

# ODPORÚČANIA

## pre zodpovedné podnikanie



Sociálny pilier

Téma: **Veková diverzita**

V roku 2050 budú takmer tretinu obyvateľstva Slovenska tvoriť ľudia starší ako 65 rokov. Téma vekovej diverzity na pracovisku sa však netýka len zamestnávania starších ľudí. Ide o proaktívne vnímanie rôznorodých potrieb viacerých generácií, ktoré sa na pracovisku stretávajú. Zároveň však platí, že každú generačnú „škatuľku“ treba brať s rezervou a nezabudnúť na individuálny prístup. Starnutie populácie na Slovensku je nespochybniteľným trendom a hoci sa tento fenomén nevyhýba žiadnej z krajín EÚ, Slovensko výrazne zaostáva v rozvíjaní a využívaní potenciálu starších ľudí. Potvrďuje to aj [Index aktívneho starnutia](#), v ktorom nám patrí 21. miesto spomedzi 27 krajín EÚ.

### Starší ľudia v spoločnosti a na trhu práce

Autorský kolektív Inštitútu pre verejné otázky vydal v roku 2022 publikáciu [Starší ľudia medzi nami](#), ktorá sa venuje otázkam postavenia starších ľudí v našej spoločnosti. Komplexne sa pozerá na túto skupinu obyvateľstva a odhaľuje fakt, že na Slovensku vnímame starší vek stereotypne a homogenizujúco napriek tomu, že ide o životné obdobie, ktoré sa rozprestiera cez niekoľko dekád.



#### Viete, že?

Publikácia [Starší ľudia medzi nami](#) sa zamerala aj na tému **užitočnosti ľudí nad 55 rokov pre spoločnosť**. Až 76 % ľudí na Slovensku ju vníma najmä v súvislosti s tým, že sa starší ľudia starajú o vnúčatá a 58 % s tým, že opatrujú chorých či postihnutých príbuzných. Iba necelá polovica ľudí vidí ich dôležitosť pre spoločnosť v tom, že vykonávajú platenú prácu a ešte menej, 38 %, v tom, že pomáhajú riešiť problémy v obci či spoločnosti. Znepokojivý je však najmä fakt, že za ostatných 10 rokov celkovo klesol pocit ľudí, že starší ľudia sú pre spoločnosť dôležití. Vnímanie ich dôležitosti, konkrétne na trhu práce, kleslo zo 62 % v roku 2011 na 47 % v roku 2022. Podiel ľudí 55+ na trhu práce sa pritom za ostatných 15 rokov zdvojnásobil.



„Viac ako polovica slovenskej populácie považuje diskrimináciu starších ľudí za závažný problém, pričom oblasť, v ktorej sa diskriminácia najvýraznejšie prejavuje, je práve trh práce. Na otázku, koho by si vybrali spomedzi rôznych uchádzačov o prácu, ak by boli v role zamestnávateľa, by si najviac ľudí vybralo muža v strednom veku, nasleduje žena v strednom veku a po nich muž v mladom veku a žena v mladom veku. Starší ľudia sú až úplne na konci. Výrazne sa tu prejavuje nielen vekovo, ale aj rodovo stereotypné vnímanie.“

**Zora Bútorová**

Inštitút pre verejné otázky

## Očakávania a potreby mladých ľudí

Z najnovšieho prieskumu [The Deloitte Global Millennial](#) vyplýva, že mileniáli a príslušníci generácie Z sa veľmi obávajú o svoju budúcnosť, a to najmä v oblasti financií, duševného zdravia a klimatickej zmeny. Najväčším spoločenským problémom sú pre mladých ľudí vysoké životné náklady. Pandémia tiež viedla k prehodnoteniu úlohy, ktorú v ich životoch zohráva práca: 49 % príslušníkov a príslušníčok generácie Z a 62 % mileniálov a mileniálok tvrdí, že hoci je pre ich identitu kľúčová, kladú veľký dôraz na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. A aby túto rovnováhu mohli zlepšiť, chcú flexibilitu v tom, kde a kedy pracujú. Mnohí respondenti a respondentky v súčasnosti pracujú v hybridnom režime alebo na diaľku, čo je pre nich dôležitý benefit. A až 77 % príslušníkov generácie Z a 75 % mileniálov, ktorí v súčasnosti pracujú na diaľku alebo na

hybridných pozíciách, by zvažovalo zmenu zamestnania, ak by ich zamestnávateľ vyžadoval prácu výlučne v kancelárii. Keďže podľa prieskumu takmer polovica príslušníkov generácie Z a štyria z desiatich mileniálov pociťujú v práci stále alebo väčšinu času stres, pri výbere potenciálneho zamestnávateľa považujú za veľmi dôležitú aj oblasť podpory duševného zdravia. Klimatická zmena je jednou z hlavných obáv mileniálov a generácie Z, ktorá ovplyvňuje ich rozhodovanie v rôznych oblastiach života – od plánov na založenie rodiny, vylepšenie svojho bývania, cez kúpu potravín či oblečenia až po výber zamestnania. Od svojho zamestnávateľa preto očakávajú aktívnu rolu v boji s klimatickou krízou.



*„Potreba sebadefinovať sa a nájsť si svoju identitu, pocity veľkého tlaku zo strany okolia aj sociálnych sietí, tekuté vzťahy, dôležitosť hodnotového prístupu – to sú niektoré z charakteristických prvkov generácie Z. Je to generácia, ktorá dospieva v prudko sa meniacom svete, v dobe plnej kríz, preto je zrejmé, že potrebujú našu podporu. Napriek tomu sa viac ako dve tretiny týchto mladých ľudí necítia byť vypočúťi.“*

**Tomáš Pešek**  
YouthWatch

# BUSINESS LEADERS FORUM ODPORÚČA

Pre podporu **vekovej diverzity** na vašom pracovisku sa zamerajte na celý životný cyklus zamestnanectva. V každej fáze majte na pamäti rôznorodé očakávania a potreby rôznych generácií a nezabú-

dajte na podporu medzigeneračného dialógu. Úspešný manažment (nielen) vekovej diverzity je totiž predovšetkým o komunikácii.



# ZAUJATIE, VÝBER A ADAPTÁCIA

Prehodnoťte vaše **pracovné ponuky z hľadiska formy aj obsahu**. Zvoľte fotografie zobrazujúce kolektív mladších aj starších kolegýň a kolegov a používajte v nich inkluzívny jazyk, ktorý bude nielen rodovo, ale aj vekovo citlivý. Vyhnite sa spojeniam „mladý dynamický kolektív“ alebo tiež vynechajte z požiadaviek schopnosti či zručnosti, ktoré nie sú pre pozíciu určujúce (stupeň vysokoškolského vzdelania, vodičský preukaz a pod.).

Komunikujte firemnú kultúru a hodnoty, ktoré sú vítajúce a bez predsudkov. V procese výberu zabezpečte, aby bol **náborový tím scitlivý na nevedomé predsudky**. Medzigeneračnú súdržnosť na pracovisku môžete posilniť už počas onboardingu. Ponúknite novým kolegyniam a kolegom možnosť **buddy programu**, kde prepojte práve ľudí odlišných generácií.



## Príklad dobrej praxe

### IKEA: Náborová kampaň pre ľudí 50+

Spoločnosť **IKEA** zaznamenala v roku 2017 dlhodobý pokles skupiny zamestnanectva vo veku 50+. Bolo to v období, keď im otvorené pracovné pozície pribúdali, no uchádzačov bolo stále menej. Aby odhalili dôvody poklesu starších zamestnancov a zamestnankýň, urobili interný „mystery recruitment“ – svojmu náborovému tímu zaslali niekoľko životopisov, pričom medzi tými, ktorí sa o pozíciu uchádzali, boli aj ľudia nad 50 rokov. Zistili, že hoci náborový tím tieto životopisy posunul vo výbere ďalej, problém nastal u vedúcich pracovníkov, ktorí uprednostnili mladších kandidátov a kandidátky. Zásadným problémom bol predsudok, že starší ľudia budú mať problémy s používaním digitálnych technológií. V IKEA sa situáciu rozhodli zmeniť nielen aktívnou prácou s ľuďmi na vedúcich pozíciách, ale aj vzdelávacím a rozvojovým programom. Na kariérnej stránke tiež vytvorili špeciálnu sekciu s príbehmi starších zamestnancov a zamestnankýň a zmenili textáciu pracovných inzerátov tak, aby zaujali aj ľudí vo vyššom veku. Vďaka týmto krokom sa podarilo spoločnosti IKEA dosiahnuť 20 % podiel zamestnancov a zamestnankýň nad 50 rokov (august 2023). Dnes sú, spoločne s ďalšími ohrozenými skupinami na trhu práce, prirodzenou súčasťou IKEA kampaní a spoločnosť má vďaka týmto skúsenostiam zavedené procesy, aby sa situácia z roku 2017 nezopakovala.

*„Pre spoločnosť IKEA je rozmanitosť zásadná, pretože veríme, že firmu posilňuje a posúva. Ľudia v staršom veku sú lojálnejší, stabilnejší, majú obrovskú mieru pokory, pracovné skúsenosti a sú ochotní učiť sa nové veci. Je preto veľká škoda, že mnohé firmy dnes nemajú odvahu ich prijať.“*



**Ladislav Onderka**, IKEA



# VZDELÁVANIE

Vzdelávanie o **nevedomých predsudkoch** je, rovnako ako v iných oblastiach diverzity, veľmi dôležité. Paušalizujúce negatívne stereotypy totiž výrazne ovplyvňujú naše vnímanie mladej aj staršej generácie, ale aj to, ako vidia svoje postavenie v spoločnosti a na trhu práce oni sami. Opakovane preto v tejto téme scitlivujte ľudí vo vašej organizácii – pri nástupe do zamestnania, ale aj počas jeho trvania, organizujte takéto školenia pre vedenie i celé tímy. Vytvárajte možnosti pre **osobný rozvoj** jednotlivcov a ponúkajte im možnosti **celoživotného vzdelávania, školení a kurzov**, z ktorých si môžu vybrať podľa svojich individuálnych potrieb. Podporte rozvíjanie digitálnych zručností – **upskillingovými programami**, ale aj formou tzv. **reverzného mentoringu**, keď mladší kolegovia/kolegyně trénujú svojich starších kolegov/kolegyně. Podľa meniacich sa pracovných schopností vášho zamestnanectva buďte pripravení na

zmeny obsahu práce a majte v ponuke aj možnosť **reskillingových programov**. Vytvorte priestor na to, aby mali starší zamestnanci a zamestnankyne **možnosti odovzdávať svoje skúsenosti ďalej**.



*„V McDonald's vnímame prirodzený rešpekt mladých ľudí k ich starším kolegom a kolegyniam, radi sa od nich učia a často s nimi zdieľajú aj osobné záležitosti.“*

**Miroslav Svozílek**  
McDonald's pre ČR/SR





## Príklad dobrej praxe Swiss Re: Reverzný mentoring

V roku 2021 rozbehli v spoločnosti **Swiss Re** pilotný program reverzného mentoringu. 12 mladších zamestnancov mentovalo svojich starších kolegov a kolegyné v témach, ako sú medzigeneračná výmena, používanie sociálnych médií, ako motivovať a udržať mladú generáciu v práci, výmena rozdielnych skúseností aj obojstranný coaching. Program funguje tak, že firma vypíše výzvu pre mentorov a mentees, obe skupiny sprístupnia svoj profil či oblasti záujmu a v poslednom kroku si starší kolegovia vyberú svojich mentorov. Program trvá spravidla 12 mesiacov. Reverzný mentoring sa v Swiss Re osvedčil

a naďalej pokračuje. V súčasnosti počet mentorov vzrástol na 25. Zároveň poslúžil ako inšpirácia pre iné globálne tímy, ktoré tento koncept plánujú prevziať.

*„Sme veľmi radi, že program reverzného mentoringu podporuje dialóg a porozumenie medzi generáciami, a tak významne prispieva k zdravej a inkluzívnej firemnej kultúre.“*



**Lucia Gröneová**, Swiss Re

## BENEFITY

Pracovné benefity majú byť zostavené tak, aby dokázali splniť individuálne požiadavky vašich zamestnancov a zamestnankýň, zohľadnite preto **ich očakávania, priority, záujmy aj rozličné životné situácie**.

Jednou z výrazných príčin nepriaznivého umiestnenia SR v [Indexe aktívneho starnutia](#) je stredná doba dožitia v zdraví. Je chybou, že

štát nepodporuje a neprináša osvetové kampane v oblasti prevencie zdravia. Zamestnávateľia majú preto dobrú príležitosť, ako podporovať u svojho zamestnanectva **starostlivosť o svoje zdravie**, a to naprieč generáciami. Môžu tak robiť prostredníctvom ponúkaných benefitov, ako je MultiSport karta, rozšírené zdravotné prehliadky či príspevky na zdravotno-relaxačné aktivity.



## Viete, že?

Aktuálne sa na trhu práce môžu stretávať **štyri generácie a v niektorých profesiách až päť generácií**. Pri nastavovaní ponúkaných benefitov si môžete pomôcť charakteristikami jednotlivých generácií, nezabúdajte však pri tom, že takéto rozlišovanie má svoje limity. Skúsenosti zamestnávateľov potvrdzujú, že všeobecné charakteristiky pomáhajú zjednodušiť prácu s ľuďmi, ale zároveň je nevyhnutné pozeráť sa aj mimo nich a vnímať individuálne potreby ľudí, ktoré vôbec nemusia zapadať do generačnej charakteristiky:



**Silent G**  
pred rokom 1946



**Baby boomers**  
1946 – 1965



**Generation X**  
1966 – 1980



**Generation Y/  
Millennials**  
1981 – 1995



**Generation Z**  
1996 – 2010

**preferované spôsoby spojenia**

list

telefón

e-mail & SMS

SMS & sociálne médiá

smartfóny & tablety

**preferované komunikačné metódy**

priama osobná komunikácia

priama osobná komunikácia,  
e-mail & telefón

e-mail & SMS

online & smartfóny

Facetime



*„V Accenture vekovú diverzitu neriešime z hľadiska jednotlivých generácií, škatulkovanie totiž môže byť kontraproduktívne. Snažíme sa pozeráť cez iné charakteristiky – napríklad, kde sa v rámci životného cyklu daný človek nachádza, či má alebo nemá deti, alebo ako rýchlo a intenzívne chce rozvíjať svoju kariéru. Informácia o tom, čo charakterizuje jednotlivé generácie, by mala byť len doplnková. Keď sa práve na ňu kladie dôraz, tak sa potom nájdu ľudia, ktorých to v stereotypoch len utvrdí.“*

**Lucia Skraková**, Accenture

### SILENT G

pred rokom 1946

disciplinovaní | hodnotovo orientovaní, lojálni | preferujú priamu osobnú komunikáciu | jedna práca na celý život

### BABY BOOMERS

1946 – 1965

oddanosť práci a silná pracovná morálka | súťaživí | preferujú priamu osobnú komunikáciu, príp. telefón/email | vážia si svoje ocenenie na verejnosti

### GENERATION X

1966 – 1980

efektívne využívanie pracovného času a snaha o zachovanie work-life balance | komunikačným médiom je najmä email/textová správa | silná pracovná morálka | efektívne riešia problémy | samostatnosť/individualita | stručná online/offline komunikácia | výrazné využívanie sociálnych médií

### GENERATION Y/ MILLENNIALS

1981 – 1995

najpočetnejšia pracujúca generácia | vysoko intuitívne využívanie technológií | pracujú s firmou, nie pre firmu | komunikačným médiom je najmä textová správa alebo sociálne médiá | očakávajú funkčné technológie | hľadajú hlbší zmysel, ako urobiť svet lepším | kladú dôraz na spoločenskú zodpovednosť

### GENERATION Z

1996 – 2010

prirodzená súhra s digitálnym svetom | svetoobčania | komunikácia cez video/obrázky | flexibilita | vyžadujú autenticnosť, a to aj v otázke spoločenskej zodpovednosti



## Príklad dobrej praxe

### Henkel: Inkluzívne benefity

Benefity v spoločnosti **Henkel Slovensko** zohľadňujú nielen vek, ale aj rôzne životné situácie zamestnancov a zamestnankýň. Flexibilný pracovný čas, hybridný model práce či skrátené úväzky ponúkajú niekoľko variantov vyskladania si dĺžky pracovného týždňa. Špecifické potreby zamestnaneckého zohľadňujú konkrétnymi krokmi, ako napríklad nárok na extra dni plateného voľna v rozličných životných situáciách – voľno pri promóciách, svadbe/registrovanom partnerstve, pri narodení/adoptovaní dieťaťa, voľno pri sprevádzaní prváčikov do školy v prvý školský deň, deň voľna pri sťahovaní, dni voľna na zotavenie sa alebo pri úmrtí rodinného príslušníka.

Okrem možností vzdelávania a rozvoja osobnou či online formou poskytuje firma možnosť životného a úrazového poistenia, ako aj rozšírenú zdravotnú starostlivosť. Pre vekovú skupinu 50+ ponúka rozšírené balíčky zdravotnej prehliadky, ktorá sa zameriava na prevenciu chorôb súvisiacich s pribúdajúcim vekom.

Masáže na pracovisku, zamestnanecká asistenčná linka psychologickú, finančnú a právnu pomoc, cyklus pravidelných prednášok o duševnom i ženskom zdraví pomáhajú ľuďom zvládajú náročné situácie.

S ohľadom na finančné zabezpečenie a plánovanie majú zamestnanci možnosť participovať na programe kúpy firemných akcií alebo si prispievať prostredníctvom Cafeteria programu na doplnkové dôchodkové sporenie.

Všetci zamestnanci a zamestnankyne majú nárok na 25 dní dovolenky ročne bez ohľadu na vek. Každá veková skupina si môže vybrať zo širokého portfólia benefitov a prispôbiť ich svojim potrebám – od MultiSport karty, kúpy leteniek, zájazdov, participácie na školeniach a tréningoch až po možnosť zapojenia sa do dobrovoľníckych aktivít.

*„V spoločnosti Henkel Slovensko je našou prioritou vytvárať také pracovné prostredie, ktoré zohľadňuje potreby rôznych generácií a úrovni expertízy. Naše tímy sú zložené z vekovo rôznorodých skupín v rozsahu 20 – 64 rokov, čím sa nám darí budovať medzi-generačnú spoluprácu a inklúziu. Toto má tiež dopad napríklad na to, ako nahliadame na oblasť nábory, benefitov, pracovného prostredia, vzdelávania, starostlivosti o zdravie či CSR.“*



**Radoslav Remák**  
Henkel Slovensko

# PROSTREDIE A KOMUNIKÁCIA

Je dôležité vytvárať a neustále kultivovať prostredie, v ktorom trávime významnú časť svojho života. Pod prostredím rozumieme **tak fyzický priestor, ako aj kultúru, hodnoty, komunikáciu a pravidlá** fungujúce v organizácii. V prípade fyzického priestoru sa takmer vždy nájdu možnosti, ako zlepšovať podmienky na prácu pre všetkých zamestnancov a zamestnankyne – napríklad zabezpečenie **pracovného miesta z hľadiska ergonomických podmienok** (napr. lepšie osvetlenie, dostatočne veľký monitor a iné príslušenstvo, pohodlnejšie a zdravšie sedenie/státie) či vytvorenie oddychových zón. Zároveň je dôležité umožniť zamestnanctvu **flexibilitu**, pokiaľ ide o **miesto vykonávanej práce aj odpracovaný čas**. Tá vyhovuje zamestnancom a zamestnankyniam v rôznych životných situáciách naprieč generáciami, osobitne tzv. sendvičovej generácii, ktorá sa stará o ešte nedospelé deti, niekedy aj vnúčatá, a zároveň aj o starnúcich rodičov (typicky ide najmä o ženy 50+).

Skúsenosti firiem potvrdzujú, že efektívne posilňovanie vekovej diverzity na pracovisku je založené najmä na prepájaní ľudí, kvalitne strávenom spoločnom čase a podpore **rešpektujúcej komunikácie**. Tá by mala byť viacvrstvomá vzhľadom na to, akú skupinu oslovujeme, no stále autentická a nevylučujúca. Podporujte tiež vznik **záujmových alebo zamestnaneckých skupín** (tzv. Employee Resources Groups), kde sa prirodzene stretnú ľudia z rozličných generácií, ktorí však majú rovnaké záujmy, životné situácie alebo oblasti, v ktorých chcú byť aktívni. Aj to je priestor, kde môžete svojim kolegom a kolegyniam načúvať a spoznať lepšie to, čím žijú.



## Príklad dobrej praxe IBM: Prepájanie ľudí aj generácií

V spoločnosti **IBM Slovensko** funguje 6 zamestnaneckých skupín, ktoré spájajú nielen rodičov, ale aj ľudí rôzneho veku, LGBTI+ ľudí a ich spojencov a spojankyne či ľudí so špeciálnymi potrebami. Firma prepája rôzne generácie na pracovisku aj prostredníctvom veľkého množstva dobrovoľníckych aktivít, pričom dôraz kladie na expertné dobrovoľníctvo. V lete 2023 spoločnosť vo svojich priestoroch zorganizovala tzv. Parents event, ktorého cieľom bolo podporiť medzigeneračné pochopenie. Zamestnanci a zamestnankyne si mohli príviesť do práce svojich rodičov, starých rodičov, ale aj ďalších rodinných príslušníkov, a ukázať im svoje zamestnanie – kde, ako a s kým pracujú.

*„Určite všetkým odporúčam, aby na svojom pracovisku zorganizovali podujatie typu Parents event, bolo to veľmi milé prepojenie svetov. Je to výborná príležitosť ukázať našim blízkym, kde pracujeme, aby lepšie rozumeli nášmu pracovnému prostrediu a tomu, ako vyzerá náš deň v práci.“*



**Jana Borošová**  
IBM Slovensko

foto: archív IBM



# VÝSTUP

Po dosiahnutí určitého veku poskytujte starším zamestnancom a zamestnankyniam **prípravu na odchod do dôchodku**. Je to jedna z veľkých životných zmien, pri ktorej ako zamestnávateľ môžete podať pomocnú ruku, a to viacerými spôsobmi. Tým prvým je **postupný odchod do dôchodku**, keď ľuďom umožníte prácu na čiastočný úväzok, resp. im dáte možnosť aj počas dôchodku sa vracieť do firmy a poskytovať konzultácie či mentoring. Ďalšou možnosťou je pomôcť ľuďom, ktorých čaká odchod z pracovného života, pripraviť sa na túto novú životnú etapu **prostredníctvom vzdelávacích seminárov**. Určite ocenia, ak im poskytnete informácie **o ekonomických a sociálnych aspektoch dôchodku**, rady o tom, **ako sa udržať aktívni a v dobrom fyzickom a duševnom zdraví**, aj praktické tipy na miesta, ktoré môžu ako dôchodcovia navštevovať, a aktivity, ktoré môžu rozvíjať. Dôležité je mať aj etablovaný **program starostlivosti o bývalých zamestnancov a zamestnankyne**.

Z Indexu aktívneho starnutia vyplýva, že starší ľudia na Slovensku sa nedostatočne zapájajú do života spoločnosti. Je preto potrebné pestovať ich aktívne zapájanie už na pracovisku (napríklad aj **vo forme dobrovoľníckych aktivít**).

S odchádzajúcimi zamestnancami a zamestnankyňami uskutočnite **výstupný pohovor** a získajte od nich spätnú väzbu na ich pôsobenie vo vašej organizácii. Zostaňte s nimi v kontakte a pre tých, ktorí prejavia záujem, vytvárajte možnosti zostať v kontakte so svojimi bývalými kolegyňami a kolegami. Umožnite im naďalej sa zapájať do dobrovoľníckych aktivít či navštevovať spoločné zamestnanecké podujatia.



## Viete, že?

Napriek tomu, že v zahraničí je už **menopauze** venovaná adekvátne pozornosť, na slovenských pracoviskách je ešte stále prehliadanou či tabuizovanou témou. Týka sa pritom všetkých žien vo veku okolo 45 – 55 rokov. Obdobie, ktoré jej predchádza, nazývané perimenopauza, môže sprevádzať až 60 rôznych symptómov – okrem fyzických prejavov sú to aj duševné ťažkosti. Európska spoločnosť pre menopauzu a andropauzu (**EMAS**) vytvorila niekoľko odporúčaní pre zamestnávateľov, ako vytvoriť pracovisko s priateľským prístupom voči ženám v období (peri)menopauzy. Samozrejmosťou by malo byť vzdelávanie a osveta – a to nielen zamestnankyň, ale aj zamestnancov, aby vedeli lepšie pochopiť špecifickú situáciu svojich kolegyň v práci aj ďalších

žien vo svojom okolí. Je potrebné vytvoriť otvorené, inkluzívne a podporné prostredie, v ktorom tieto zamestnankyne nebudú diskriminované ani nijako viktimizované. Zároveň je vhodné prehodnotiť pracovné podmienky a umožniť čo najväčšiu flexibilitu pre uľahčenie náročného obdobia. V prípade pracoviska ide napríklad aj o zabezpečenie pravidelného vetrania alebo vytvorenie chladnejšej oddychovej miestnosti, ktorú môžu využiť ženy trpiace návalmi tepla. Tak ako je to umožnené tehotným ženám, aj pri ženách v (peri)menopauze, najmä pracujúcich vo výrobe, by zamestnávateľ mal myslieť na častejšie prestávky či častejšie návštevy lekára, ako aj na to, z akých materiálov je ušitá ich pracovná uniforma.







## KLÚČOVÉ POJMY

### ageing

proces starnutia

### ageizmus

stereotypizácia a diskriminácia na základe veku (mladšieho alebo staršieho)

### aktívne starnutie

proces optimalizácie príležitostí pre zdravie, participáciu a bezpečnosť, ktorého cieľom je zvýšiť kvalitu života ľudí s pribúdajúcim vekom (WHO, 2002)

### buddy program

(z angl. buddy – kamarát, parták) funguje na princípe, keď skúsenejší kolega/kolegyňa, ktorý/á je už na pracovisku zorientovaný/á, vytvorí s novým človekom na pracovisku „dvojičku“ a pomáha mu k lepšej a rýchlejšej adaptácii

### index aktívneho starnutia

metodologický nástroj na posúdenie toho, do akej miery jednotlivé krajiny EÚ využívajú potenciál starších ľudí, ako aj na monitorovanie pokroku v národných politikách. Zameriava sa na štyri oblasti: zamestnanosť starších ľudí; ich spoločenská participácia a sociálne začlenenie; nezávislý, zdravý a bezpečný život; východiskové predpoklady a kapacity pre aktívne starnutie.

### mentor

osoba, ktorá počas procesu mentoringu odovzdáva svoje poznatky, vedomosti a skúsenosti mentorovanej osobe

### mentee

osoba, ktorá v procese mentoringu prijíma poznatky, vedomosti a skúsenosti od mentora

### reskillingové programy

rekvalifikačné formy vzdelávania pre nové pracovné pozície

### reverzný mentoring

mladší kolegovia/kolegyne trénujú svojich starších kolegov/kolegyne (najčastejšie vo využívaní nových technológií)

### sendvičová generácia

generácia ľudí stredného veku, ktorá súčasne poskytuje starostlivosť svojim ešte stále nedospelým deťom či vnúčatám a zároveň aj svojim starnúcim rodičom

### upskillingové programy

vzdelávacie programy zamerané na zvyšovanie kvalifikácie na danej pracovnej pozícii

## ĎAKUJEME

za cenné príklady z praxe ambasádorom Charty diverzity Slovensko:

**Accenture, Henkel, IBM, IKEA, McDonald's a Swiss Re.**

Špeciálne poďakovanie patrí pani **Zore Bútorovej** z Inštitútu pre verejné otázky, ktorá je odbornou garantkou týchto odporúčaní.



©Business Leaders Forum, október 2023

Združenie Business Leaders Forum je administrované Nadáciou Pontis, Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2.

[www.blf.sk](http://www.blf.sk) | [blf@nadaciapontis.sk](mailto:blf@nadaciapontis.sk)