

A close-up photograph of Hermann Simon, a middle-aged man with brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and a blue patterned tie. He is looking slightly to the left with a thoughtful expression, his hands clasped together in front of him. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting.

# age

MANAGEMENT

září/2012

Hermann Simon:

## Do důchodu se nechystám

**4** Projekt Age management  
přichází v pravou chvíli

**12** Ageismus aneb  
Stereotypy a mýty o stáří

**32** Pracujeme, protože žijeme aneb  
Projekt na podporu lidí ve věku 50+

Čas má plné kapsy překvapení. Jan Werich





## 0 týmu

„No nechci ti do toho moc mluvit, ale ta grafika se mi zdá až příliš usedlá, nemyslíš? Víím, že chceš, aby to působilo korektně, to chápu, ale přece jen... Dej tomu trochu dynamiku, vždyť to proto ještě nemusí být bulvár,“ ozvalo se z protější strany stolu. „A proč tam nemáte taky názor někoho opravdu mladšího, třeba nějakého třicátníka? Ten mi tam docela chybí.“

Můj tchán je novinář a publicista celou svou duší a srdcem. Novinář z doby, kdy „piš jak Kisch“ nebyla fráze a kdy to ještě bylo řemeslo par excellence. A i když je mezi námi rozdíl jedné generace a jemu už bylo pětasedmdesát, je velmi užitečné se s ním poradit. Není tomu tak vždycky, ale dnes měl zase pravdu.

Tak jsme se v grafice Age managementu trochu víc uvolnili a do příštího vydání chystáme i rozhovor s jedním třicátníkem. Protože ačkoli máme na protější straně velkou padesátku a v čísle se věnujeme aktivnímu stárnutí, necílíme pouze na tento věk. Náš Age management nezná věkové hranice. Jak říká v anketě ředitel lidských zdrojů z IBM Česká republika, věk je jeden z mnoha údajů o člověku, ale nikdy není kritériem. Také o tom chceme psát a dodávat inspiraci a odvahu. Pokud se nám podaří otupit ostré hrany mezi „starým“ a „mladým“, máme napůl vyhráno.

I když to možná zní trochu otrápaně, přestaňme si vzájemně vyčítat, kdo je víc in, out nebo up. Zkusme spolupracovat.

*Jana Jenšíková,  
šéfredaktorka*



AGE MANAGEMENT – časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutím

**Vydavatel:** ANTECOM

ANTECOM s.r.o., Blatenská 2166/7, Praha 4, IČ: 2836 2926  
antecom@antecom.eu

**Tel./fax:** +420 272 935 558

**Redakční servis:** +420 602 313 176

Vydáno v Praze jako dvouměsíčník.

MK ČR E 20841 / ISSN 1805-5524

**Šéfredaktorka:** PhDr. Jana Jenšíková,

jednatelka společnosti ANTECOM

**Vedoucí redaktorka:** Mgr. Hana Kejhová

**Redakce:** Mgr. Miloslav Jenšík, Mgr. Daniel Libertin,

PhDr. Věra Vortelová, Jozef Gáfrik, Mgr. Luboš Y. Koláček

**Grafická úprava:** Ing. Valeria Ashhab

**Produkce:** Mgr. Marek Jenšík



Foto: Pavel Hořejší

## Obsah

**4 Téma →** Projekt Age management přichází v pravou chvíli

**8 Rozhovor s Marjo Wallinovou →** Stárnutí není nemoc

**10 Rozhovor s Ilonou Štorovou →** Je načase zbavit se kultu mládí

**12 Předsudky →** Ageismus aneb Stereotypy a mýty o stáří

**16 Rozhovor s Hermannem Simonem →** Do důchodu se nechystám

**19 Kalendář akcí**

**20 Rozhovor s Bohumilem Mužikem →** Generace starších pracovníků se v Česku jen obtížně rekvalifikuje

**22 Anketa →** Firmám chybí lidé

**24 Seznamte se →** Sektorové rady se představují

**26 Reportáž →** Občas někdo zdědí mlýn a přijde se vyučit mlynářem

**28 Rozhovor se Zdeňkem Liškou →** Do firem přišli mladí lidé, kteří neuměli nic, jenom anglicky

**30 Zdraví →** Nikdy není pozdě začít!

**32 Rozhovor s Vendulou Raymovou →** Pracujeme, protože žijeme aneb Projekt na podporu lidí ve věku 50+

# Projekt Age management přichází v pravou chvíli

Zatímco v Česku jsme zvyklí vykazovat především pracovní neschopnost, ve Finsku se naopak naučili povzbuzovat především pracovní schopnost lidí. To je zásadní rozdíl v přístupu státu a zaměstnavatelů ke generaci 50+.

Čím více bude projektů, které řeší otázku nezaměstnanosti, a čím více budou popularizovány příklady dobré praxe, tím lépe pro celou společnost.

Kategorie lidí nad padesát je v České republice kritická. Jan Karmazín, vedoucí oddělení generálního ředitele Úřadu práce ČR, upozorňuje, že při ztrátě zaměstnání je těžké vrátit tyto lidi zpět do práce: „Jde o kumulaci handicapů, jako je věk, zhoršující se zdravotní stav a často nízká nebo neadekvátní kvalifikace z hlediska uplatnění na trhu práce. Zaměstnávání této kategorie lidí není pro zaměstnavatele atraktivní, takže čím více bude projektů, které řeší otázku

nezaměstnanosti, a čím více budou popularizovány příklady dobré praxe, tím lépe pro celou společnost.“

## Finsko má dvacet let náskok

Finové se o toto téma začali zajímat s více než dvacetiletým předstihem před ostatními zeměmi. Již v roce 1981 zahájil Finský institut pra-







covního zdraví v Helsinkách dlouhodobou studií o stárnoucích pracovnících. Trvala do roku 2009 a zúčastnilo se jí 6500 osob. V uplynulých dvou letech předávali finští experti svoje zkušenosti v České republice. Vznikl projekt Strategie age managementu, jehož partnery se u nás stali Asociace institucí vzdělávání dospělých, experti z Masarykovy univerzity, Univerzity Palackého v Olomouci a Úřadu práce ČR – krajské pobočky v Brně.

„Stárnutí pracovní síly je velký problém. Doba má na všechny obrovské nároky v průmyslu i obchodu. To, co nás žene neustále dopředu, jsou globalizace, nové technologie a požadavky profitabilního byznysu. Lidé přirozeně následují svoje sociální, biologické a psychické procesy, a proto se vzdálenost mezi pracovním životem starších lidí a jejich prací prohlubuje,“ napsal Johani Ilmarinen, duchovní otec konceptu age managementu. „Je to problém stále se měnícího světa. Problémem je práce, která se rozvíjí svým tempem kvůli změnám na pracovním trhu. Je ale mnohem jednodušší změnit obsah práce, než měnit proces stárnutí. Proto máme víc potenciálu, abychom pozměnili spíš popis pracovních činností. Práce musí jít takovým směrem, aby se přiblížila stárnoucí populaci, a ne naopak. Age management, tedy řízení pracovníků podle věku, znamená, že bychom měli řídit práci na základě každodenní reality, tak aby se zaměstnanci cítili zplnomocnění a rovnoprávní na trhu práce. Aby byli produktivní a mohli vést kvalitní život.“

## Jak oddálit odchod do důchodu

Štefan Duháň, ředitel odboru koncepcí trhu práce z MPSV, říká, že zkušenosti Finů mohou České republice pomoci řešit problematiku zaměstnávání lidí nad padesát let: „Když se podíváme na míru zaměstnanosti, Česká republika vypadává z první desítky. To je problém, který souvisí s touto věkovou kategorií, kde míra zaměstnanosti pracovníků 55+ není dobrá.“ Finům se povedlo motivovat pracovníky k pozdějšímu odchodu do důchodu a přibrzdit dopady nepříznivého demografického vývoje, který je společným jmenovatelem celé stárnoucí Evropy.

Ve Finsku si lidé mezi 63 a 68 lety mohou vybrat, kdy přestanou pracovat. „Do systému jsou zabudovány benefity. Pokud zaměstnanec pracuje déle, je finančně zvýhodněn,“ vysvětluje Marjo Wallinová z Finského institutu zdraví. „Můžete

se rozhodnout odejít do důchodu kdykoli mezi 63 až 68 lety.“ Ve Finsku se zvýšila míra zaměstnanosti lidí nad 55 let, rovněž i ve skupině nad 60 let. Méně se toho podle finských expertů změnilo ve skupině nad 70 let. „Rozhodně jsme ale zaznamenali dopad nové penzijní reformy na nižší věkovou kategorii pracovníků,“ dodává Marjo Wallinová.

## Česká generace 50+ na trhu práce

Zaměstnanost lidí nad 65 let, tedy již v důchodovém věku, je v zemích Evropské unie nejvyšší v Rumunsku (23,6 %) a v Portugalsku (22,6 %). Česká republika (7,6 %) je z tohoto pohledu pod průměrem EU (7,7 %). Podrobně se tímto tématem zabývali čeští odborníci v publikaci Age management, komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Na analýze pracoval odborný tým ve složení Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Romana Jokešová, Bohumíra Lazarová, Petr Novotný, Zdeněk Palán, Milada Rabušicová, Milena Rajmonová a Lenka Řeháková. Podle jejich šetření je zřejmé, že počet osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, za kterou je v České republice, jak ukazují zkušenosti z trhu práce, považováno období od 20 do 49 let, se již začal snižovat a započatý trend bude dále pokračovat. Tento „výpadek“ je už teď nutné nahrazovat lidmi ve věku 50 až 64 let.

Z hlediska zaměstnanosti se pak jedná o věkovou skupinu, kterou zaměstnavatelé dosud přehlížejí nebo jí nevěnují dost pozornosti. Projekt Age management přichází v pravou chvíli. V kritické situaci, v níž se ocitli Finové, když byli donuceni tyto otázky řešit, bychom měli být podle prognóz odborníků zhruba až za 15 let. To však neznamená, že můžeme zůstat klidní, protože by se to české ekonomice mohlo v budoucnu vymstít. Přinejmenším ztrátou konkurenceschopnosti a vyplácením obrovského množství sociálních dávek.

## Mezi staršími není tolik vysokoškoláků jako mezi mladými

S vyšším vzděláním roste šance získat a udržet si zaměstnání. Nejvýrazněji se to projevuje právě ve vyšších věkových skupinách. Úroveň vzdělá-

## Finský model

Ve Finsku je stanoven strmý nárůst navýšení dávky důchodu mezi 63. a 68. rokem věku pojištěnce: navýšení po dosažení nároku na plný důchod ve věku 63 let roste postupně z 1,9 % na 4,5 % ročně. Po dosažení věku 68 let je pak dávka navýšována o 0,4 % za každý další měsíc. Existuje rovněž možnost odejít do důchodu v 62 letech se snížením dávky o 0,6 % za každý měsíc před dosažením 63. roku. Souběh práce a pobírání dávky není omezen a za každý odpracovaný rok po dosažení 68 let dochází k navýšení penze o 1,5 %.

## Opatření age managementu:

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce,
- ergonomie práce (omezení fyzické zátěže pracovníků),
- řízení směn podle počtu pracovníků,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu,
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

ní se významně promítá do pracovního zapojení důchodců. Málokdo si uvědomuje, že naše starší generace má podstatně jinou vzdělanostní strukturu než generace mladší, což přináší nyní na trhu práce problémy. V České republice, ale i v jiných zemích Evropské unie se významně zvyšuje počet mladých lidí se středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Nicméně ve věku od 50 do 59 let má v Česku nejvyšší počet zaměstnanců středoškolské vzdělání bez maturity a s maturitou, u pracovníků nad 60 let se zvyšuje podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním a z pracujících nad 65 let již má většina vysokoškolské vzdělání. Je to dáno tím, že do vysokého věku pracují především lidé v profesích vědců, poradců, ředitelů firem, tedy lidé s nejvyšším vzděláním a kvalifikací.

Bohužel motivací starších pracovníků je zřídka-kdy touha po seberealizaci a osobní rozvoj. Výzkumy ukazují, že silným motorem pro setrvání na trhu práce jsou finance a kompenzace nízkých důchodů. Průměrný starobní důchod v ČR byl na konci letošního prvního čtvrtletí 10 740 korun. Muži pobírali v průměru 11 908 korun, ženy pak 9750 korun. Celkem je státem vypláceno bezmála 3,5 milionu důchodů.

Ve věkové skupině 50–59 let pobírá u nás starobní důchod 17,3% pracujících, ve věkové skupině 60–64 let je to již 65,7% a ve věku nad 65 let pobírá důchod 67,3% pracujících. Počet pracujících žen s důchodem mírně převáží nad počtem mužů do věku 65 let. To je logickým důsledkem vyššího počtu pracujících žen pobírajících pouze vdovský důchod a zejména vyššího počtu aktivních žen v řádném starobním důchodu.

Rozdíly v podílu starobních důchodců na celkovém počtu pracujících jsou markantní právě ve skupině 60–64letých. Pro převážnou část mužů v tomto věku je tedy charakteristické, že mají příjem výhradně ze své pracovní činnosti, zatímco většina pracujících žen navíc pobírá důchod. Podíl důchodců na celkovém počtu pracujících se podstatně mění ve skupině 65letých a starších a počet pracujících mužů v tomto věku značně převyšuje počet pracujících důchodkyň. Prakticky každý druhý starobní důchodce v Česku pracuje na částečný úvazek (49,2%).

Struktura pracovního uplatnění starobních důchodců se výrazně liší podle odvětvové struk-

tury a podle druhu vykonávané profese ostatních činných obyvatel. Dominantním sektorem pro pracovní uplatnění starobních důchodců je terciární sektor služeb, ve kterém pracují tři čtvrtiny všech aktivních důchodců (oblasti vzdělávání a vědy, zdravotnictví a sociální péče a obchodu). Naproti tomu je jejich podíl velmi nízký ve všech odvětvích průmyslu, ve stavebnictví, v dopravě a skladování. Více než 42% starobních důchodců pracuje ve vysoce kvalifikovaných profesích, relativně často však pracují i jako pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (více než 14%).

## Od analýz k praxi. Téma podpoří Ministerstvo práce a sociálních věcí

Jan Dobeš, náměstek ministra práce a sociálních věcí pro sociální začleňování a rovné příležitosti, slibuje, že těmto otázkám bude věnována zvýšená pozornost: „Ministerstvo práce a sociálních věcí připravuje národní strategii pro aktivní stárnutí na období 2013 až 2017. Ta by měla postihovat základní oblasti, jako zaměstnávání, celoživotní vzdělávání těchto osob, zdravotní péči, dobrovolnictví a mezigenerační solidaritu a dialog a také lidská práva pro seniory. Na konci roku 2012 chceme vládě představit tuto ucelenou strategii, jde o střednědobý výhled.“ Strategie by měla reagovat jak na demografickou, tak socioekonomickou situaci. „Chceme tento materiál nabídnout veřejnosti k připomínkování,“ říká Jan Dobeš.

Nyní je úřadům práce, školitelům a všem dalším zájemcům k dispozici nová Metodická příručka pro práci s cílovou skupinou osob 50+. Jde o vůbec první publikaci tohoto druhu s touto specifickou tematikou. Můžete si ji zdarma stáhnout na stránkách Asociace institucí vzdělávání dospělých, která byla partnerem projektu. ●

*Autor: Hana Kejhová  
Foto: Thinkstock*

*Prezentace ze závěrečné konference Age management a jeho uplatnění v ČR najdete na [www.aivd.cz/prezentace](http://www.aivd.cz/prezentace)*



V roce 2011 byl zaznamenán značný nárůst výdajů na dávky důchodového pojištění, který byl zapříčiněn tzv. malou důchodovou reformou. Tato reforma byla realizována zákonem č. 220/2011 Sb., na základě rozhodnutí Ústavního soudu.

### Starobní důchod v ČR (březen 2012)



### Vývoj výdajů na dávky důchodového pojištění v ČR







## Stárnutí není nemoc

Jednou ze spolupracovnic projektu Strategie age managementu v České republice je i finská vědkyně Marjo Wallinová z helsinského Institutu pracovního zdraví. Jak říká, každý člověk je jiný, a proto například není správná ani zásada stejného odchodu do důchodu.





### ➔ Můžete shrnout, čím vším se zabývá helsinský Institut pracovního zdraví?

Byl založen na začátku čtyřicátých let a má na starosti bezpečnost práce. Působíme pod záštitou ministerstva sociálních věcí. Šedesát procent našeho rozpočtu je hrazeno vládou, čtyřicet procent tvoří příjmy z konzultační činnosti a z mezinárodních výzkumů. Zaměřujeme se na multidisciplinární výzkum soustředěný na různé oblasti pracovního života, třeba od plnění na pracovišti až po výzkum mozku nebo výzkum pracovní kapacity. Školíme také pracovníky v oblasti, kde se bezpečnost práce prolíná se zdravím – zdravotní sestry a lékaře. Jsme aktivní i v mezinárodním měřítku a česko-finský projekt je toho velmi dobrým příkladem.

### ➔ Jak dlouho se už ve Finsku zaměřujete na problematiku zaměstnávání starších osob?

V osmdesátých letech jsme měli vysokou míru nezaměstnanosti a lidé odcházeli brzo do důchodu. Začali jsme zkoumat, jaký je správný věk pro odchod do důchodu. Otázka, jak dlouho lidé mohou pracovat, byla pro nás tehdy víc než aktuální. Zahájili jsme výzkum, abychom zjistili, co se děje s pracovní schopností člověka, když stárne. Pracujeme tedy na problému už několik desetiletí, ale téma je tak široké, že máme stále co zkoumat.

### ➔ Jaké kroky jsou nutné k zavedení zásad „řízeného stárnutí“ do praxe?

Jsou to tři kroky, které zahrnují individuální postoje zaměstnance, dále postoje zaměstnavatele a do třetice postoje společnosti. Lidé chtějí smysluplnou práci a pokračující kariéru, i když jim je již víc než padesát. Ale běžně se žádné individuální potřeby nestanou hnacím motorem libovolné změny. Proto je potřeba spolupráce se zaměstnavateli, kteří mohou minimalizovat rizika pracovní neschopnosti. Mohou odhalit možnosti, jak zvýšit pracovní schopnost, a také realizovat výzkumy o každé věkové skupině. Pokud však usilujeme o změnu na národní úrovni, ta nenastane bez změny v celé společnosti. Naším úkolem, a nyní už i vaším, je tedy zvednout povědomí o těchto problémech na společenské úrovni.

### ➔ Jak probíhaly tyto změny ve Finsku?

Už v 80. letech si stát uvědomil, že musí podpořit zaměstnance, aby jejich pracovní schopnost byla delší. Od roku 1990 se začalo hovořit a vyučovat o zásadách „age managementu“, byly vytvořeny různé programy a komise, které se za-

bývaly stárnutím. A v roce 2005 přišla úspěšná penzijní reforma. Věk odchodu do důchodu se stal otevřeným. Od 63 do 68 let si mohou zaměstnanci sami určit, kdy přestanou pracovat. Do tohoto systému jsou také zapojeny benefity, které rostou od doby, kdy je zaměstnanec padesát let. Když se člověk rozhodne pracovat i po 63. roce života, dostává 4,5 procenta z ročního platu jako bonus.

### ➔ Co se stalo po této reformě?

Pomohla nám, míra zaměstnanosti u lidí mezi 50 až 70 lety se zvýšila. Náš stát poté úspěšně vyřešil tři hlavní problémy zaměstnávání lidí starších padesáti let: zvýšila se pracovní schopnost, došlo k politické shodě všech zainteresovaných a spolupráce uvnitř společnosti dostala pozitivní impuls.

### ➔ V Česku se ozývají velké obavy, že když se věk odchodu do důchodu prodlouží na sedmdesát let, lidé už nebudou v psychické ani fyzické kondici. Jaké jsou vaše zkušenosti?

Jsou různé druhy práce i různé druhy požadavků a každý člověk je individualita. Každý z nás žije v jiné situaci. Někdo má malé děti, někdo se stará o rodiče. To, co nás motivuje, abychom pokračovali v práci, nejsou jen naše zdroje, ale působí na nás i okolí, naši blízcí – to, jak nás podporují nebo jak se o ně musíme my sami starat. Proto je v podstatě nemožné, aby byl jeden jediný správný věk odchodu do důchodu. Vždyť každý člověk je jiný a každý člověk to i jinak cítí.

### ➔ Jak zabezpečit správné fungování zaměstnávání starších lidí?

Základem je, aby lidé ve vedení podniků chápali, že vše se děje i v jejich zájmu. Pokud tomu rozumí, je jednodušší zavést age management do práce personálního oddělení jako důležitou součást jeho činnosti. Prímí nadřízení by také měli jít trochu do sebe. Měli by si uvědomit, jaký mají postoj ke stárnutí oni sami, a pochopit, že nejde o žádnou nemoc. Že stárnutí je přirozený proces, kterému se nikdo nevyhne. ●

*Text a foto: Jozef Gáfrik*

Lidé chtějí  
smysluplnou  
práci  
a pokračující  
kariéru, i když  
jim je již víc  
než padesát.

# Je načase zbavit se kultu mládí

Rozhovor s Ilonou Štorovou, vedoucí projektu Strategie age managementu v České republice

Jsme neustále nastaveni na kult mládí, ale to nemůže být dlouhodobá strategie, protože demografické údaje ukazují zcela opačný vývoj.

➔ **Age management je v poslední době stále častěji používaným pojmem. Jak ho chápete vy?**

Jako řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Ale i když je spojován s fenoménem stárnoucí společnosti, vztahuje se ke všem věkovým skupinám. Zohledňuje i problematiku absolventů škol nebo zaměstnanců ve středním věku, takže tento termín bychom měli chápat velmi široce, zejména v souvislosti s uplatněním na pracovišti. Jak ukazují finské výzkumy, pracoviště bude v blízké budoucnosti prostorem těch nejdůležitějších změn. Tam se musí odehrát změny v postojích zaměstnavatelů a přímo nadřízených pracovníků. Na této úrovni se bude rozhodovat o tom, zda zaměstnanci chtějí pracovat déle – a zda vůbec mohou pracovat déle – a zda mají podmínky pro práci i ve vyšším věku.

➔ **Spolupráce s finským Institutem pracovního zdraví byla pro váš projekt zásadní. Co vám přinesla?**

Toto pracoviště má víc než třicetileté zkušenosti s výzkumem a aplikací všech poznatků o stárnoucích zaměstnancích. V rámci projektu nám je poskytli zcela zdarma. Helsinský institut navštívili členové našeho expertního týmu, aby dovezli výsledky jejich dlouhodobých výzkumů a podklady pro srovnání podmínek, které existují ve Finsku a v ČR k cílové skupině stárnoucích zaměstnanců. Výstupem je pak zpracovaná komparativní analýza zveřejněná na naší internetové stránce. Finští kolegové nám také pomohli vyškolit 45 odborníků na danou problematiku.

➔ **Jaké byly hlavní cíle projektu?**

Do České republiky jsme v rámci projektu přenesli tři zásadní produkty, které zde doposud nebyly. Zaprvé je to školení vybraných metod, které chceme v následné fázi uplatnit zejména u vrcholových manažerů českých podniků. Druhým bodem je celý koncept pracovní schop-

nosti a třetím nástroj, kterým měříme pracovní schopnost, a to je index pracovní schopnosti.

➔ **V rámci zavedení těchto zásad do praxe budou důležité právě zkušenosti, které jste měli s indexem pracovní schopnosti. Jak jste jej ověřovali?**

Například na Úřadu práce v Brně. Poprvé v Česku jsme měli možnost měřit pracovní schopnost 72 osob evidovaných na úřadu práce. Dotazník se již používá v mnoha státech světa a my jsme si chtěli ověřit, zda je použitelný i u nás. Dalším krokem k praktickému zavedení celého konceptu je ověření v České společnosti pro jakost.

➔ **Jaké jsou podle vás předpoklady nezbytné k zavedení do praxe?**

Nutná je souhra na společenské úrovni, na úrovni firem i jednotlivců. Všude musí nastat nějaké změny. Ministerstvo práce a sociálních věcí má moc ovlivnit legislativní změny. Mohou se inspirovat tím, jaké změny probíhají ve Finsku, co jim přinesla nová důchodová reforma, co nabízí pružný odchod do důchodu, který u nás neexistuje. Jaké jsou klady a jak se to projevilo v zaměstnanosti osob vyšší věkové kategorie.

➔ **Je česká společnost na zavedení zásad aktivního stárnutí připravena?**

Myslím si, že teprve musí dojít ke změně postojů. Jsme neustále nastaveni na kult mládí, ale to nemůže být dlouhodobá strategie, protože demografické údaje ukazují zcela opačný vývoj. Hodně důležité bude ovlivnit postoje manažerů a přímých nadřízených, protože ti mají moc ovlivnit každodenní pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. Přizpůsobovat je jejich možnostem a zejména zužitkovávat jejich celoživotní zkušenosti.

➔ **Projekt, který jste vedla, dospěl k úspěšnému závěru. Co bude následovat?**

V souvislosti s Evropským rokem aktivního



stárnutí a mezigenerační spolupráce vznikla na Ministerstvu práce a sociálních věcí skupina, která se touto problematikou velmi intenzivně zabývá. Pracuje například i na vytvoření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017, kterou pak projedná vláda. Pro nás je to asi nejdůležitější výstup celého projektu, díky němuž by se „řízení procesu stárnutí“ mohlo dostat do praxe i výzkumů. ●

*Text a foto:  
Veronika Nováčková*

#### **Mgr. Ilona Štorová**

je odbornicí na metody vedoucí k vyššímu uplatnění a posilování pracovní schopnosti osob starších padesáti let, andragogiku a projektový management, dlouhodobě působí v oblasti vzdělávání dospělých. Absolvovala Univerzitu Palackého v Olomouci.



# Ageismus aneb Stereotypy a mýty o stáří

## Jsou vám některé situace povědomé?

Slyšel(a) jsem vtip, který si tropí žerty ze stáří.

Byl(a) jsem ignorován(a) a přehlížen(a) kvůli svému věku.

Byl(a) jsem nazván(a) urážejícím jménem kvůli věku.

Rodina se mě vůbec neptala na můj názor, protože je přesvědčena, že do věcí, které se mě stále týkají, nemám už co mluvit.

Mám potíže se získáním půjčky, protože jsem starý(á).

Byla mi odepřena pozice vedoucího, protože jsem starý(á).

Lékař nebo sestra předpokládali mou indispozici kvůli mému věku.

Všichni předpokládají, že se bojím informačních technologií, ačkoli je s grácií využívám.

Rodina mi předhazuje, že na milostný vztah už nemám nárok.

Blízcí mi dávají najevo, že bych se mohl(a) po materiální stránce uskromnit, že už nic nepotřebuji, například pohodlný a prostorný byt.

S rostoucí délkou života je nutné otevřít i toto, v západní civilizaci dlouho tabuizované téma. To, že se o něm u nás mluví málo, neznamená, že neexistuje. Je jedním z megatrendů dnešní společnosti.

Napadlo vás někdy, proč se hovoří o generaci 50+? Kde se tato „nálepka“ vzala? Encyklopedie Diderot 2002 uvádí z hlediska demografie jako první biologickou generaci předreprodukčního věku 0–14 let, druhou, reprodukční ve věku 15–49 let a třetí, poreprodukční, což jsou právě ti padesátiletí a starší.

## Zbavme se předsudků

Se vznikem kultu mládí v minulých desetiletích vznikl i opačný extrém – ageismus, společenský předsudek vůči stáří. Toto slovo nemá český ekvivalent. Použil jej Robert Butler, první ředitel National Institute on Aging v USA v roce 1969. Jako jeden z prvních začal hovořit o diskriminaci na základě věku.

V roce 2002 zpracovala přední česká psychiatrička Tamara Tošnerová nejčastější předsudky a mýty, které se vztahují ke starším lidem. Opírala se přitom o detailní znalost zahraničních odborných pramenů. „Stereotypy o stáří vznikají z předčasného a zjednodušeného hodnocení a černobílého myšlení,“ vysvětluje Tošnerová.

Vznikají tak předsudky typu „stáří je ekonomickou zátěží společnosti“, „stáří je křehké – potřebuje péči“. Naproti tomu výzkumy ukazují, že většina starších (kolem 78 %) je dostatečně zdravá, aby se mohla zabývat běžnou činností. Problém je, že většina výzkumů se provádí v léčebnách dlouhodobě nemocných nebo domovech důchodců, kde jsou starší lidé pro odborníky pohodlně koncentrováni.

Zkuste si sami nezávazně otestovat, zda jste se někdy na vlastní kůži setkali s ageismem, aniž byste si tento fenomén vlastně vůbec uvědomili.

Mladí mohou být protivní a náladoví bez toho, aby je někdo označil za potrhle a podivínské dědky a báby. Když mladý člověk bydlí pohodlně, je to úspěšný člověk. Když tak bydlí zralý člověk, často je v Česku označen za sobce, který nepodporuje například mladou rodinu.

## Lehčí situace není často ani na pracovišti

V praxi se často setkáváme s ageismem jako s věkovou diskriminací jednotlivce nebo skupin. Například v inzerátech nabízejících zaměstnání: „Jsme mladý kolektiv, hledáme pružnou dynamickou osobnost.“ Tamara Tošnerová ze své psychiatrické praxe uvádí, že řada pacientů s diagnózou deprese dosvědčuje, že byla odmítnuta při hledání zaměstnání ve svých 45 letech. Ženy o podobném problému referují už od svých 35 let!

Ageismus však může mít i skrytější podobu. Například firma obsadí starší lidi do činností, které nejsou považovány za důležité, a nevěnuje žádné nebo minimum financí do jejich dalšího rozvoje. V praxi takové oddělení dostává minimum peněz a jsou ignorovány vzdělávací potřeby jeho zaměstnanců. Nejtragičtější je, když tyto stereotypy přijmou za své samotní zralí lidé a bez odporu se jim podvolí. Pokud se s nimi identifikují, pak se sami podílejí na jejich zakořenění ve společnosti.

*Článek byl zpracován a přizpůsoben českým realitám podle výzkumových materiálů Univerzity v Berkeley: Aging – modul Ageism.*



Foto: Thinkstock

Člověk se podle odborníků může sám posunovat třemi stadii ve svém sebepojetí ve vztahu k ageismu.

### I. stadium:

Jednotlivec je přístupný přijetí nálepky, která způsobuje ztrátu jeho původní role či referenční skupiny. Jde o označení „důchodce“, „vdovec“.

### II. stadium:

Upevňuje se závislost na vnějškové nálepce. Je-li převážně kladná, syndrom ztráty sebeúcty se nevyvíjí. Je-li spíše negativní, rozvíjí se třetí stadium.

### III. stadium:

Ztráta sebeúcty, kdy na sebe starší člověk sám nahlíží jako na nekompetentního. Senior přijímá negativní postoje a rozvíjí se jeho závislá role.

Otestujte sami  
sebe v pohledu  
na zralé lidi.

## Věkové IQ

Jsou následující tvrzení pravdivá, nebo nepravdivá?  
(Souhlasíte-li, uveďte „plus“, nesouhlasíte-li, uveďte „minus“.)

|     |                                                                                    |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1.  | Většina lidí se dříve nebo později stane „senilními“, pokud se dožijí vyššího věku | + | - |
| 2.  | Intelligence klesá s věkem                                                         | + | - |
| 3.  | U starších je malý zájem o milostný vztah                                          | + | - |
| 4.  | Rodiny opouštějí své staré příslušníky                                             | + | - |
| 5.  | Přinejmenším 25 % seniorů žije v ústavní péči                                      | + | - |
| 6.  | Senioři mají více autonehod než mladší řidiči                                      | + | - |
| 7.  | Deprese je jeden z nejběžnějších problémů starší generace                          | + | - |
| 8.  | Pouze děti mají konzumovat více vápníku                                            | + | - |
| 9.  | Více mužů než žen se dožije stáří                                                  | + | - |
| 10. | Starší lidé více inklinují k víře                                                  | + | - |
| 11. | Většina starších je společensky izolována a osamělá                                | + | - |
| 12. | Střední délka života žen v ČR je o 4 roky vyšší než u mužů                         | + | - |
| 13. | Osobnost se mění s věkem, stejně jako barva vlasů a kožní struktura                | + | - |
| 14. | S věkem se mění citlivost všech pěti smyslů                                        | + | - |
| 15. | Důchodci jsou v ČR nejchudší skupinou                                              | + | - |
| 16. | Senioři reprezentují skupinu s vysokým rizikem sebevražd                           | + | - |
| 17. | Senioři trpí častěji akutními nemocemi než mladší generace                         | + | - |
| 18. | Senioři ustupují přirozeně od svých společenských aktivit v komunitě               | + | - |
| 19. | Sluchová ztráta je jedno z nejčastějších postižení seniorů                         | + | - |

Vyhodnocení. Správně je „plus“ u položek č. 14, 16, 19, ostatní jsou „minus“. K otázce 11 nebyly pro Českou republiku studie prováděny, pro rozvinuté země platí „minus“.

Zdroj: Ageismus, průvodce stereotypy a mýty o stáří, MUDr. Tamara Tošnerová, Ústav lékařské etiky 3. LF UK Praha



# Jaké konkrétní zkušenosti máte se zaměstnáváním lidí ve věku nad padesát let?



*Mgr. Bohuslav Coufal,  
ředitel společnosti  
ONYX engineering,  
Olomouc-Holice*



*Petr Šebek,  
ředitel lidských zdrojů,  
IBM Česká republika*

Pozitivní zkušeností je, že zkušení zaměstnanci jsou velmi zodpovědní. Nepamatuji si, že by pracovník nad padesát let nechal nějaký úkol takzvaně vyhnít. Pokud si s něčím nevěděl rady, tak se vždy přišel poradit, že s konkrétním problémem nemůže hnout. Je dobré mít jistotu, že zaměstnanci úkoly řeší a nečekají se sdělením „ono to nešlo“ až na okamžik, kdy je nutné dílo odevzdat.

A „negativní“ zkušenost? Negativní dávám do uvozovek z toho důvodu, že to, co se jednou zdá negativní, může být jindy pozitivní. Zde bych uvedl faktor, který nazývám letitá paměť lidstva. Zkušení lidé už mají něco za sebou a není jednoduché je opít rohlíkem. Pro začínajícího manažera, který si často ani není jistý sám sebou, je velmi obtížné argumentovat proti znalostem a zkušenostem. Ty jsou prostě nepřenositelné a do třiceti je člověk nezíská. Proto je někdy postup projektů realizovaných se zkušenějšími zaměstnanci pomalejší.

Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že využití této letité paměti vede většinou mnohem rychleji ke kvalitnějším výsledkům. Není totiž nutné prošlapávat všechny slepé uličky a metodou pokus-omyl přicházet na to, co jiní lidé již vědí.

Řada stereotypů, které známe „z okolního světa“, v IBM skutečně neplatí. U technologické společnosti, která století své existence založila zejména na výzkumu a inovacích, to ani jinak nelze. Proto i četnost, s jakou se skupina lidí překračující padesát let života označuje jako 50+, kterým se často stereotypně všeobecně přisuzují stejné charakteristiky a projevy, je našemu prostředí vzdálená. V opačném případě bychom pracovali s předsudky, a to není postoj, s nímž přistupujeme k okolnímu světu. Proto, pokud bychom odpovíděli na otázku o zkušenostech se zaměstnáváním příslušníků populace 50+, je správné dodat, že jsou tak dobré (ale i lepší nebo horší), jako se skupinou lidí 60+, ale i 20+. Zkrátka – věk je jeden z mnoha údajů o člověku, ale nikdy není kritériem.

**Věk je jeden  
z mnoha  
údajů  
o člověku, ale  
nikdy není  
kritériem.**



Hermann Simon:

## Do důchodu se nechystám

Profesor Hermann Simon je velmi charismatický člověk. Energický, moudrý, zkušený a ve světě uznávaný odborník, zároveň neuvěřitelně skromný. I když age management není jeho hlavní byznys, hovoří na toto téma rád. A považuje hlavně za nutné, aby se o něm mluvilo. Svých pětadesát neskrývá.



Prof. Hermann Simon je zakladatelem a prezidentem globální poradenské společnosti Simon-Kucher & Partners, předním světovým odborníkem na podnikové strategie, marketing a tvorbu cen. Je profesorem ekonomie a autorem řady teoretických konceptů, které během své poradenské kariéry úspěšně přenáší do praxe (týkají se například výpočtu očekávaných tržních reakcí, nelineárních cen či životního cyklu výrobku). V německy mluvících zemích je podle dlouhodobé internetové ankety hodnocen jako druhý nejvlivnější myslitel v oboru managementu po již zesnulém Peteru F. Druckerovi. U nás zatím vyšly jeho knihy „Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu“ a „Skrytí šampioni 21. století“.



➔ **Pane profesore, nepředpokládám, že byste byl v důchodu, nebo byste do něj směřoval.**

Je mi šedesát pět let a ve svém okolí znám mnoho lidí, kteří v posledním roce odešli do důchodu nebo se do něj chystají. Já jsem velký odpůrce odchodů do důchodu a odejít do něj nehodlám. (smích)

➔ **Naopak mám pocit, že ve svých aktivitách nepolevujete.**

Možná to tak vypadá, ale snížil jsem své pracovní vytížení, pracuji teď méně a více relaxuji. Už nejsem generální ředitel firmy, ale prezident, což v podstatě znamená mnohem větší volnost. Kdybych byl mladší, založil bych společnost, která by se zaměřovala na spolupráci s lidmi v mém věku. Znáám například lidi na pozicích počítačových expertů, kteří jdou do důchodu v 60, 65 letech, kdy jsou stále na vrcholu sil a v dobré kondici; tato společnost by nabízela služby dodávané těmito odborníky, kteří by jinak seděli doma a nedělali nic. Nabízeli bychom poradenství a servis.

➔ **Jak byste si to konkrétně představoval?**

Každý z těchto starších pracovníků by si mohl zvolit, kolik hodin týdně chce pracovat: 10, 15, 20. Nikomu by se asi nechtělo pracovat na plný úvazek, ale stačilo by, kdyby dodržovali tuto svou vybranou pracovní dobu. Předností firmy by bylo, že by nabízela služby obrovsky zkušených expertů. A nemuselo by to fungovat pouze v IT, ale v jakékoli oblasti, po níž by byla poptávka. Jelikož by pobírali důchod v plné výši, nebylo by nutné jim dávat plat na stejné úrovni, jakou dostávali ve svém zaměstnání. Tolik z těchto lidí už není zaměstnatelných v běžných firmách – jsou často nemocní, jsou frustrovaní...

➔ **Myslíte, že by do toho šli?**

Jsem o tom přesvědčen. Dokonce si myslím, že by pak byli šťastnější a zdravější. Vidím to na známých, kteří dále pracují i v důchodovém věku v určitém sníženém rozsahu – jsou na tom fyzicky i duševně mnohem lépe než ti, kteří tráví čas sami doma v důchodu, okopávají zahrádku a hrají golf. Ten rozdíl mezi nimi je během dvou tří let vidět.

Navíc průměrný věk obyvatel a průměrná délka života roste, tito lidé mají neocenitelné zkuše-

nosti. Nezaměstnávat tyto zkušené pracovníky je obrovské mrhání potenciálem, a to i z pohledu firem.

➔ **Jedná se o naprosto zásadní problém dnešní společnosti, a to celosvětově. Jaké navrhuje řešení?**

Řešení se nabízí spousta. Například bych navrhol zrušit – ve Spojených státech to již funguje – povinný věk pro odchod do důchodu. Lidé by si mohli vybrat, jak dlouho chtějí pracovat, ale třeba při zkrácené pracovní době, postupně se snižující pracovní zátěži. To je přesně něco, co by pomohlo vyřešit problém penzijních fondů, lidé by díky tomu byli spokojenější atd. Přijde mi, že odborové svazy někdy zůstaly se svými názory hluboko v devatenáctém století.

➔ **Důležité je, aby lidé tyto změny přijali. Někteří starší rezignují a přijmou pasivní roli. Už se jim nechce nic měnit, nic se učit. Co s tím?**

Takových kolem sebe moc neznám, ale máte pravdu. Myslím si, že hodně záleží na tom, aby lidé měli motivaci, proč zůstat aktivní. Ale také si myslím, že je podstatné, aby dostali svobodu, to je vidět v některých firmách, které jim tu svobodu dávají. Uvedu příklad: nedávno jsem kupoval jednu budovu a potkal jsem muže, který tam pracoval jako správce. Ten měl oficiálně asi za měsíc po našem setkání odejít do důchodu, bylo mu 65 let. Na mou otázku, co bude dělat dál, odpověděl: „Budu dělat dál tuhle práci, ale na volné noze. To mi zabere zhruba 10 až 20 hodin týdně.“ Bylo na něm vidět, že je šťastný, že si může udržet aspoň částečně svou předchozí práci. Měl tam poměrně volnou pracovní dobu, mohl přicházet a odcházet, kdy chtěl.

➔ **Obecně vzato, jaké další výhody a přínosy, vedle nesporných zkušeností s danou prací, mohou firmám nabídnout lidé v důchodovém věku a lidé, kterým je přes padesát?**

Mnoho z nich disponuje velmi cennými zkušenostmi. Znají dokonale svou práci – a byl by hřích to nevyužít, všechny ty znalosti, know-how, zkušenosti... Stále mohou hodně přispět k prosperitě dané firmy. Podle mého názoru se díky tomu mohou mít i oni o hodně lépe také ve svém osobním životě.

Ti, kteří  
zůstávají  
i ve vyšším  
věku aktivní,  
jsou daleko  
zdravější  
a dožijí se  
výrazně  
vyššího věku  
než lidé,  
kteří jdou  
do důchodu  
a nedělají  
v podstatě  
nic.

## Zrušil bych povinný věk pro odchod do důchodu.

Nedávno jsem četl knihu o studiu životního stylu. Autoři po dobu 100 let sledovali život zhruba 15 000 lidí. Autorský tým sesbíral data o těchto lidech v roce 1920, když jim bylo zhruba 10 let. Pak je sledovali dalších 40 let, a pak je vystřídala další generace. Zaměřili se především na tzv. studii dlouhověkosti. Jedním z hlavních nálezů bylo, že ti, kteří zůstávají i ve vyšším věku aktivní, jsou daleko zdravější a dožijí se výrazně vyššího věku než lidé, kteří jdou do důchodu a nedělají v podstatě nic. A samozřejmě by to mohlo částečně ulevit penzijním fondům, mělo by to příznivý dopad na demografii a spoustu dalších pozitivních efektů. Také mladí lidé se mohou hodně naučit od těchto zkušených pracovníků, kteří by mohli fungovat jako mentoři nebo koučové.

### → Jak je to v Německu s trendem zaměstnanosti lidí 50+?

Někteří představitelé odborových svazů či sociálně demokratické strany protestují proti zavedení odchodu do důchodu v 67 letech, ale já si myslím, že velká většina obyvatel je pro a toto zvýšení podporuje, protože chápe, že je to prospěšné. Také vidím čím dál víc lidí v dů-

chodovém věku, kteří se snaží něco dělat, zůstat aktivní. Nemusí to nutně být další práce, ale jakákoli aktivita. Pomáhají jim v tom dokonce některé organizace – jednou z nich je například SES (Senior Expert Service), která operuje po celém světě. Má sídlo v Bonnu a disponuje několika tisíci experty všude ve světě – v Nepálu, v Afghánistánu, v Africe. Funguje to následovně: když jste expertem v určité oblasti, například ve stavebnictví, dají vám práci na tři nebo šest měsíců kdekoli na světě. Znam osobně lidi, kteří šli do důchodu, a pak pracovali v Nepálu, v Afghánistánu a pomohli tam vybudovat systémy veřejné správy či zdravotního pojištění. To jsou velmi cenné zkušenosti, které mohou využít k tomu, aby prospěli jiné zemi. Jeden známý pracoval jako architekt a postavil mnoho nemocnic ve Vietnamu či v Africe. Takže také tyto projekty už existují a lidé, kteří se na nich podílejí, jsou pak obrovsky hrdí, že mohli takto zúročit své zkušenosti. Nezůstávají v těchto zemích dlouhou dobu – většinou tři měsíce, a pak se vrátí zpět, ale ta pomoc je velká. ●

*Za rozhovor poděkoval Daniel Libertin*

*Foto: Pavel Hořejší*





4. října

## Města pro aktivní začleňování AKTIVNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ SENIORŮ V BRNĚ

Sněmovní sál Zastupitelstva města Brna, Dominikánské nám. 1, Brno

**Tip Age managementu** ➡ Nenechte si ujít prezentaci Aktivní začleňování seniorů na evropské úrovni a hlavní zjištění z výzkumných studií měst zapojených do programu „Města pro aktivní začleňování“. Referovat bude zástupce EURO CITIES.

5. října

Senior Praha – veletrh pro péči a aktivní život seniorů, Výstaviště Praha-Holešovice

6.–9. října

## STRATEGY IN TRANSITION

32nd Annual International Conference americké Strategic Management Society

Kongresové centrum Praha

[www.ssrip.cz/STRATEGYINTRANSITION.aspx](http://www.ssrip.cz/STRATEGYINTRANSITION.aspx)

**Tip Age managementu** ➡ Přijede tisícovka špičkových pedagogů, podnikatelů a manažerů, především členů SMS. Na bohatě strukturované akci zazní přes 700 příspěvků a vystoupení. Nabízí se ojedinělá příležitost k seznámení se špičkovou světovou praxí strategického managementu a podnikání a se soudobými koncepty a výsledky aplikovaného výzkumu v této oblasti.

10. října

## NEW BUSINESS MODELS AND ENTREPRENEURIAL STRATEGIES

Fórum pro více než 200 CEO a špičkových podnikatelů

Kongresové centrum Praha

[www.ssrip.cz/ENTREPRENEURSHIPINNOVATIONFORUM10October.aspx](http://www.ssrip.cz/ENTREPRENEURSHIPINNOVATIONFORUM10October.aspx)

17. října

## HRM konference 2012

Orea Hotel Pyramida, Bělohorská 24, Praha 6

**Tip Age managementu** ➡ Bude zde vyhlášena nejlepší osobnost mezi personálními manažery. Tématem konference je Vzdělanost + zaměstnanost = konkurenceschopnost? Společně s Klubem zaměstnavatelů zde budou vyhlášeny výsledky soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku 2012, která slaví svoje 10. jubileum. V závěru konference bude vyhlášen Zaměstnavatel desetiletí!  
Více informací: [www.hrevent.cz](http://www.hrevent.cz)

24.–25. října

## Profesia days – najděte své talenty na veletrhu práce

PVA Expo Praha

23. listopadu

## HR konference Motiv P – Proměny HR

Holiday Inn Brno

O zkušenosti se dělí generální a personální ředitelé velkých, středních a malých firem.

**Tip Age managementu** ➡ Aktuální informace o konferenci sledujte na televizi Motiv8  
[www.motiv8.cz](http://www.motiv8.cz)



# Generace starších pracovníků se v Česku jen obtížně rekvalifikuje

Dnešní rychlá a turbulentní doba vyžaduje v průběhu života několikrát změnit svou profesní dráhu nebo si doplnit postupně zastarávající znalosti a dovednosti. Tento trend nejcitlivěji zasahuje generaci, která strávila část profesního života v pracovně jisté době před rokem 1989 a navíc je už z titulu vyššího věku značně konzervativní. I o tom jsme si povídali s Bohumilem Mužíkem ze Svazu průmyslu a dopravy ČR.

Firmy, které jsou dnes nejdravější a nejvíce prosperují, přišly na to, že největší profit jim přinese mix zkušených lidí s těmi mladými.

➔ **Jste ve styku s mnoha zaměstnavateli. Jak vnímáte problematiku rekvalifikace lidí nad padesát let?**

Zažil jsem v polovině devadesátých let pohromu v jedné velké firmě ve Středočeském kraji, která končila svoji činnost kvůli restrukturalizaci národního hospodářství a razantní, finančně silné konkurenci. Věkový průměr lidí v této firmě byl 47 let. Úřad práce se zaplnil nesmírným množstvím nezaměstnaných v kategorii přes padesát let a více. Lidé nebyli z doby komunismu zvyklí se o sebe starat. Podobně se to týkalo bydlení, zajištění na stáří. Všichni si zvykli na to, že o tyto věci se stará stát. Měli čtyřicet let zaručenou práci, museli pracovat, jinak by je zavřeli do vězení. Lidé se něčím vyučili, přišli do fabriky a dělali v ní celý život. A vystačili si s jednou kvalifikací, kterou získali v počátečním vzdělání. To už dnes není možné, a proto začal Svaz průmyslu a dopravy spolu s partnery realizovat základní kameny systému dalšího profesního vzdělávání – Národní soustavu povolání a Národní soustavu kvalifikací. Ty tvoří podstatu postupně budovaného systému celoživotního vzdělávání v České republice.

➔ **Kolika lidí se podle odborníků týká nutnost rekvalifikace?**

Tři čtvrtiny lidí budou muset změnit kvalifikaci, a reagovat tak na požadavky trhu práce. Přizpůsobit svou kvalifikaci potřebám zaměstnavatelů a trhu práce několikrát za život bude do budoucna běžný standard. To bohužel kategorie starších lidí bez účinné pomoci neumí řešit. Z těch pracovníků, kteří opustili zmíněnou továrnu, novou situaci zvládl jen málokdo. Občas se někdo uchýlil jako řemeslník na volné noze nebo přijal nekvalifikovanou práci, neboť podmínky pro rychlou profesní změnu kvalifikace nebyly nastaveny.

Šťěstí měli ti, u kterých využily jejich kvalifikace nebo jim umožnily zaškolení či rekvalifikaci aktivní firmy v okolí. I pro tyto skupiny vytváříme nový systém dalšího profesního vzdělávání vhodný pro podporu rekvalifikací, aby se takto postižení občané snadněji vyrovnali s krizovými životními situacemi a mohli též rychle reagovat na změny požadavků trhu práce.

➔ **Někdy se generace 50+ sama chová předem poraženecky. Proč nemají takový zájem si udržet práci, když jsou zdravotně v pořádku?**

Po revoluci se vše řešilo radikálně a bezkonceptně. Kdo neuměl jazyk, aniž bylo u dané pozice jasné k čemu, jako by nebyl. Tak se všichni vrhli na jazyky. Přišli mladí, kteří neuměli prakticky nic, jen se domluvit cizím jazykem, a vytěšňovali ty starší s tím, že jim to teď ve firmách předvedou. To byla špatná cesta a nakonec se ukázala jako krátkozraká. Tento trend, jak doufám, skončil a dnes se setkáváme s firmami a pracovními týmy, kde se zkušenost snoubí s elánem mládí.

➔ **Začíná se ve firmách prosazovat diverzita, tedy větší pestrost týmu?**

To jsem již naznačil. Firmy, které jsou dnes nejdravější a nejvíce prosperují, přišly na to, že největší profit jim přinese mix zkušených lidí s těmi mladými. Je to jasné vidět na podnicích, které se dobře rozjíždějí. Stavějí na zkušenostech, které ti mladí musejí teprve nabrat. Ale životní zkušenosti nezískáte přes noc. Dnes zaměstnavatelé docházejí k tomu, že záleží především na kultuře firmy a struktuře pracovních týmů.

➔ **I kdyby dnes manažeři zvládli zapojení starší populace do svých týmů, naučili se je vést, v budoucnosti budou na trhu chybět**



### **pracovníci. Rodí se populačně slabé ročníky. Jaké to má řešení?**

Například Němci zveřejňují data, že potřebují 200 až 220 tisíc profesně profilovaných imigrantů ročně, aby byli vůbec schopni udržet penzijní systém a obslužnost země. Českou republiku to čeká také. Někdy mají Češi obavu, aby imigranti nebrali českým lidem práci. Ale už nikdo neřekne, kolik z těch 450 tisíc nezaměstnaných, které máme, nechce pracovat, nebo zda jsou vůbec ochotni přijmout ne vždy atraktivní práci. Podobně destruktivně působí specifikum České republiky – neochota jít za prací a změnit bydliště. Těmto postojům donedávna nahrávala štědrá sociální politika státu, naše velkorysé sociální a státní dávky. Často žijí tito lidé z různých podpor, které se rychle naučí čerpat. A brzy zjistí, že se jim nevyplatí chodit do práce, protože si v šedé zóně přivydělají a jsou na tom lépe, než když legálně pracují.

➔ **Těm, kdo mají zájem, mohou pomoci Národní soustavy povolání a kvalifikací. Je to konečně něco, co zohledňuje, že dospělý člověk se učí jinak.**

Velkým problémem je rekvalifikace lidí, kteří celý život strávili v jednom povolání. Novou šanci jim poskytuje Národní soustava povolání a Národní soustava kvalifikací, kde mohou získat potřebné informace o tom, jak postupovat, co trh potřebuje a v neposlední řadě mohou absolvovat i zkoušku z profesní kvalifikace, která jim umožní zvýšit svou cenu na trhu práce pro zaměstnavatele. Současně si tím, že se naučí něco nového, mohou postupně poskládat kvalifikaci akceptovanou na trhu práce. Počáteční vzdělávací soustava nemá ambice, aby tyto operativní potřeby trhu práce řešila. Jedná se o dlouhodobý proces vzdělávání, který je však velmi podstatný pro přípravu k zaměstnání, je to ale běh na dlouhou trať. Některé kvalifikace ani nemůžete v rámci dalšího vzdělávání dosáhnout, protože je přece jenom potřeba delší studium a určité materiálně-technické podmínky. Nicméně doškolovací akce v rámci Národních soustav povolání a kvalifikací mohou pomoci.

Národní soustavy povolání a kvalifikací jsou příspěvkem Svazu průmyslu a dopravy ČR a jeho partnerů do budování systému celoživotního vzdělávání v České republice. Obdobné možnosti pro své občany i firmy mají všechny vyspělé státy a jejich význam bude vzrůstat s očekávanými turbulencemi a změnami na trhu práce. ●

*Za rozhovor poděkovala Kristýna Bendíková*



# Firmám chybí lidé. Podporují proto systém dalšího profesního vzdělávání

1. Co vám dala práce v sektorové radě a jaké výsledky přinesla oboru?

2. Považujete za smysluplné pokračovat v práci, ačkoli končí druhá etapa projektu NSP? A jak konkrétně?

Ještě před dvěma lety byl pojem sektorová rada veřejnosti zcela neznámý. Dnes jsou sektorové rady nedílnou součástí trhu práce v České republice. Proto jsme zástupcům některých z nich položili dvě otázky a s jejich odpověďmi vás seznamujeme.



*Hynek Vrbický,  
předseda Sektorové rady  
pro energetiku,  
vedoucí personalistiky  
Siemens s.r.o.*



*Milena Šandová,  
předsedkyně Sektorové  
rady pro těžbu a úpravu  
nerostných surovin,  
ředitelka Těžební unie*

1. Přínosem práce v naší sektorové radě je především úzká spolupráce s mnoha profesionály, kteří se orientují v elektrotechnickém průmyslu. Znájí jeho požadavky a mají chuť opravdu něco změnit. Práce v takové skupině je vždy obohacující jak na profesní, tak i osobní úrovni. Cílem sektorové rady bylo zrevidovat seznam povolání a kvalifikací, což se podařilo. Byla vytvořena nová struktura včetně profesních kvalifikací a jednotek práce, která by měla odpovídat stávajícím nebo v krátké budoucnosti odhadovaným potřebám trhu práce v oblasti elektrotechniky. Jsme teprve na začátku a teprve praxe ukáže efektivitu naší práce.

2. Činnost sektorových rad už běží třetím rokem. A cílem je nejen práce na katalogu povolání a kvalifikací, která by měla pokračovat v další fázi projektu. Dalším posláním sektorové rady by mělo být ovlivňování a předpovídání potřeb trhu práce v oblasti elektrotechniky, spolupráce v oblasti dalšího směřování odborného školství, spolupráce s dalšími zainteresovanými stranami. V neposlední řadě třeba plní i poradenskou roli v oblasti tvorby legislativy. Pokud by měla být činnost sektorové rady v tomto smyslu stabilizována, bude to ještě nějaký čas trvat. Dosavadní praxe jednoznačně ukázala, že má smysl pokračovat nejen v tvorbě katalogu, zúročit odvedenou práci a pokusit se posláním sektorových rad naplnit.

1. Setkala jsem se v ní osobně s mnoha odborníky s dlouholetou praxí. Dynamické změny ve společnosti změnily v uplynulých letech trh práce ve všech oblastech činností, tedy i v oblasti těžarství. Měníci se potřeby zaměstnavatelů stále vyžadují rychlou reakci školských a vzdělávacích systémů k zajištění kvalifikovaných pracovníků. A naše sektorová rada v letošním roce projednala a schválila 23 jednotek práce. V současné době je v naší gesci 73 jednotek práce. Tato databáze informací se stává základním stavebním materiálem pro tvorbu podnikových katalogů a mzdových systémů. Zároveň slouží jako jeden z nástrojů strategického řízení lidských zdrojů v podnicích a občanům nabízí návod, jak se mohou zapojit do celoživotního učení.

2. Budeme podporovat NSP a rozvíjet ji, aby byla na internetu dostupná všem na trhu práce. Rozvoj a prosperita naší společnosti jsou tvořeny nejen moderními technologiemi a atraktivním výrobním programem, ale i kvalifikovanými lidmi. Oblast těžarství se v budoucnu neobejde bez kvalifikovaných odborníků, kteří budou navrhovat nové technologie, obsluhovat těžební stroje a zařízení, logistická centra v dopravě těživa a materiálů. Z praxe vím, že podniky chtějí získávat nejen „hotové“ lidi z trhu práce, ale podporují a pomáhají zavádění systému dalšího profesního vzdělávání.



Příkladem je společnost OKD, která realizuje nejen rekvalifikační kurzy pro profese v dole, ale i úzce spolupracuje se školami při výuce chybějících kvalifikovaných profesí.



*Jiří Navrátil,  
předseda Sektorové  
rady pro zemědělství,  
předseda představenstva  
Agronea a.s. Polička*

**1.** Přinesla mi poznatky o stavu na úseku lidských zdrojů a snahu nedostatky alespoň začít řešit. Za uplynulé období se podařilo práci nastartovat. Přes počáteční potíže, spočívající především v nechtě respektovat nový subjekt na trhu práce, jakým bezesporu sektorové rady jsou, jsme nyní schopni s velkou většinou hráčů na trhu spolupracovat a do praxe uplatňovat výsledky práce, jako jsou například uzavřené sektorové dohody. Stav co do množství a kvality

pracovních sil v zemědělství je špatný a odráží postavení zemědělství na žebříčku státu. Je to způsobeno mimo jiné situací zemědělského školství, která není dobrá. Je tristní v tom smyslu, že se nezlepšuje a její trend je spíše negativní. Důkazem je fakt, že v současnosti chybí všechny články lidských zdrojů, počínaje manuálními pracovníky v přímém provozu, středními techniky i zálohami v managementu.

**2.** Koncepční řešení celé složité situace zemědělského školství není otázkou krátkodobou, ale je to běh na dlouhou trať. Proto první etapy práce Sektorové rady pro zemědělství hodnotím jako určitou analýzu lidských zdrojů na trhu práce, vyhodnocení možností, jak naplnit seriózně požadavky zaměstnavatelů, a možnost vzdělávací soustavy. Z těchto předpokladů je pak třeba vytvořit do budoucna systém, kde se formou spolupráce všech zúčastněných, kteří mohou a chtějí ovlivnit kvantitu i kvalitu budoucích pracovních sil na všech úrovních, výrazně zlepši stav na úrovni pracovních sil v zemědělství. Nezbytnou součástí této práce musí být i optimalizace zemědělského školství, kde by kromě klasické části teoretické výuky byla zapracována, tak jako v minulosti, část praktická.



**NSP**  
NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ

## SEKTOROVÉ RADY

mluvčí v otázkách rozvoje lidských zdrojů

V rámci Národní soustavy povolání bylo ustaveno celkem 29 sektorových rad, složených ze zástupců významných zaměstnavatelů, střešních organizací a vzdělavatelů, které nyní pokrývají téměř kompletní české hospodářství. Sdružují více než 1700 odborníků, kteří monitorují trh práce a identifikují potřeby v daných sektorech.

Přidejte se k nám! [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz) [www.sektoroverady.cz](http://www.sektoroverady.cz)





# Sektorové rady se představují

Systémy Národní soustava povolání a Národní soustava kvalifikací by nevznikly bez těch nejpovolanějších – zaměstnavatelů. Ti jsou společně se zástupci profesních organizací, odborů, vzdělavatelů a dalších odborníků na lidské zdroje v daném sektoru či odvětví sdruženi ve 29 sektorových radách.



## Sektorová rada pro zemědělství

Zahrnuje činnosti odborníků v rostlinné výrobě, v chovu hospodářských i exotických zvířat a v péči o ně, v nakládání se zemědělskou technikou a v oblastech podkovářství, rybářství, vinařství, zahradnictví, arboristiky a dalších. V oblasti působení této sektorové rady je také správa a péče o golfové a další přírodní sportoviště.



## Sektorová rada pro potravinářství a krmivářství

Vedle práce na NSP a NSK je úspěchem sektorové rady realizovaná sektorová dohoda, která je zaměřena především na řešení získávání odborné kvalifikace a způsobilosti zaměstnanců v oborech, které zanikly jako učební, a v nichž tudíž neexistuje soustavná příprava na výkon budoucího povolání. Prioritně jsou řešeny obory mlynář a krmivář, a dále také pekař.



## Sektorová rada pro lesní a vodní hospodářství a životní prostředí

V rámci působení na veřejných zakázkách NSP II a NSK2 se tato sektorová rada rozdělila na dvě sekce, konkrétně na Sekci lesního hospodářství a Sekci vodního hospodářství, v nichž nyní zpracovává jednotky práce a profesní kvalifikace pro oba obory.



## Sektorová rada pro těžbu a úpravu nerostných surovin

Zastupuje zaměstnavatele v oblasti hlubinné a povrchové těžby uhlí, písku, šterku a kamene, těžby ropy a plynu, úpravy nerostných surovin, ložiskové geologie, důlního měřičství a bezpečnosti práce při těžbě a úpravě nerostných surovin.



## Sektorová rada pro textilní, oděvní a kožedělný průmysl

Náměty pro své intervence v oblasti lidských zdrojů čerpá tato sektorová rada z výstupů bipartitního dialogu v od-

větví textilní a oděvní výroby, který se zaměřuje na problematiku zachování odborné kvalifikace ve výrobních podnicích, zaměstnávání starších pracovníků a na případné dopady důchodové reformy na zaměstnanost v sektoru.



## Sektorová rada pro dřevozpracující a papírenský průmysl

Navazuje na práci Sektorové rady pro nábytkářství, která se podílela již na realizaci projektů NSP I a NSK1. V nich byla zpracována základní struktura povolání a profesní kvalifikace z oblasti nábytkářství. Působnost této sektorové rady je nyní širší než v předchozích projektech a zahrnuje například i oblasti zpracování dřeva, výroby hudebních nástrojů nebo výroby a zpracování papíru.



## Sektorová rada pro sklo, keramiku a zpracování minerálů

Její působnost zahrnuje kromě hlavních oblastí také například oblast výroby cementu, vápna a sádky nebo výroby betonových, cementových a sádkových výrobků. Důležitým úkolem je realizace sektorové dohody, která je zaměřena na řešení nedostatku žáků v keramických oborech.



## Sektorová rada pro chemii

Zastřešuje v rámci obou veřejných zakázek obory (CZ NACE) výroba koksu a rafinovaných produktů, výroba chemických látek a chemických přípravků, výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků, výroba pryžových a plastových výrobků, shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití, výzkum a vývoj.



## Sektorová rada pro strojírenství

Vedle svých úkolů určených v rámci budování NSP a NSK se podílí na vzniku sektorových dohod. Předmětem

Sektorové dohody pro oblast strojírenství je řešení problémů technického školství ve vazbě na oborovou optimalizaci a vytvoření vzdělávacích center pro technické obory.



## Sektorová rada pro hutnictví, slévárenství a kovárenství

Do její působnosti spadají činnosti v oblasti výroby základních kovů, jejich hutního zpracování, výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, shromažďování, sběru a odstraňování odpadů a jejich úpravy k dalšímu využití.



## Sektorová rada pro energetiku

Navazuje ve své práci na předchozí etapu veřejných zakázek, navíc byla rozšířena o zástupce plynárenství. V rámci NSK vytváří profesní kvalifikace zejména pro nové technologie, například v oblasti obnovitelných zdrojů a kabelových technologií.



## Sektorová rada pro stavebnictví

Po vymezení kvalifikací mezi Sektorovou radou pro řemesla a umělecká řemesla a Sektorovou radou pro stavebnictví je hlavním úkolem sektorové rady definování požadavků a popis povolání pro obsluhu jednotlivých stavebních strojů a strojníků různého zaměření.



## Sektorová rada pro dopravu, logistiku, poštovní a doručovací služby

Sektor dopravy se potýká s nedostatkem absolventů škol dopravních oborů, neodpovídající legislativou, nedostatečnými možnostmi v rekvalifikacích pro nezaměstnané na trhu práce. Pro jejich odstranění předložila sektorová rada své návrhy řešení, které byly vybrány pro pilotní ověření formou sektorové dohody, jež se nyní realizuje.



## Sektorová rada pro obchod a marketing

Garantuje oblasti národního hos-



podářství podle klasifikace CZ NACE, jako jsou velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel, velkoobchod kromě motorových vozidel, maloobchod kromě motorových vozidel a reklama a průzkum trhu. Podílí se na tvorbě povolání a kvalifikací pro tento využívaný a známý obor.



### Sektorová rada pro pohostinství, gastronomii a cestovní ruch

Soustředí se na zpracování jednotek práce a profesních kvalifikací v oblastech ubytování, stravování a pohostinství a činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiných rezervčních a souvisejících činností. Posledním úspěchem je například schválení typové pozice Průvodce cestovního ruchu.



### Sektorová rada pro polygrafii, média a informační služby

Její působnost v systémech NSP a NSK sdružuje oblasti ekonomických činností odborníků pracujících v daném sektoru, který zahrnuje odvětví tiskařského průmyslu, grafiky a dalších sdělovacích médií. Vedle tvorby nových jednotek práce a profesních kvalifikací sektorová rada reviduje povolání a kvalifikace, které již plně neodpovídaly aktuálnímu stavu na trhu práce.



### Sektorová rada pro bezpečnost a ochranu osob a majetku a bezpečnost práce

Mimo svou práci na NSP a NSK se zapojuje do přípravy sektorové dohody. Předmětem této dohody, jejíž realizaci a naplňování akčního plánu se nyní sektorová rada věnuje, je navázání spolupráce se školskými zařízeními pro vytvoření učňovského bezpečnostního oboru a prohloubení spolupráce s Úřadem práce ČR a jeho pobočkami v oblasti rekvalifikací.



### Sektorová rada pro osobní služby

Zařituje činnosti fitness, péče o tělo i ducha, fotografické činnosti, ale pokrývá i oblast dezinfekce, dezinfekce a deratizace. Jako jedna z prvních uvedla v život sektorovou dohodu, která se týká nastavení kvalifikací v sektoru fitness trenérů a vytvoření databáze s přehledem jejich vzdělání, tzv. Fitness Industry ČR.



### Sektorová rada pro ostatní služby

Zahrnuje pracovní skupiny s názvy Autolakýrník, Autoopravárenství, Pečovatelsví, Služby motoristům, Pohřebnictví, Úklidové služby, Provozní vedoucí úklidu, Hospodyně v domácnosti a pracuje na popisech jak nových jednotek práce a profesních kvalifikací, tak i na revizi již neodpovídajících povolání a kvalifikací.



### Sektorová rada pro bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby

Na počátku byl ustaven expertní tým pro obor pojišťovnictví, který se následně spojil s experty z oboru bankovníctví, a tak vznikla Sektorová rada pro bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby, která nyní pracuje ve stejném režimu jako ostatní sektorové rady.



### Sektorová rada pro management a administrativu

Sektorová rada se věnuje oblastem administrativy, personalistiky, účetnictví a projektového managementu a popisuje i pozice středního a vyššího managementu. Zpracovány jsou kvalifikace pro personalisty, mzdové účetnictví, ekonomiku práce, projektový management a pro management znalostí.



### Sektorová rada pro informační technologie a telekomunikace

Byla ustavena jako jedna z prvních a sdružuje 19 členů – odborníků z různých firem věnujících se dnes nepostradatelným informačním technologiím.



### Sektorová rada pro řemesla a umělecká řemesla



Je rozdělena na Sekci řemeslnou (shromáždování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití, specializované stavební činnosti) a Sekci uměleckořemeslnou (tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti). Zastává krédo, že za dobrého řemeslníka jsou lidé ochotni zaplatit i zlatem a bez tradičních řemesel by Česká republika přišla o svou historii.



### Sektorová rada pro vyhrazená zařízení

Zahrnuje oblasti ekonomických

činností odborníků pracujících s elektrickými, tlakovými, plynovými, svářečskými, zdvihacími, dopravními a stavebními zařízeními, která spadají do oblasti vyhrazených zařízení podle specifických oborových či jiných zákonných norem. Nyní realizuje sektorovou dohodu týkající se již např. neaktuální vyhlášky č. 50.



### Sektorová rada pro elektrotechniku

V rámci NSK2 se rozhodla v letošním roce zpracovat 7 nových profesních kvalifikací. V rámci NSP II dosud vytvořila nebo revidovala 20 jednotek práce, přičemž má v plánu ještě letos zpracovat dalších 9 jednotek práce.



### Sektorová rada pro veřejné služby a správu

Je rozdělena na tři sekce – veřejnou správu, zdravotnictví a školství. Její členové popisují povolání a kvalifikace z těchto dosud nezpracovaných oblastí.



### Sektorová rada pro kulturu

Garantuje v oblasti své působnosti činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti, tvorbu programů a vysílání, tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti, činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení a sportovní, zábavní a rekreační činnosti.



### Sektorová rada pro justici a právo

Ve své gesci má oblast soudů, advokátních kanceláří, notářů, exekutorů a mediační a probační služby. Na uvedených oborech již sektorová rada aktivně pracuje.



### Sektorová rada pro ozbrojené složky

Letos má v plánu zpracovat cca 30 jednotek práce pro katalog Národní soustavy povolání, např. příslušník celní správy, vychovatel ve vězeňské službě, referent zaměstnávání vězňů apod.

Připravila: Kristýna Bendíková

# Občas někdo zdědí mlýn a přijde se vyučit mlynářem.

## Měli jsme i jaderného fyzika

V Pardubicích na začátku září probíhaly Dny evropského dědictví. Nezasvěceného milovníka tradic by sotva napadlo, že zde byla ohrožena vyhlášená potravinářská škola s devadesátiletou historií! Řemesla vymírají. Nevážíme si tradic, které za hranicí umí třeba Němci vynášet do nebe. A tak když jsem se dostala na náměstí Republiky, zamířila jsem rovnou do Střední školy potravinářství a služeb Pardubice, abych pochopila proč.

Naplní se znovu školní lavice? Václav Martinek nás s pýchou provázel pardubickou školou potravinářství a služeb.

Zjistila jsem, že k likvidaci téměř stoleté tradice stačí šmahem sloučit několik škol, protože pro úředníka je to nejjednodušší cesta k úspoře nákladů. Možná by se rozhodl jinak, kdyby se obtěžoval osobně školu navštívit. Je třeba vidět, zažít, myslet a domýšlet. A pro obor pekař-mlynář to platí dvojnásob.

### Jak studenti potravinářské školy žijí

Krásně. Galerie architektury všude, kam oko dohlédne. Kdo by odolal romantickým toulkám v zámekském parku hned vedle školy? Nebo návštěvě útulné čokoládovny u Zelené brány s erbem koníka z bílých dlažebních kostek? Tady se studentům randí! A na jejich místě bych si občas koupila čerstvý perník na Pernštýnském náměstí a za „lodí školy“, obrovskou monumentální funkcionalistickou stavbou, si dala neošizené latte za dvacet korun. Škola byla původně postavena jako technické muzeum, jehož architektem byl Karel Řepa, žák slavného Josipa Plečnika. Takže studenti se učí ve vzácné technické památce.

Na svého průvodce Václava Martinka, zástupce ředitele školy, jsem si chvíli počkala. Učil druhé ročníky technologii, a jak se objevil, nezapřel své řemeslo. Pravý mlynář, příjemný a laskavý. Hrdě mě odvedl k erbmu mlynářů a vysvětloval symboly – ozubené kolo, protože mlynáři měli vždycky blízko k technice, modré pole jako voda a kružítko jako symbol vzdělanosti. „Mlynáři byli odjakživa technici, museli znát fyziku, aby vůbec uvedli mlýnské zařízení do chodu,“ vysvětluje Václav Martinek. V oboru působí od mládí, rodiče měli mlýn. „Když jsem se narodil, už nefungoval, ale vyrůstal jsem v něm a občas jsem něco šrotoval pro maminku. Když jsem se v patnácti rozhodoval, tak jsem se šel vyučit mlynářem. Otevíral se pětiletý obor, kde bylo možné získat





s výučním listem i maturitu. Takže jsem chodil do Automatických mlýnů u Chrudimky, což je krásná budova od architekta Josefa Gočára,“ vzpomíná a já jsem musela slíbit, že prohlídku nevynechám. K řece Chrudimce jsem opravdu došla a nelitovala. Jako bych se vrátila do zapomenutých časů, a tak mě nemrzelo si chvíli sednout u řeky a listovat v almanachu o škole, který mi pan inženýr věnoval. Byla tam spousta vroucích básniček o chlebu, až se ta slova člověk styděl pomalu i potichu číst: „Krajičku chleba, ty nejsi jen živočišným pudem, tys Boží dar.“

Kdysi prý bývalo v Čechách 9500 mlýnů a elektrifikací se číslo zmenšilo asi na 45 funkčních objektů. „V mlynařině došlo k obrovské automatizaci. Dneska je automatických mlýnic v Česku zhruba kolem šedesáti, protože po revoluci se mlýny vracely v restitucích. Jejich provoz se majitelé snažili obnovit a bylo jich jeden čas kolem dvě stě dvaceti. Jenže se vstupem do Evropské unie se podmínky pro potravinářství zpříšňovaly, a jak konkurence rostla, mlýnů ubylo,“ konstatuje Václav Martinek. A vysvětluje, co si žádá moderní doba ohledně mistrovství lidí. Do moderních automatizovaných mlýnů jsou potřeba mlynaři a pekaři, kteří znají původní řemeslo, ale navíc si rozumějí s technologiemi. „Potřebujete odborníky, kteří umějí nakoupit kvalitní obilí. Ve škole je také hodně děvčat, která pracují často jako laborantky. Vlastní mlýnské technologie obstarají dva lidé mačkající knoflík automatu. Ale vybrat obilí, dobře je uskladnit, ošetřovat, na to stroj nestačí. My třeba učíme i krmivářskou technologii, protože ustájená zvířata mají jiné nároky na živiny a je to věda,“ zdůrazňuje učitel.

I když byly populační ročníky slabší, škole se dařilo získávat studenty. Ale úředníka napadlo, že by bylo dobré dát dohromady „jablka“ s „hruškami“ a sloučit více škol, aby se ušetřil nějaký ředitel, kantor, sekretářka... Co na tom, že už tak do odborného školství nikdo nechce kvůli nízkým mzdám? Nebo jednoduše z důvodu, že ubývá těch, kdo jsou skutečnými mistry v oboru, a ostatní nemají co předávat mladším?

## Když chleba zavoní lékaři či jadernému fyzikovi

Občas někdo zdědí mlýn a chce rozumět řemeslu. To, co je na škole unikátní, je, že neslouží jen teenagerům. Úspěšně se tu rekvalifikují i dospělí. „V dálkovém studiu nám tu studují inženýři,

doktoři. Měli jsme tu i atomového fyzika. Momentálně si tu jedna firma proškoluje své zaměstnance. Tak pro ně děláme speciální kurzy. Nyní je čeká třídní kurz, kdy si budou klasicky vyrábět mouku, aby si na všechno prakticky sáhli. Jde o lidi z kanceláří, ale i ty, kteří obsluhují stroje,“ říká Václav Martinek.

## Mlynaři a pekaři jsou jedna rodina

Nevydrží ale dlouho teoretizovat a vede mě do cvičného školního mlýna. Všechno voní dřevem, a přestože je tu čistounko, všude leží poprašek bílé mouky. Míjíme pekárny s obrovskými troubami. „Mlynař bez pekaře být nemůže, vztahy musejí být korektní, bez toho to nejde. Každý mlýn má vztahy se svou pekárnou. Já mlynařům přednáším pár hodin pekařskou technologii, aby rozuměli tomu, jakou mouku potřebují pekaři. Dneska je to tak, že každá mouka má přesné parametry a hodí se na určitý účel. A mlynař ji musí umět pekaři dodat, aby byl pekař spokojen. On totiž mlýnský průmysl je přebytkový. Jsme schopni vyrobit více mouky, než se spotřebuje. Takže si mlynaři sami budují dobré vztahy s pekárnami, protože jestliže má mlynař odbyt na mouku, může mlít a vydělávat.“ Dobré vztahy mezi mlynaři a pekaři se odrážejí v zájmu o obor. A tak když přišly na školství těžké časy, silně lobbují za zachování oboru a vytvořili sektorovou dohodu v oblasti potravinářství. Proč? Nyní v ČR pracuje při zpracování obilí a mouky 17 tisíc zaměstnanců, a to spíše méně kvalifikovaných a ze zahraničí. Celý obor je podle odborníků dlouhodobě podinvestován. Kdo tedy bude jednou péct kvalitní chleba? „V současné době máme na škole 518 studentů všech oborů. Jenže z toho pekařů a mlynařů je jen kolem dvou stovek a mlynařů jen šestnáct. Pro potřeby trhu to nestačí,“ dodává Václav Martinek. „Nejhorší je, že celý obor potravinářství je tak přehlížený.“

V roce 2019 má škola oslavit sto let. Když jsem ji opouštěla, přála jsem si, aby tu pořád voněl chleba, koláče a potkávala jsem tu rozjívěné kluky a děvčata v bílých pláštích a mlynařských čepicích. Když jsem se loučila, vypadlo ze zteřelého dřevěného rámu v prvním patře okenní sklo. Jsem optimistka, snad jsou to střepy štěstí. ●

Text a foto: Hana Kejhová



Celý obor potravinářství je přehlížený a často navíc o odborném školství rozhodují lidé, kteří mu vůbec nerozumějí. Proto jsme také vloni podepsali takzvanou sektorovou dohodu, která má pomoci v koordinaci různých aktivit ve školství i na trhu práce a zachránit tato tradiční česká řemesla. Úzce spolupracujeme také s firmami.



# Do firem přišli mladí lidé, kteří neuměli nic, jenom anglicky



**Zdeněk Liška**

je generálním ředitelem Svazu průmyslu a dopravy ČR a jedním z hlavních iniciátorů realizace Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací

Tento trend skončil zhruba před dvěma lety a firmy zjišťují, že potřebují fachmany, zkušené techniky, odborníky a zručné řemeslníky. Podniky, které prosperují, vědí, že každého talentu je potřeba si vážit. A znovu pracně křísí učňovské školství, platí odborné mistry doslova zlatem a bijí na poplach, aby Česká republika neztratila svou konkurenceschopnost.

Přestože pro firmy vzniká praktická pomůcka – Národní soustava povolání (NSP) a Národní soustava kvalifikací (NSK), ve veřejném prostoru zůstávají zatím nedoceny. Zdeněk Liška, generální ředitel Svazu průmyslu a dopravy ČR, vysvětluje, proč obě soustavy vznikly. „Po devadesátém roce existoval jednotný katalog prací. To už je překonaná záležitost, a proto jsme spolu se zaměstnavateli museli reagovat na potřeby moderní doby.“

➔ **Problémy na trhu práce mají mladí, ale i starší pracovníci. Těm mladým chybí praxe, často vystudovali humanitní obor a nenacházejí uplatnění. Starší jsou zase ignorováni, protože neumí jazyky a nevládají počítače. Co s tím?**

Po revoluci se vše vzalo šmahem, a kdo neuměl jazyk, jako by nebyl. Do firem přišli lidé, kteří neuměli nic, jenom se domluvili anglicky. To bylo také špatně a skončilo to zhruba před dvěma lety. Dnes podnikatelé, kteří jsou nejdravější a nejvíce prosperují, vědí, že je to také důsledek toho, že mají mix zkušených lidí s těmi mladými. Je to přesně vidět na firmách, které se dobře rozjíždějí. Stavějí na zkušenostech, které mladí musejí teprve někde nasbírat. Dneska se můžete vrhnout do víru ekonomiky, která se zúžila, ale těch zkušeností nenabudete okamžitě, protože to prostě tak rychle nejde. Na to dnes znovu přicházejí i osvícení ředitelé a vedoucí firem. Dochází jim, že prosperita záleží i na určité kultuře firmy a jednání s lidmi. Cesta, kdy mladí vytěsnili bezohledně ty starší s tím, že jim teď něco předvedou, vedla do slepé uličky. A je to přesně to, co se teď znovu pracně profiluje.

➔ **Co trápí firmy na trhu práce?**

To, že do nich nepřichází kvantitativně, ani kva-

litativně dostatek absolventů z učňovského školství a technických oborů. Pamatuji si rok 2007 a 2008. Investoři kupovali haly, stroje, a pak zjistili, že v oblastech, jako je Slánsko, Plzeňsko, v okruhu šedesáti kilometrů neexistuje jediný obráběč. Do důchodu odcházejí silné poválečné ročníky, které byly řemeslně vzdělané. Národní soustava povolání má být proto „rychlou injekcí“ pro nedostatek odborníků v určitém oboru.

➔ **Co znamenají obě soustavy – jak Národní soustava povolání, tak Národní soustava kvalifikací – pro zaměstnavatele?**

Šanci, jak v praxi vykompenzovat to, že v České republice není vybudován potřebný systém celoživotního vzdělávání. V podnikovém systému řízení lidských zdrojů chceme naplnit cestu dalšího vzdělávání a operativně řešit ty věci, které nás určitě postihnou. Protože normální vzdělávací soustava ani nemá ambice, aby je řešila. To je běh na dlouhou trať. Některé kvalifikace nemůžete v rámci dalšího vzdělávání naplnit, protože je třeba delšího studia. A jsou třeba také určité materiálně-technické podmínky. Všechno se najednou změnit nedá, ale doškolovací akce mohou pomoci. Nedosáhneme však ničeho, pokud neprosadíme jistá zvýhodnění pro učňovské a technické vzdělávání. Pak je třeba změnit systém hodnocení jednotlivých škol. Obory, které potřebují zaměstnavatelé, se musí zvýhodnit oproti těm, které potřeba nejsou. Jinak se tento stát nepohne kupředu.

➔ **Kdo posuzuje kvalifikaci, kterou je možné získat díky Národní soustavě kvalifikací?**

Na to se firmy ptají často. Jakou váhu má osvědčení, který získají od Autorizované osoby. Zárukou jeho kvality je, že standardy tvoří sami zaměstnavatelé. Sestavujeme pracovní sektoro-



vé rady tak, aby v nich byly zastoupeny malé, střední i velké firmy. Ty ovlivňují kvalifikaci Autorizované osoby, určují i podmínky materiálně-technického zabezpečení odpovídající současné době.

➔ **V jakém postavení jsou firmy, které vlastně doplňují stát a na své náklady doškolují své odborníky?**

Jsou ochotné částečně převzít roli škol, třeba formou odborných stáží. Ale chtějí od státu, aby byly vytvořeny motivační, ekonomicko-právní podmínky, aby se vztah stal rovnocenným. Akční plán podpory odborného vzdělávání řešil, kolik jsou zaměstnavatelé do školství ochotni investovat. Když došlo na odečitatelné položky, motivaci a pobídky pro firmy, ukázalo se, že podpora státu je minimální. Firma nemá jistotu, že když podpoří studenta, ten také později do firmy nastoupí. Budu se opakovat, ale nedosáhneme ničeho, pokud neprosadíme zvýhodnění pro učňovské a technické vzdělávání. Firmy chtějí přijmout závazky vůči školám, aby přitáhly žáky do oborů, do nichž nikdo třeba tři roky nenastoupil.

➔ **Kolik lidí již využilo rekvalifikací dle NSK?**

Zkoušky složilo již více než padesát tisíc lidí. Nejvíce zkoušek je tam, kde si kvalifikační standardy dala odvětví jako podmínku pro podnikání, třeba v oblasti bezpečnostních služeb. Zájem je hojný v oblasti cestovního ruchu, gastronomie a hotelnictví. Ale objevují se obory florista, kominík...

➔ **Jaké další výhody představují národní soustavy pro firmy?**

Například lepší adaptaci pracovníků. Maturant strojař přijde do firmy a tři čtvrtě roku až rok se o něj budete starat, než zjistíte, co mu jde nejlépe. V rámci Národní soustavy povolání je možné využít určitý čas k nadstavbovému pomaturitnímu studiu. Tam je možné se vyprofilovat v odbornosti. Uvažuje se, že by specializace mohla být opatřena kredity a později využita při bakalářském studiu na vysoké škole.

➔ **Jak je to s náklady při doškolování absolventů? Existují pro firmy nějaké finanční injekce?**

Jedině pokud získají peníze z grantu, třeba z Evropské unie. Aktuálně zde vzniká prostor v rámci tzv. kurzarbeitu, kdy zaměstnanci nebudou v době poklesu zakázek doma, ale budou si zvyšovat kvalifikaci. Jinak odečitatelné položky neexistují. Stipendia jsou považována

za nákladovou položku od počátku minulého roku. Chceme, aby tam spadalo i to, když firma poskytne škole materiálně-technické zázemí nebo vlastní lektory. Je to problém už několika vládních období. Deklaruje se, že budeme budovat vzdělanostní společnost, volá se po výzkumu a inovacích, ale děje se málo. Ekonomika je zadlužená, ale je potřeba udělat něco pro její růst. Kdyby se prosadily úlevy na daních, přinese to více prostředků do státního rozpočtu a nastartuje rozvoj. Nejde jen škrtnat náklady. Vklady do vzdělávání znamenají investice do budoucna.

➔ **Práce sektorových rad si všimli dokonce už v zahraničí a na jejich aktivity v Česku se dívají se zájmem. Jak bude jejich práce pokračovat?**

Máte pravdu, postupně nás vyzývají jednotlivé sektorové rady z Evropy, abychom jmenovali své zástupce na evropské úrovni – například v oblastech jako nábytkářství, chemie, stavebnictví, což považujeme za obrovský úspěch a ocenění. První sektorové rady se v České republice zrodily podle modelu Sector Skills Councils z Velké Británie v roce 2005. Během let 2008 a 2009 pak vzniklo dvacet sektorových rad a v současnosti jich aktivně pracuje už dvacet devět. A svůj čas a energii jim dává dohromady téměř 1800 odborníků, a to už je velká síla. Sektorové rady se budou vyvíjet, doplňovat, slučovat. Je to práce, která nikdy nekončí. Sdružili se v nich zaměstnavatelé a jejich reprezentace, protože chtějí dělat něco více, než jen pasivně trpět stav, kdy na trhu práce chybí kvalifikované, zejména technické profese. ☀

*Za rozhovor děkuje Hana Kejhová*

*Foto: archiv SP ČR*

Kdyby se prosadily úlevy na daních, přinese to více prostředků do státního rozpočtu a nastartuje rozvoj.



Stanislava Bannasová-Svojsíková:

## Nikdy není pozdě začít!

Kdo chce začít cokoli, měl by znát sám sebe a měl by mít k sobě důvěru. Jak ale na to, když je nám už pár desítek let a mnoho věcí v našem okolí signalizuje důvody k nejistotě – ať již v profesním či osobním životě?

### Změna zevnějšku nestačí

Zvláště pro ženy je příznačné, že se rozhodnou nejprve „tvrdě makat“ na svém zevnějšku: hubnutí podle nejaktuálnější diety, nová barva či střih vlasů, cvičení s rychle viditelným efektem... Je-li právě aerobic out, tak co? Spinning? Power jóga? Posilovna, nebo „jen“ běhání na pásu? Změna zevnějšku však jednoznačně znamená „změnu ze zevnějšku“, a tak se ženě nepodaří dlouhodobě si dodávat sebevědomí,

natožpak sebeuvědomění. A závislost na těchto vnějších prostředcích vede nakonec jen k další sebekritice a nejistotě.

Zdravá sebedůvěra totiž závisí právě na zmíněném sebeuvědomění či sebevnímání. Znamená to uvědomovat si sám sebe, vnímat sám sebe, což už nám dnes nezní tak cizí a ezotericky. Znamená to uvědomit si, že právě na tohle jsme zatím „neměli čas“. Víme ovšem, že pořád nemáme trpělivost naučit se autogenní trénink







anebo meditovat, že to sami bez lektora stejně nebudeme dělat! Nestíháme chodit na taj-či a máme pocit, že ani rychlokurz jógy nebude pro nás dost rychlý...

Začneme tedy úplně jednoduše: s trénováním rovnováhy. Ta je totiž nesmírně důležitá, daleko důležitější, než si v běžném denním konání vůbec uvědomujeme.

## Trénujeme rovnováhu

Jak začít? Kdykoli a kdekoli (jenom ne před zrcadlem: to by se rovnou nastartovala nějaká ta sebekritika...) si zujte boty a postavte se na špičky. Pomalu zvedněte napjaté paže nad hlavu – trochu více do strany než na šíři ramen, vytáhněte se do výše a zůstaňte takhle stát jednu či dvě minuty. Anebo rovnou pět minut. Pohled upřený na nějaký pevný bod před vámi vám pomůže při „balancování“.

Takové každodenní několikaminutové balancování pomáhá na chvíli přerušit tok nekonečného přemýšlení, slouží základnímu uvědomění si svého těla, které je příjemné – zpočátku možná i méně příjemné – propnuté. Podvědomě tak získáváme důvěru k sobě, ke svému tělu. Neuvěřitelné množství pochodů se přitom podílí na tomto, pro zdravého člověka zdánlivě jednoduchém cvičebním postoji. Od vědomého povelu „Teď na špičky!“, kdy se pomocí svalů, nervů, šlach, ale především díky zpětným vazbám mezi mnoha orgány až k jednotlivým buňkám odpoutáme patami od země, a nyní stojíme na ploše několika čtverečních centimetrů.

„Umět udržet rovnováhu“ (a klidně pak zkuste stát chvíli na levé či pravé noze, stále se zdviženými propnutými pažemi) pomáhá později v mnoha psychicky zátěžových situacích. Celý život se učíme věci takzvaně „ustát“. Stát rovně, bez kolísání v prostoru, je proto prvním vědomým krokem. JEDNODUCHÉ JE TO POUZE NA PRVNÍ POHLED!

## Rovnováha je cestou k jistotě

V přírodě je vše založeno na rovnováze a také my jsme součástí přírody. I v našem organismu, v každé naší buňce, probíhá neustále pro nás nepředstavitelné množství procesů, jež udržují tzv. homeostázu čili optimální rovnováhu, a tím vůbec umožňují naši existenci. Není v našich možnostech přemýšlet o všem, co se v našem těle odehrává; vždyť si neuvědomujeme ani svůj dech, tepání srdce, komplikované pochody v trávicím traktu, vstřebávání živin. Tohle všechno funguje – a je to pro nás samozřejmé. Naši pozornost vzbudí až situace, kdy se objeví nějaké obtíže. Všechny potíže vznikají následkem porušení či opakovaného porušování rovnováhy. Fyzické projevy nemoci vedou pak ke strachu, ke ztrátě jistoty, a to mnohdy s velkým sociálním dopadem. Ten, kdo svému tělu nedůvěřuje, nevěří ani sám sobě, takže jen obtížně může přesvědčovat svoje okolí o vlastních schopnostech. Přestává mít odvalu do nových projektů.

Takže: pokud se máme naučit našemu tělu znovu důvěřovat, měla by optimalizace vnitřní rovnováhy probíhat pomalu a nenásilně. Jednou ze spolehlivě fungujících metod k dosažení vnitřní rovnováhy našeho organismu je i opakované, pravidelné podávání informace „jak to v nás vypadá“ – ideálně pomocí autovakcíny připravené z našeho biologického materiálu. Tím může být třeba žilní krev, která obsahuje velké množství informací o stavu našich tkání, minerálů, zásobení kyslíkem, enzymů atd. Organismu pomůže autovakcína lépe rozpoznat, hlavně však i postupně upravovat, chybné metabolické anebo imunitní procesy, a to až k dosažení nejlepšího času možné rovnováhy. Teprve v této fázi uvažujeme, zda má smysl cíleně podávat některé vitaminy či další potravinové doplňky, volíme správná dietní opatření a rozhodujeme se pro vhodné sportovní aktivity. ●

*Foto: archiv Stanislavy Bannasové a Thinkstock*



**MUDr. Stanislava Bannasová-Svojsíková**

(1952) je vnučkou zakladatele skautingu A. B. Svojsíka. Vystudovala všeobecné lékařství na UK v Praze a dějiny umění a archeologie v německém Münsteru. Je spoluzakladatelkou nestátního zdravotnického zařízení Paracelsium Praha, kde je již patnáct let vedoucí lékařkou. S jejími články se budete v našem časopise setkávat pravidelně. A protože je nesmírně inspirativní osobností, připravujeme s ní i exkluzivní rozhovor.





## Pracujeme, protože žijeme aneb Projekt na podporu lidí ve věku 50+

Vendula Raymová si v Bruselu založila firmu, která pomáhá lidem zorientovat se v legislativě Evropské unie. V tomto roce ale cestovala hlavně po českých regionech, kde organizovala pro Zastoupení Evropské komise v ČR projekt týkající se cyklu regionálních seminářů nazvaný EU a MY „50+“. Účastnili se jich neziskové organizace, občanská sdružení, malé a střední podniky, úřady práce a lidé ze vzdělávacích institucí a odborů městských a krajských úřadů.



S Vendulou Raymovou se pravděpodobně dříve nebo později setká každý, kdo se zajímá o problematiku stárí. „Starší člověk si potřebuje sám nastavovat, co chce a jak to chce,“ tvrdí Raymová a vzápětí naznačuje směr, jak toho docílit. Nad tímto tématem jsme se sešly za posledních pět let společně už potřetí.

➔ **Bydlíte již více než 10 let v Bruselu a do Čech létáte kvůli různým projektům. Vnímáte posun v tom, jak se zde mění život seniorů?**

Navštěvovala jsem mnoho seminářů například už před dvěma lety. Lidé také často řeší problém práce, měli za sebou třeba i několik rekvalifikačních kurzů. Ale dneska se na seminářích čím dál více ukazuje, že si uvědomili, že musí převzít aktivitu do vlastních rukou.

V poslední době vnímám, že třeba lidé v regionech začali dělat neskutečně zajímavé věci. Jsou stále vynalézavější a přicházejí s vlastními originálními nápady. Například v Olomouci jsem se setkala s organizací, která je zaměřená na seniory. Byli z kategorie 65+ a mnozí vystudovali Univerzitu třetího věku, třeba obor historie, zahradní architektura, psychologie... A pak v tom oboru začali pečovat o svoje prostředí, třeba ve vesnici, kde žili. A navzájem si těmito aktivitami vypomáhali. Stalo se dokonce i to, že pán, který vystudoval historii, začal dělat průvodce po památkách. Postupně se stal profesionálním průvodcem a přineslo mu to i finanční profit. Lidé jako by si více uvědomili, že si musí sami aktivně hledat příležitost.

➔ **Tito lidé vlastně startují svou novou kariéru. Baví vás je podporovat?**

Ano. Ukazujeme jim například, co vymysleli jejich vrstevníci v jiných státech Evropské unie. Starší člověk si chce žít podle svého. Chce být třeba i babičkou nebo dědečkem, ale potřebuje také nějakou vlastní aktivitu. Samozřejmě, že prosadit kdekoli jakoukoli vlastní myšlenku je namáhavé. To dá velkou práci a potřebujete být tvořiví. Není to jenom o tom čekat, co bude.

➔ **Jednou jsem dělala poradce v rozhlasu na téma zaměstnávání 50+ v přímém přenosu. Připravila jsem se pečlivě, ale zažila jsem velkou rezistenci posluchačů. Stále mi volali s odporem zpět, proč něco nejde. Poradte, co mohou ti odvážnější využít v tomto období?**

V novém programovacím období +2014 bude existovat jeden všestranný program, který může

pomoci. Jmenuje se Erasmus pro všechny. Zatím se tento program využívá aktuálně v „jednotlivých částech“, např. Program Grundtvig, Leonardo da Vinci apod. V některých členských státech běží i program Erasmus pro začínající podnikatele a nabízí účast také kategorii 50+. Není to jen pro mladé, naše kancelář je v tomto projektu v Bruselu začleněna již rok a půl. Střídají se v ní zájemci z podnikatelských kruhů členských států EU. Mají možnost frekvence své odborné stáže dvakrát třikrát do roka. Představí nějaký byznys plán, který mají do tří let zrealizovat. Mohou si nasbírat zkušenosti a ty pak uplatnit při realizaci obchodního záměru ve své zemi. Zprostředkovatelské organizace tohoto programu mají vznikat i u nás.

Nyní byla vyhlášena pilotní fáze programu Erasmus pro všechny pro pracovní rok 2013. Projektové modely se pak budou realizovat v dalším programovém období 2014 až 2020.

Program je zaměřen na propojení sektorové odbornosti, zdokonalení znalostí formou výměny a poznání zkušeností, příkladů dobré praxe z partnerských zemí (členů projektového konsorcia) s cílem nalezení podmínek v tvorbě nových pracovních míst daného sektoru. Do pilotního projektu jsem zapojila i Českou republiku. Pro utváření projektových partnerství i pro výběr konsorcií je velmi užitečné se orientovat v síti networkingu Enterprise Europe Network – Evropská síť, která významně podporuje komunikaci. Představili jsme ji na odborném fóru v Praze v polovině června. (Pozn. redakce: Fórum Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012 jsme představili i na předchozích stranách. Více na [www.bohemiaeuplanners.eu](http://www.bohemiaeuplanners.eu))

➔ **Zaměstnavatelé v Česku zatím generaci 50+ ignorují nebo vytěsňují z pracovního trhu. Jak chápáte jejich roli?**

Úloha zaměstnavatele je samozřejmě nezastupitelná. Téma age managementu chceme také oživit. Tyto myšlenky v Česku popularizuje hlavně Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. Když má firma třeba dvě stě padesát zaměstnanců, musí přemýšlet o věkové struktuře svého týmu a své další budoucnosti. Musí pracovat s věkem zaměstnanců a nastavovat podmínky v podniku tak, aby se do nich lidé mohli snadno začlenit.

➔ **To je zatím utopie, protože firmy se pokud možno nechtějí zatěžovat zaměstnanci vůbec. Je to pro ně v době úspor náročné**



## II. Fórum Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012

Motto:

„Pracujeme, protože žijeme“

**18. 10. 2012**  
**Orea Hotel Pyramida**  
**Bělohorská 24, Praha 6**

Akce se vztahuje  
k Evropskému týdnu podpory  
rozvoje malého a středního  
podnikání. Záštitu převzaly  
ministerstva (MŠMT, MPO  
a MPSV) a Asociace malých  
a středních podniků  
a živnostníků ČR.

Vstup zdarma.

Registrace:

[raymova@bohemiaeuplanners.eu](mailto:raymova@bohemiaeuplanners.eu)

**PhDr. Vendula**

**Raymová**, 64 let,  
jednatelka společnosti  
bohemiaeuplanners,  
začala podnikat  
v Bruselu, kde má  
rodinné zázemí. Od roku  
2007 je v důchodu, ale  
založila firmy Bohemia  
EU Planners, s.r.o., v Praze  
a v Bruselu a současně  
též neziskovou organizaci  
EU a MY „50+“, o.s.  
Pronajímá si kanceláře  
v Bruselu, v bývalém  
Českém domě. Odtud  
zajišťuje kurzy a tréninkové  
stáže účastníkům,  
kteří se potřebují  
zorientovat v legislativě  
a institucích EU.

Jak se Raymová dostala  
do Bruselu? V ČSA a.s., kde  
strávila 27 let v řídicích  
funkcích, postoupila  
v roce 2000 na pozici  
regionální ředitelky pro  
Belgii, Lucembursko,  
Velkou Británii a Irsko.  
Vystudovala tři obory  
na Filozofické fakultě UK  
v Praze, v současné době  
studuje MBA.

**bohemia eu planners**

**a drahé. Nenahrává tomu ani rigidní zákoník práce a český nepružný pracovní trh...**

Také si myslím, že je problém i v legislativě. Pokud jsou firmy stimulovány k zaměstnávání starších, mohou třeba využít i zkrácených úvazků, pak se ekonomika může rozvíjet. Velkou roli hrají samozřejmě také aspekty zdravotní a sociální. V říjnu připravujeme II. Fórum, které se v rámci Evropského týdne podpory rozvoje malých a středních podniků zaměří na popis všech aspektů, jež konkretizují danou situaci, ale jsou i inspirací. Samozřejmě zase přivedeme zahraniční partnery a budeme se snažit propracováne propojit týmy z našich regionů v nadnárodní spolupráci.

**→ Co si pod tím pojmem máme představit?**

Nově se budeme bavit o jednotlivých kapitolách pro podporu odbornosti v sektorech, mimo jiné se též soustředíme na pojem sociální inovace v podnikatelské sféře. Je to něco, jako bychom oživilí myšlenku sociální péče, ale zcela novým a originálním způsobem. Ne ve smyslu „my se o vás postaráme a naučíme vás být závislými“. Jde o to pomoci člověku najít nový způsob řešení určité situace. Musíte ho zároveň nadchnout, dodat mu pár nových myšlenek. Nepřinesete třeba staré babičce jen tašku s nákupem, ale naučíte ji objednávat nákup přes internet. Je to takový zmodernizovaný přístup k sociální péči. Tento podnět přichází i ze skandinávských zemí, ale znám řadu dobrých příkladů od mých belgických partnerů. Sociální podnik je ekonomicky výdělečně činný neziskový sektor, který je schopen ještě vytvořit a rozšířit nabídku pracovního uplatnění. A jsme zase u priority lidí 50+.

**→ Hodně cestujete. Co vás v cizině zaujalo v životě aktivních seniorů? Sociolog Ivo Možný napsal, že optimistický koncept aktivního stáří se v Česku prostě neujal. Co s tím?**

Tradice v Česku, kdy má společnost představu, že by šedesátiletá babička měla sedět na zahrádce, je opravdu dost vžitá... V zahraničí se starší lidé více rozhlíží, co jim nabídne místní prostředí. Místem setkávání je často třeba knihovna. Ta nabízí od cvičení jógy, pestrého programu volnočasových aktivit, mítinků třeba i mezigenerační setkání. Každý si tam může najít vrstevníky nebo společníky, které zajímá stejné téma. Nemusíte vůbec trpět pocitem odloučenosti. Pak jsou tam také dostupné informace o všem možném, co se kde děje. Pořád jste bombardováni nějakými podněty typu „připojte se k nám“. Nebo si tam klidně najdete někoho na hlídání dětí. Například



v Americe je také ohromně bohatý život kolem různých komunitních nadací v daném regionu.

**→ Máte velký rozhled i díky tomu, že vaše kancelář je přímo v bývalém Českém domě v Bruselu. To představuje určitě velkou výhodu.**

Baví mě na tom to, že vnímáte otevřený prostor Evropy, potažmo světa. Můžete tvořit s tím, že vidíte někde něco zajímavého. Můžete si to vzít a říci, fajn, já to podpořím. Nebo někomu nabídnete námět nebo děláte práci, při které často nastává jakási tvůrčí souznění s partnery. Nejde jen o samotný byznys. Ale když chcete takto pracovat, musíte mít fantazii a být kreativní. Když koučujete mladé studenty, přicházejí s nějakou svou myšlenkou. A já jim říkám, prima, tak ji vytvoř, zpracuj ji a udělej z ní nějaký tvar. A pak jim k tomu přidávám svou životní praxi a zkušenosti. A musíte také toho člověka motivovat, aby nestál na jednom místě a aby přemýšlel dál. To je zajímavá práce.

**→ Baví vás koučovat také lidi starších ročníků?**

Určitě. Nerozlišuji u lidí věk, ale jenom zájem toho člověka o věc, zda ho něco skutečně zajímá a něco chce. Často mě někdo osloví a ptá se na to, co si myslím, jak by mohl pokračovat dál. Sdělí mi námět a mně se daří vidět za horizont. A to se mi daří proto, že pracuji v tomto otevřeném multikulturním prostředí. Samozřejmě člověk pak zkoumá, zda je něco aplikovatelné v určitých konkrétních podmínkách. A podle toho pak hodnotíte, zda projekt zrealizujete, nebo ne. Ale ta nezávislost je úžasná věc, protože starší člověk si prostě potřebuje sám nastavovat, co chce a jak to chce. ●

Text: Hana Kejhová  
Foto: Pavel Hořejší



# NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ

aktuální databáze, která odráží trh práce



„CHCEME STÁTEM PODPOROVANÝ SYSTÉM CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ KE ZVÝŠENÍ VZDĚLANOSTI, ADAPTABILITY A ZAMĚSTNANOSTI OBČANŮ ČR“

Zaměstnavatelé ČR

## Naší prioritou je:

- efektivní rozvoj lidských zdrojů v České republice v evropském kontextu
- systemový přístup ke komunikaci v oblasti lidských zdrojů
- aktivní ovlivňování vazeb mezi světem práce a vzdělavatelskou sférou prostřednictvím důraznějšího a širšího zapojení všech klíčových hráčů
- rozvoj Národní soustavy povolání (**NSP**) jako aktuálního, efektivního a flexibilního systému mapování potřeb trhu práce

[www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)





Život je nádherný v každém věku

časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí

**age**  
MANAGEMENT