na skupiny v zranitelných situacích, včetně starších pracovníků. Podporují také sociální dialog, který je nezbytný pro přizpůsobení politik místním podmínkám. Tento přístup však často zůstává příliš obecný: starší lidé jsou sice uznáváni jako skupina ve zranitelné situaci na trhu práce, ale málokdy těží z opatření navržených přímo pro ně. Vzdělávací kurzy, které jsou někdy dlouhé, náročné nebo převážně digitální, proto mohou odradit právě ty, kteří je nejvíce potřebují.

Mechanismus a fond pro spravedlivou transformaci (MTJ/FTJ)[82] posilují tento přístup „nenechat nikoho stranou“ mobilizací finančních prostředků v období 2021–2027. Tyto nástroje financují konkrétní projekty v oblasti rekvalifikace, rozvoje dovedností, podpory zaměstnanosti a ekonomické diverzifikace, a to s **participativním přístupem** prostřednictvím **územních plánů spravedlivé transformace**. Přetrvávají však dvě omezení. Na jedné straně fond výslovně **vylučuje předčasný odchod do důchodu a odstupné**, zatímco pro některé starší pracovníky by podpora postupného odchodu z pracovního poměru byla někdy

[81] Evropská zelená dohoda – Evropská komise
[82] Mechanismus spravedlivé transformace – Evropská komise

realističtější a odpovídala by také jejich přáním více než rekvalifikace. Na druhé straně úspěch těchto fondů do značné míry závisí na administrativní kapacitě jednotlivých území, což vede k **nerovnostem při jejich provádění**.

Dalším pilířem jsou **aktivní politiky trhu práce**. V několika zemích se osvědčily tím, že transformují stávající dovednosti a přizpůsobují je kým potřebám transformace. Zabraňují vyloučení tím, že upřednostňují rekvalifikaci před odchodem z trhu práce. Jak však již bylo zmíněno, starší pracovníci často čelí překážkám v přístupu, které nejsou zohledněny, jako jsou potíže s digitálními technologiemi, nedostatek vhodných výukových metod nebo podpora při návratu ke vzdělávání. Hrozí tedy, že z těchto programů budou těžit především mladí lidé nebo ti nejkvalifikovanější, zatímco starší lidé zůstanou pozadu.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z PRAXE Z **FRANCIE**

Sociální ekonomika v péči o seniory (SONYA): Posílení péče v rámci sociální ekonomiky ve venkovských oblastech Evropy

Projekt SONYA je iniciativou v rámci programu Horizont Evropa (2024–2028), kterou vede francouzská Rennes School of Business. **Posiluje organizace sociální ekonomiky (SEO), aby poskytovaly vysoce kvalitní komunitní péči o seniory**, zejména ve venkovských oblastech, kde je nabídka služeb omezená. Projekt SONYA řeší právní a politické překážky, zlepšuje pracovní podmínky pracovníků v péči a podporuje inkluzivní zaměstnanost, udržitelnost a inovace v sektoru péče.

Prostřednictvím živých laboratoří, školení, digitální inkluze a aktivit zaměřených na budování kapacit projekt **SONYA podporuje až 60 organizací sociálního podnikání** a zapojuje rozsáhlé komunitní sítě. Vyvíjí škálovatelné nástroje a politická doporučení s cílem **oživit ekosystémy péče ve venkovských oblastech, přilákat a udržet pracovníky v péči a zajistit, aby starší lidé měli přístup k důstojným službám sociální péče**. Projekt je přínosný pro starší pracovníky, kteří mohou v sektoru péče najít nové pracovní příležitosti přizpůsobené jejich dovednostem a zkušenostem a zároveň těžit z lepších pracovních podmínek a flexibilních ujednání, která jim usnadňují zůstat aktivními na trhu práce. Sdílením svých poznatků po celé Evropě **si** projekt SONYA **klade za cíl inspirovat** i **další regiony k přijetí podobných modelů** udržitelné a komunitou řízené péče o seniory.

Vedle těchto opatření hrají zásadní roli při tlumení sociálních otřesů spojených s restrukturalizací **programy podpory příjmů**. Zabraňují náhlým ztrátám příjmů a poskytují cenný čas na zvážení změny směru, ať už jde o vzdělávání, podnikatelské projekty nebo společenské aktivity. Pokud však nejsou tyto dávky dobře koordinovány s aktivními politikami, **mohou podněcovat předčasný odchod z**

trhu práce, a to i v případě, že je to v rozporu s přáními starších pracovníků, a posilovat systematické vyloučení starších lidí, místo aby podporovaly jejich setrvání v zaměstnání nebo návrat do práce.

A konečně, **dynamika místního rozvoje a sociální a solidární ekonomika (SSE)**[83] otevírají pro seniory zajímavé perspektivy. Družstva, recyklační centra, sdílené zahrady a iniciativy v oblasti energetické renovace pomáhají lidem zůstat aktivními a zároveň posilují sociální a mezigenerační vazby. Tyto projekty vycházejí z principů solidarity, které jsou pro starší pracovníky inkluzivnější. Jejich hlavním omezením je však jejich rozsah. Často mají experimentální charakter, těžko se jim daří rozšířit se a hrozí jim, že budou ve srovnání s velkými průmyslovými projekty podporovanými z evropských fondů odsunuty na okraj.



© Matt Writtle / Centre for Ageing Better

[83] Jak může sociální a solidární ekonomika podpořit Agendu 2030 | Platforma EU pro komunitní a sociální ekonomiku

Doporučení

Posílit koordinaci politik

- **Posílit soudržnost** mezi politikami v oblasti klimatu, sociálních věcí a zaměstnanosti, aby byl zajištěn spravedlivý a inkluzivní přechod, který zohledňuje stárnutí a specifické potřeby starších pracovníků
- **Začlenit** do mechanismů spravedlivého přechodu **flexibilní a na míru šité cesty**, které starším pracovníkům nabídnou realistické možnosti přizpůsobení se a rekvalifikace

Vytvářet inkluzivní zelená pracovní místa

- **Zajistit, aby zelená pracovní místa byla bezpečná, přístupná a vysoce kvalitní** a aby od samého počátku zahrnovala přísné normy pro pracovní podmínky
- **Podporovat zaměstnávání starších pracovníků** prostřednictvím pobídek, jako jsou dotace, kvóty nebo specializované programy
- **Vytvářet inkluzivní pracovní prostředí** s přizpůsobeným zázemím a flexibilními kariérními cestami pro starší pracovníky
- **Podporovat alternativní role,** jako je poradenství, dohled a mentorování, které starším pracovníkům umožní předávat své odborné znalosti
- **Posílit strategie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, zejména v exponovaných odvětvích, jako je nakládání s odpady
- **Rozvíjet individuální podporu pro starší pracovníky** s cílem usnadnit jejich začlenění a udržení v zelených odvětvích
- **Podporovat přístup starších pracovníků** k příležitostem, které nabízí sociální a solidární ekonomika
- **Posílit koordinaci se sociálními a zdravotními službami** s cílem podpořit odolnost a blahobyt starších pracovníků zapojených do zelené transformace

Přizpůsobit odbornou přípravu pro starší dospělé

- **Uznat a podporovat odborné znalosti a zkušenosti** starších pracovníků jako přínos na trhu zelených pracovních míst
- **Vytvořit programy celoživotního vzdělávání** specificky přizpůsobené starším pracovníkům prostřednictvím iniciativy **„Union of Skills“ Evropské komise** a zajistit jejich dostupnost a šíření
- **Zjednodušit uznávání získaných dovedností** s cílem usnadnit ověřování zkušeností
- **Navrhovat vzdělávací kurzy zohledňující věk účastníků** s praktickými a konkrétními přístupy
- **Zavádět cílená školení v rychle rostoucích odvětvích,** jako je recyklace, opravy a energetická renovace
- **Podporovat mezigenerační programy** v klíčových oblastech, jako je zemědělství, stavebnictví a údržba, s cílem podpořit předávání znalostí.

Zajistit inkluzivní odolnost komunit a spravedlivou transformaci pro starší pracovníky

- **Posílit sociální a solidární ekonomiku** podporou modelů, jako jsou družstva, která jsou hnacími silami mezigenerační spolupráce a místní odolnosti
- **Plně uznat starší pracovníky jako aktivní přispěvatele** k dynamice komunity a inkluzivnímu přechodu
- **Vypracovat regionální plány transformace** v regionech závislých na fosilních palivech, s podporou přizpůsobenou starším pracovníkům
- **Předvídat ztráty pracovních míst** v důsledku zelené transformace prostřednictvím posíleného odvětvového sociálního dialogu a přímého rekvalifikačního vzdělávání zaměřeného na růstová odvětví
- **Vypracovat programy mobility a přesídlení** pro dotčené pracovníky s ohledem na specifická omezení starších osob
- **Podporovat podniky v prosazování generační rozmanitosti** v týmech a propagovat tento přístup prostřednictvím značek nebo certifikací

- **Přizpůsobit evropské financování** tak, aby zahrnovalo opatření pro postupný přechod do důchodu, a zároveň zjednodušit přístup k finančním prostředkům pro území s nízkou administrativní kapacitou city

Kapitola III – Nedostatek pracovních sil

Stárnutí obyvatelstva a jeho dopad na trh práce trh

Demografické změny a stárnoucí pracovní síla

Demografické změny patří k hlavním současným trendům, které mění evropskou společnost a ekonomiku. Tato dynamika se dotýká zejména Evropské unie, kde **podíl osob ve věku 65 let a více rychle roste**. V roce 2019 byl každý pátý občan EU starší 65 let, což představovalo přibližně 90,5 milionu lidí. Podle prognóz dosáhne tento podíl do roku 2050 téměř jedné třetiny celkové populace a vyvrcholí na 129,8 milionu starších občanů[84] . Současně **klesá podíl populace mladší než je důchodový věk** a tento trend bude pokračovat až do konce století, přičemž tento podíl klesne z 64 % v roce 2022 na přibližně 54 % v roce 2100[85] .

Dopad na trh práce a sociální systémy je a v nadcházejících letech bude značný. Složení pracovní síly se mění, přičemž roste podíl starších pracovníků, a je nutné se naléhavě zabývat výzvami spojenými s fyzickým zdravím prostřednictvím přizpůsobení pracovních podmínek a prevence psychosociálních rizik. Současně je zpochybňována udržitelnost systémů důchodového zabezpečení, zdravotnictví a dlouhodobé péče a rostoucí nerovnosti a nejistota u některých zranitelných skupin vyžadují ambicióznější politiky přerozdělování a začleňování.

Demografické změny jsou rovněž součástí širšího kontextu, v němž je již nyní prověřována konkurenceschopnost Evropské unie. V této souvislosti je stárnutí často popisováno jako zhoršující faktor, který prohlubuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zvyšuje náklady na sociální zabezpečení a podkopává

[84] Eurostat – Stárnoucí Evropa
[85] Evropská komise – FTJ – Zaměření na seniory v rámci regionálních transformací

základy evropské prosperity. **Tuto transformaci je** však **třeba vnímat jako příležitost**. Stárnutí pracovní populace se může stát zdrojem sociálních a organizačních inovací v rámci iniciativy „ “, a to například tím, že se zhodnotí dovednosti zkušených pracovníků, rozvine mezigenerační mentoring a podpoří nové služby související s blahobytem a zdravím. Evropská unie **musí více investovat do sociálních politik, které podporují starší pracovníky**, ale také zaručují kvalitní kariérní dráhu od okamžiku, kdy lidé vstupují na trh práce, aby byla zajištěna udržitelnost pracovní síly.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **ITÁLIE**

Projekt Think Care:
Podpora věkové rozmanitosti a blahobytu v regionu Benátsko

Projekt Think Care, vedený společností Kairosforma Srl, je součástí regionální iniciativy „Generations in comparison“, která financuje aktivity zaměřené **na zvyšování povědomí o řízení věkové rozmanitosti** v regionu Benátsko. Jeho cílem je pomoci organizacím **přijmout stárnoucí pracovní sílu a zajistit zdravé, inkluzivní a udržitelné pracovní prostředí**. Projekt si klade za cíl **poskytnout nástroje, metodiky a modely, které organizacím pomohou** orientovat se ve složitých souvislostech demografických změn a digitální transformace, zejména v sektoru péče v Padově a Benátkách.

Společnost Kairosforma rovněž nabízí **rozmanité vzdělávací programy**, včetně kurzů zaměřených na posílení digitálních dovedností starších pracovníků (**„Digital Resilience“**), řízení diverzity (**„How to be Different“**) a podporu mezigenerační komunikace (**„Generation After Generation“**), které pomáhají organizacím prosazovat inkluzi a rozvíjet inovativní kulturu na pracovišti. Tyto příležitosti mohou starším lidem pomoci zachovat si sebevědomí, kvalifikaci a aktivní zapojení na moderním pracovišti.

Nedostatek pracovních sil a nejvíce postižené sektory

Pokles podílu pracovní populace zatěžuje ekonomiku tím, že prohlubuje nedostatek pracovních sil. Již téměř deset let podniky hlásí rostoucí potíže s náborem zaměstnanců, které brzdí produktivitu a omezují vyhlídky na růst[86] . Zvláště postiženy jsou malé a střední podniky, z nichž téměř čtyři z pěti uvádějí překážky při hledání kvalifikovaných zaměstnanců[87] .

Tato napětí jsou obzvláště výrazná **ve strategických odvětvích, jako je zdravotnictví, dlouhodobá péče a stavebnictví**, kde poptávka po pracovní síle výrazně převyšuje nabídku. V mnoha členských státech připadá více než jedna z šesti volných pracovních míst na odvětví dlouhodobé péče[88] . Toto odvětví trpí výrazným stárnutím pracovní síly, což zhoršuje potíže s náborem v tak rozmanitých profesích, jako jsou lékaři, zdravotní sestry a pečovatelé. S překážkami se potýkají i další odvětví, například stavebnictví. Práce v těchto odvětvích je často fyzicky náročná, což vede mnoho pracovníků k tomu, že uvažují o předčasném odchodu do důchodu.



[86] Eurofound – Postupy podniků při řešení nedostatku pracovních sil
[87] Zpráva EU – Kompas konkurenceschopnosti pro EU
[88] Evropská komise – FTJ – Zaměření na seniory v rámci regionálních transformací

© sima / Adobe Stock

V této souvislosti musí Evropská unie především podporovat a uznávat hodnotu přínosu starších pracovníků a zvažovat dlouhodobé politiky zaměstnanosti založené na **přístupu zohledňujícím celou pracovní kariéru**. K tomuto účelu je třeba zavést několik strategií. Právní reformy týkající se věku odchodu do důchodu nemohou být řešením pro udržení starších pracovníků v zaměstnání, zejména v odvětvích, kde fyzická a psychosociální rizika nebo pracovní podmínky neumožňují lidem pracovat déle. Je však zásadní zvážit zlepšení pracovních podmínek a přizpůsobení pracovního prostředí ve všech odvětvích tak, aby vyhovovaly potřebám trhu práce.

Výzvy specifické pro jednotlivá odvětví

Stavební odvětví

Stavební odvětví v Evropě čelí závažnému nedostatku pracovních sil, který je jak **plošný, tak strukturální**. Ačkoli k tomu přispívá několik faktorů, jako jsou náročné pracovní podmínky a nedostatek odborné přípravy, zdá se, že **stárnutí pracovní síly** je jedním z nejvýznamnějších prvků.

V tomto odvětví je podíl starších pracovníků nadprůměrný: v roce 2021 **bylo 32 % stavebních dělníků ve věku 50 až 64 let**, zatímco u všech povolání to bylo 28 %[89] . Tyto údaje vyvolávají otázky ohledně budoucnosti pracovní síly, protože odvětví bude muset současně nahradit početnou generaci odcházejících pracovníků do důchodu, což povede k **nedostatku náhradních pracovníků**, a zároveň uspokojit rostoucí poptávku po projektech v souladu s ekologickou transformací a energetickou účinností budov. Podle Cedefopu **bude v tomto odvětví do roku 2030 zapotřebí 3 až 4 miliony dalších pracovníků**, aby bylo možné splnit cíle v oblasti dekarbonizace a energetické renovace budov[90] .

Náročné pracovní podmínky ve stavebnictví mají zvláštní dopad na blahobyt pracovníků v průběhu jejich kariéry, ale také na dnešní starší

[89] Duševní zdraví ve stavebnictví: prevence a řízení psychosociálních rizik na pracovišti – OSHA
[90] Eurofound – Opatření k řešení nedostatku pracovních sil: poučení pro budoucí politiku

pracovníky. Fyzicky náročné úkoly, vystavení povětrnostním vlivům a riziko úrazů se v průběhu času kumulují, což dále podkopává **udržitelnost zaměstnanosti v tomto odvětví**. Nedostatek kariérních vyhlídek pro starší pracovníky často vede k předčasnému odchodu do důchodu, ať už dobrovolnému či nikoli, a to i přesto, že starší pracovníci disponují jedinečnými a kontextuálně specifickými dovednostmi, které jsou pro složité stavební projekty nezbytné.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLADY Z **Francie**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE Union Française des Retraités, Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR), Union des Anciens du Groupe BP a Fédération des particuliers employeurs de France

Platforma IPERIA:
Vzdělávání a profesní rozvoj pro pracovníky v domácím zaměstnání

Ve Francii je každý druhý zaměstnanec v sektoru práce z domova ve věku 50 let nebo starší. Pro mnoho z těchto pracovníků představuje klíčovou výzvu udržení zaměstnatelnosti, přizpůsobení se novým nástrojům a zachování dobrých pracovních podmínek. Zároveň **je třeba do roku 2030 obsadit téměř 800 000 nových pracovních míst**. Tento sektor se však vyznačuje náročným pracovním rozvrhem, fyzicky i psychicky vyčerpávající prací a omezeným uznáním, pokud jde o postavení a mzdu, což snižuje jeho atraktivitu. Posílení odborné přípravy a profesního rozvoje je proto nezbytné, a to jak pro udržení zapojení a ocenění starších pracovníků, tak pro přilákání nových uchazečů do tohoto povolání.

Organizace IPERIA, zřízená na základě pověření od odvětví domácího zaměstnávání a sdružení soukromých zaměstnavatelů, slouží jako **národní platforma pro profesní rozvoj pracovníků v domácnosti**. Zaměstnanci

mají každý rok přístup **k** až **58 hodinám školení**, včetně pětimodulového programu digitálních dovedností nabízeného online nebo prezenčně podle toho, co pracovníkům více vyhovuje. V roce 2023 spustila IPERIA také **Odvětvovou radu pro kariérní poradenství a rozvoj (COEPS)**, **bezplatnou poradenskou službu provozovanou odborníky** pro zaměstnance, kteří uvažují o změně kariéry nebo se snaží postupovat ve svém oboru. Společně tyto iniciativy dávají starším pracovníkům v domácnosti šanci aktualizovat své dovednosti a svobodněji řídit svou kariéru, přičemž zároveň získávají uznání za svou práci.

Podpora inkluzivního a přístupného trhu práce pro všechny starších dospělých

Podpora intersekcionálního začleňování starších pracovníků

Skupiny ve zranitelných situacích na trhu práce jsou i nadále marginalizovány. Nejistota zaměstnání, prekérní pracovní podmínky a nízké mzdy neúměrně postihují určité skupiny obyvatelstva, mezi nimiž jsou i starší pracovníci. První chybou je **považovat starší pracovníky za homogenní skupinu** a vyvíjet pro ně politiky a programy, které uspokojují pouze potřeby několika málo z nich. Naopak, skupina starších pracovníků se vyznačuje rozmanitými sociálními, ekonomickými a kulturními realitami, které její členy vystavují specifickým formám diskriminace. To zdůrazňuje koncept intersekcionality: věk v kombinaci s dalšími faktory, jako je pohlaví, zdravotní postižení, zdravotní stav nebo přistěhovalecký původ, představuje **mnohonásobné, kumulativní a vzájemně se prolínající faktory**, které brání přístupu k zaměstnání a udržení se v něm.

Diskriminace na základě věku zůstává běžnou formou diskriminace na pracovišti. Je příliš často tolerována, omezuje pracovní příležitosti, brání kariérnímu postupu a podporuje stereotypy, které brání mezigenerační výměně a spolupráci. Předsudky související s věkem se však často kombinují s jinými druhy diskriminace. **Starší ženy** například často čelí „dvojí penalizaci“ v podobě přerušované kariéry kvůli rodinným nebo pečovatelským povinnostem a jsou dále znevýhodňovány nedostatkem dostupných služeb, které by jim umožnily

skutečnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. **Starší pracovníci se zdravotním postižením nebo chronickými nemocemi** také častěji předčasně opouštějí trh práce kvůli nedostatku vhodných úprav pracovního prostředí nebo dostatečné podpory. Další dotčenou skupinou jsou **starší migranti a uprchlíci**, kteří čelí obtížím při uznávání svých kvalifikací a při přístupu ke zdravotním a vzdělávacím službám.



© Peter Kindersley / Centre for Ageing Better

Na úrovni podniků by **boj proti ageismu a podpora diverzity** měly být prioritou. Zohlednění potřeb každého jednotlivce a přijetí **přístupu zaměřeného na člověka** jsou klíčové pro uspokojení potřeb pracovní síly jako celku. Je nezbytné přezkoumat postupy při náboru zaměstnanců, aby bylo zajištěno, že jsou neutrální, a uvědomit manažery o jejich předsudcích.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **VELKÉ BRITÁNIE** *Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, International Longevity Centre UK* organizací

Veolia: Budování pracovní síly bez ohledu na věk

Společnost Veolia je světovým lídrem v oblasti hospodaření s vodou, odpady a energií a zaměstnává po celém světě více než 200 000 lidí. **Téměř 44 % jejích zaměstnanců je ve věku 50 let a více**, což je více než britský průměr 38 %, a proto jsou odborné znalosti starších zaměstnanců klíčové. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků se společnost Veolia snažila **zabránit „masivnímu odchodu" zkušených talentů** a zároveň zajistit, aby se mladší zaměstnanci mohli od této skupiny s bohatými znalostmi učit.

Společnost Veolia projevuje svůj zájem o starší zaměstnance prostřednictvím řady opatření:

- **Kampaň** „Veolia **50+"** zajišťuje starším zaměstnancům jasné možnosti profesního rozvoje. Praktické sady nástrojů **pomáhají manažerům a zaměstnancům plánovat kariéru po padesátce**, zatímco **program** vzájemného **mentoringu** umožňuje mladším zaměstnancům sdílet digitální dovednosti a učit se technické znalosti od starších kolegů.
- Prostřednictvím **videokampaně vyvracející mýty a školení pro manažery zaměřeného na předsudky vůči věku** společnost Veolia aktivně bojuje proti negativním představám o starších pracovnících. Tyto iniciativy dokazují, že zaměstnanci nad 50 let jsou přizpůsobiví, digitálně zdatní a ochotní se učit, což pomáhá vytvářet kulturu, v níž je věková rozmanitost uznávána jako přednost.
- S ohledem na fyzickou náročnost mnoha pracovních pozic zavedla společnost Veolia také **kreativní flexibilní možnosti, jako jsou flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa, práce na dálku, postupný odchod do důchodu, práce na částečný úvazek a dovolená na odpočinek**. Tato opatření umožňují inkluzivní přístup zaměřený na jednotlivce. V závislosti na konkrétní osobě a jejích potřebách umožňují opatření v oblasti rozmanitosti a flexibility všem, v celé jejich rozmanitosti, pokračovat v práci.

Inkluze vyžaduje **hlubokou kulturní a institucionální změnu**. Neomezuje se pouze na firemní politiky a vyžaduje **strukturální opatření** podporovaná veřejnými orgány a sociálními partnery. Investice do kvalitní péče o děti a pečovatelských služeb poskytují lepší podporu ženám, které pak mohou mít například větší šanci zůstat na trhu práce i ve vyšším věku. Také programy osobní asistence usnadňují integraci osob se zdravotním postižením. Pro starší migranty jsou klíčem k integraci individualizované cesty kombinující jazykovou výuku, psychosociální podporu a uznávání kvalifikací. Konečně, **úloha veřejných služeb zaměstnanosti** je klíčová pro zlepšení kariérního poradenství, posílení mechanismů meziresortní podpory a podporu mobility, což jsou zásadní páky.

Vybudování skutečně inkluzivní společnosti vyžaduje **důkladnější hodnocení politik**, trvalé odhodlání ze strany institucí a společnou mobilizaci podniků, veřejných služeb a organizací občanské společnosti. Podpora rovnosti a inkluze starších pracovníků v celé jejich rozmanitosti je především etickým imperativem založeným na **lidských právech**, ale je to také ekonomická a sociální strategie, která měla být zavedena již dávno. Znamená to uznat, že každý jedinec, bez ohledu na věk, původ nebo okolnosti, má potenciál, který si zaslouží podporu a ocenění.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **DÁNSKA**

Cena „Best over 60“:
Ocenění zkušených profesionálů a jejich trvalého přínosu

Ocenění „Best over 60“ je iniciativou dánského odborového svazu a profesní organizace Djøf, která uznává a oceňuje zkušené pracovníky ve věku 60 let a starší. Cílem je **vzdát hold jejich dlouholetému a cennému přínosu v práci** a upozornit na jednotlivce, kteří i dlouho po dosažení tradičního důchodového věku nadále přispívají k pozitivním změnám.

Každý rok **je oceněno 60 osob starších 60 let** za jejich úspěchy, oddanost a trvalý přínos v práci. Výběr často zahrnuje širokou škálu profesí, od podnikání a veřejné správy po akademickou sféru a neziskový sektor, čímž se zdůrazňuje rozmanitost starších talentů.

Tato cena rovněž zdůrazňuje **širší cíl** organizace Djøf**, jímž je vytvoření inkluzivnějšího a podporujícího trhu práce** pro starší profesionály. Sdílením příběhů těchto oceněných Djøf zdůrazňuje, že jejich rozmanitost, znalosti, vůdčí schopnosti a zkušenosti představují klíčové přínosy pro podniky, mladší kolegy i společnost jako celek, a vybízí zaměstnavatele, aby starší profesionály aktivně oceňovali a začleňovali do svých pracovišť.

Podpora starších nezaměstnaných

Starší nezaměstnaní pracovníci jsou evropskými politikami zaměstnanosti opomíjeni. Jedná se o významnou výzvu, kterou členské státy ani Evropa nedokážou řešit. Navzdory jejich snahám o prodloužení pracovního života a zlepšení začlenění starších lidí na trh práce je tato skupina neaktivních osob často opomíjena a zůstává bez mnoha vyhlídek na opětovné začlenění.

Jedním z hlavních nedostatků je **absence konkrétních právních ustanovení, která by zabraňovala propouštění z důvodu věku**. Na evropské úrovni směrnice o rovném zacházení v zaměstnání[91] zakazuje diskriminaci osob na základě věku, včetně propouštění. Ačkoli je však prokázání věkové diskriminace stále obtížné, směrnice „umožňuje ospravedlnit přímou věkovou diskriminaci, pokud existuje legitimní cíl“[92] , což členským státům umožňuje uplatňovat ve svých právních předpisech širokou škálu výjimek, které diskriminují část populace na základě věku. Kromě toho se v mnoha členských státech ochrana před propuštěním po dosažení určitého věku oslabuje, zejména po překročení zákonného důchodového věku. **Ve Francii** například zaměstnavatelé nemohou nutit zaměstnance k odchodu do důchodu bez jejich písemného souhlasu před dosažením věku 70 let.

[91] Směrnice Rady 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a v povolání
[92] Článek 6

Jakmile zaměstnanec dosáhne věku 70 let, může jej zaměstnavatel automaticky poslat do důchodu, a to i bez jeho souhlasu. Neexistuje žádný zákonný zákaz pokračování v práci, ale v praxi jsou zaměstnanci závislí na svém zaměstnavateli, který je může přinutit odejít do důchodu, pokud si to přeje. Ve veřejném sektoru je věková hranice ještě nižší. **Ve Švédsku** je maximální věk pro setrvání v zaměstnání chráněném zákonem 69 let a je možné pokračovat v práci i po dosažení tohoto věku. Po překročení tohoto věku však již neexistuje žádná ochrana před propuštěním. Tato situace otevírá cestu k **ageismu**, který je někdy maskován jako opatření v rámci řízení pracovní síly nebo restrukturalizace. Starší pracovníci se tak stávají zranitelnějšími vůči nucenému odchodu, aniž by to bylo uznáno jako diskriminace.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **FRANCIE**

Force Femmes: Podpora žen nad 45 let při návratu do zaměstnání

Force Femmes je francouzské sdružení, které **pomáhá nezaměstnaným ženám nad 45 let v jejich snaze o návrat do zaměstnání nebo zahájení vlastního podnikání**. Cení si zkušeností žen a přeměňuje překážky související s věkem nebo přerušením kariéry na příležitosti, přičemž se řídí zásadami solidarity, naslouchání a důvěry. S jeho pomocí **každoročně téměř 2 000 žen** zcela bezplatně **zahajuje nebo rozvíjí své projekty**.

Sdružení **nabízí individuální podporu**, včetně workshopů zaměřených na hledání zaměstnání, psaní životopisů, přípravu na pohovory a rozvoj digitálních dovedností. Poskytuje také individuální koučink s dobrovolníky nebo profesionálními mentory za účelem vytvoření kariérních plánů šitých na míru. Kromě toho sdružení Force Femmes informuje a **zvyšuje povědomí firem o náboru žen starších 45 let** a aktivně spolupracuje s veřejnými orgány na podpoře genderové rozmanitosti a mezigenerační inkluze.

Jakmile **starší lidé** opustí trh práce, **je pro ně velmi obtížné najít nové zaměstnání**. Personalisté se zdráhají přijímat osoby blížící se důchodovému věku nebo již v něm, a to kvůli věkové diskriminaci a stereotypům týkajícím se produktivity, přizpůsobivosti či mzdových nákladů. Mechanismy podpory pro opětovné začlenění do trhu práce jsou často nevhodné pro jejich potřeby a přístup ke vzdělávání zůstává omezený.

Krize způsobená pandemií **COVID-19** tento trend ještě prohloubila. Mnoho starších pracovníků bylo donuceno k **předčasnému odchodu do důchodu**, někdy pod ekonomickým nebo zdravotním tlakem, bez podpory či alternativ. Tato vlna předčasných odchodů přispěla k **tichému vyloučení** starších lidí z trhu práce, čímž se prohloubila jejich nejistá situace a oslabilo jejich právo na plný důchod. Při absenci cílených opatření se neaktivní starší pracovníci ocitají v **šedé zóně** – nejsou ani plně aktivní , ani uznáni jako důchodci, a často jsou vyloučeni z podpůrných mechanismů.

K řešení této výzvy je naléhavě zapotřebí vyvinout integrovaný přístup, který kombinuje několik vzájemně se doplňujících nástrojů a který musí zahrnovat konkrétní podporu **pro profesní reintegraci** spolu s cílenými programy pro neaktivní starší pracovníky, zahrnující poradenství, koučování a podporu při hledání zaměstnání. Na evropské úrovni, zejména ze strany Evropské komise, GŘ EMPL (Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a začlenění), byla vyhlášena výzva k předkládání projektů inspirovaná francouzským programem **„Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée“ (TZCLD)**. Tento pilotní projekt byl zahájen v rámci programu Evropského sociálního fondu Plus (ESF+) s cílem **otestovat územní opatření aktivního začleňování**. Jeho cílem je vytvořit zóny plné zaměstnanosti v mikroregionech prostřednictvím mobilizace místních aktérů, kteří budou nabízet pracovní místa odpovídající kvalifikaci osob vzdálených od trhu práce. Jedním z jeho cílů je nabídnout **pracovní smlouvu každému, kdo je dlouhodobě nezaměstnaný, což je situace, která se značně dotýká starších pracovníků.**

Zajímavými postupy jsou také **iniciativy zaměřené na mezigenerační spolupráci a flexibilitu**, které umožňují udržení nebo opětovné zaměstnání

starších pracovníků a zároveň podporují spolupráci mezi generacemi a přizpůsobují pracovní podmínky konkrétním potřebám.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **POLSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy sítě AGE

Nadace BONUM VITAE & Alzheimer Polska

Zákon o trhu práce a službách zaměstnanosti: Lepší příležitosti pro starší pracovníky díky finančním pobídkám

Zákon o trhu práce a službách zaměstnanosti, který vstoupil v platnost v červnu 2025, modernizuje polskou politiku v oblasti práce a klade důraz na inkluzivní přístup, který si cení starších pracovníků.

Hlavním cílem zákona je **motivovat zaměstnavatele k přijímání a udržení starších pracovníků na lepších pracovních místech**. Zaměstnavatelé, kteří přijmou starší osoby (ženy ve věku 60 let a více a muže ve věku 65 let a více), mohou **po dobu prvních 24 měsíců získat dotaci ve výši až 50 % minimální měsíční mzdy**. Po uplynutí této lhůty jsou povinni udržet starší osoby v zaměstnání po dalších 12 měsíců, čímž zajišťují stabilitu a dlouhodobé zapojení. Tímto způsobem se předchází ztrátě kvalifikace, podporuje se předávání znalostí a **zajišťuje se, že starší pracovníci mají možnost zůstat na trhu práce navzdory překážkám a diskriminaci souvisejícím s věkem**.

Zákon také nepřímo pomáhá důchodcům tím, že **rozšiřuje dostupnost péče o děti**, snižuje každodenní pečovatelské povinnosti prarodičů a umožňuje jim nastoupit do zaměstnání, pokud se tak rozhodnou. Prostřednictvím těchto opatření zákon podporuje inkluzi, nabízí praktickou podporu starším pracovníkům a plněji využívá zkušenou pracovní sílu v Polsku.



© Elliot Manches / Centre for Ageing Better

Opatření a iniciativy zaměřené na udržení starších pracovníků v zaměstnání

Strategie udržení zaměstnanců a řízení kariéry

Udržení starších pracovníků a řízení jejich kariéry představují strategické výzvy pro podniky i trhy práce. Tyto politiky vyžadují **integrovaný přístup,** který kombinuje organizační inovace, inkluzivní postupy v oblasti lidských zdrojů a vhodná opatření k udržení lidí v zaměstnání.

Flexibilita je jedním z nejběžnějších opatření v rámci strategií pro udržení pracovníků. Umožňuje nejen pečovatelům starat se o blízkého, který to potřebuje – což je běžné u starších pracovníků, kteří podporují staršího rodiče –, ale také sladit pracovní a osobní život, aby mohli zůstat v zaměstnání déle. Může také připravit na postupný odchod do důchodu, například kombinací zaměstnání s důchodem, což umožňuje plynulý přechod. To je možné například díky flexibilní pracovní době, práci na dálku, pokud to daná práce umožňuje, nebo využití dodatečných dnů dovolené vázaných na věk.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **FINSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE: Svaz pro služby seniorům (VALLI) a Finská federace důchodců

Skupinová metoda „Směrem k úspěšnému stáří“: Posílení postavení starších pracovníků prostřednictvím kariérního koučování

Tuto metodu skupinového koučování vyvinul Finský institut pracovního zdraví s cílem podpořit lidi v pozdějších fázích jejich kariéry. Jejím cílem je pomoci starším pracovníkům udržet si motivaci, duševní pohodu a zaměstnatelnost **posílením osobních zdrojů, dovedností v oblasti řízení kariéry a přizpůsobivosti změnám**.

Metoda využívá **příručku pro lektory** a **pracovní sešit pro účastníky**. Proškolení facilitátoři provázejí účastníky **strukturovanými sezeními, která účastníky programu „ “ vedou od identifikace silných stránek a kariérních cílů přes zvládání výzev a stresu na pracovišti až po vypracování osobních akčních plánů pro zlepšení**. Skupinový formát podporuje vzájemné učení a vzájemnou podporu a pomáhá účastníkům sdílet zkušenosti. Je známo, že tato metoda **zlepšuje kariérní přizpůsobivost a pomáhá snižovat dlouhodobou nepřítomnost v práci**, což přináší jasné výhody jak pro jednotlivce, tak pro organizace.

Mezi několika vznikajícími modely mezigenerační spolupráce je ***sdílení zaměstnanců*** zajímavou iniciativou, která umožňuje flexibilitu a pokračování v zaměstnání, zejména pro starší pracovníky, kteří již nechtějí pracovat na plný úvazek. Tento model jim nabízí možnost přizpůsobit si pracovní dobu, aniž by museli zcela opustit trh práce. Umožňuje sítím zaměstnavatelů sdružovat lidské zdroje a nabízet zkušeným pracovníkům flexibilní a rozmanité formy zaměstnání, které splňují jak potřeby podniků, tak aspirace zaměstnanců. Konkrétněji řečeno,

v tomto uspořádání není zaměstnanec zaměstnán u jedné jediné společnosti, ale u skupiny zaměstnavatelů nebo sítě partnerských společností, které ho využívají podle konkrétních a plánovaných potřeb, přičemž je zachována stabilní a jistá pracovní smlouva pro zaměstnance. Sdílení pracovního místa může mít dvě podoby. První souvisí s odbornými dovednostmi, kdy zaměstnanec, často zkušený nebo vysoce kvalifikovaný, poskytuje své odborné znalosti několika společnostem, které by samy o sobě nemohly financovat pracovní místo na plný úvazek. Druhá podoba se více týká sdílení pracovní síly, kdy několik zaměstnavatelů spojí síly při náboru zaměstnanců, které si poté rozdělí podle svých sezónních, cyklických nebo částečných potřeb. Obě formy mohou být obzvláště přínosné, jsou-li uplatněny v týmech složených z mladých i starších pracovníků. Umožňují zhodnocení zkušeností starších pracovníků, kteří přinášejí své odborné znalosti, know-how a znalost procesů do několika společností, čímž často doplňují kompetence a znalosti mladších zaměstnanců. Tato praxe rovněž usnadňuje přenos dovedností. Tím, že se starší pracovníci zapojují do různých organizačních kontextů, fungují jako zprostředkovatelé osvědčených postupů. Sdílejí své zkušenosti a podporují tak vzájemně prospěšnou výměnu s mladší generací.

Dalším zásadním nástrojem se jeví **přizpůsobení pracovišť a zavádění konkrétních opatření**. Prostory musí být navrženy v souladu s principy ergonomie, neuroergonomie a lidských faktorů, aby vzniklo prostředí vhodné pro všechny fáze pracovního života. Jak jsme již viděli, nové technologie hrají v zajištění a rozvoji tohoto aspektu skutečnou roli. Jednoduchá opatření, jako je optimalizace osvětlení, snížení hluku, přizpůsobení držení těla nebo snížení fyzické zátěže, mají přímý dopad na zdraví a produktivitu. Účinnými řešeními jsou také reorganizace úkolů, střídání pracovních pozic, automatizace určitých operací a prevence muskuloskeletálních poruch. Zároveň je nezbytné zohlednit psychosociální rizika. Prevence syndromu vyhoření, regulace pracovní zátěže a vytváření psychologicky bezpečného prostředí musí být jádrem politik zaměřených na udržení zaměstnanců.

Kromě toho musí personální politika zahrnovat **opatření v oblasti řízení kariéry**, která je třeba promýšlet individuálně na základě přístupu zaměřeného na jednotlivce. Lineární, vzestupná trajektorie kariéry postupně ustupuje flexibilním

kariérním cestám. Pohovory v polovině kariéry, na které navazují pravidelné hodnocení od této fáze, umožňují posoudit dovednosti prostřednictvím jejich hodnocení a rozvoje. Umožňují také lépe reagovat na ambice a zároveň předvídat změny v kariéře. Cesty vedoucí k odborné, projektové a technické specializaci musí doplňovat tradiční manažerské dráhy, aby bylo možné splnit širokou škálu očekávání a zohlednit kompetence starších pracovníků.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **MAĎARSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, Gerontology Science Coordination Center

Maďarský individuální vzdělávací účet (ILA): Přístupné a personalizované cesty k profesnímu rozvoji

Maďarský individuální vzdělávací účet (ILA) je součástí **doporučení Rady EU**[93] o individuálních vzdělávacích účtech, přijatého v červnu 2022, které členským státům doporučuje zvážit zavedení individuálních vzdělávacích účtů pro dospělé v produktivním věku, ať již jsou zaměstnáni či nikoli, s cílem zlepšit zaměstnatelnost a celoživotní vzdělávání. Maďarsko v současné době vyvíjí **systém ILA** s podporou nástroje technické pomoci Evropské komise. Jeho cílem je **řešit nedostatky v dovednostech a zvýšit účast dospělých na vzdělávání**. Projekt má být celostátně zaveden do roku 2030, avšak již byl vypracován plán, který nastiňuje klíčové zásady a časový harmonogram systému individuálních vzdělávacích účtů.

Systém individuálních vzdělávacích účtů zahrnuje **jednotný digitální portál**, na kterém si jednotlivci mohou prohlížet vzdělávací programy a sledovat svůj pokrok; **k dispozici je také pomoc pro uživatele**, kteří mohou mít potíže s orientací na platformě, jako jsou například starší dospělí. **Registr**

[93] Doporučení Rady o individuálních účtech pro vzdělávání s cílem podpořit odbornou přípravu dospělých v produktivním věku – Consilium

akreditovaných kurzů a poskytovatelů zajišťuje kvalitu a uznávání dovedností ze strany zaměstnavatelů. Součástí systému jsou také **hodnocení dovedností** k identifikaci silných stránek a oblastí, které je třeba zlepšit, spolu s **kariérním poradenstvím a konzultacemi** na podporu informovaných rozhodnutí o vzdělávání a kariéře.

Zvláštní pozornost je věnována starším pracovníkům a dalším skupinám s vysokými potřebami, které čelí významným překážkám v učení. Prostřednictvím specializovaných programů ILA si projekt klade za cíl zajistit, aby všichni mohli těžit z příležitostí celoživotního učení a zlepšovat své dovednosti a zaměstnatelnost.

Nedostatek **systematických hodnocení politik** však ztěžuje identifikaci osvědčených postupů a stanovení hierarchie účinných opatření. Dalším důležitým nástrojem je zavedení systémů měření a hodnocení. **Sledování klíčových členěných údajů**, například v oblasti zaměstnanosti, vzdělávání, vnitřní mobility a míry zapojení zaměstnanců starších 50 let do programu „ “, umožňuje stanovit konkrétní cíle a odpovídajícím způsobem upravit opatření.

A konečně, dalším klíčovým prvkem těchto opatření je **podpora při opětovném začlenění po nemoci nebo delší nepřítomnosti**. Rehabilitační programy, navržené ve spolupráci se zdravotnickými a sociálními službami, mají za cíl zachovat nebo obnovit zaměstnatelnost a zabránit tomu, aby lidé trvale opustili trh práce.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **BELGIE**

Meziregionální služba pro hospodářský a sociální rozvoj (IDEWE): Podpora opětovného začlenění zaměstnanců prostřednictvím školení v oblasti řízení schopností

IDEWE je přední belgická externí služba specializující se na prevenci a ochranu na pracovišti. Nabízí **širokou škálu školicích programů zaměřených na zlepšení zdraví, bezpečnosti a pohody pracovníků všech věkových kategorií.**

Některé z jejích kurzů se zaměřují na **školení zaměstnavatelů, aby mohli účinně vést zaměstnance, kteří byli dlouhodobě v pracovní neschopnosti, zpět do práce**. Tyto programy jsou navrženy tak, aby pomáhaly předcházet dlouhodobé absenci, urychlily zotavení zaměstnance a zajistily, že jeho návrat do práce bude udržitelný. To je obzvláště **přínosné pro starší zaměstnance, kteří po nemoci nebo úrazu mohou potřebovat specifická opatření**, **aby se mohli vrátit ke své práci**, čímž se zajistí, že jejich cenné zkušenosti zůstanou zachovány.

Programy IDEWE mohou také podporovat zaměstnance při řešení výzev souvisejících s věkem. IDEWE například **poskytuje školení zaměřené na vytváření pracovišť přátelských k** ženám **v menopauze**, čímž přímo řeší častý zdravotní problém mnoha starších zaměstnankyň.



© Centre for Ageing Better

Práce po dosažení zákonného důchodového věku

S dvojím cílem zajistit udržitelnost důchodových systémů a udržet dynamický trh práce se veřejné politiky rozhodly pro delší setrvání starších pracovníků v zaměstnání, přičemž někdy opomíjejí kritéria, která jsou nezbytná a zásadní pro úspěšné začlenění starších pracovníků.

Jedním z hlavních trendů pozorovaných v posledních letech **je postupné zvyšování zákonného důchodového věku**. Cílem této změny je prodloužit pracovní život a přiblížit skutečný věk odchodu do důchodu zákonné hranici. Je doprovázena intenzivními debatami, které odhalují napětí mezi finančními imperativy, ochotou udržet sociální systémy, realitou starších pracovníků v různých odvětvích a společenskou přijatelností reforem. Zvýšení důchodového věku má dva možné dopady na prevenci rizik při práci a udržitelnost práce. Za prvé, mnoho nemocí z povolání a následků namáhavé práce se vyvíjí v průběhu času v důsledku kumulativní expozice. Prodloužení počtu odpracovaných let proto může **prodloužit expozici rizikům a zvýšit riziko vzniku nemocí z povolání** nebo zhoršení fyzické kondice v důsledku namáhavé práce. Za druhé je třeba zohlednit pracovní schopnost osob starších 65 let a jejich **schopnost pokračovat v práci**

za fyzicky či psychicky namáhavých podmínek. V souvislosti s oběma těmito důsledky delšího pracovního života je zřejmá důležitost snížení vystavení rizikům a usnadnění práce pro všechny pracovníky. A konečně, vzhledem k tomu, jak jsou v současné době koncipovány pracovní kariéry – bez možnosti úprav, přestávek či přizpůsobení k zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem – je prodloužení počtu odpracovaných let značnou částí pracující populace často vnímáno jako nemožné a nemyslitelné.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **PORTUGALSKA (EVROPA)**

Čtyřdenní pracovní týden:
Důkazy o zvýšení pohody a produktivity

Čtyřdenní pracovní týden spočívá ve zkrácení počtu pracovních dnů, obvykle z pěti na čtyři, přičemž v ideálním případě zůstává mzda stejná i při menším počtu odpracovaných hodin. Pro udržitelnost kariéry a pro dnešní starší pracovníky je toto uspořádání obzvláště přínosné: **snižuje fyzickou i duševní únavu, podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a může pomoci prodloužit zdravou kariéru** tím, že poskytuje více času na odpočinek a péči o sebe.

Mnoho evropských zemí zavedly takové iniciativy na různých úrovních a různými způsoby. Například **Portugalsko** v roce 2023 otestovalo **model „100-80-100“**, v jehož rámci **zaměstnanci dostávají 100 % mzdy, pracují 80 % obvyklého počtu hodin a očekává se od nich, že si udrží 100 % produktivity**. Do tohoto pilotního projektu se zapojilo 39 společností a přinesl velmi pozitivní výsledky: během tří měsíců **se výrazně snížily negativní příznaky duševního zdraví**, přičemž úzkost poklesla o 21 %, únava o 23 % a problémy se spánkem o 19 %. Podíl zaměstnanců, kteří se potýkali s obtížemi při slaďování pracovního a osobního života, rovněž klesl z 50 % na 16 %. Navíc 93 % zaměstnanců vyjádřilo přání v tomto modelu

pokračovat a většina firem tuto zkušenost hodnotila kladně, přičemž 80 % manažerů označilo finanční dopad za neutrální nebo pozitivní.

Udržet 100% produktivitu není snadné. Některé úkoly nelze proporcionálně omezit, jako je vzájemně provázaná práce, koordinace mezi týmy, zákaznický servis atd. Existuje také **riziko, že zkrácení pracovní doby povede k přetížení nebo stresu**, **pokud bude zbývající práce stlačena bez jakékoli rezervy**. Tyto parametry je třeba zohlednit na místní úrovni při zavádění takové iniciativy.

V dalších členských státech byly vyvinuty **i jiné programy zaměřené na snížení pracovní zátěže**. Najdete je v **příloze** tohoto **Barometru**. Společně poskytují přehled o tom, jak může zkrácení pracovního týdne zlepšit pohodu zaměstnanců a jejich spokojenost se životem a zároveň zachovat, či dokonce zvýšit, produktivitu v různých kontextech.

Mnoho členských států, včetně Rakouska, Chorvatska, Dánska, Estonska, Finska, Malty, Španělska a Švédska, zavádí různé politiky a postupy, jako je například nabídka **dodatečných důchodových dávek** těm, kteří pracují i po dosažení zákonného důchodového věku. Mezi nimi mohou hrát důležitou roli **finanční pobídky**. Práci po dosažení důchodového věku někdy odrazuje plné zdanění dodatečných příjmů nebo povinnost platit plné příspěvky na sociální zabezpečení. Některé členské státy začaly tyto překážky odstraňovat nebo zavádět prahové hodnoty, pod nimiž dodatečný příjem neovlivňuje výši důchodových dávek. Podobně jsou důležitými nástroji pro motivaci lidí k pokračování v práci možnost získat vyšší důchod v případě odloženého odchodu do důchodu, zrušení určitých příspěvků na sociální zabezpečení pro aktivní důchodce a omezení podmínek pro předčasný odchod do důchodu. Tato opatření nejen zvyšují finanční jistotu starších pracovníků, ale také zmírňují tlak na veřejné finance.

Zároveň členské státy podporují rozvoj **systémů postupného odchodu do důchodu**. Tyto systémy nabízejí plynulejší přechod mezi prací a důchodem a umožňují pracovníkům zkrátit si pracovní dobu při zachování nabytých práv.

Úpravou pracovních podmínek, zavedením větší flexibility a odstraněním administrativních či daňových překážek bránících kombinaci práce a důchodu se politiky snaží přizpůsobit pracovní život potřebám stárnoucí pracovní síly.

I po odchodu do důchodu zůstává mnoho odborníků motivováno k tomu, aby zůstali aktivní na trhu práce prostřednictvím různých forem **dobrovolnické činnosti**, **při nichž využívají své odborné znalosti**. Tento typ zapojení nejen umožňuje předávání cenných znalostí mladším generacím a aktivním pracovníkům, ale představuje také praktickou odpověď na nedostatek pracovních sil v klíčových oblastech, jako je zdravotnictví, školství a řemeslné profese. Tím, že nabízejí důchodcům možnost zůstat aktivními, uznávanými a užitečnými, **posilují** tyto programy **mezigenerační soudržnost** a přispívají k udržitelnějšímu řízení lidských zdrojů. Ukazují, že zkušenosti nashromážděné během kariéry mohou i nadále přinášet prospěch ekonomice a společnosti, a to i mimo formální rámec zaměstnání.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **NĚMECKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s členem AGE, organizací Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Služba Senior Expert Service (SES): Mobilizace zkušených odborníků za účelem předávání

Iniciativa SES **zapojuje odborníky a manažery v důchodu nebo na dovolené do dobrovolných úkolů ve všech odvětvích činnosti**. SES již od roku 1983 přispívá k předávání znalostí a posilování dovedností, a to jak v Německu, tak na mezinárodní úrovni. V Německu se zaměřuje na podporu mladých lidí ve školách a v odborném vzdělávání, zejména prostřednictvím **celostátního mentorského programu VerAplus**.

Tato iniciativa nabízí konkrétní odpověď na výzvy spojené s nedostatkem pracovních sil tím, **že umožňuje firmám dočasně využívat odborné**

znalosti zkušených profesionálů. Podporuje také **mezigenerační předávání znalostí** tím, že oceňuje zkušenosti starších lidí a zároveň podporuje mladé lidi v jejich profesní kariéře. A konečně pomáhá **udržet starší lidi aktivní a zapojené do společnosti**.

Sociální dialog a kolektivní smlouvy

Sociální dialog a kolektivní smlouvy jsou zásadními nástroji pro podporu setrvání starších pracovníků v zaměstnání. Tyto nástroje, které jdou nad rámec minimálních zákonných standardů, nabízejí **starším zaměstnancům dodatečné záruky** a umožňují přizpůsobit pracovní podmínky jejich specifickým potřebám.

Kolektivní smlouvy zlepšují práva starších pracovníků několika způsoby. Mohou zajistit lepší ochranu před propuštěním, dodatečnou roční dovolenou a výhody související s věkem. V některých odvětvích zavádějí konkrétní programy pro prodloužení pracovního života, jako je zkrácená pracovní doba, postupný přechod do důchodu nebo částečné setrvání v zaměstnání v kombinaci s výplatou důchodu. Tyto programy nabízejí cennou flexibilitu, zejména pro zaměstnance v fyzicky náročných povoláních.

V tomto procesu hrají ústřední roli sociální partneři. **Autonomní rámcová dohoda o aktivním stárnutí a mezigeneračním přístupu (AFA-AAIA)**[94] , podepsaná v roce 2017, ilustruje tuto snahu předvídat demografické výzvy. Podporuje vytváření zdravého a produktivního pracovního prostředí, mezigenerační předávání dovedností a přizpůsobení organizací tak, aby starší lidé mohli zůstat aktivní za dobrých podmínek.

Kromě evropských rámcových dohod dokládá schopnost sociálních partnerů inovovat i řada odvětvových iniciativ. Některé země zřídily **demografické fondy**, které jsou buď veřejné, nebo je společně spravují odborové svazy a zaměstnavatelské organizace. Tyto fondy podporují starší pracovníky a pomáhají podnikům obsazovat volná pracovní místa. Tento typ iniciativy přispívá jak k

[94] Rámcová dohoda o aktivním stárnutí a mezigeneračním přístupu | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci EU-OSHA

blahobytu starších zaměstnanců, tak k konkurenceschopnosti podniků, které jsou tak lépe schopny řídit obnovu své pracovní síly.

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **BELGIE**

Impulsion 55+:
Finanční pobídky na podporu udržení starších pracovníků

Valonský region nabízí program Impulsion 55+, jehož cílem je motivovat podniky k přijímání nebo udržení zaměstnanců ve věku 55 let a více. **Zaměstnavatelé těží ze snížených příspěvků na sociální zabezpečení, což snižuje mzdové náklady a zvyšuje atraktivitu zkušených zaměstnanců**. Výše snížení závisí na věku zaměstnance: čím je zaměstnanec starší, tím větší je výhoda pro zaměstnavatele. Starším zaměstnancům to zvyšuje šance na nalezení zaměstnání. Mohou tak plně využít své zkušenosti, zůstat aktivní na trhu práce a těšit se z větší stability při blížícím se odchodu do důchodu.

Ochrannou roli hrají také kolektivní smlouvy **v případě restrukturalizace podniků**. V několika zemích dávají starším zaměstnancům přednost v programech přeřazení na jiné pracovní pozice nebo stanovují konkrétní odškodnění v případě hromadného propouštění.

V konečném důsledku jsou sociální dialog a kolektivní smlouvy dynamickými nástroji, které umožňují čelit výzvám prostřednictvím společných řešení přizpůsobených odvětvovým a národním podmínkám. Usnadňují udržení, ochranu a rozvoj dovedností starších pracovníků, čímž přispívají k udržitelnosti zaměstnanosti v Evropské unii. Posílení sociálního dialogu o zaměstnanosti starších pracovníků představuje významnou výzvu pro soudržnost a kolektivní výkonnost. Sociální partneři nesou odpovědnost za řešení této otázky, neboť udržitelnost zaměstnanosti starších osob nelze zaručit pouze vnitrostátními

právními předpisy. Stále ké stárnutí pracovní populace a nedostatek pracovních sil v několika odvětvích vyžadují **společné a ambiciózní strategie**. Je proto nezbytné **rozšířit působnost kolektivních smluv a demografických fondů** tak, aby z vhodných opatření mohly těžit všechny kategorie starších pracovníků.

Zároveň je třeba posílit praktické zavádění programů postupného odchodu do důchodu, zkrácené pracovní doby a přizpůsobení pracovních míst, přičemž je třeba zvýšit povědomí vedoucích pracovníků o významu těchto opatření. Sociální partneři musí rovněž vyvinout programy dalšího vzdělávání pro starší pracovníky, zahrnující zejména digitální, technické a environmentální dovednosti, s cílem zachovat jejich právo na práci, jejich zaměstnatelnost a podporovat vnitřní mobilitu, přičemž se musí zaměřit konkrétně na starší pracovníky. Kromě technického aspektu je nezbytné **podporovat skutečnou mezigenerační firemní kulturu**, v níž se cení zkušenosti starších pracovníků, zejména prostřednictvím mentoringu a předávání znalostí. A konečně, aby byla tato opatření skutečně účinná, je nezbytné **vytvořit monitorovací nástroje a ukazatele** pro měření zaměstnanosti, vzdělávání, mobility a spokojenosti starších zaměstnanců, aby bylo možné průběžně přizpůsobovat zavedené politiky a strategie.



© Centre for Ageing Better

INSPIRUJÍCÍ PŘÍKLAD Z **NIZOZEMSKA**

Informace shromážděné ve spolupráci s organizací Older Women's Network Netherlands, která je členem sítě AGE

Model prognózování v oblasti Strategický nástroj pro plánování pracovní síly

PMZW (*Prognosemodel Zorg en Welzijn*) je **strategický prognostický model**, jehož cílem je pomoci tvůrcům politik a organizacím v sektoru zdravotnictví a sociální péče sledovat trendy a proaktivně přizpůsobovat strategie. Poskytuje **podrobné prognózy až do roku 2034** a pomáhá tvůrcům politik **předvídat výzvy**, **jako je stárnutí pracovní síly a nedostatek pracovních sil**.

Model zohledňuje faktory, jako je stárnutí odborných pracovníků (téměř 25 % z nich je ve věku 55 let a více), odchod do důchodu a demografické změny ovlivňující poptávku po péči. To umožňuje **identifikovat profese, na které je vyvíjen tlak, regiony ohrožené nedostatkem pracovníků a poskytuje vodítko pro politiky náboru a udržení** zaměstnanců, zejména starších. Sleduje také vzdělávání a mobilitu, čímž přispívá k tvorbě strategií pro další vzdělávání a umožňuje starším pracovníkům přejít na méně fyzicky náročné pozice nebo do rolí mentorů.

Interaktivní rozhraní modelu PMZW navíc **umožňuje uživatelům vytvářet vlastní scénáře úpravou proměnných**, jako jsou míry odchodu do důchodu a úrovně odborné přípravy, což posiluje schopnost institucí testovat dopad různých opatření a přijímat rozhodnutí na základě spolehlivých a aktuálních údajů.

Doporučení

Uznat hodnotu a potřeby starších pracovníků v politikách zaměstnanosti

- **Uznat a ocenit přínos starších pracovníků** v politikách zaměstnanosti a zdůraznit jejich zkušenosti, odborné znalosti a roli při předávání dovedností
- **Vypracovat proaktivní sociální politiky** od okamžiku, kdy pracovníci vstupují na trh práce, s cílem podporovat udržitelné, kvalitní a inkluzivní kariérní dráhy pro pracovníky po celý jejich život
- Plně začlenit dimenzi stárnutí do **Evropské strategie zaměstnanosti** a do nedávných či připravovaných iniciativ, jako je **Plán pro kvalitní pracovní místa** a **nový Akční plán k Evropskému pilíři sociálních práv**
- Posílit monitorování a revizi **směrnice o rovnosti v zaměstnání** s cílem zajistit silnější ochranu před diskriminací na základě věku na pracovišti, a tím umožnit starším pracovníkům zůstat déle aktivní, pokud si to přejí

Strategie pro inkluzivní trh práce

- **Přijmout přístup zaměřený na jednotlivce**, který uznává rozmanitost zázemí a situací starších pracovníků s ohledem na pohlaví, zdravotní postižení, původ a migrační status
- **Školit vedoucí pracovníky,** aby rozpoznávali a řešili věkovou diskriminaci a oceňovali bohatství generační rozmanitosti v týmech
- **Revidovat směrnici o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem** s cílem rozšířit práva pečujících osob (více volných dnů, minimální mzdové standardy, ochrana před propuštěním nebo nuceným předčasným odchodem do důchodu), zejména pro starší ženy, které tyto povinnosti často přebírají
- **Vytvořit pracovní prostředí přátelské k starším lidem** prostřednictvím ergonomie, prevence psychosociálních rizik a udržitelnějších postupů v oblasti řízení kariéry

- **Přizpůsobit pracovní podmínky** v odvětvích, která čelí tlaku, jako je zdravotnictví, stavebnictví a dlouhodobá péče, tak, aby se stala atraktivnějšími a podporovala udržení zkušených pracovníků

Podpora starších nezaměstnaných

- **Vytvořit integrované programy pro opětovné začlenění do pracovního procesu, které** budou kombinovat odbornou přípravu, individuální podporu, koučování a pomoc při hledání zaměstnání
- Posílit roli **evropské sítě veřejných služeb zaměstnanosti** a zlepšit provádění **doporučení o dlouhodobé nezaměstnanosti**, aby bylo možné účinněji reagovat na potřeby nezaměstnaných starších osob, a to včetně cílené podpory pro starší ženy
- **Vytvořit silnější právní mechanismy** pro lepší ochranu pracovníků před propouštěním z důvodu věku
- **Vytvořit finanční pobídky** pro zaměstnávání starších pracovníků, inspirované příklady z jiných zemí, a zároveň zajistit udržitelnost a stabilitu zaměstnání i po skončení dočasné podpory
- **Zavést programy profesní rehabilitace** ve spolupráci se zdravotnickými službami s cílem podpořit návrat do zaměstnání po období nečinnosti z zdravotních důvodů
- **Školit zaměstnavatele, aby účinně podporovali návrat do práce** po nemoci nebo úrazu přizpůsobením pracovních míst a podmínek pro návrat do práce

Udržení zaměstnanců a kariérní rozvoj

- **Zavést hodnocení v polovině kariéry a flexibilní kariérní dráhy**, aby bylo možné předvídat změny, zdůraznit získané dovednosti a poskytnout nové profesní příležitosti
- **Podporovat mezigenerační mentoring** a inovativní modely, jako je sdílení pracovních míst nebo výměna dovedností mezi generacemi, s cílem zhodnotit a využít zkušenosti starších pracovníků a posílit přenos znalostí
- **Přizpůsobit pracoviště** a zlepšit prevenci fyzických a psychosociálních rizik se zaměřením na kvalitu života v práci

- **Vypracovat odvětvově specifické** programy **rekvalifikace** a řízení dovedností s cílem předvídat hromadné odchody do důchodu, zejména v odvětvích, která čelí tlaku
- **Podporovat vhodné formy flexibility** (dobrovolná práce na částečný úvazek, práce na dálku, postupný odchod do důchodu), aby se usnadnilo řešení konce kariéry a plynulý přechod do důchodu
- **Odstranit finanční překážky** bránící práci po dosažení zákonného věku a zavést daňové a sociální pobídky na podporu dobrovolného pokračování v zaměstnání
- **Podporovat zapojení důchodců** prostřednictvím různých forem odborných nebo dobrovolnických činností v klíčových odvětvích, jako je zdravotnictví, školství a řemesla

Posílit sociální dialog

- **Rozšířit působnost kolektivních smluv** na více odvětví a zahrnout **do nich** konkrétní ustanovení pro starší pracovníky (dobrovolná práce na částečný úvazek, ochrana před propuštěním, přizpůsobené pracovní podmínky)
- **Podporovat zřizování demografických fondů a odvětvových iniciativ** na podporu odborné přípravy, přizpůsobení pracovních míst a dalšího zaměstnávání starších pracovníků
- **Vyvinout monitorovací nástroje integrované do kolektivních smluv** za účelem posouzení dopadu opatření na zaměstnanost, další vzdělávání a spokojenost osob starších 55 let

Přílohy – Inspirativní příklady

Belgie

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Vlaamse Ouderenraad

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Centra dovedností ve Valonsku: Příležitosti pro odborníky starší 50 let

Ve Valonsku v současné době působí **22 center odborné přípravy**, která nabízejí specializovaná školení ve **13 strategických oblastech činnosti,** jako jsou IT, mechanika, energetika a zdravotnictví, a to v úzkém souladu s potřebami místních podniků. Tato centra se zaměřují na praktické dovednosti, díky čemuž jsou obzvláště užitečná pro osoby starší 50 let, které si chtějí aktualizovat své odborné znalosti, naučit se nové technologie nebo přejít do jiného povolání.

Kypr

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, Kyperskou observatoří třetího věku

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace*

Kyperský úřad pro rozvoj lidských zdrojů (HRDA): Přehled o trhu práce a dovednosti na míru

Kyperský úřad pro rozvoj lidských zdrojů (HRDA) je polostátní organizace, která již více než 20 let působí v **oblasti řešení problémů nezaměstnanosti**

a snižování nesouladu mezi **kvalifikací** uchazečů o zaměstnání a potřebami trhu práce.

HRDA poskytuje **bezplatné, cílené vzdělávací programy pro všechny věkové skupiny**, včetně kurzů zaměřených na digitální a ekologické dovednosti v rámci **Kyperského plánu oživení a odolnosti (2021–2026)**, jakož i specifické programy pro nezaměstnané. **Provádí** také **podrobné prognózy trhu práce**, rozčleněné jak podle odvětví hospodářské činnosti, tak podle profesních kategorií, které pokrývají 309 povolání. Tyto informace, spolu s analytickými údaji, trendy v oblasti zaměstnanosti a profesními indexy, jsou zveřejňovány na webových stránkách HRDA, aby usnadnily rychlou identifikaci pracovních příležitostí.

Centra vzdělávání dospělých na Kypru: Celoživotní učení pro všechny

Na Kypru jsou centra vzdělávání dospělých veřejnými institucemi spravovanými Ministerstvem školství, sportu a mládeže, **která nabízejí širokou škálu příležitostí celoživotního vzdělávání pro dospělé**. Cílem těchto center je **podporovat sociální začlenění, aktivní občanství, osobní rozvoj a profesní dovednosti**. Nabízejí kurzy cizích jazyků, informačních technologií a počítačových dovedností, všeobecného vzdělání, praktických dovedností, jako je zahradničení a umění, a oblasti osobního rozvoje, jako je znaková řeč nebo Braillovo písmo.

Výuka je organizována flexibilně, koná se v základních a středních školách nebo na jiných vhodných místech a je nabízena v různých denních časech, aby vyhovovala časovým možnostem účastníků. Tato iniciativa je otevřena všem osobám starším 15 let, **poplatky jsou dostupné a pro seniory** či osoby s těžkým zdravotním postižením jsou k dispozici **výjimky**. Poskytováním přístupných, strukturovaných a rozmanitých vzdělávacích příležitostí **přispívají centra pro vzdělávání dospělých k celoživotnímu učení a umožňují občanům rozvíjet se jak osobně, tak profesně**.

Česká republika

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE „Profesní křižovatky“

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 2 – Zelená transformace*

Český portál pro rekvalifikaci a rozvoj dovedností: Digitální a zelené kompetence pro pracovní sílu

Webová stránka Úřadu práce České republiky (*Nabídka rekvalifikací a vzdělávacích kurzů*) je **oficiální portál nabízející katalog rekvalifikačních a vzdělávacích programů** v rámci státního systému rekvalifikace. Slouží uchazečům o zaměstnání, zaměstnancům a všem, kteří si chtějí zlepšit své dovednosti nebo změnit povolání, tím, že poskytuje přístup k akreditovaným školením, čímž zpřístupňuje rozvoj dovedností a reaguje na potřeby trhu práce.

Portál **klade důraz na školení v oblasti digitalizace**, která pokrývají oblasti, jako jsou základní a pokročilé IT dovednosti, digitální obchodní nástroje, analýza dat, online marketing, systémy ERP (plánování podnikových zdrojů) a řízení digitálních procesů. Tyto kurzy pomáhají účastníkům zůstat konkurenceschopnými v ekonomice poháněné technologiemi.

Nabízí také **školení v oblasti ekologických kompetencí**, čímž podporuje ekologickou transformaci a reaguje na rostoucí poptávku po dovednostech v oblasti udržitelnosti. Mezi témata patří environmentální management, udržitelná výroba, certifikace ESG (environmentální, sociální a správní aspekty) a postupy ekologického stavitelství, které připravují pracovní sílu na nově vznikající ekologická pracovní místa a odvětví.

Účastníci mohou získat finanční podporu na kurzovné a v některých případech i **na** další náklady, jako je doprava nebo studijní materiály.

Registrovaní uchazeči o zaměstnání obvykle i během účasti na schválených kurzech nadále pobírají dávky v nezaměstnanosti. Tato kombinace dostupného vzdělávání, digitálních a ekologických dovedností a finanční podpory činí z portálu cenný nástroj pro starší pracovníky, protože jim poskytuje prostředky k plnému sociálnímu a profesnímu začlenění.

Pracovní podmínky a udržitelná práce (2025):
Udržení zapojení starších pracovníků

Úřad práce **zahájil řadu projektů na podporu lidí starších 50 let.**

- **Projekt** *„Věk není překážkou“* (VNP) podporuje osoby ve věku 55 let a více v tom, aby zůstaly aktivní na trhu práce. Jeho cílem je zvýšit zaměstnanost, posílit odolnost vůči změnám na trhu práce a podporovat aktivní stárnutí a profesní mobilitu v pozdějších fázích kariéry. Projekt **se zaměřuje na pomoc starším dospělým při přizpůsobování se novým rolím, pokračování v kariéře a překonávání překážek bránících zaměstnání**. Účastníci dostávají **individuální i skupinové poradenství**, včetně kariérního poradenství a motivačních aktivit, přizpůsobené jejich dovednostem a potřebám. Projekt rovněž nabízí **programy rekvalifikace a odborné kvalifikace** ke zlepšení zaměstnatelnosti a podporuje **zprostředkování zaměstnání** prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou dotovaná pracovní místa, sdílená práce a iniciativy v oblasti samostatné výdělečné činnosti. Doprovodná opatření, jako je proplácení cestovních nákladů, podpora péče o děti nebo příspěvky na dojíždění, pomáhají účastníkům plně se zapojit do programu a udržet si zaměstnání.

- Pracovní úřad prostřednictvím Evropského sociálního fondu (ESF) **realizoval projekty na regionální úrovni**, jejichž cílem je komplexně řešit situaci uchazečů o zaměstnání ve věku 50+ a maximalizovat jejich aktivní účast na trhu práce prostřednictvím vzdělávání. **Příkladem takových projektů jsou „Šance pro 50+“ v Plzeňském kraji, „50 PLUS“ v Jiho-**

moravském kraji nebo „Začínáme po 50“ ve Středočeském kraji. Tyto projekty obvykle kombinují poradenství, školení „ “, rekvalifikační kurzy a často také příspěvek zaměstnavateli při přijímání zaměstnanců z této věkové skupiny.

- Do září 2025 organizuje Úřad práce program **„Digi pro firmu“**, **jehož cílem je zlepšit digitální dovednosti zúčastněných zaměstnanců a osob samostatně výdělečně činných**. Program nabízí kurzy digitálního vzdělávání a rekvalifikační kurzy na podporu konkurenceschopnosti a přizpůsobivosti pracovní síly. Jedná se o obecný program, který se nezaměřuje pouze na starší zaměstnance.

- **Projekt „Jsem v kurzu“** Úřadu práce **poskytuje dotace na podporu rekvalifikace zaměstnanců**. Zaměstnanci, podnikatelé, nezaměstnaní nebo studenti si mohou prohlédnout nabídku rekvalifikačních kurzů a přihlásit se do nich. Kurzy pokrývají několik oblastí, včetně účetnictví, personálního řízení, managementu a marketingu.

- **Projekt POVEZ II**, spolufinancovaný z ESF, si kladl za cíl zvýšit přizpůsobivost pracovní síly situaci na trhu, zvýšit její flexibilitu prostřednictvím sladění poptávaných a nabízených dovedností a kvalifikací a motivovat zaměstnavatele k investicím do vzdělávání zaměstnanců. V rámci projektu zaměstnavatelé obdrželi příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a náhradu mzdy po dobu trvání školení, přičemž výhody byly poskytovány zaměstnancům starším 54 let. Projekt probíhal do prosince 2023.

Soutěž „Zaměstnavatel přátelský k lidem nad 55 let“: Oslava inkluzivního pracovního prostředí

Soutěž „55+ Friendly Employer“ (*Společnost přátelská k zaměstnávání osob 55+*) je každoroční iniciativou **Paktu pro zaměstnanost Hradeckého kraje**.

Ocenění **se uděluje organizacím, které aktivně podporují zaměstnanost a blahobyt pracovníků ve věku 55 let a starších**. **Prezentací postupů přátelských k lidem v pokročilém věku** podporuje inkluzivní trhy práce, povzbuzuje ostatní k následování tohoto příkladu a zapadá do evropských i českých snah o udržení zkušených pracovníků v zaměstnání a omezování věkové diskriminace.

Účast je otevřena soukromým firmám, veřejným institucím a neziskovým organizacím působícím v Hradeckém kraji. Kategorie pro malé, střední a velké podniky zajišťují spravedlivé srovnání mezi podobnými subjekty. Hodnocení se zaměřuje na **dvě kritéria: strategii v oblasti lidských zdrojů** (30 procent), jako jsou například politiky řízení věkové struktury nebo školení vedoucích pracovníků, **a benefity pro zaměstnance starší 55 let** (70 procent), včetně flexibilní práce, možností rekvalifikace, přizpůsobení pracovních úkolů a mezigenerační spolupráce. Zvláštní uznání se dostává také zaměstnavatelům, kteří vycházejí vstříc povinnostem v oblasti péče o blízké nebo starším pracovníkům poskytují jasné možnosti, jak zůstat aktivní.

Operační program Zaměstnanost Plus (2021–2027): Budování trhu práce otevřeného všem věkovým skupinám

Prostřednictvím tohoto programu Česká republika rozvíjí integrovaný přístup k řešení demografických výzev. **Uznává, že starší lidé mohou pomoci trhu práce vyrovnat se s úbytkem pracovní síly**. Zdůrazňuje potřebu **podporovat zdravé pracovní prostředí přizpůsobené starším lidem a nové postupy v organizaci práce**. To zahrnuje školení pro starší pracovníky, podporu řízení věkové struktury a flexibilní formy zaměstnání, které nevedou k nejistotě zaměstnání.

Reakce na demografické stárnutí **je plně v souladu se Strategickým rámcem pro přípravu na stárnoucí společnost 2020–2025, jehož cílem je posílit celoživotní učení s cílem podpořit kompetence potřebné pro**

budoucí zaměstnání starších dospělých. Upřesňuje, že by měla být vypracována opatření na podporu starších pracovníků v kontextu měnící se průmyslové , včetně legislativních změn a nových nástrojů zaměřených na jejich udržení v pracovní síle.

Dánsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členskou organizací AGE DaneAge

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Program vzdělávání dospělých a celoživotního vzdělávání: Veřejně financované celoživotní vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých a celoživotní vzdělávání (*Voksen- og EfterUddannelse*, VEU) je **klíčovou součástí dánské strategie celoživotního učení**, která pomáhá dospělým aktualizovat své dovednosti, získávat kvalifikace nebo se rekvalifikovat pro nová pracovní místa. Tento systém slouží potřebám trhu práce a zároveň nabízí osobní a profesní růst. Starší dospělí jsou do něj plně zapojeni; často **využívají VEU k tomu, aby zůstali aktivní na trhu práce nebo změnili kariéru**, a **těží z flexibilních možností a uznání předchozích zkušeností**, což může zkrátit dobu studia.

Systém VEU se skládá z několika složek, mezi něž patří **programy odborné přípravy pro trh práce** (*ArbejdsMarkedsUddannelser*, AMU), které nabízejí odborné vzdělávání zaměřené na praktické, profesně relevantní dovednosti, a **základní odborné vzdělávání dospělých** (*Grundlæggende VoksenUddannelse*, GVU) určené pro dospělé s pracovními zkušenostmi, ale bez formálního odborného osvědčení, s cílem získat uznávané kvalifikace. **Financování těchto kurzů zajišťuje především dánský stát**, díky čemuž jsou náklady nízké, a zaměstnavatelé mohou při podpoře svých zaměstnanců

rovněž získat dotace nebo náhradu mzdových nákladů, což činí VEU atraktivním nástrojem pro rozvoj pracovní síly.

Finsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem AGE, Svazem pro služby seniorům (VALLI) a Finskou federací důchodců

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Vládní zpráva o provádění Agendy OSN pro udržitelný rozvoj 2030: Cílená řešení pro stárnoucí populaci

Finská zpráva představuje komplexní národní přehled, který **hodnotí pokrok země při plnění 17 cílů udržitelného rozvoje**. Nejenže popisuje dosažené úspěchy a zbývající výzvy, ale také klíčové politiky, programy a zapojení zainteresovaných stran, které podporují udržitelný rozvoj. Zpráva představuje budoucí plány a závazky k urychlení pokroku a slouží jako transparentní a odpovědný nástroj pro sdílení osvědčených postupů.

Ústředním tématem jsou demografické změny. Stárnoucí populace vede k vyšším nákladům na péči, důchody a zdravotnictví, zatímco zmenšující se pracovní síla snižuje daňový základ. V reakci na **to se vláda zaměřuje na zlepšení pohody na pracovišti, zvýšení produktivity, přilákání kvalifikovaných přistěhovalců a posílení funkční schopnosti starších lidí.** Zvláštní opatření se zaměřují na znevýhodněné skupiny, včetně přistěhovalců, nízkokvalifikovaných pracovníků, starších zaměstnanců a osob se sníženou pracovní schopností. Podpora pro spodních 40 procent příjemců je posílena prostřednictvím politik zaměstnanosti, díky nimž se práce stává výnosnější. A konečně, **nová doporučení týkající se kvality** (2024–2027) zlepší důstojnost a služby pro starší osoby.

Francie

Informace shromážděné ve spolupráci s členy sítě AGE: Union Française des Retraités, Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR), Union des Anciens du Groupe BP a Fédération des particuliers employeurs de France

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 2 – Zelená transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Národní služba pro zdraví a prevenci při práci (SPSTN): Specializovaná podpora pro pracovníky v domácnosti

Národní služba pro zdraví a prevenci při práci (*Service de Prévention et de Santé au Travail National*, SPSTN) byla **zřízena za účelem pokrytí zaměstnanců v sektoru domácího zaměstnávání**. Od ledna 2025 je **referenčním orgánem pro tento sektor**. Systém je financován z nového příspěvku na zdraví při práci, který hradí soukromí zaměstnavatelé a který je stanoven na 2,7 % hrubé mzdy, s maximální výší pěti eur na výplatní pásku každý měsíc.

Hlavní úlohou SPSTN je **zajišťovat zdravotní dohled** prostřednictvím povinných lékařských prohlídek, včetně vstupních vyšetření, následných prohlídek po nemoci či úrazu a pravidelných preventivních prohlídek. To pomáhá včas odhalit zdravotní problémy, podporuje návrat do práce a udržuje schopnost zaměstnanců zůstat aktivní. Služba se rovněž zaměřuje na **prevenci rizik specifických pro práci v domácnosti**, jako je fyzická zátěž, expozice chemickým látkám nebo stres. Telemedicínské konzultace a zjednodušené postupy usnadňují přístup pracovníkům s více zaměstnavateli nebo rozptýlenými pracovišti. Služba rovněž **pomáhá předcházet profesnímu vyloučení a zajišťuje rovnoměrné pokrytí po celé Francii**. Pro starší pracovníky hraje klíčovou roli tím, že sleduje zdravotní problémy

související s věkem, podporuje bezpečné podmínky a pomáhá jim zůstat déle aktivními a zaměstnanými.

France Emploi Domicile:
Komplexní portál pro práci z domova

France Emploi Domicile, spuštěný v roce 2023, je **online portál** vyvinutý Federací soukromých zaměstnavatelů Francie (*Fédération des Particuliers Employeurs de France*, FEPEM) a odborovými svazy zastupujícími sektor práce z domova. Tato společná iniciativa zdůrazňuje hodnotu odvětví, které nabízí slibné kariérní vyhlídky a příležitosti k profesnímu rozvoji, a **poskytuje soukromým zaměstnavatelům, zaměstnancům i široké veřejnosti spolehlivé a transparentní informace, jakož i zjednodušený přístup k jejich právům a službám**.

Platforma nabízí:

• **Vzdělávací obsah** vysvětlující, jak funguje práce v domácnosti, nezbytné administrativní kroky a aktuální informace o právních a daňových záležitostech.

• **Praktické nástroje,** jako jsou simulátory nákladů, generátory smluv, šablony dokumentů, popisy pracovních pozic, tematické průvodce a kolektivní smlouva dostupná v pěti jazycích.

• **Specializované služby**, včetně právního poradenství, informací o přístupu k odbornému vzdělávání, důchodům, pojištění a zvýhodněným nabídkám volnočasových aktivit pro zaměstnance.

Kromě toho **poskytuje více než 400 kontaktních míst po** celé **zemi místním** občanům **informace**. Tato územní síť se neustále rozšiřuje a je posilována partnerstvími mezi FEPEM, odvětvím a četnými organizacemi,

které hostí **France Services** (vládní iniciativu usnadňující občanům přístup k široké škále administrativních a veřejných služeb).

„Zapojte svou společnost do zaměstnávání pracovníků starších 50 let“: Praktický průvodce francouzského ministerstva práce a zaměstnanosti

Tato praktická příručka je určena k tomu, **aby pomohla vedoucím pracovníkům ze všech odvětví vypracovat účinnou a udržitelnou strategii v oblasti lidských zdrojů pro zaměstnance ve věku 50 let a starší**. Jejím cílem je povzbudit společnosti, aby uznávaly hodnotu zkušených pracovníků a přizpůsobily své postupy tak, aby tito pracovníci zůstali po celou dobu své kariéry plně integrováni, motivováni a podporováni. Příručka poskytuje **praktická doporučení a nástroje** pro manažery, personální týmy a majitele firem, kteří chtějí posílit svou pracovní sílu a zároveň podporovat spravedlnost a rozmanitost.

Mezi klíčové oblasti, kterým se příručka věnuje, patří:

- Pomoc firmám při boji proti stereotypům souvisejícím s věkem a poskytnutí strategií pro najímání zkušených pracovníků.
- Podpora rozvoje dovedností a kariérních změn starších pracovníků.
- Přizpůsobení pracovních podmínek specifickým potřebám starších zaměstnanců s cílem chránit jejich zdraví a zlepšit kvalitu jejich života.
- Podpora starších zaměstnanců v tom, aby se stali mentory zkušených uchazečů o zaměstnání nebo kolegů.

Agirc-Arrco:
Příprava na odchod do důchodu prostřednictvím doplňkového důchodového vzdělávání

Agirc-Arrco je **povinný doplňkový penzijní fond pro zaměstnance soukromého sektoru ve Francii**. Převádí příspěvky placené zaměstnavateli a zaměstnanci na body, které se poté promění v důchod doplňující základní státní důchod.

Aby pomohla zaměstnancům připravit se na tuto životní etapu, **nabízí** Agirc-Arrco **vzdělávací programy určené pro osoby blížící se k odchodu do důchodu**, obvykle dva až tři roky předem. Tyto kurzy objasňují administrativní kroky, které je třeba podniknout, finanční dopady a změny životního stylu, s nimiž je třeba počítat, a zároveň se zabývají i osobními aspekty, jako je zdraví, volný čas, osobní projekty a sociální vztahy. K dispozici jsou dva formáty: jednodenní kurz zaměřený na základní informace a dvoudenní kurz pro důkladnější přípravu. Tyto programy lze realizovat osobně nebo online, v rámci jedné společnosti nebo ve spolupráci několika společností, a to bez jakýchkoli vstupních požadavků, **což účastníkům umožňuje lépe porozumět svým právům a přistupovat k odchodu do důchodu s důvěrou**.

Řecko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE 50+ Hellas

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace*

Německo

Informace shromážděné ve spolupráci s členem AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Maďarsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE Gerontology Science Coordination Center

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Program „Senior University“ na Univerzitě Johna von Neumanna: Celoživotní vzdělávání prostřednictvím mezigeneračních kurzů

Od září 2022 vítá program „Senior University“ na Univerzitě Johna von Neumanna seniory do akademické obce. **Vybrané kurzy určené pro osoby starší 50 let jsou nabízeny zdarma.** Program pokrývá širokou škálu předmětů, včetně studií Evropské unie, filozofie, hospodářských dějin a přírodních zdrojů. Tato iniciativa podporuje kulturní zapojení, sociální interakci a silnější vazby mezi generacemi na akademické půdě. **Starší účastníci obohacují diskuse svými postřehy a životními zkušenostmi a podporují dynamický mezigenerační dialog.**

Díky této iniciativě se Univerzita Johna von Neumanna připojila k **globální síti Age-Friendly University Global Network, která po celém světě podporuje inkluzivní vzdělávání starších studentů**. Účastí v této síti se univerzita zapojuje do globálního úsilí o to, aby se vysokoškolské vzdělávání stalo prostorem, kde se mohou lidé všech věkových kategorií společně učit a rozvíjet.

Irsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací Active Retirement Ireland

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 2 – Zelená transformace*

Skillnet Ireland: Podpora rozvoje pracovní síly, digitálních dovedností a inovací v oblasti zelených technologií

Skillnet Ireland je **vládou financovaná agentura podporující vzdělávání a rozvoj pracovní síly po celém Irsku**. Působí prostřednictvím sítí podniků, průmyslových skupin a profesních organizací, což firmám umožňuje sdružovat zdroje a získávat přístup ke školením přizpůsobeným potřebám jejich odvětví. Tento přístup založený na spolupráci **podporuje inovace, produktivitu a celoživotní učení a pomáhá zaměstnancům udržet si konkurenceschopnost po celou dobu jejich kariéry**. Zejména starší pracovníci těží z příležitostí k zvyšování kvalifikace, díky nimž si udržují své dovednosti aktuální a relevantní na rychle se měnícím trhu práce.

Skillnet Ireland působí v široké škále odvětví, včetně IT, výroby, zdravotnictví a kreativního sektoru. Zaměstnavatelé se podílejí na tvorbě praktických a relevantních školení, která jsou často realizována ve spolupráci s vysokými školami a akreditovanými poskytovateli. Organizace klade velký **důraz na digitální dovednosti** a nabízí programy v oblastech analýzy dat, kyberbezpečnosti, cloud computingu, umělé inteligence, vývoje softwaru a digitálního marketingu, čímž pomáhá zaměstnancům osvojit si nové technologie a modernizovat provoz.

Jednou z významných sítí je **Green Tech Skillnet, která se zaměřuje na obnovitelné zdroje energie a zelené technologie**. Poskytuje specializovaná školení v oblasti větrné a solární energie, udržitelného

stavebnictví, energetické účinnosti a dodržování environmentálních předpisů, čímž připravuje odborníky na přechod Irska k nízkouhlíkové ekonomice a podporuje udržitelný růst.

Program „Digitální dovednosti pro občany“: Budování digitální sebejistoty pro všechny

Ministerstvo pro komunikaci, klimatickou akci a životní prostředí (DCCAE) se zavázalo **pomáhat lidem připojit se k internetu a plně využívat příležitostí**, **které internet nabízí**. V propojené společnosti jsou digitální dovednosti nezbytné pro uvolnění sociálního a ekonomického potenciálu. V rámci programu „Digitální dovednosti pro občany“ **přidělil** ministr DCCAE **v roce 2019 12 organizacím 2,2 milionu eur**. Účastníci absolvují **10 hodin bezplatného prezenčního školení** a kurzy jsou k dispozici na různých místech ve všech čtyřech provinciích, díky čemuž je školení přístupné všem. Program pokrývá základní digitální dovednosti a je flexibilní, aby vyhovoval potřebám účastníků. **Může** například **pomoci uchazečům o zaměstnání efektivně reagovat na pracovní příležitosti nebo pomoci zaměstnancům sebevědomě využívat nové technologie na pracovišti**.

Národní fond pro spravedlivou transformaci (JTF): Podpora regionální transformace v irském regionu Midlands

Národní fond pro spravedlivou transformaci (JTF), který byl spuštěn v roce 2020, je klíčovou součástí vládního plánu na **podporu regionu Midlands při přechodu k nízkouhlíkové ekonomice**. Zaměřil se na region Midlands, protože tato oblast byla nejvíce zasažena plánovaným ukončením těžby rašeliny a uzavřením elektráren spalujících rašelinu. Prioritou fondu je

rekvalifikace pracovníků a vytváření udržitelných pracovních míst v ekologických podnicích.

Celkem bylo vybráno **56 projektů** od podniků, místních samospráv a komunitních skupin, které představují ambiciózní snahu učinit z tohoto regionu zelenější a atraktivnější místo pro život a práci. Díky **dotacím ve výši 22,1 milionu** eur **by** tyto projekty **měly přilákat dalších 15 milionů eur v rámci programu „ “ a vytvořit přibližně 178 přímých a 999 nepřímých pracovních míst**. Národní fond pro spravedlivou transformaci, který **doplňuje prostředky z Fondu EU pro spravedlivou transformaci**, pomáhá zajistit, aby regionální projekty byly začleněny do širšího evropského rámce pro spravedlivou a udržitelnou transformaci.

Itálie

Informace shromážděné ve spolupráci s členy AGE: Associazione nazionale pensionati, Cia Agricoltori Italiani, SPI CGIL, Associazione Lavoro over 40 a Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 2 – Zelená transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Fond pro nové dovednosti: Podpora italské pracovní síly pro zelenou a digitální budoucnost

Fond pro nové dovednosti (*Fondo Nuove Competenze*, FNC) je italský veřejný fond. Třetí ročník (FNC 3), který byl zahájen na začátku roku 2025, **se zaměřuje na podporu digitální a zelené transformace podniků**, vytváření nových pracovních příležitostí a podporu spolupráce mezi podniky. S **celkovým rozpočtem 1,049 miliardy eur hradí zaměstnavatelům až 60 % mzdových nákladů (100 % v případě nezaměstnaných nebo sezónních pracovníků)** a příspěvky na sociální zabezpečení, pokud jsou pracovní hodiny zaměstnanců přesměrovány na certifikované školení. Programy FNC 3 pokrývají energetickou účinnost, udržitelnou výrobu, postupy oběhového hospodářství, systémy environmentálního managementu a digitální technologie, které tyto oblasti podporují.

Malta

Informace shromážděné ve spolupráci s členskou organizací AGE – Národní asociací důchodců

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 2 – Zelená transformace*

Strategie pro politiku vzdělávání České republiky do roku 2030+: Podpora vzdělávání pro všechny věkové skupiny

Strategie nastiňuje **opatření k modernizaci českého vzdělávacího systému** a k vybavení občanů dovednostmi, znalostmi a kompetencemi potřebnými pro osobní, společenský a profesní úspěch. **Prosazuje celoživotní učení jako základní princip a podporuje samostatné učení** prostřednictvím formálního, neformálního a informálního vzdělávání, které

má jednotlivcům pomoci přizpůsobit se společenským, technologickým a environmentálním změnám.

Strategie vyzývá k pokračujícímu vzdělávání dospělých a ke stabilní podpoře organizací poskytujících vzdělávací příležitosti, včetně financování, školení zaměstnanců a dobrovolnických iniciativ. **Podporuje** také **uznávání dovedností získaných mimo formální školní vzdělávání** prostřednictvím portfolií, digitálních odznaků, online kurzů a mimoškolních programů s cílem efektivně využívat zdroje, snížit administrativní zátěž a pomoci jednotlivcům plně rozvinout svůj potenciál v podpůrném a motivujícím prostředí.

Strategie **klade důraz na rozvoj environmentálních a digitálních kompetencí**, které jednotlivcům umožní řešit environmentální výzvy, přispívat k udržitelnému rozvoji, uplatňovat ekologické dovednosti a zodpovědně využívat digitální nástroje. Mezi klíčové oblasti patří povědomí o klimatu, hospodaření se zdroji, udržitelné postupy, digitální gramotnost, počítačové myšlení, bezpečnost na internetu, tvorba obsahu, komunikace, spolupráce a řešení problémů, přičemž se podporují pedagogové při začleňování těchto kompetencí do výuky.

Národní politika zaměstnanosti na období 2021–2030: Strategie pro inkluzivní a věkově citlivou pracovní sílu

Strategický rámec Malty **si klade za cíl zvýšit kvalitu a inkluzivitu trhu práce**. Země aktivně řeší výzvy spojené se stárnutím populace prostřednictvím **politik zaměřených na udržení starších pracovníků v zaměstnání**. Mezi klíčová opatření patří podpora celoživotního učení a odborného vzdělávání, zejména v oblasti informačních technologií a jazykových dovedností. Politiky se rovněž zaměřují na zlepšení podmínek na pracovišti, zdraví při práci a přizpůsobení služeb zaměstnanosti potřebám

starších pracovníků. Maltská populace v důchodovém věku je rovněž vnímána jako cenný zdroj pro mentoring a školení mladších pracovníků.

Nizozemsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE – Older Women's Network Netherlands

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Zelená dohoda o udržitelné zdravotní péči 3.0: Budování personálu ve zdravotnictví s ohledem na klima

Zelená dohoda o udržitelné zdravotní péči 3.0, která byla zahájena v roce 2022, klade silný důraz na zlepšení znalostí a povědomí o udržitelnosti a změně klimatu v odvětví zdravotní péče. Klíčovým úsilím tohoto programu je **začlenění planetárního zdraví, tedy souvislosti mezi lidským zdravím a životním prostředím, do vysokoškolských lékařských studijních programů**. Tímto způsobem jsou budoucí lékaři a zdravotní sestry školeni tak, aby zohledňovali dopad svých rozhodnutí na životní prostředí a ve své profesionální práci prosazovali udržitelné postupy. Program tyto principy rozšiřuje i na praxe primární péče, čímž zajišťuje, že **se udržitelnost stane součástí každodenního poskytování zdravotní péče**.

Tato iniciativa je součástí širšího **cíle „zelené dovednosti pro udržitelnou budoucnost"**. V této souvislosti si klade za cíl vybudovat personál ve zdravotnictví a péči, který je citlivý k otázkám klimatu: odborníky, kteří rozumějí environmentálním problémům, dokážou snížit ekologickou stopu zdravotnictví a jsou připraveni účinně reagovat na zdravotní výzvy související s klimatem.

Polsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členy sítě AGE: Nadace BONUM VITAE a Alzheimer Polska

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Digitální projekt „Mezigenerační škola“: Podpora mezigeneračního učení v oblasti digitální gramotnosti

Projekt „Mezigenerační škola“, který byl zahájen v listopadu 2024, je celostátní soutěž určená pro základní a střední školy zapojené do Národní vzdělávací sítě. Tato iniciativa vybízí školy, aby **zapojily žáky do pořádání workshopů zaměřených na digitální gramotnost pro seniory**. Cílem těchto workshopů je pomoci seniorům orientovat se v technologiích a zároveň podporovat dialog a solidaritu mezi generacemi. Kromě výuky digitálních dovedností se program snaží zmírnit osamělost seniorů a posílit vazby v rámci komunity. **Pro seniory** by to také mohl být **způsob, jak si zlepšit své profesní kompetence**.

Každá zúčastněná škola připravuje a realizuje workshopy zaměřené na témata, jako je bezpečnost na internetu, podvody online, zábava a využití technologií v každodenním životě. Učitelé získávají podporu prostřednictvím webinářů a výukových plánů připravených odborníky, zatímco žáci působí jako facilitátoři a mentoři v rámci programu „ “. Školy získávají body za realizaci workshopů, zapojení žáků a podávání zpráv, přičemž čtyři nejlepší školy z každého regionu jsou odměněny mobilními počítačovými učebnami a dárkovými kartami na vzdělávací účely. Tímto způsobem projekt „Intergenerational School“ proměňuje učebny v prostory integrace, kde dochází k oboustrannému sdílení znalostí a **digitální inkluze se stává mostem mezi generacemi**.

Portugalsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem AGE, organizací Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Rumunsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členem AGE Federaţia Naţională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace*

Národní strategie pro vzdělávání dospělých na období 2024–2027: Podpora celoživotního učení a inkluzivní účasti na trhu práce

Rumunská strategie **považuje celoživotní učení za zásadní pro ekonomickou odolnost, sociální soudržnost a osobní růst**. Podporuje flexibilní a inkluzivní možnosti, jako jsou modulární kurzy, mikrokvalifikace, přenositelné kredity a individuální vzdělávací účty, aby si dospělí mohli po celý život rozšiřovat dovednosti, rekvalifikovat se nebo měnit kariéru. Podporují se veřejné kampaně a partnerství mezi vládou, zaměstnavateli, poskytovateli vzdělávání a komunitami s cílem sladit vzdělávání s potřebami trhu práce a podpořit zelenou a digitální transformaci.

Do roku 2027 si Rumunsko klade za cíl více než zdvojnásobit účast dospělých na celoživotním učení, k čemuž je nezbytná účast starších osob. Strategie **vyzývá k zavedení opatření v oblasti aktivního stárnutí pro starší pracovníky**, **k** poskytování příležitostí k rekvalifikaci, k učňovskému vzdělávání pro dospělé a **k** vytváření kultury učení na pracovišti, která si cení předchozích zkušeností. K usnadnění účasti, zejména pro ty, kteří musí skloubit pracovní a rodinné povinnosti, se doporučují **pobídky pro**

zaměstnavatele a flexibilní formáty, jako je studium na částečný úvazek nebo online studium.

Španělsko

Informace shromážděné ve spolupráci s členy sítě AGE: Confederación Española de Organizaciones de Mayores, Plataforma 50 a Plataforma de Mayores Pensionistas

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 1 – Digitální transformace* a *kapitole 2 – Zelená transformace*

EmancipaTIC: Bezplatná digitální školení a právní pomoc

EmancipaTIC je nevládní organizace, která se věnuje **překonávání digitální propasti a podpoře technologické samostatnosti** seniorů a skupin ohrožených vyloučením. Jejím posláním je **uznávat a oceňovat přínos seniorů, včetně těch, kteří chtějí zůstat na trhu práce nebo se na něj znovu zapojit**. Organizace podporuje využívání současných digitálních nástrojů, připravuje na digitální výzvy budoucnosti a pomáhá seniorům činit informovaná rozhodnutí o tom, jak chtějí prožít tuto životní etapu.

K dosažení těchto cílů poskytuje EmancipaTIC přístupná digitální školení, která zvyšují kvalitu života, otevírají nové příležitosti a podporují zapojení do společnosti. Školicí programy zahrnují **technologické kurzy šité na míru, určené jak pro veřejné, tak pro soukromé organizace**, které podporují seniory. Kromě toho tato nevládní organizace nabízí **bezplatné právní poradenství** v široké škále témat souvisejících s právem, právy seniorů a novými technologiemi , což jsou oblasti, v nichž si organizace vybudovala silnou odbornost.

CEOMA Friendly Company: Podpora pracovišť přátelských k seniorům

Španělská konfederace organizací pro seniory (CEOMA) se **věnuje obraně práv a blahobytu seniorů ve Španělsku**. Usiluje o podporu aktivního a zdravého stárnutí, sociálního začlenění a uznání seniorů jako nedílné součásti společnosti.

Iniciativa CEOMA Friendly Company (*Empresa Amigable*) **po odborném hodnocení oceňuje společnosti, které podporují začlenění, respekt a uznání seniorů**. Projekt pomáhá firmám identifikovat silné stránky a oblasti, které je třeba zlepšit ve strategiích zaměřených na starší zákazníky a zaměstnance, včetně mezigenerační rozmanitosti, přizpůsobení pracovních míst, školení, rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zapojení. To **přináší prospěch starším pracovníkům tím, že podporuje vstřícná pracoviště**, která zohledňují jejich potřeby, oceňují jejich zkušenosti a nabízejí příležitosti k růstu a zapojení. **Společnosti, které úspěšně projdou hodnocením**, **získají akreditaci jako podniky přátelské ke starším lidem**, což je pečeť kvality a sociální odpovědnosti, která posiluje jejich image, pověst a konkurenceschopnost. Akreditované společnosti se také připojí k síti zaměřené na aktivní a zdravé stárnutí, čímž získají přístup k zdrojům, poradenství a osvědčeným postupům.

Vzdělávací programy CEOMA:
Bezplatné příležitosti pro profesní rozvoj starších lidí

Španělská konfederace organizací pro seniory (CEOMA) se **věnuje obraně práv a blahobytu starších dospělých ve Španělsku**. Usiluje o podporu aktivního a zdravého stárnutí, sociálního začlenění a uznání starších lidí jako nedílné součásti společnosti. V roce 2025 nabízí CEOMA s podporou Ústavu pro seniory a sociální služby (IMSERSO) **bezplatné vzdělávací programy pro seniory, které jim pomáhají rozvíjet jak osobní, tak profesní dovednosti**.

Kurzy se konají v mnoha španělských městech a jsou doplněny flexibilními online možnostmi pro lepší přizpůsobení.

- **Program podnikání** (*Programa Emprende Con CEOMA*) povzbuzuje seniory, aby využili své životní zkušenosti k prozkoumání možností v oblasti podnikání nebo mentorování. Je určen pro osoby ve věku 50 let a více a **poskytuje praktické nástroje pro zahájení projektů, poskytování poradenství nebo mentorování ostatních**, což účastníkům umožňuje uplatnit své dovednosti v reálných profesních kontextech.

- **Program CEOMA Network** (Programa Red CEOMA) **podporuje spolupráci a budování komunity mezi seniory**. Je určen účastníkům ve věku 65 let a více a nabízí prezenční workshopy zaměřené na sociální sítě a digitální nástroje, stejně jako online kurzy a workshopy. Senioři tak mohou rozšiřovat své profesní kontakty, spolupracovat na projektech a objevovat nové kariérní příležitosti.

- **Program CEOMA Digital** (Programa CEOMA Digital) **pomáhá seniorům sebevědomě se orientovat v digitálním světě** a podporuje využívání moderních technologií a sociálních sítí. Je určen pro osoby ve věku 65 let a více a zahrnuje kurzy zaměřené na základní digitální gramotnost, povědomí o kyberbezpečnosti a používání sociálních médií.

Projekt „Age-Friendly Toolkit“ **podporuje výměnu znalostí mezi městy přátelskými k seniorům, organizacemi pro seniory a odborníky na vzdělávání**. Jeho hlavním cílem bylo definovat profesní profil **„Referenčního odborníka pro inkluzivní stárnutí v městech přátelských k seniorům“**, který posloužil jako základ pro vývoj otevřených vzdělávacích zdrojů o strategiích stárnutí v zúčastněných zemích.

Výsledkem **je webová aplikace „Age-Friendly Toolkit“**, **která má za cíl posílit dovednosti odborníků**. Aplikace obsahuje pět modulů s teoretickým, praktickým a multimediálním obsahem v souladu s klíčovými ukazateli Světové zdravotnické organizace, které pokrývají oblasti jako sociální participace a inkluze, občanská participace a zaměstnanost, komunikace a informace, zdraví a komunitní podpůrné služby. ***Modul 4: Zaměstnanost a občanská angažovanost*** **zdůrazňuje, že odchod do důchodu neznamená konec aktivního zapojení na trhu práce.** Účastníci, kteří tento modul absolvují, získají dovednosti potřebné k rozpoznání přínosů aktivního zapojení a k řízení zdrojů na podporu zaměstnanosti starších lidí.

Plataforma50: Školení firem pro „stříbrnou ekonomiku“

Plataforma50 je sociální poradenská společnost v Baskicku specializující se na stříbrnou ekonomiku. **Pomáhá firmám a veřejným organizacím proměnit demografické stárnutí v příležitosti** tím, že nabízí řízení stárnutí, územní rozvoj a odborné školení. Její služby pomáhají klientům přizpůsobit strategie, produkty a služby tak, aby splňovaly očekávání aktivní a ekonomicky vlivné starší populace.

Plataforma50 **nabízí firmám strategie řízení stárnutí, které zlepšují podmínky pro starší pracovníky** prostřednictvím úprav pracoviště, průběžného vzdělávání, flexibilních pracovních dob, práce na dálku a střídání pracovních pozic. Tyto snahy podporují inkluzi, chrání zdraví a oceňují

zkušenosti. Například **program „Senior Talent Training“ se zaměřuje na sladění talentů napříč generacemi s cíli organizace**, optimalizaci zapojení starších lidí a zodpovědné řešení odchodu z pracovního procesu a předávání znalostí.

Prometeo Senior Steam: Podpora kariérního rozvoje starších profesionálů

Prometeo Senior Steam je iniciativa zaměřená na profesní rozvoj, která byla vytvořena ve spolupráci s **Oficiálním sdružením průmyslových inženýrů v Bizkaii (COIIB)** a je podporována Provinční radou Bizkaie a baskickou vládou. **Pomáhá jednotlivcům i organizacím přizpůsobit se měnící se dynamice kariéry a pracovní síly** a poskytuje poradenství, nástroje a zdroje k posílení profesního růstu, podpoře celoživotního učení a řešení výzev spojených se stárnoucí pracovní silou.

Prometeo **pomáhá profesionálům starším 45 let řídit jejich vlastní kariérní rozvoj** tím, že je vybízí k zamyšlení nad svými zájmy, schopnostmi a příležitostmi a pomáhá jim činit informovaná rozhodnutí o jejich budoucnosti. Přináší inovace v oblasti profesního vzdělávání tím, že nabízí **regionálně zaměřené informace a podporu** po celou dobu druhé fáze pracovního života. Podnikům pomáhá Prometeo v oblasti řízení talentů a proměňuje demografické výzvy v příležitosti prostřednictvím analýzy, identifikace překážek a přechodových strategií. Kromě toho **zkoumá nové modely**, **které zdůrazňují roli starších pracovníků** a podporují udržitelnou zaměstnanost, podnikání a smysluplné zapojení zkušených profesionálů.

Projekt InterGenic:

Mezigenerační výměna v oblasti vzdělávání v boji proti ageismu

Projekt InterGenic je inovativní iniciativa vedená katedrou Cuatroochenta ve Španělsku, **jejímž cílem je podporovat mezigenerační učení s cílem řešit sociální, digitální a ekologické výzvy**. Jeho hlavním účelem je vytvořit strukturovaný rámec, v němž si mladší a starší generace mohou vyměňovat znalosti a dovednosti, čímž se podporuje vzájemné porozumění a spolupráce.

Klíčovým prvkem projektu InterGenic je **model mentorství**, v němž jak mladí, tak starší účastníci přebírají role mentorů i žáků. **Mladí účastníci jsou školeni k výuce digitálních kompetencí** a pomáhají tak starším generacím zlepšovat jejich technologické dovednosti. Naopak **starší účastníci sdílejí své odborné znalosti v oblasti tradičních a udržitelných postupů**, což umožňuje mladším účastníkům učit se z praktických zkušeností. Tento vzájemný přístup zajišťuje tok znalostí v obou směrech a maximalizuje tak přínos pro všechny zúčastněné.

Spojené království

Informace shromážděné ve spolupráci s členem sítě AGE, organizací International Longevity Centre UK

Další inspirativní příklady najdete v *kapitole 2 – Zelená transformace* a *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*

Webové stránky vlády Spojeného království:

Výchozí bod pro hledání práce pro osoby starší 50 let

Na oficiálních webových stránkách země existuje speciální sekce určená na podporu dospělých nad 50 let, kteří se chtějí vrátit na trh práce

nebo zvážit změnu kariéry . **Nabízí řadu praktických zdrojů**, včetně stránek, které **uživatelům pomáhají porozumět jejich kariérním možnostem**, **vylepšit životopis** a **dovednosti při pohovorech** a **absolvovat test „Midlife MOT“** k posouzení jejich práce, finančního zabezpečení a pohody. Tato sekce rovněž poskytuje **poradenství šité na míru pro ty, kteří skloubují práci s pečovatelskými povinnostmi**, a také **rady a podporu týkající se menopauzy na pracovišti**.

Existuje také **několik iniciativ**, jejichž cílem je usnadnit pracovníkům přístup ke vzdělávání, rekvalifikaci a pracovním příležitostem a zároveň pomoci zaměstnavatelům řešit nedostatek kvalifikovaných pracovníků:

- **Učňovské programy**, otevřené pro všechny věkové skupiny, nabízejí školení přímo na pracovišti, což umožňuje jednotlivcům získávat praktické dovednosti a zároveň pobírat mzdu.
- **Bootcampy zaměřené na dovednosti** jsou bezplatné, flexibilní kurzy trvající až 16 týdnů, které byly navrženy ve spolupráci se zaměstnavateli s cílem naučit účastníky dovednosti, po kterých je poptávka v oblastech, jako jsou digitální technologie, stavebnictví, strojírenství a ekologická odvětví.
- **Program odvětvových pracovních akademií (SWAPS)** kombinuje pracovní zkušenosti, odborné školení a podporu zaměstnatelnosti, aby pomohl uchazečům o zaměstnání posílit sebevědomí, vylepšit životopisy a zvýšit jejich šance na získání pracovního místa v odvětvích, jako je péče, stavebnictví nebo skladování.

Program „Digital Champion“: Překlenutí digitální propasti u starších lidí

Program „Digital Champion“, podporovaný organizacemi **Age UK** a **Age Cymru**, **si klade za cíl řešit digitální vyloučení náborem a školením dobrovolníků v rámci programu „Digital Champion“, kteří budou**

pomáhat starším lidem zlepšovat jejich digitální dovednosti a zároveň poskytovat zapůjčenou techniku těm, kteří k ní nemají přístup. Program bude **realizován ve dvou kohortách, z nichž každá bude trvat 18 měsíců v období mezi lety 2022 a 2026**. Do roku 2026 program „Digital Champion" přijme a vyškolí 480 dobrovolných „digitálních šampionů", uspořádá osvětové aktivity pro 96 000 seniorů s cílem inspirovat a motivovat je k využívání internetu, zapůjčí techniku přibližně 3 000 seniorům a **pomůže 12 000 seniorům prostřednictvím kurzů digitálních dovedností** zlepšit jejich sebevědomí v digitální oblasti a rozvíjet nové digitální dovednosti.

Zpráva o celoživotním učení v éře rekvalifikace (2025): Od luxusu k nezbytnosti

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), přední profesní organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců, ve své nejnovější zprávě zdůrazňuje, že **neustálé vzdělávání se stalo nezbytným, jelikož rychlý technologický pokrok a přechod k nízkouhlíkové ekonomice mění svět práce**. Automatizace, umělá inteligence a zelené inovace pohánějí poptávku jak po technických odborných znalostech, tak po schopnostech zaměřených na člověka, čímž se celoživotní vzdělávání stává základním kamenem budoucí zaměstnatelnosti.

Zpráva zdůrazňuje, že **demografické trendy, prognózy týkající se dovedností a přetrvávající mezery ve vzdělání vyžadují silnější podporu, která pomůže starším pracovníkům rekvalifikovat se a zvyšovat si kvalifikaci**. Přestože prognózy ukazují, že zaměstnanost ve Velké Británii do roku 2035 vzroste o 7,4 %, mnoho pracovníků, a zejména těch starších, s nižšími příjmy nebo nižší kvalifikací, má i nadále menší šanci účastnit se vzdělávání kvůli časovým omezením, finančním překážkám a omezenému přístupu k podpoře. K řešení těchto výzev **se CIPD zasazuje o přizpůsobené a inkluzivní vzdělávací příležitosti, které zajistí, že se všichni jedinci**

budou moci přizpůsobit měnícím se požadavkům na pracovní místa. Podpora starších pracovníků, aby zůstali zaměstnatelnými, produktivními a zapojenými, bude klíčem k udržení odolného a inkluzivního trhu práce v éře rekvalifikace.

Evropa

Čtyřdenní pracovní týden: Důkazy o zvýšení pohody a produktivity v Evropě

Čtyřdenní pracovní týden spočívá **ve zkrácení počtu pracovních dnů, obvykle z pěti na čtyři, přičemž v ideálním případě zůstává mzda stejná i při menším počtu odpracovaných hodin**. Pro starší pracovníky je toto opatření obzvláště přínosné: **snižuje fyzickou i duševní únavu, podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a může pomoci prodloužit zdravou pracovní kariéru** tím, že poskytuje více času na odpočinek a péči o sebe.

Ačkoli byla tato iniciativa podrobně popsána v *kapitole 3 – Nedostatek pracovních sil*, **mnoho dalších evropských zemí takové iniciativy zavedlo** na různých úrovních a různými způsoby:

- **Ve Španělsku** provedlo město Valencie od 10. dubna do 7. května 2023 experiment. Výsledky byly velmi povzbudivé: úroveň stresu se snížila o 35 %, u 64 % účastníků se zlepšila kvalita spánku, 72 % uvedlo, že tráví více času s přáteli, dopravní provoz se snížil o 9,5 % a hladiny oxidu dusičitého klesly o 58 %.

- **Na Islandu** byl v letech 2015 až 2019 realizován program, který zkrátil pracovní dobu 2 500 zaměstnancům ve veřejném sektoru. Výsledky ukázaly, že produktivita zůstala stabilní nebo dokonce vzrostla, zatímco

se výrazně zlepšila pohoda zaměstnanců, což dokazuje, že kratší pracovní týdny lze úspěšně zavést, aniž by to mělo negativní dopad na výkonnost.

- **Ve Spojeném království** se v roce 2022 uskutečnil šestiměsíční pilotní projekt, do kterého se zapojilo 61 společností a 3 300 zaměstnanců. Na konci projektu se 92 % zúčastněných společností rozhodlo zachovat čtyřdenní pracovní týden a zaznamenalo zlepšení v oblasti pohody zaměstnanců i produktivity.

Kampaň EU-OSHA 2023–2025: Bezpečná a zdravá práce v digitálním věku

Na svých webových stránkách EU OSHA nabízí **brožuru představující oceněné a vyznamenané příklady z 16. ročníku soutěže „Ceny za osvědčené postupy v oblasti zdravých pracovišť“**, která oceňuje úspěšnou prevenci a řízení rizik spojených s digitalizací na pracovišti. Tyto postupy mohou být obzvláště prospěšné pro starší pracovníky vykonávající fyzicky náročné nebo namáhavé úkoly, protože pomáhají zajistit bezpečnější a příznivější pracovní podmínky. Kromě toho by prezentované příklady mohly pomoci jakékoli organizaci, která přizpůsobí popsané aspekty opatření svým individuálním charakteristikám a potřebám. **Zde je několik příkladů inspirativních postupů z brožury:**

- **Nizozemsko:** **Volandis** je nizozemská nezisková organizace, která vyvinula portál „Prevention Care Portal“ – jednotné kontaktní místo pro přístup k lékařským záznamům pracovníků ve stavebnictví a v odvětví infrastruktury. Díky tomu mohou lékaři, služby BOZP i samotní pracovníci snadno a jednotným způsobem přistupovat k osobním lékařským záznamům pracovníků, přenášet je a vycházet z nich.

- **Irsko:** Ruční vykládání naskládaných 60kg sudů z kontejnerů vystavovalo pracovníky v lihovaru Midleton Distillery v Irsku vysokému riziku poranění pohybového aparátu. S ohledem na zdraví a bezpečnost pracovníků jako nejvyšší prioritu společnost investovala do na míru vyvinutého autonomního mobilního robota s umělou inteligencí pro zpracování obrazu, aby minimalizovala ruční manipulaci a zároveň zachovala přístup, při kterém má člověk nad robotem kontrolu. Díky tomu došlo v procesu vykládání sudů ke 100% snížení počtu úrazů.

- **Česká republika:** Policisté Ministerstva vnitra České republiky, kteří 24 hodin denně vykonávají práci u počítače, jsou náchylní k problémům se zrakem, stresu a poruchám pohybového aparátu souvisejícím s prací. Ministerstvo proto pověřilo Speciální metodickou jednotku ve svém Servisním středisku, aby pro své zaměstnance vypracovala komplexní program zdravotní péče. Výsledný projekt VISIO zahrnuje neurovizuální trénink, zvládání stresu, výživové poradenství a fyzické cvičení.

Projekt BeWell

Zvyšování kvalifikace a pohody evropských pracovníků ve zdravotnictví

Projekt BeWell je společná iniciativa probíhající od července 2022 do června 2026. Jeho primárním cílem je **vypracovat komplexní strategii pro zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci evropských pracovníků ve zdravotnictví a péči se zaměřením na digitální a ekologické kompetence**. Toto úsilí má za cíl vybavit zdravotnické pracovníky nezbytnými dovednostmi, aby se dokázali vypořádat s měnícími se požadavky moderních systémů zdravotní péče. V rámci projektu se vyvíjí **specializovaná** vzdělávací platforma nabízející školicí kurzy zaměřené na digitální a ekologické dovednosti.

Strategie je postavena na šesti strategických cílech:

1. Posouzení a řešení nesouladu mezi nabídkou a poptávkou po dovednostech u pracovníků ve zdravotnictví.
2. Zvyšování digitální gramotnosti a kompetencí zdravotnických pracovníků.
3. Podpora ekologické gramotnosti a kompetencí na podporu udržitelných postupů ve zdravotnictví.
4. Posílení rozvoje měkkých dovedností nezbytných pro efektivní péči o pacienty.
5. Podpora fyzického a duševního blahobytu pracovníků ve zdravotnictví a péči.
6. Rozvoj vzdělávacích příležitostí a učebních plánů, které podporují celoživotní učení a neustálý profesní rozvoj.

Nová definice celoživotního učení (2023): Poučení z celého světa

Tato zpráva **Mezinárodního centra pro dlouhověkost ve Velké Británii zkoumá**, **jak různé země podporují celoživotní učení**, zejména u starších dospělých, a zároveň poukazuje na globální výzvy, jako jsou nízká míra účasti, ageismus a finanční překážky. Zpráva zdůrazňuje význam kulturních změn, mezisektorové spolupráce, finanční podpory a personalizovaného učení, aby bylo celoživotní vzdělávání přístupnější a efektivnější. **Mezi příklady uvedené ve zprávě patří:**

- **Nizozemsko:** **Program „Silver Starters“**, který realizuje Leyden Academy of Vitality and Aging, má za cíl podpořit seniory v tom, aby se stali podnikateli. Tento 12týdenní kurz poskytuje účastníkům základní dovednosti potřebné k tomu, aby mohli svůj nápad proměnit v podnikatelský záměr. Obsah kurzu lze přizpůsobit předchozím životním a pracovním zkušenostem účastníků.

- **Německo:** Díky svým návodům k nástrojům umožňuje **ProfilPASS** jednotlivcům posoudit a zdokumentovat své dovednosti, což jim pomáhá najít práci nebo možnosti odborné přípravy. Konkrétnější verze ProfilPASS jsou přizpůsobeny starším pracovníkům, ženám a uprchlíkům či migrantům.

- **Spojené království:** **„Brave Starts“** je program se sídlem ve Velké Británii, který pomáhá lidem starším 45 let učit se a najít smysluplné zaměstnání. Součástí programu jsou hostující přednášející z odvětví, na která se účastníci zaměřují, což jim umožňuje lépe pochopit, co by měli udělat, aby se dostali do zvolené kariéry, a jak navazovat kontakty s aktéry v daném odvětví.

Systém koordinace rozvoje dovedností (OSKA): Strategické prognózy potřeb v oblasti dovedností a na trhu práce

Systém koordinace rozvoje dovedností (*Oskuste Arendamise Koordinatsioonisüsteem*, OSKA) je národní prognostický model, který v roce 2015 zavedl Estonský úřad pro kvalifikace. Jeho cílem je **předvídat změny na trhu práce a přizpůsobovat politiky vzdělávání a odborné přípravy tak, aby vyhovovaly budoucím požadavkům estonského hospodářství**. OSKA toho dosahuje kombinací kvantitativních analýz z administrativních záznamů, jako jsou národní statistiky a daňová data, s kvalitativními studiemi prováděnými odvětvovými expertními panely.

Na základě zprávy na období 2022–2031 bude Estonsko čelit nedostatku pracovních sil, protože poptávka převýší počet nových absolventů. Počet pracovních míst poroste v odvětvích služeb, technologií, financí, zdravotnictví a technických oborech, zatímco v zemědělství, dopravě a maloobchodu bude klesat. Roční poptávka by činila 9 500 absolventů vysokých škol a 5 700 absolventů odborného vzdělávání, přičemž nedostatek

pracovníků se projeví v oblastech vzdělávání, technologií, zdravotnictví, průmyslu a stavebnictví. **Uspokojení poptávky bude** tedy **záviset na migraci, rekvalifikaci a přizpůsobení se trendům, jako je digitalizace, automatizace a zelená transformace.** Starší lidé mohou v těchto transformacích hrát klíčovou roli, pokud jim budou poskytnuty příležitosti k rekvalifikaci a řádné integraci.

Na evropské úrovni představuje **Evropský** systém **dovedností, kompetencí, kvalifikací a povolání (ESCO)** vícejazyčnou klasifikaci vyvinutou Evropskou komisí, která **identifikuje a kategorizuje dovednosti, kompetence, kvalifikace a povolání relevantní pro trh práce a vzdělávání v EU**. Jejím cílem je usnadnit propojování dovedností s pracovními příležitostmi po celé Evropě. ESCO slouží jako cenný nástroj pro uchazeče o zaměstnání, zaměstnavatele a vzdělávací instituce k pochopení dovedností a kvalifikací potřebných v různých povoláních.

Rozvoj dovedností:
Posílení evropské pracovní síly ve stavebnictví zelenou transformaci

BUILD UP Skills je **evropská iniciativa zahájená v roce 2011 s cílem posílit dovednosti odborníků ve stavebnictví a podpořit dekarbonizaci stavebního sektoru**. Je plně v souladu s Evropskou zelenou dohodou a klimatickými cíli EU do roku 2030 a přispívá k dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050. **Program vyvíjí národní strategie odborné přípravy, platformy pro kvalifikaci a na míru šité vzdělávací moduly** pokrývající oblasti, jako jsou energeticky úsporné renovace, integrace obnovitelných zdrojů energie, budovy s téměř nulovou spotřebou energie (nZEB) a postupy v rámci oběhového hospodářství.

Projekt BUILD UP Skills, financovaný z programu EU LIFE, **pomáhá překlenout mezery v kvalifikaci, zlepšit kvalitu odborné přípravy a**

usnadnit uznávání kvalifikací v celé Evropě. Hraje klíčovou roli při vytváření pracovní síly připravené na budoucnost a zároveň nabízí významné příležitosti pro starší pracovníky. Díky **podpoře celoživotního učení, modulárního zvyšování kvalifikace a uznávání předchozích zkušeností** umožňuje tato iniciativa zkušeným odborníkům přizpůsobit se novým technologiím a standardům udržitelnosti, aniž by museli opustit trh práce, čímž prodlužuje jejich zaměstnatelnost a přispívá k ekologičtějšímu stavebnímu prostředí.

Care4Skills:
Posilování kompetencí a digitálních dovedností v oblasti dlouhodobé péče

Care4Skills je evropská iniciativa probíhající v letech 2024 až 2028, jejímž **cílem je posílit kompetence odborníků v odvětví dlouhodobé péče**. Zaměřuje se na rozvoj digitálních dovedností s cílem řešit kritický nedostatek kvalifikovaných pracovníků a na navrhování a zavádění nových, modulárních **učebních plánů odborného vzdělávání a přípravy (VET)** přizpůsobených zjištěným mezerám v kvalifikaci a nově vznikajícím profesním profilům v tomto odvětví. Projekt přináší prospěch také starším pracovníkům v péči, kterým pomáhá získat jistotu při práci s novými technologiemi a přizpůsobit se moderním postupům v péči. Prostřednictvím výzkumu, certifikace a spolupráce mezi vzdělávacími institucemi, zaměstnavateli a tvůrci politik se *Care4Skills* snaží **vytvořit udržitelnou evropskou strategii v oblasti dovedností**, která zvýší kvalitu, efektivitu a odolnost služeb dlouhodobé péče.

Činnost organizace AGE v oblasti zaměstnanosti

Dne 1. října 2025 představila organizace AGE svůj Návrh akčního plánu EU pro boj proti ageismu. Návrh akčního plánu EU pro boj proti ageismu, založený na lidských právech, rovnosti a solidaritě mezi generacemi, tvoří základ budoucí strategie EU pro mezigenerační spravedlnost. Jeho cílem je přispět k budování spravedlivější, dynamičtější, inkluzivnější a odolnější Unie – a to v sociální, ekonomické i demokratické rovině. Tento akční plán se skládá z devíti stěžejních iniciativ, z nichž jedna se zabývá otázkami souvisejícími se zaměstnaností a dovednostmi s cílem vypracovat komplexní soubor opatření na trhu práce přátelských k lidem v pokročilém věku, která zvýší míru zaměstnanosti starších pracovníků, odstraní strukturální překážky, podpoří celoživotní učení a budou bojovat proti ageismu na pracovišti. Jednostránkový přehled akčního plánu se stěžejními iniciativami naleznete zde: Akční plán EU pro boj proti ageismu – jednostránkový přehled.

Předchozí vydání Barometru *kvality a udržitelného pracovního života* se zabývalo třemi hlavními oblastmi v oblasti zaměstnanosti: podporou starších pracovníků, věkovou diskriminací na trhu práce a pracovišti přátelskými k lidem v pokročilém věku. Tyto závěry a doporučení posloužily jako základ pro vypracování vydání pro rok 2025.

Nejnovější publikace

- Strategický dokument AGE o sladění pracovního a soukromého života: Sladění pracovního a soukromého života – strategický dokument AGE
- Výroční konference AGE 2023 o evropském modelu pro udržitelný pracovní život: Evropský model pro udržitelný a kvalitní pracovní život: O co jde?
- Zpětná vazba organizace AGE ke konzultaci ohledně připravovaného *plánu* Evropské komise *pro kvalitní pracovní místa*: Zpětná vazba od: AGE Platform Europe

- Strategický dokument AGE o celoživotním učení přístupném ve všech věkových kategoriích s výzvou k doporučení Rady ohledně individuálních vzdělávacích účtů, které by výslovně podporovaly vzdělávací příležitosti ve vyšším věku
- Návrh AGE k novému akčnímu plánu k Evropskému pilíři sociálních práv (2025): Návrh AGE k novému akčnímu plánu k Evropskému pilíři sociálních práv
- Strategický dokument AGE o právu na práci: Právo na práci ve stáří – strategický dokument AGE
- Příspěvek organizace AGE k Evropské strategii mezigenerační spravedlnosti: Příspěvek organizace AGE Platform Europe ke strategii mezigenerační spravedlnosti
- Dvoustránkový dokument AGE o genderové nerovnosti ve stáří: Genderová nerovnost ve stáří – dvoustránkové dokumenty
- AGE odpověděla na dvě výzvy Evropské komise k předložení podkladů týkajících se digitálního vzdělávání a digitálních dovedností s cílem řešit digitální propast, připomenout potřebu zajistit přístupné a inkluzivní digitální vzdělávání a odbornou přípravu a zohlednit intersekcionální perspektivu v politických opatřeních
- Odpověď AGE na výzvu předsedy Otevřené pracovní skupiny pro stárnutí (OEWG) adresovanou nevládním organizacím – 12. zasedání (2022), zdůrazňující potřebu zlepšit přístup ke vzdělávání a odborné přípravě na pracovišti, ale i po dosažení důchodového věku
- Odpověď organizace AGE na výzvu předsedy Otevřené pracovní skupiny pro stárnutí (OEWG) adresovanou nevládním organizacím – 13. zasedání (2023), která obsahovala výzvy k rovné účasti starších osob na trhu práce a ve vzdělávání.

Dotazník pro hodnocení na národní úrovni

Digitální transformace

Digitální transformace *představuje přechod k technologiím, jako je automatizace, umělá inteligence a práce na dálku. Vytváří nové pracovní příležitosti, může zvýšit produktivitu a nabízí větší flexibilitu. Zároveň však způsobuje ztrátu pracovních míst, prohlubuje mezery v kvalifikaci a zvyšuje nejistotu u některých pracovníků. Prostřednictvím tohoto dotazníku bychom rádi zjistili, jak se ve vašich členských státech přistupuje k digitální transformaci na trhu práce, aby z ní měli prospěch všichni.*

1. Vedla digitalizace ve vašem členském státě k **vytváření, zanikání pracovních míst nebo k redefinici kompetencí**? V jakých odvětvích? Jsou nová pracovní místa přístupná starším pracovníkům?
2. Jaké politiky nebo programy existují ve vaší zemi pro **zlepšování digitálních dovedností v průběhu celého života** nebo konkrétně pro starší pracovníky?
3. Jaké programy a iniciativy má vaše země **k podpoře mezigenerační výměny** digitálních dovedností?
4. Jaké iniciativy využívající digitální nástroje **zlepšily pracovní podmínky** v průběhu celého pracovního života a přístupnost pro starší pracovníky?
5. Jak se vaše vláda a podniky vypořádaly **s dopadem digitalizace na duševní zdraví** (např. zvýšená pracovní zátěž, stres, sledování)?
6. Jaké jsou národní **pokyny týkající se etiky** a odpovědnosti při používání digitálních nástrojů a umělé inteligence v práci?
7. Jak přistupují **sociální partneři** (odborové svazy a zaměstnavatelé), **vzdělávací instituce a vláda** k digitální transformaci? Probíhají mezi partnery nějaká jednání?

8. Víte o nějakých iniciativách v **odvětvích péče, stavebnictví nebo nakládání s odpady,** které pomocí digitálních technologií konkrétně podporují stárnutí na pracovišti?

Zelená transformace

Zelená transformace *představuje přechod k environmentálně udržitelné ekonomice. Vytváří pracovní místa v zelených odvětvích, zároveň však vede ke snižování počtu pracovních míst v průmyslových odvětvích s vysokou mírou znečištění a vyžaduje, aby si pracovníci osvojili nové dovednosti, jako jsou zelené dovednosti (znalosti a schopnosti podporující environmentální udržitelnost). Regionální dopady se liší a dochází ke ztrátám pracovních míst, což vyžaduje podporu pro dotčené pracovníky. Rádi bychom věděli, jak vaše země zajišťuje rovnováhu mezi pokrokem v oblasti životního prostředí a spravedlivým a inkluzivním zaměstnáváním pro všechny věkové skupiny.*

9. Došlo ve vaší zemi v konkrétních odvětvích k **významným změnám** v důsledku zelené transformace? Pokud ano, v jakých?
10. Jaké iniciativy podniká vláda nebo průmysl s cílem **rozvíjet zelené dovednosti a kompetence** pracovníků všech věkových skupin?
11. Které **vnitrostátní předpisy v oblasti životního prostředí** mají konkrétní dopad na starší pracovníky na trhu práce? Jakým způsobem?
12. Jak vaše vláda **podporuje odvětví** dotčená zelenou transformací, jako je stavebnictví nebo odpadové hospodářství?
13. Jak **sociální partneři** (odborové svazy a zaměstnavatelé) **a vláda** řeší výzvy a příležitosti zelené transformace na trhu práce? Zejména pokud jde o starší pracovníky?
14. Jaké jsou **celostátní osvětové kampaně** zaměřené na vytváření zelených pracovních míst nebo na oběhové hospodářství? Jsou určeny pro pracovníky všech věkových skupin?

Nedostatek pracovních sil

Nedostatek pracovních sil *nastává, když není dostatek kvalifikovaných pracovníků k obsazení volných pracovních míst, což je problém, s nímž se dnes potýká mnoho odvětví. Řešení tohoto nedostatku vyžaduje investice do vzdělávání, lepší pracovní podmínky a zapojení nedostatečně zastoupených skupin do pracovní síly. Rádi bychom věděli, zda a jak se ve vaší zemi v této době nedostatku pracovních sil zaměřujete na starší pracovníky.*

15. Jaké **strategie pro udržení pracovníků** se vyvíjejí na národní úrovni nebo na úrovni podniků s cílem řešit nedostatek pracovních sil?
16. Jaké programy a iniciativy ve vaší zemi **usnadňují kariérní přechody**? Zaměřují se na starší pracovníky a jakým způsobem?
17. Jaké **pobídky a iniciativy** v oblasti **celoživotního učení** ve vaší zemi cílí na starší osoby, aby se mohly rekvalifikovat nebo stát lektory?
18. Jaké jsou národní předpisy nebo firemní politiky, které zlepšují bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) v odvětvích s vysokým rizikem, jako jsou:
19. **Sektor péče:** Řešení fyzických a emocionálních rizik, například
20. **Stavebnictví:** například prevence úrazů nebo ergonomická podpora
21. **Odvětví nakládání s odpady:** bezpečnostní opatření týkající se nebezpečných látek a expozice chemickým látkám, například
22. **Ostatní odvětví?**
23. Máte k dispozici nějaké národní údaje o **kariérních ambicích starších zaměstnanců blížících se k odchodu do důchodu**, jako je například touha odejít do důchodu, pokračovat v práci s flexibilní pracovní dobou nebo stát se mentorem atd.?
24. Jaká opatření přijaly vláda, podniky a vzdělávací instituce s cílem konkrétně podpořit starší pracovníky v **odvětvích péče, stavebnictví nebo nakládání s odpady**?
25. Odrazují důchodové předpisy ve vaší zemi starší pracovníky od **setrvání v zaměstnání nebo** od **návratu do práce**, nebo naopak existují opatření, která podporují delší pracovní život?

O organizaci AGE Platform Europe

AGE Platform Europe je silná koalice organizací zastupujících starší osoby. Mezi její členy patří převážně starší lidé, kteří jsou stále zaměstnáni nebo již v důchodu a aktivně se angažují jako dobrovolníci, stejně jako mladší odborníci působící v oblasti služeb pro starší osoby. Společně ukazujeme, jak mohou různé generace spolupracovat na utváření inkluzivnější společnosti a zajistit, aby starší lidé měli na evropské úrovni své slovo.

V době pandemie více než kdy jindy oslavuje AGE dlouhověkost jako jeden z největších úspěchů lidstva. Vedeni hodnotami rovnosti a participace se snažíme bojovat proti ageismu, prosazovat lidská práva v průběhu celého života a vytvářet rovné příležitosti k plnohodnotnému a důstojnému životu.

Starší lidé jsou odborníky na svůj vlastní život. Naše komunita je nesmírně rozmanitá. Naše odlišnosti jsou však naší silou, když promlouváme jednotně. Jako zastánci vlastních zájmů máme potenciál přinést know-how a zkušenosti – nemluvě o nesčetných hodinách pečovatelské a dobrovolnické práce, které pomáhají společnosti fungovat.

Zdravá společnost poskytuje podporu v dobách zranitelnosti a zároveň dává prostor všem svým členům, aby přispívali. Překleneme generační propast a vybudujeme společnost, kde se lidé liší věkem, ale jsou si rovni. Naší vizí je vytvářet vazby nezbytné pro inkluzivnější společnost:

Propojování institucí a občanů
AGE zviditelňuje hlasy starších lidí na evropské i globální úrovni

Propojování organizací
Naše silná koalice umožňuje starším lidem sdílet zkušenosti a poznatky

Propojování zemí
AGE je skutečně evropská síť, která čerpá sílu z rozmanitosti svých členů

Propojování lidí
AGE posiluje komunity a dává starším lidem možnost aktivně přispívat ke společnosti

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