

The cover of the magazine 'age MANAGEMENT' features a photograph of two people, a woman and a man, standing in front of a background of yellow flowers. The woman, Liliana Berezkinová, is on the left, wearing a dark coat. The man, Zdeněk Šlais, is on the right, wearing a dark jacket over a white shirt and a green tie. The magazine title 'age' is in a large, white, stylized font at the top left, and 'MANAGEMENT' is in a smaller, white, sans-serif font to its right. The issue date 'prosinec 2012' is in the top right corner. Below the photograph, there are three green boxes containing article teasers.

Liliana Berezkinová:

**Děsí mě představa pracovat
v kolektivu samých vrstevníků**

Zdeněk Šlais:

**Ještě se nemíním přidat
k partě důchodců na náměstí**

6 Index pracovní
schopnosti
po finsku

12 Važte každé slovo,
nikdo nestojí
o nálepku „starý“

18 Orientujeme se
na mezigenerační
toleranci

Pour féliciter 2013

Děkujeme vám za inspiraci, přízeň a podporu.

Váš Age management



0 svěhlavosti

Až budete hledat něco ke čtení pro dlouhé zimní večery, něco bych pro vás měla. Konečně u nás vyšla nejprodávanejší švédská kniha uplynulých dvou let „Stoletý stařík, který vylezl z okna a zmizel“. Padesátiletý autor Jonas Jonasson ji věnoval svému dědečkovi.

Přinese vám hodně potěšení a zábavy a možná i krapet navíc mezi řádky. Ačkoli reklama na tuto milou knížku mluví o bláznivé cestě staříka za dobrodružstvím, která připomíná filmového Forresta Gumpa, viděla bych to třeba jako recept na trochu svěhlavé chutě do života v každém věku.

Hlavní hrdina Allan Karlsson usoudí, že je právě čas udělat změnu, a tak uteče těsně před velkolepou oslavou svých stých narozenin, protože se mu nechce umřít v domově důchodců. Čeká ho spousta dobrodružství, stane se najednou bohačem, celé Švédsko je kvůli němu vzhůru nohama. Pokud vám to trochu připomene putování Josefa Švejka, není to náhoda. Jaroslav Hašek patří k oblíbeným švédského autora stejně jako Milan Kundera.

Při čtení jsem si vzpomněla na svého dědečka, který se bohužel stovky nedožil. Když mu bylo devadesát, odvezli ho poprvé do nemocnice. Nebylo zbylí, dostal zápal plic. „Jak potupné,“ pomyslel si dědeček, „já, tak zdravý člověk, nikdy jsem nepotřeboval doktora. Co bych dělal v nemocnici?“ A namířil si to rovnou domů. Že



Foto: Pavel Hořejší

byl v pyžamu, trepkách, ležel snít a „domů“ znamenalo přejít celé město, ho před útekem nezastavilo. Naštěstí tenkrát všechno dobře dopadlo, a tak se žádná cesta křížem krážem naší zemí nekonala. Naštěstí? Jak jsem ho znala, možná jsem mohla mít také zajímavý příběh do knížky.

Ne, nebojte se, neposouváme se v našem časopise hlouběji v časové lince a nezaměříme se na ještě starší a pokročilé. Naopak. Plníme sliby a na následujících stránkách přinášíme spoustu „mladé krve“. Slyšet z úst čtyřicetileté manažerky rady typu: „Zapomeňte na věk, měly by vás zajímat zcela jiné hodnoty člověka!“ je víc než osvěžující. Zjistili jsme, že spolupráce napříč věkovými hranicemi mnohde funguje!

A tak se s naším časopisem máte v příštím roce na co těšit. Přejeme vám hodně svěhlavosti a odvahy udělat v něm ta správná rozhodnutí.

Jana Jenšíková



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

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. Kolářek
Grafická úprava: Hana Melčová
Produkce: Mgr. Marek Jenšík
Marketing: HOLDERIN INVEST s.r.o.
Tisk: Tiskárny MAESTRO, spol. s r.o.
Distribuce: V.R.V. s.r.o.

Obsah

4 Fejeton — Epištoly
k mladým manažerům

6 Téma — Nerezignujte
na profesní růst nebo novou
práci aneb Index pracovní
schopnosti po finsku

12 Firemní praxe — Važte
každé slovo, nikdo nestojí
o nálepku „starý“

16 Dvojrozhovor — Liliana
Berezkinová a Zdeněk Šlais

**18 Rozhovor s Miroslavem
Jedličkou —** Orientujeme se
na mezigenerační toleranci

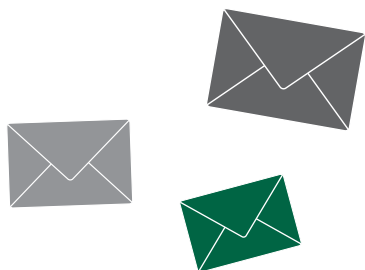
**20 Byznys
pro společnost —** Firma
vstřícná seniorům 2012

**22 Rozhovor s Václavem
Vojtěchem —** Když jdu
v Česku na aerobik
nebo zumbu, ženy
se na mě dívají divně

25 Kalendář akcí

26 Reportáž — Bechyňská
keramická škola bývala
čímsi jako Florencie

30 Vzdělávání — Petra
Krňanská: Vzdělávání
dospělých je pro mne
srdeční záležitost



EPIŠTOLY

k mladým manažerům

Docela nedávno jsem byl téměř současně postaven před dva po čertech silné podněty k hlubokému zamyšlení.

„České
podniky
s lidmi nad
50 let moc
nepočítají“
hlásal v úterý
2. října 2012
jeden
z titulků
ekonomického
sešitu deníku
MF Dnes.

Oba ve mně vrtají tak nutkavě, že se k nim musím co chvíli vracet. Jejich společné téma je tak žhavě aktuální, že je nemohu neposlat dál; tím spíše ne, že najednou je tu časopis přímo k tomu stvořený.

Osmdesátka, to už přece je co slavit! Tím spíše, když se jí oslavenec dožije v obdivuhodné svěžesti a dobrém zdraví. Ale i tak – hledali byste mezi jeho narozeninovými dary horské kolo? Složili se na ně jubilantovi nejbližší příbuzní, a ti se při takových příležitostech zpravidla neuchylují k recesi (ostatně by přišla dost drahá). Všichni s napětím očekávali, co na to obdarovaný. Neskrýval radostné překvapení. Ale že by byl zaskočen darem tak nepřiměřeným svému rodnému číslu? To ani náhodou! Shodil sako, vykasal nohavice, vyhoupl se do sedla a po objetí zkušební kolečka spokojeně konstatoval: „Fajn, alespoň se budu moci každý den pustit dřív do práce.“ Ve svém věku stále pevně drží v rukou otěže firmy na výrobu plastových oken, kterou založil na počátku devadesátých let. Než se však den co den posadí k objednávkám a fakturám, dá si svých raních třicet čtyřicet kilometrů kondičního šlapání. Na takovém parádním bicyklu to stihne rychleji, to dá rozum.

A druhý impulz? Jen tři dny poté jsem dorazil na výroční sraz Kruhu autorů literatury faktu. Sešlost je to téměř bezvýtku pánská, až na pár výjimek, které jen potvrzují pravidlo. Bylo by jistě zajímavé zkoumat, proč tomu tak je, ale o to teď a právě tady neběží. Z hlediska age managementu jde především o společenství tak nápadně seniorské, že nebýt do očí bijícího slabého zastoupení žen, mohl by si někdo tu stolní společnost, pozorně naslouchající

výkladu od předsednického stolu, snadno splést s domovem důchodců na předváděcím zájezdu. Že je to dost drsné přirovnání? To ano, ale snad si je smím dovolit hned ze dvou důvodů. Zprvce do něj zahrnuji (a nemohu jinak) i sám sebe. Ale hlavně: kdo by se nechal pomýlit prvotním dojmem, zjistil by velice rychle, že je dokonale vedle. Stačilo by jen trochu se zaposlouchat do debaty. Nebo si pořídit prezenční listinu účastníků setkání, kteří už překročili zákonnou hranici odchodu na odpočinek, a regál od regálu s ní projít třeba Domem knihy na Václavském náměstí v Praze. Kdo by si dal tu práci, objevil by kdykoli mezi nakladatelskými novinkami desítky titulů, které se vylíhly v povětšinou už bílých hlavách neúnavně píšících veteránů. Přitom nejedna z těch knih je ověčena vavřínem některé z výročních cen.

A co teprve, kdybychom do té ostře sledované skupiny zařadili všechny autory, kteří už se potkali s Abrahámem! Proč jsem zvolil právě hranici padesáti let? Omyl, já jsem si ji nevybral. „České podniky s lidmi nad 50 let moc nepočítají“ hlásal v úterý 2. října 2012 jeden z titulků ekonomického sešitu deníku MF Dnes. Pro příklad jsem tu sáhl po konkrétních novinách, ale stejné konstatování – smutné, stěží pochopitelné, bohužel však pravdivé – lze v té či oné podobě najít i leckde jinde.

Když dovršil padesátku Jaroslav Vrchlický, jeden z gratulantů ho oslovil „velebný kmete“. To se ale stalo léta Páně 1903 a už tehdy to nepochybně nejednomu básníkovu vrstevníkovi přišlo k smíchu. Navíc v té souvislosti tehdy nikdo Vrchlickému nenaznačoval, že už by jaksi byl čas, aby konečně odložil pero.

Za sto a deset let, která zanedlouho uplynou od onoho výroku, pamětihodného svou už tehdy zjevnou poštilostí, urazilo lidstvo obrovský kus cesty. Sedmačtyřicetiletý Dominik Hašek se ještě před několika týdny ucházel o nové angažmá v zaoceánské NHL, té hokejové královně všech lig – a nebýt výluky v soutěži, nejspíš by se byl o smlouvě dohodl. V každém případě u nás nebo třeba v Rusku bylo stále zájemců o jeho služby dost... A to je řeč o vrcholovém sportu, pro který je samozřejmým předpokladem a železnou nutností dokonalá fyzická i psychická kondice! Dominik si ji ve svých letech udržuje s obdivuhodnou vůlí. Nádvkem k ní může nabídnout vybroušené zvládnutí své profese a nepřeborné bohatství zkušeností načerpaných za více než tři desetiletí v hokejové braně.

Za tak dlouhou dobu přece už člověk nějak pronikne až k jádru svého řemesla či umění; osvojí si a postupně prohloubí spoustu cených pracovních návyků, poradí si s bezpočtem předpokládatelných i zcela nečekaných zapeklitých situací (popřípadě si s některou občas v dané chvíli neporadí, ale o to víc si ji zapíše za uši). To všechno se sčítá do jeho osobní ceny na trhu práce a tím součtem násobí a umocňuje. Nebo se mýlím?

Patří k nepochybným přednostem naší civilizace, že čas lidského života, i toho aktivního, se neustále prodlužuje. Dnes už

padesátiletý člověk není starý. Zato je zkušený. Pokud byl celý život chytrý, je teď chytřejší.

To potom ale nelze než znovu a znovu klást otázku, proč, na základě čeho jsou u nás padesátnice a padesátníci, kteří se ucházejí o zaměstnání, šmahem posílání do starého železa? Vraťme se na okamžik k osmdesátiletému podnikateli, o kterém už tu byla řeč: ještě že mu rodinná firma, ve které působí i oba jeho synové, pořád šlape. Protože co kdyby ten starší (už překročil padesátku) najednou ztratil zaměstnání a musel také absolvovat to beznadějně a ponižující kolečko marné snahy najít nové uplatnění, kterému je v současné době vystaveno tolik jeho generačních druhů? On sám by asi uspěl, má vysokoškolské vzdělání a dávno si tyká s počítačem. Ale co ta většina, která je bez šance?

Proč se to děje? A proč tak často, vlastně skoro napořád? To jsou otázky, na které nikde nenacházíme kloudné odpovědi.

S paušálními, povrchními odkazy na častou nemocnost nebo počítačovou negramotnost daleko nedojdeme. I kdyby byly vždy doložené (jako že nebývají), samy nás problému nezbaví. Ten je třeba řešit, ne vysvětlovat, i kdyby kdovíjak moudře. A čas, ta veledůležitá a neúprosná ekonomická veličina, letí (řečeno s Jiřím Suchým) jako spřežení, nad kterým praská bič...

Miloslav Jenšík

Dnes už
padesátiletý
člověk není
starý. Zato
je zkušený.
Pokud byl
celý život
chytrý, je teď
chytřejší.



Foto: Pavel Hořejší

Autor článku Miloslav Jenšík s Dominikem Haškem na loňském křtu Zlaté knihy ledního hokeje.

Nerezignujte na profesní růst nebo novou práci aneb Index pracovní schopnosti po finsku

Česká populace je v přístupu k trhu práce spíše negativistická. Mluvíme častěji o počtu nezaměstnaných, proč něco nejde, o nepružné legislativě. Přitom to funguje i jinak. Zatímco se v Česku zaměřujeme na pracovní neschopnost, Finové na to jdou opačně. Snaží se podpořit a definovat pracovní schopnosti (work ability) a včlenit do pracovního procesu co nejvíce lidí.

Obvyklá opatření age managementu:

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce,
- ergonomie práce,
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- podpora rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,
- vzdělávání personalistů,
- uchování pracovní pohody, motivace.

Finové na to jdou komplexně. Podle nich nejde jen o certifikát o vzdělání a zdravotní stav zaměstnance, ale o mobilizaci společnosti, kariérního koučování, mentoringu a hledání nástrojů, jak vytvořit podmínky pro zaměstnávání lidí jak na straně firmy, tak jednotlivce. Obrovskou roli hraje motivace lidí, aby předem nerezignovali na kariérní růst či získání nového pracovního uplatnění.

Více chuti do života

Ve Finsku vědí, že chuť do života se promítá absolutně do všeho, i do pracovního výkonu. „Výsledkem pak je flexibilní hranice odchodu do důchodu, která je u každého finského zaměstnance individuální. Podmínky jsou nastavené tak, aby co nejvíce osob setrvalo na pracovním trhu,“ říká Ilona Štorová, odbornice v oblasti vzdělávání dospělých. Moderní multidimenzionální pohled Finů na práci neznamena nic jiného, než že do výběru člověka na určitý post nebo jeho začlenění do trhu práce zapojují více proměnných, než jsme zvyklí v Česku. Konkrétní nástroje, které age management nabízí, však vyžadují podle finské zkušenosti systémovou spolupráci na třech úrovních – národní, firemní a na straně jednotlivce. Ten za sebe musí převzít odpovědnost a musí být ochoten se vzdělávat.

Holistický přístup

Finský institut pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) se snaží dívat na pracovní křivku člověka komplexně. Zohledňuje i rodinné zázemí, vliv blízké komunity a společnosti. Působení všech faktorů, které zasahují do tohoto procesu, je názorně vidět na obrázku Domu pracovní schopnosti.

Pracovníci FIOH vytvořili nástroj na posuzování pracovní schopnosti, takzvaný index pracovní schopnosti (Work Ability Index, WAI). Jde o sebesposuzovací dotazník, který zahrnuje sedm oblastí, přičemž v úvahu je brán také charakter vykonávané práce, tedy zda jde o práci duševní či fyzickou. Nejvyšší možný počet bodů je 49, nejnižší pak 7 bodů. Cílem dotazníku není lidi testováním strašit. Jde o to určit, které stránky je vhodné posílit, kam jedince nasměrovat. „Nesmíme ale postupovat tak, že když člověk zestárne, najdeme mu automaticky lehčí práci. Je třeba mu zajistit práci, při které bude maximálně produktivní,“ vysvětluje Petr Novotný z Ústavu pedagogických věd FF MU.

Co pracovník v testu zjistí? Otestuje se v následujících oblastech:

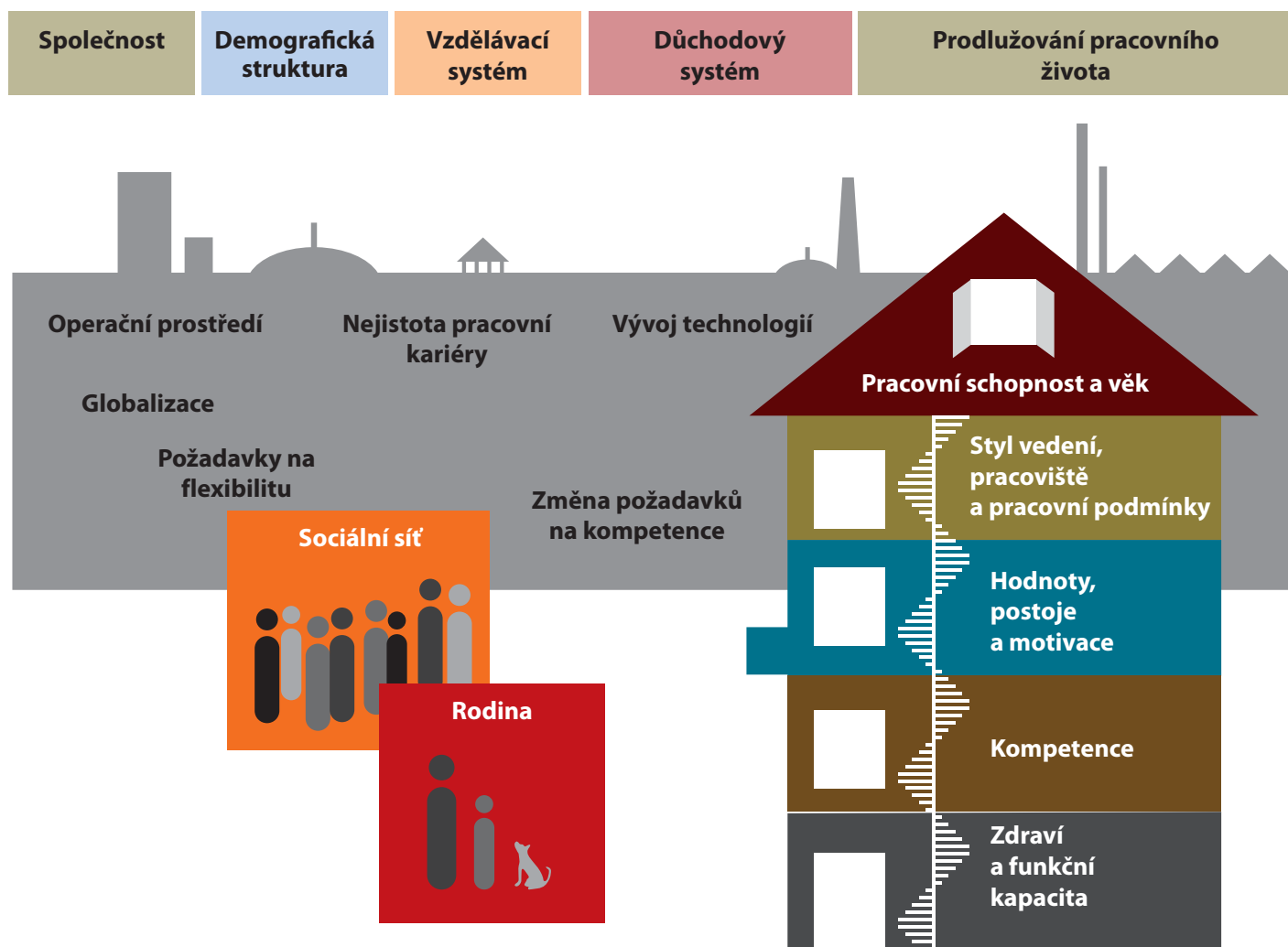
- posouzení vlastní práce schopnosti ve srovnání s nejlepší práce schopností, kterou u sebe znamenal;

- posouzení vlastní přesčasnosti s ohledem na požadavky práce (fyzické a duševní požadavky);
- výčet aktuálních zdravotních potíží, diagnóz v různých oblastech;
- odhad limitů pracovního výkonu;
- pracovní neschopnost v posledním roce;
- odhad pracovní neschopnosti ve dvou následujících letech;
- psychické rezervy (radost, aktivita, víra v budoucnost).

Index pracovní schopnosti byl prověřován ve více zemích u 6500 respondentů. Potvrdil se předpoklad, že s věkem pocit pracovní schopnosti klesá. Jenže celkově bylo zjištěno, že ve srovnání s minulostí pracovní výkonnost občanů stoupá díky dostupnosti lepší zdravotní péče.

Jak využít každý talent

Někdo potřebuje zvýšit fyzickou kondici nebo vyřešit zdravotní problém. Jinému chybí konkrétní pracovní kompetence, třeba znalost práce na počítači. Další by „PC řidičák“ zvládl, potřebuje však delší čas na zaučení a ohleduplnost kolegů. Tyto faktory finští experti identifikují jako ty, které „work ability“ podporují – ohleduplní kolegové, funkční poradenství na straně personalistů firem, úřadů práce, ale i v pracovním lékařství. „Základem je, aby lidé ve vedení podniku chápali, že se vše děje v jejich zájmu. Pak je jednodušší zavést do činnosti personálního oddělení nové metody,“ říká Marjo Wallinová z helsinského Institutu pracovního zdraví.



Dům pracovní schopnosti
Zdroj: Finnish Institute
of Occupational Health



evropský
sociální
fond v ČR



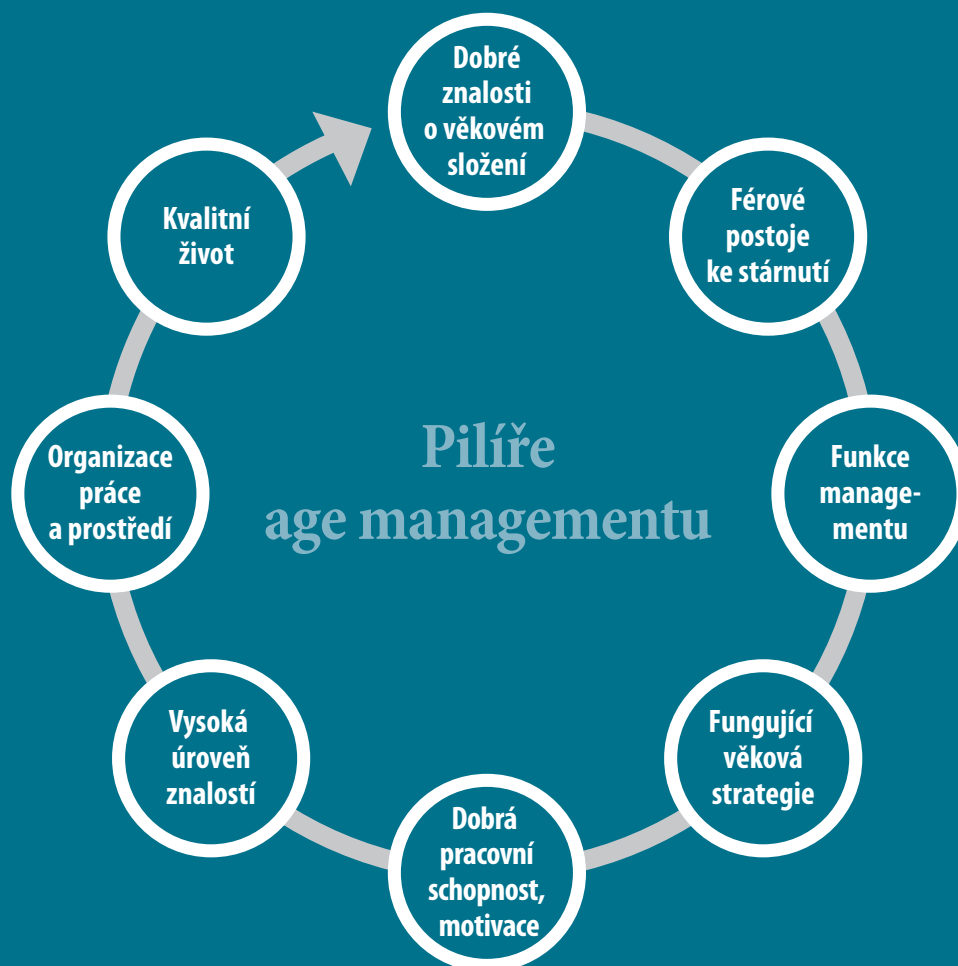
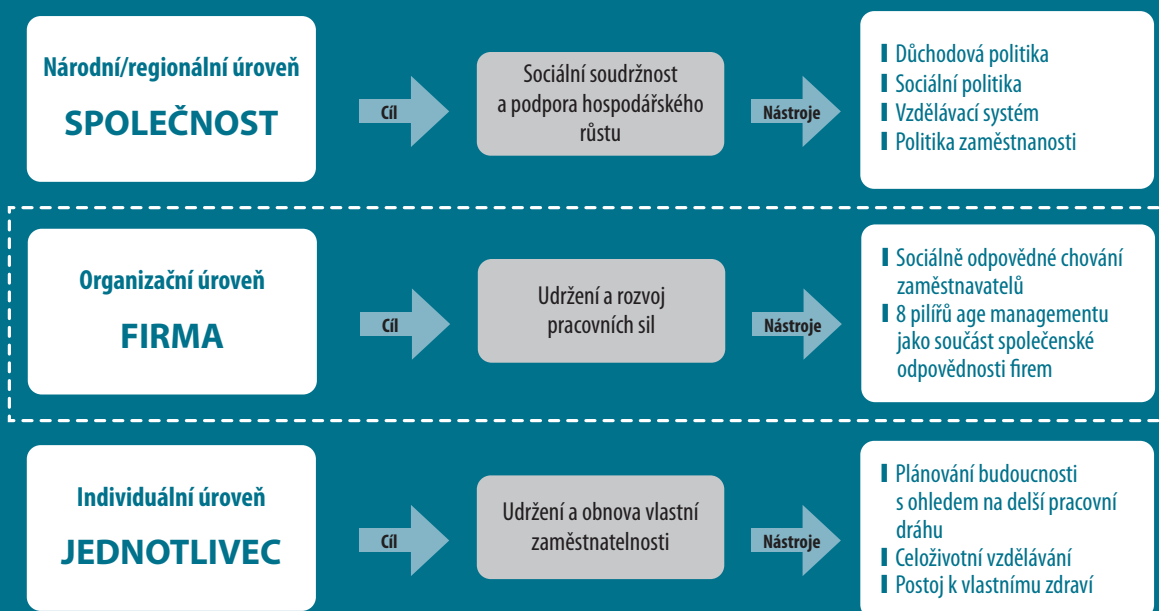
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vybraná opatření age managementu na různých úrovních systému



Index pracovní schopnosti je pouze jeden nástroj. Dnes už je k dispozici i celá řada dalších, třeba on-line psychodiagnostických nástrojů. Důležité jsou i názory přímých nadřízených, kolegů. Výsledky by ale měly sloužit k podpoře maximálního využití talentu dotyčné osoby.

V závislosti na skóre získaném v dotazníku pracovní schopnosti se pro klienta stanoví cílová opatření, která mu jsou ušitá na míru. V odborných českých kruzích se o dotazníku WAI dále diskutuje. Jde o obvyklou praxi, kdy Češi neradi přejímají to, co v zahraničí funguje, věci problematizují a hledají „specifickou cestu“. Personalisté a úředníci přistupují k dotazníku opatrně. Volají po sladění s českými etickými a právními normami. Pro rozšíření dotazníku je podle nich nutná spolupráce Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva zdravotnictví.

Výsledky šetření práceschopnosti v Česku

S indexem pracovní schopnosti se naše veřejnost měla možnost seznámit na konferenci Strategie age managementu v květnu letošního roku. Realizovaly ji Asociace institucí vzdělávání dospělých, Masarykova univerzita a Univerzita Palackého v Olomouci společně s Úřadem práce v Brně a zástupci z Finnish Institute of Occupational Health. Na počítačích byl po celou dobu přístupný program, který si každý mohl vyzkoušet.

V Česku se dotazník ověřoval na výběrovém souboru 72 osob ve věkové skupině nad 50 let, z toho bylo 37 mužů a 35 žen. Testovanými byli uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně. Úroveň pracovních schopností vycházela kolem hodnoty 37. Když měli účastníci hodnotit svoji budoucnost, vykazovali menší důvěru. Lidé u nás potřebují vidět více příkladů dobré praxe. Pro zavedení age managementu jsou vhodné zejména velké podniky, malé specializované firmy (řemeslné) a státní správa. První vlaštovky můžeme zaznamenat ve společnostech UniCredit Bank (pozn. red. – více v článku na str. 12–15), Škoda Auto, Česká spořitelna nebo na Ministerstvu zahraničních věcí.

Zahraniční pokusy

Různé formy age managementu se pokoušejí zavádět i v jiných státech. Například ve Slovinsku

upřednostňují aktivity typu job club, ve Skotsku se pokouší mapovat postoje zaměstnavatelů a aktivně vyhledávají možnosti pro uplatnění starších pracovníků. V Anglii nebo Rakousku se hodně věnují rozvoji dobrovolnictví. Některé firmy v Rakousku se snaží koučovat starší pracovníky. V Horním Rakousku odstartoval program, který radí malým a středním firmám, jak v zaměstnání udržet starší pracovníky. To má snížit nepříznivý demografický vývoj. Důležitý je výstupní pohovor, kde odborníci vyhodnocují motivy odchodu lidí. Pokud je to kvůli překážkám na straně zaměstnavatele, pracují se šéfy, aby uměli jednat se starším člověkem a motivovat ho. V řemeslných dílnách si berou řemeslníci kratší úvazky, na pracovišti se vědomě předchází syndromu vyhoření. Koučink v Horním Rakousku provádí firma Mentor ve

Výsledky pracovní diagnostiky se mohou využít:

- k monitorování pracovní schopnosti,
- k identifikaci včasných opatření,
- k vytváření povědomí o vlastním zdraví a budoucích pracovních nárocích,
- k ověřování přijatých opatření.



spolupráci s Rakouským centrem produktivity. Během tří let má uskutečnit kolem 1600 poradenských rozhovorů. Podle deníku Die Presse poskytla hornorakouská vláda na tyto služby 200 tisíc eur.

Kariérní programy nejsou luxus

I v Česku vznikají první pokusy o změnu. Vloni se například testoval pilotní projekt, který měl podpořit rozvoj podnikání. „Projekt jsme realizovali

Pracovní schopnost

Pojetí pracovní schopnosti se rozvíjí postupem doby:

- odklon od medicínského pojetí,
- tendence k multidimenzionálnímu pohledu,
- faktory ovlivňující práceschopnost: požadavky práce, jedinec, pracovní místo, sociální prostředí.

Work ability index

- Sebeposuzovací dotazník.
- 7 oblastí, zdravotní i psychické.
- 49 bodů = maximální pracovní schopnost.
- Dotazník je prověřován v řadě zemí.
- Identifikovány rizikové faktory a rizikové profese, podpůrné faktory.
- V ČR pilotně odzkoušen v roce 2011 na skupině nezaměstnaných osob.



v regionu České Budějovice,“ vysvětluje Ondřej Hora z Ministerstva práce a sociálních věcí. „Na začátku byly mapovány podmínky pro samostatné podnikání u cílové skupiny 50 plus.“

Projekt měl tři fáze, z nichž první byla motivační. Následovala vzdělávací fáze, kdy měli zájemci možnost získat potřebné know-how z konkrétního odvětví. Šlo o zpracování dobrého podnikatelského plánu. Třetí část se věnovala rozjezdu podnikání a zahrnovala individuální poradenství. „Nejvíce se nám osvědčily skupinové motivační schůzky,“ potvrzuje Ondřej Hora. Přínosný byl program „základů podnikání“ s výukovým blokem 120 hodin. Z 250 účastníků zůstalo 30 vážných zájemců, 23 pak nastoupilo do programu.

„Mezi lidmi nad padesát není o podnikání velký zájem. Mezi zájemci byli hlavně ti, kteří s ním už měli nějakou zkušenost a dosáhli alespoň středoškolského vzdělání. Více si totiž věřili,“ pokračuje Ondřej Hora. „Mezi zúčastněnými byl třeba muž, který se zájmově věnoval heraldice a toužil podnikat v tomto oboru. Účastníkům se dostávalo ale především praktické podpory, učili se, jak dělat účetnictví, marketing.“ Po deseti měsících začalo podnikat osm osob a dalších deset si našlo zaměstnání. Ukazuje se, že věková skupina 50 plus preferuje v Česku spíše zaměstnání před podnikáním.

„Lidé, kteří se v programu poznali, si poskytovali vzájemnou podporu i později, po skončení projektu,“ podotýká Hora. Ukázalo se, že program je pro kategorii 50 plus náročný, protože byl časově krátký a hutný. Do budoucna bude cílit pravděpodobně na širší spektrum respondentů. Pilot ale poslouží i jako studijní materiál pro poradce, konzultanty a úřady práce. Zatím měl spíše významné psychické a sociální efekty pro účastníky.

„Na začátku jsme se setkávali s deprimovanými a zklamanými lidmi. Často byli psychicky na dně. Nebo nemohli vykonávat profesi ze zdravotních důvodů. Ačkoli se pak třeba nepustili do podnikání, program je mobilizoval a posílil jejich sebevědomí,“ dodává Hora. A o to vlastně v age managementu jde. Jak to zařídit, aby mohly pracovat co nejširší skupiny lidí a nebyly vytěšňovány z trhu.

*Text: Hana Kejhová
Foto: Thinkstock*

Inspirujme se za hranicemi

Finsko

Ve Finsku proběhla kampaň nazvaná Národní program pro starší pracovníky. Jejím výsledkem jsou finanční dotace motivující k rekvalifikacím. Rozvinuly se alternativní úvazky a trh práce se rozvíjel. Změnil se přístup celé společnosti k zaměstnávání všech skupin lidí včetně starších pracovníků. Změnu řídili specialisté na „kariéru třetího věku“. Posuzovali nároky na pracovní místo a to, zda na ně psychicky i fyzicky pracovník stačí. Buď pomohli rozvinout jeho slabší stránky, nebo jej provedli kariérní změnou.



Japonsko

V Japonsku fungují od roku 1997 technické školy pro starší populaci mezi 50 až 65 lety. Poskytují certifikované kurzy v délce dvou až šesti měsíců zdarma. Spolupracují s úřady práce a hledají pro absolventy zaměstnání. Pozadu nezůstává ani nestátní sektor. Známá jsou stříbrná centra lidských zdrojů. Nabízejí kontakty lidem nad 60 let na úklidové, zahradnické a kancelářské práce. Na regionální úrovni v Japonsku fungují centra celoživotního rozvoje profesních dovedností. Pořádají internetové kurzy specificky zaměřené na starší osoby.



Německo

Specificky orientovanou informační kampaň uskutečňuje iniciativa Neue Qualität der Arbeit (INQA). Vzešla ze spolupráce mezi firmami, odbory, institucemi sociálního zabezpečení, nadacemi, spolkovou vládou a regiony. Jde o poradenství malým a středním firmám. INQA provozuje webovou stránku www.inqa.de.



Austrálie

V Austrálii se jako užitečný ukázal systém TAFE (Technical and Further Education). Nabízí odborné kurzy pro dospělé. Absolventi získávají kredity, na jejichž základě jim může být udělen i diplom. Flexibilita kurzů je příčinou nadprůměrného vzrůstu počtu zájemců nad 50 let. Kurzy mohou být i večerní nebo dálkové.



Važte každé slovo, nikdo nestojí o nálepku „starý“

Jana Riebová, dlouholetá personální ředitelka UniCredit Bank, se letos v létě zařadila mezi čtyřicet procent zaměstnanců v ČR s věkem v kategorii 50 plus. Duchem je mladá a jako většině aktivních lidí jí nepřipadá, že se jí problematika padesátníků nějak týká. V prezentaci na konferenci o age managementu připustila, že hodně sportuje a ani si nevšimla, jak ten čas běží. Na druhou stranu určitá specifika každé životní období přece jen má a je dobré být připraven. „Všimla jsem si třeba toho, že se častěji u kategorie 50 plus objevuje syndrom vyhoření. Něco na tom bude, protože usmát se každé ráno a přenášet energii na svůj tým je stále obtížnější,“ říká Riebová, která je mezi odbornou veřejností respektovaná pro otevřenost a schopnost nemluvit personalistickou hantýrkou.



Když má hovořit o generaci 50 plus, neschovává se za obecná klišé, ale začíná od sebe. Říká, že zažívá to, co většina z nás. „Globalizace klade větší požadavky na psychiku. Už jen to množství informací, které musíme denně vstřebat. V mém případě je to zvládání šedesáti až sedmdesáti e-mailů za den, což je čím dál náročnější.“

Mladí manažeři se nesnaží pochopit starší

„V bankovníctví se hodně věcí mění a i my procházíme různými restrukturalizacemi a změnami. Na stole se mi stále více shromažďovaly výpovědi zaměstnanců nad padesát,“ pokračuje Riebová. UniCredit Bank je největší bankovní skupina ve střední a východní Evropě se 160 tisíci zaměstnanci. V Česku pracuje přes 2000 zaměstnanců a existuje přes sto poboček. „Máme svoji chartu integrity a definované hodnoty, jichž se snažíme držet ve všem, co děláme. Jednou z nich je vzájemný respekt. Začala jsem si klást otázku, jaký respekt k diverzitě, když jako personalisté při každé změně musíme řešit propouštění několika zaměstnanců z kategorie, o níž víme, že její uplatnění na trhu práce bude komplikované,“ reflektuje realitu Riebová.

Při fúzi s Živnostenskou bankou musela řešit případy lidí, kteří tu strávili někdy celý profesní život. Proto si začala klást otázku, jak může banka takovým lidem pomoci. „Proč se tito lidé objevují na seznamech propouštěných? Máme deset procent zaměstnanců ve věku nad padesát. Když jsme se zamýšleli dál, zjistili jsme, že do deseti let se tohle číslo zdvojnásobí. Možná bude i větší, protože záleží na tom, jaké budeme dělat vstupy do banky. Doposud jsme se zabývali hlavně mladou generací. Máme různé programy pro talenty, máme asi 50 % manažerů pod průměrným věkem. Efekt mladých manažerů se pak promítá i do toho, že se na seznamech propouštěných při změnách objevují starší zaměstnanci, které se tito manažeři až tak nenamáhají pochopit. Nesnaží se uplatnit všechny jejich potenciál, který ale takoví pracovníci rozhodně mají,“ shrnuje Riebová.

Loajalita a know-how jsou devízy firmy

Banka je prostředím, kde generace 50 plus nese obrovské know-how. „Začali jsme si uvě-

domovat, že jestliže se chceme vyhranit na konkurenčním trhu, a to chceme, musíme lépe pracovat i s generací zaměstnanců nad padesát. Zkušenosti v bankovníctví rostou s letitou praxí. To není něco, co se člověk naučí během roku.“ Jana Riebová upozorňuje na to, jak je důležitý vztah s klientem a vzájemná důvěra. „Také jako klienti nemáte rádi, když se vám neustále mění bankéři a musíte si zvykat na nového člověka.“ V bankovníctví je velice důležitá loajalita. „Pracujeme ve finančnictví, kde je výběr zaměstnanců zásadní. A řízení znalostí v bance je důležité a generace 50 plus v tom hraje velkou roli. Pak samozřejmě i různorodost týmu. V našich hodnotách máme respekt k různorodosti – věkové, genderové, protože to všechno v sobě nese velký potenciál pro efektivnější práci. Kdybych to měla jako personalista shrnout zdravým selským rozumem, co je pro mě efektivnější? Je pro mě lepší podporovat skupiny zaměstnanců ohrožené mladými manažery, nebo posílat lidi do předčasných důchodů?“

Jana Riebová nezůstává u teoretizování. Popisuje, jak téma nově otevřeli v UniCredit Bank, přestože už předtím patřili v péči o zaměstnance k nejvyššímu standardu. Zaměstnancům dávají odstupné nad limit zákoníku práce, investují do outplacementu (doprovázení lidí při propouštění) i do nadstandardní lékařské péče.

„Stanovili jsme si, že uděláme rozvojový program pro generaci 50 plus a ten bude mít konkrétní cíle. Jako cíl jsme si stanovili využití potenciálu, zkušeností, znalostí a loajality zaměstnanců. Nešlo nám o dělení zaměstnanců na nějaké skupiny, to v žádném případě. Jde nám o integraci starších pracovníků do banky. Každý zaměstnanec by měl mít možnost realizovat svůj potenciál. My si to uvědomujeme, ale ne vždy jsme měli možnost mu takovou příležitost dát. Druhý cíl je zvýšení pracovních schopností, spokojenosti a autonomie. Autonomií myslíme to, že když má zaměstnanec informace a rozumí svému pracovnímu rámci, dokáže rozhodovat o svém rozvoji a své zaměstnanosti.“

Lidi ve firmě nestavíme proti sobě

Oslovit vhodně generaci 50 plus je oříšek. V UniCredit Bank se to týkalo asi 190 lidí, tedy přibližně deseti procent z celkového počtu



Jana Riebová

Vystudovala Vysokou školu chemicko-technologickou. Diplom má v oboru kovy a speciální anorganické materiály, ale celou svoji profesní praxi až doposud věnovala práci s lidmi – nejprve při přípravě vzdělávacích programů v Institutu moderního řízení, pak při pořádání kongresů pro Univerzitu Karlovu. Od roku 1993 je z ní personalistka, protože nastoupila jako vedoucí vzdělávání v Čokoládovnách. Ve společném podniku firem Nestlé a Danone strávila osm let, naposledy jako personální ředitelka. Poté pracovala v telekomunikačním odvětví a od konce roku 2002 pracuje v bankovníctví. Stala se personální ředitelkou v HVB Bank a po fúzi s Živnostenskou bankou v roce 2007 ředitelkou lidských zdrojů ve vzniklé UniCredit Bank Czech Republic. Od letošního podzimu se věnuje HR transformačnímu projektu v Bank Austria ve Vídni.



Každý zaměstnanec by měl mít možnost realizovat svůj potenciál.

zaměstnanců. Jana Riebová připouští, že reakce byly smíšené. „Ve většině pozitivní, zaměstnanci byli rádi, že se něco dělá, a nabízeli pomoc. Ale byla mezi nimi také skupina, v ní například i pan generální ředitel, již se náš e-mail dotkl. A to přesto, že jsme každé slovíčko pečlivě vážili s oddělením interní komunikace. To byla první zkušenost, kdy jsme došli k tomu, že nemůžeme nikoho nutit a musíme být absolutně citliví, když tyto věci komunikujeme,“ vysvětluje Riebová. „Nesmí to vypadat jako nějaké vyhrožování se nebo segmentování, stavění jednoho proti někomu druhému ve firmě. Jde o integraci několika generací a získávání užitku pro banku.“

Udělalí organizační setkání a dorazilo přes sto lidí. Přišel nakonec i pan generální ředitel, který si nechal vše vysvětlit, a pro skupinu bylo přínosné, že se odvážil sdílet svoje emoce – to, jak se cítil, když dostal zmíněný e-mail. „Vyzvali jsme lidi, aby se jako dobrovolníci přihlásili do organizačního výboru. Pak se připravovala pracovní setkání. Zaměstnanci se měli zamyslet nad tím, co by chtěli, aby program dal jim, a co by chtěli dělat. A co si myslí, že by program měl dát bance,“ vzpomíná Riebová na rozjezd programu. Co vzniklo? Jako první vznikl název Padesát plus, ale ne s matematickým znaménkem. „Ten program se jmenuje Padesát plus, ale ne s tím matematickým plus, protože jeden kolega řekl, že to vypadá jako křížek do hrobu,“ glosuje se smíchem Riebová.

„Tahle skupina lidí má úžasný smysl pro humor a nadhled. Umí si ze sebe udělat legraci. Odesla jsem si z toho, že tito lidé jsou hrdí na to, že je jim padesát. Jen potřebují umět svou přidanou hodnotu v zaměstnání prodat. V bance se dříve tyto nástroje moc nepoužívaly, nyní probíhají programy pro kategorii starších pracovníků na bázi dobrovolnosti.“

Jak se to projevuje v každodenním životě? Například v dalším vzdělávání. „Kategorie zaměstnanců 50 plus do sebe chce také investovat. Jenže firmy na to moc nemyslí. Přitom je to něco, co mladí berou jako naprostou samozřejmost. I starší pracovníci chtějí věcem rozumět a vycházejí vstříc příležitostem,“ vysvětluje Riebová.

Osvědčily se jim kurzy zaměřené na zvládání komunikace ve věkově smíšeném týmu. „Komunikaci ovlivňuje optika každé generace. To, jakým filtrem se na určitou věc díváme. Šlo nám o to naučit se zvládat mezigenerační konflikty, ne se jim vyhýbat, protože to ani nejde. Důležité je zpracovat je tak, aby to bylo pro banku přínosem,“ pokračuje Riebová. Samotní zaměstnanci nakonec chtěli sdílet svoje zkušenosti z kurzů a vytvořili rady pro zaměstnance.

Sepsali některá doporučení, jejich návrh byl graficky upraven a vznikla brožurka, něco jako „devatero rad“, které dostávají mladší zaměst-

nanci při nástupu. Aktivitě se meze nekladou. „Nedávno se například konal seminář zaměřený na poznání, jak funguje mozek a jak jej udržet aktivní a zvyšovat jeho kapacitu. Během tří hodin jsme si poznatky prakticky vyzkoušeli a ověřili si, že opravdu fungují. Hodně lidí odešlo domů s knihou,“ směje se Riebová.

Školení jsou lidem šitá na míru

V bance probíhá veškerá komunikace hlavně „po drátě“, proto se zaměřili na počítačové kurzy. „Zaměstnanci si stěžovali, že máme spoustu PC kurzů, ale ti starší měli problém se jich účastnit společně s mladšími kvůli vysokému tempu. Často se ostýchali říct mladému lektorovi, aby chvíli počkal, protože zrovna potřebují něco najít,“ říká Riebová. Začali všechny počítačové kurzy dělat zvlášť pro kategorii 50 plus.

„Oslovili jsme zaměstnance z banky, jestli se jim někdo nechce věnovat. Vznikla lektorská skupina, která to má jako koníčka. Chtěli si vyzkoušet, zda by uměli fungovat jako trenéři. Jsou to samí mladí muži a nadesignovali všechny lekce tak úžasně, že jsou pro skupinu 50 plus velice atraktivní. Excel je učí třeba tak, že si ženy připravují seznam surovin na nedělní oběd a dělají podrobný rozpočet. Kurz je v tempu, které zaměstnancům vyhovuje. Každý termín je ihned plný a je zajímavé, že lektori odcházejí nesmírně uspokojení. Vidí, že skutečně někomu pomáhají.“

Pro kategorii 50 plus pořádají v UniCredit Bank také víkendové relaxační pobyty. Když pracovní skupina brainstormovala, co by chtěli, došli k tomu, že jsou ve věku, kdy je dobré jezdit do lázní, a uvítali by příspěvek. V tomto bodě zelenou nedostali. „Na to jsme řekli ne. Máme totiž systém caterie, a pokud někdo chce, může prostředky použít na lázně,“ vysvětluje Riebová. Programově se ale banka zaměřila spíše na prevenci než na hašení následků pasivního života. „V mnoha případech je lepší dělat nějakou pohybovou aktivitu a mít zdravý jídelníček, než se smířit s tím, že jsem ve věku, kdy jezdím do lázní a tam se mnou jednou do roka něco provedou a já se budu cítit líp. To není řešení. Děláme sportovně relaxační pobyty, které by měly nastartovat pravidelnou aktivitu starších lidí,“ narážá východisko Riebová. Proto dávají tipy na zajímavé výlety, odborníky a trpělivě vysvětlují generaci 50 plus, že záleží hlavně na tom, jak se sami postaví ke svému životu a profesní kariéře. Protože „padesátka“ v současnosti není tečka ani za jedním, ani za druhým.

Text: Hana Kejhová

Foto: Archiv Jany Riebové a Thinkstock

Kategorie
zaměstnanců
50 plus
do sebe
chce také
investovat.
Jenže firmy
na to moc
nemyslí.
Přitom je to
něco, co mladí
berou jako
naprostou
samozřejmost.





Liliana Berezkinová: Děsí mě představa pracovat v kolektivu samých vrstevníků

Bc. Liliana Berezkinová (24)

Ředitelka pro obchod a business development a členka představenstva společnosti Nanopharma. Působí rovněž jako manažerka pro obchod a marketing v českém nanotechnologickém klastru Nanoprogres a členka správní rady skupiny SinBio, která řídí majetkové účasti v inovativních společnostech zaměřených na regenerativní medicínu a tkáňové inženýrství. Dokončuje magisterské studium oboru Business Management and Corporate Finance na Vysoké škole finanční a správní. Mezi její koníčky patří cestování, vaření, šachy a badminton.

Liliana Berezkinová a Zdeněk Šlais jsou už rok kolegové ve společnosti Nanopharma, malé české firmě zabývající se tolik moderními nanotechnologiemi. Nejprve jsem poznala Lilianu, když jsem s ní dělala rozhovor pro časopis o obchodu Trade News. Zaujala mě: krásná, vzdělaná, energická a na svůj věk velmi vyzrálá. Povídal jsme si o nanotechnologických aplikacích, které prodává, klastru, inovacích i o společenské odpovědnosti firem, neboť na toto téma dříve obhájila bakalářskou práci. Přitom tak hezky hovořila o svém starším kolegovi, že jsem si přála ho také poznat. A tak vznikla myšlenka tohoto dvojrozhovoru a tradice této rubriky. Díky za inspiraci, Liliano!

Je to právě rok, co jste začali spolupracovat. Vzpomínáte si, co vás napadlo, když jste se viděli poprvé?

Liliana: Pamatuji si to velmi přesně. Napadlo mě, že Zdeněk je člověk s obrovskými zkušenostmi, od kterého se mohu hodně naučit.

Zdeněk: Dostal jsem na Lilianu výborné reference, tak jsem se těšil, že to bude pro firmu pomoc. A nemýlil jsem se.

Řešili jste přitom věk?

Liliana: To ani náhodou.

Zdeněk: Pouze v tom smyslu, jak už jsem naznačil – že to bude posila. A že třeba budu moci konečně pracovat jen dva dny v týdnu a více si užívat vnuků.

Splnila se vaše očekávání?

Liliana: Naprosto. Zdeněk je nejen studnice znalostí a zkušeností, ale také je umí sdílet a dělá to rád. Nedovedu si představit, že by s námi ve firmě nepracoval. Fakt, že je tady, že mu mohu kdykoli zavolat a zeptat se na radu, mi dává pocit jistoty ve všem, co dělám. Jedná se mnou jako s rovnocenným partnerem a to mi dalo hodně sebevědomí. Dnes se i díky jeho důvěře pouštím do věcí, o kterých by se mi před rokem ani nezdálo.

Zdeněk: Co se týče té posily, pak zcela určitě. Liliana je odbornicí v oblasti marketingu, obchodu a financí. Takže se úžasně doplňujeme, neboť já jsem pořád spíš odborník v oblasti biochemie a chemie než obchodník. Co se týče vyváženosti práce pro firmu a volného času, stále vyhrává firma. Svádím vnitřní boj. (úsměv)

Co vám vaše spolupráce přináší?

Liliana: Obrovskou šanci, příležitost a hlavně tu motivaci, o níž jsem už hovořila. Děsí mě představa pracovat v kolektivu samých vrstevníků – chyběly by mi tam odpovědi na spousty otázek. Někteří bohužel nechápou všechny souvislosti a nemají dost pokory.

Zdeněk: Svěží pohled na věc a dynamiku, některé věci se díky ní posouvají dopředu. Liliana si získala můj respekt svým chováním a jednáním. Úctu totiž vzbuzuje člověk sám bez ohledu na věk.

Čeho si na druhém nejvíce vážíte?

Liliana: Vážím si u Zdeňka především jeho etiky a zásadového přístupu. Těžko bych mohla mít lepší příklad.

Zdeněk: Oceňuji obrovskou schopnost empatie, kterou Liliana má. Díky tomu s ní všichni rádi spolupracují.

Co byste doporučili ostatním?

Liliana: Zapomeňte na věk! Měly by vás zajímat zcela jiné hodnoty člověka!

Zdeněk: Doporučil bych neuplatňovat příliš velké ego a budovat zdravou atmosféru firemní kultury. Máme štěstí, že právě taková v naší firmě vládne.

Za příjemné povídání oběma děkuje

Jana Jenšíková.

Foto: Pavel Hořejší



Zdeněk Šlais: Ještě se nemíním přidat k partě důchodců na náměstí

Zdeněk Šlais (62)

Absolvent Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. V Sindat Group, do níž spadá společnost Nanopharma a.s., je od roku 1996. Nanopharmu zakládal v roce 2008 a od té doby je jejím ředitelem. Náplní činnosti této společnosti je výzkum, vývoj a výroba speciálních nanovláken a jejich uplatnění v praxi, především v oblasti biomedicíny a tkáňového inženýrství. Mezi jeho koníčky patří uplatnění přirozených přírodních látek z rostlin a potravin pro zdravější životní styl, prevenci i podporu léčení nemocí.



Miroslav Jedlička: Orientujeme se na mezigenerační toleranci

Příkladů firem, které se zabývají age managementem v praxi, je v Česku stále jako šafránu. Jednou z prvních, která si troufla fungovat jinak, je Česká společnost pro jakost. „Někteří pracovníci měli zprvu obavu, jestli se jich nechceme zbavit,“ vysvětluje Miroslav Jedlička, předseda této společnosti.

Opak je pravdou, protože cílem jejich snažení bylo, aby každý pracovník byl na správném místě, maximálně se využil jeho talent a aby mohl pracovat do co nejvyššího věku. A to i tehdy, když se třeba změnil jeho zdravotní stav, životní situace nebo jen potřebuje pracovní podmínky lépe upravit sobě na míru, protože nejsme všichni stejní.

Jste jedni z prvních, kteří prošli testováním podle finské metodiky, takzvaného age managementu, o němž v našem časopise informujeme. Co vás motivovalo k tomuto kroku?

Když mě paní magistra Ilona Štorová (pozn. red.: rozhovor s ní najdete v zářijovém vydání *Age managementu*), vedoucí projektu age managementu v Česku, oslovila, abychom se účastnili realizace praktických výstupů, uvědomil jsem si, že to přesně zapadá do všech cílů, které zajišťujeme. Česká společnost pro jakost jako národní zástupce evropské společnosti je odpovědná za koordinaci všech činností, které souvisejí s kvalitním managementem, životním prostředím a bezpečností. A age management také nejde oddělit od společenské odpovědnosti.

Jak jste začali postupovat v praxi?

V každém projektu je zásadní prvotní analýza, kdy si především zmapujeme situaci. Zjistili jsme, že ne všechno je pro nás nové, hodně věcí jsme už dělali předtím. Ale potvrdili jsme si, že jdeme správnou cestou. Někteří pracovníci měli na začátku třeba obavu, když jsme začali testovat index pracovní schopnosti podle finské metodiky, jestli se jich nechceme zbavit. Museli jsme jim vysvětlit, že jde o pravý opak, a to o udržení člověka v pracovním procesu co nejdéle, ale za využití jeho maximálního potenciálu a co největší spokojenosti. Nechceme, aby lidé utíkali do předčasného důchodu nebo byli z týmu vytěšňováni na okraj. Museli jsme všem zdůraznit, přesvědčit je, že máme zájem o to, aby vznikaly mezigenerační týmy, aby se začala například přizpůsobovat pracovní doba jak pro mladé, tak i pro ty, kteří potřebují nějakou změnu ve svém pracovním rytmu. Pro některé lidi je například lepší, když mohou pracovat v pozdním odpolední. Vždyť ne každý je ranní ptáček, nebo naopak sova. To souvisí i s věkem a našimi potřebami v různých etapách našeho života. Proto jsme se nezabývali jen generací nad padesát let, ale orientujeme se také na mezigenerační toleranci.

Na co jste přišli při svém vnitřním auditu?

Nyní třeba začíná být nedostatek lektorů, kteří jsou schopni dobře vysvětlit statistické metody. Sehnat odborníky, kteří znají danou problematiku

teoreticky, s tím problém nemáme. Ale najít lektory, kteří teorii doloží praktickým příkladem, to je obrovský problém. Když jsem v této oblasti začínal jako poradce, měl jsem oproti jiným kolegům tu výhodu, že jsem předtím čtrnáct let pracoval ve strojírenském podniku a získal tam spoustu zkušeností. Když jsem pak někde jako poradce něco řekl, viděl jsem za vším konkrétní příklad. Česká společnost pro jakost kromě toho, že má výkonný aparát složený z mladých pracovníků, využívá i lidí středního věku a nechceme nechat ležet ladem ani zkušenosti zralých lidí.

Zaváděli jste age management jenom dovnitř vlastní společnosti, nebo jste se snažili některé myšlenky včleňovat do vzdělávacích programů určených vašim klientům?

Jsmo vzdělávací organizace, takže se snažíme tyto myšlenky samozřejmě předávat dál. V současnosti víme, jak dále pracovat nejen s našimi klienty, ale také s lektory, pro které pořádáme speciální školení. Máme připravený základní kurz o age managementu, kde jim chceme postupně všechny informace předávat.

Jak jsou pracovníci spokojení dnes?

Prvotní nervozita opadla, lidé jsou spokojení s tím, že vidí, že se pracovní podmínky vyvíjí směrem, který i jim vyhovuje, což je pozitivní. My jsme teprve zmapovali nástroje a budeme se pouštět do jejich rozpracování. Své zkušenosti chceme zařadit do našeho vzdělávání a vytvořit metodiku pro vzdělávání. Kontaktovali jsme Klub personalistů České republiky a chceme více zapojit zaměstnavatele, jejichž účast je pro prosazení konceptu age managementu v Česku zásadní. Teorie bez praxe stojí jen na hliněných nohou.

Co ještě pomůže propagaci tohoto moderního přístupu mezi firmami?

Listopad je měsíc kvality. Právě 27. listopadu budou předávány Ceny kvality České republiky v oblasti managementu kvality, životního prostředí a společenské odpovědnosti. S ohledem na to, že rok 2012 byl vyhlášen Evropskou unií Rokem seniorů, nabídli jsme Radě kvality České republiky, že letos bude ve Španělském sále na Hradě předaná cena za podporu age managementu. Pokud se to povede, stane se z toho hezká tradice. Ve všech zemích Evropy předávají takové ceny třeba anglická královna, švédský král, ministři, premiéři. U nás je zvykem, že cenu předává premiér a akce se koná pod záštitou prezidenta. Myslím, že to bude důstojná propagace age managementu v Česku.

Text a foto: Hana Kejřová

Nechceme,
aby lidé
utíkali do
předčasného
důchodu nebo
byli z týmu
vytěšňováni
na okraj.

FIRMA VSTŘÍCNÁ SENIORŮM 2012

Ocenění Firma vstřícná seniorům 2012 slavnostně převzal Michal Kadera, ředitel vnějších vztahů společnosti Škoda Auto.

Cenu společnosti GlaxoSmithKline pro firmu, která realizuje efektivní projekty zaměřené na vzájemně prospěšnou spolupráci mezi generacemi nebo systémové programy zacílené na podporu, rozvoj a využití potenciálu seniorů, získala letos společnost Škoda Auto.



Jedná se o novou kategorii v rámci tradiční soutěže TOP Odpovědná firma 2012, kterou letos vyhlásila platforma Byznys pro společnost pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR při příležitosti Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012. Zaměření ceny vychází z priorit programu Enterprise 2020 vyhlášeného CSR Europe. Škoda Auto získala navíc se svým vítězným projektem Program Seniority také 2. místo v evropské soutěži vyhlašované Evropskou komisí v ceně Pracoviště budoucnosti pro všechny věkové kategorie.

ŠKODA AUTO, a.s.

Název vítězného projektu:

ŠKODA AUTO – PROGRAM SENIORITY

Škoda využívá zkušenosti seniorů

Škoda Auto vytvořila speciální Program Seniority, v rámci něhož například aktivně řeší vhodnost pracovní pozice svých seniorů nebo zajišťuje a organizuje preventivní programy, které mají význam pro upevňování zdraví. Společnost navíc vytvořila 200 pracovních pozic na chráněných pracovištích, které jsou rovněž určeny i pro seniory. Program je zaměřen tak, aby se zkušenosti seniorů mohly i nadále uplatňovat v praxi, neboť lidé v seniorském věku strávili ve Škodovce většinu svého pracovního života.

ČEZ, a. s.

Název projektu – 2. místo:

ČEZ BLÍZKO SENIORŮM

Energetici jsou aktivní i v seniorském věku

Skupina ČEZ usiluje o mezigenerační kontakt zaměstnanců a seniorů, kteří v energetice pracovali třicet let. Více než 2000 bývalých zaměstnanců se za podpory Skupiny ČEZ sdružuje v Klubech důchodců a účastní se nejrůznějších zájmových aktivit, kulturních akcí a výletů. ČEZ pomáhá seniorům i jinak. Nadace ČEZ podporuje například domácí hospice, rekonstrukce domovů pro seniory a další.

Metrostav, a.s.

Název projektu – 3. místo:

SENIOR KLUB

Metrostav své seniory podporuje

Senior klub Metrostavu, který vznikl již v roce 1992, je od počátku firmou podporován. Na 250 aktivních členů se za finanční podpory firmy účastní kulturních akcí, přednášek, exkurzí na významné stavby i rekreačních pobytů. Metrostav rozesílá svým bývalým pracovníkům bezplatně firemní noviny, aby byli informováni o dění v jejich bývalém podniku.

TOP Odpovědná firma

Jde o oceňování firem v klíčových oblastech společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Účast v soutěži je otevřená všem velkým i malým společnostem. Rozhodující je především kvalita strategie, inovativnost a systematický přístup, nikoliv velikost firmy nebo samotná výše finanční podpory či investice.

Byznys pro společnost

Byznys pro společnost je největší odborná platforma pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR. Sdružuje firmy, které ve své činnosti uplatňují principy trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility).

Více informací:

www.byznysprospolecnost.cz



Svaz průmyslu a dopravy ČR

Byznys pro společnost ve spolupráci se **Svazem průmyslu a dopravy** k příležitosti Evropského roku stárnutí a mezigenerační solidarity pořádá diskuzní workshop na téma:

Zaměstnávání 50+

Termín:

5. prosince 2012, od 10.00

Místo setkání:

salónek Gardenia, Duhová 3, Praha 4

Více informací naleznete na www.byznysprospolecnost.cz.

Mediální partneři akce:



Václav Vojtěch:

Když jdu v Česku na aerobik nebo zumbu, ženy se na mě dívají divně

Pokud zajdu na step aerobik v Německu, nikdo se nepozastaví

Václav Vojtěch je aktivní jednašedesátník. Před třiceti lety emigroval do Německa. Vloni se rozvedl, v šedesáti letech udělal čáru za svým dosavadním životem a začal žít znovu v Česku. Jak vypadá start druhé kariéry a jaké vidí rozdíly v přístupu k životu i kariéře svých vrstevníků v obou sousedních zemích?



Vrátil jste se do Čech, kde máte kamarády z mládí. Je ale rozdíl užívat si důchodu, a nebo se chtít plnohodnotně etablovat i profesně. Jaký byl návrat?

Zjistil jsem, že kontakty, které jsem měl, jsou v mém případě nepoužitelné. Ti lidé nemají zájem o aktivní setkávání a osobnostní rozvoj. Žijí trochu ve svých ulitách. Nepotřebují mě a po pravdě ani mně setkání s nimi moc nepřináší. Na začátku jsem se hodně snažil udržovat kontakt, ale je to příliš náročné. Raději jsem začal chodit do moderního pracovního prostoru, který si každý může pronajmout, takzvaného coworkingového centra. Tam spolupracuji hlavně s mladými. V Hubu jim dávám svoje znalosti a dostávám zpět to, co potřebuji.

Potkáváte v Hubu vrstevníky? Já jsem tam viděla spíš lidi po škole a několik odvážlivců ve středním věku...

Také je tam pár starších lidí. Když se někdo setkávat chce, tak je to ideální prostředí. Problém ale je, že lidé v Česku takovou potřebu nemají a jsou uzavření. Zvláště ti starší.

Z jakého důvodu jste se vrátil do Česka?

Jsem docela podnikavý člověk, takže jsem to měl jednodušší. Vloni jsem se rozvedl, museli jsme řešit majetkové záležitosti. V okamžiku, kdy jsem neměl žádné pevné spojení s životem v Německu, jsem se vrátil.

Proč jste emigroval?

Pracoval jsem v podniku Kancelářské stroje a podílel se na tajných projektech. Dostal jsem nabídku vstoupit do strany s možností řídit nějaký

odbor. To jsem odmítl a dostal jsem pozvání od Státní bezpečnosti do Bartolomějské ulice. Emigrovali jsme se ženou a dvěma dětmi, kterým bylo šest a devět let. Neuměl jsem slovo německy.

Čím jste se v Německu živil bez té němčiny?

Po čtyřech pěti měsících jsem získal zaměstnání u počítačové firmy. Začínal jsem jako analytik a programátor, potom jsem se dostal na další pozice.

Někdo se drží jistého, vám evidentně změny nedělají potíže.

Když se rozvedete po třiceti pěti letech a prodáte dům po dvaceti, tak už vám změna země, kde žijete, přijde jako úplná maličkost.

Lidé se děsí nepředvídaných věcí. Nepovažuje vás někdy okolí za bláznů?

Ano, to se mi stalo. Ale změna je obrovsky důležitá. Je důležité, aby člověk překračoval svoje hranice, protože když to neděláte, nikdy se nedozvíte, kde jsou. Často zjistíte, že to, co si myslíte, že je hranice, jí ještě vůbec není.

Vysvětlíte, proč se to člověku vyplatí?

Přece jen převažuje tendence s věkem ubrat, zpomalit, přijmout tlak společnosti, že tohle se nehodí, na tamto je už pozdě.

Zhruba před deseti lety jsem se začal věnovat rozvoji osobnosti. Získal jsem poznání, že člověk může žít v jistotě, že se nic špatného nemůže stát. Univerzum to s námi myslí dobře, ať dělám cokoli, bude to dobré. Jedna z věcí, které jsem se naučil, je, že člověk dostává to, o čem je přesvědčen. Lidé, kteří jsou negativističtí, si jen v praxi potvrdí, že to tak je a že to bude ještě horší.

Co vás v Česku překvapuje?

Třeba čeští řidiči. Řidiči v Německu mnohem více předvídají situaci za druhého, více mapují celé okolí. Snaží se, aby se všichni nějak harmonicky a pokud možno optimálně dostali dopředu. Samozřejmě tam jsou také hulváti, jako všude. Ale z devadesáti procent se mohu spolehnout na to, že mi řidič udělá místo při předjíždění. Chce vyhovět a myslí na druhého. V Česku chtějí řidiči víc něco urvat. Ale jsou zase věci, které příjemně překvapí. Ztratil jsem třeba značku od auta v myčce. V Německu to představuje horor. V Praze jsem zavolal na úřad a nějaká milá paní mi říkala, přijďte, to zvládneme. A byl jsem odbaven za deset minut.

V jakých situacích cítíte jiný přístup v Česku a v Německu?

Chodím cvičit. Sportovní studia jsou v Němec-

ku hodně rozšířená. Velká část klientely je nad padesát, protože vědí, že je potřeba něco se sebou dělat. Když jdu na jógu nebo pilates, v Německu cvičí půlka žen a půlka mužů. Když jdu v Česku, potkávám samé ženy. To ale ještě nic není. Když jdu třeba na věci mému věku „nepřiměřené“, na aerobik nebo na zumbu, tak se na mě ty ženy koukají divně, jako na úchylného muže. Když půjdu na step aerobik v Německu, nikdo se nepozastaví. Jsou tam klidně pánové nad padesát, protože právě oni potřebují povzbudit tvorbu svalů, aby jim nezlenivěly.

Jak se dopravovali takové kázně? V Česku se po chřipkách nejvíce a mnohem déle stoná právě na nemoci pohybového ústrojí. Nemoc trvá průměrně 70 dní na neschopence a přináší ekonomické ztráty státu, ale i peněženice jednotlivce...

Teď jste vyhmátla podstatu. Lidé byli v Česku zvyklí, že se o ně a všechno postará stát. Pomalinku se budou muset naučit, že se o vědomosti, kariéru, ale i o duševní kondici musejí starat sami. Ale ještě jim nedošlo, že se musejí starat i o svou fyzickou. Než se projeví problémy, když o sebe nedbají, trvá to dlouho. Až přijde generace, která trpí převážně nemocemi pohybového a oběhového ústrojí, pak se teprve začne vytvářet myšlenkové pole, které lidi povede k větší odpovědnosti za vlastní zdraví.

Když pro starší není místo na trhu práce, jednou z možností je podnikání. Jak vypadá situace v Německu?

Když jde o rodinnou firmu, není co řešit, protože má v Německu tradici. Co se týče odvahy jít do podnikání, je to podobné tomu sportu. Pro lidi to představuje řadu nových věcí. Jenže v Německu děti slyší už od malička, jak se podniká. Má dáti, dal, seznamují se se základní účetní osnovou. Když se rozhodují, jestli se nechají zaměstnat, nebo budou podnikat, už jsou vybaveny určitým aparátem znalostí. Největší překážka v Česku je podle mě strach z neznáma.

Jak vypadá trh práce v Německu? Promítá se zvyšující se věk do toho, že najít práci je stále obtížnější? V Česku začíná mít problém nejenom kategorie 50 plus, ale už lidé po čtyřicítce.

Myslím si, že tento trend je úplně stejný i v Německu. Lidé, kterým je čtyřicet nebo čtyřicet pět, si stěžují, že nemají šanci dostat se na určitá místa, protože se hledají takoví ti nadupaní pětatřicátníci. Ještě se bere tak věk kolem osmatřiceti. Tohle je všude stejné. Jen vidím velký rozdíl



Václav Vojtěch (61 let) působil do roku 1986 v Kancelářských strojích Praha. Patřil k významným expertům v oblasti zavádění počítačových systémů SMEP. Před třiceti lety emigroval z Československa do Německa, kde začínal jako programátor a analytik. Později pracoval v Mnichově jako poradce u firmy Bull a Siemens. V roce 2011 se přestěhoval natrvalo do Prahy. Nyní působí jako nezávislý konzultant pro firmy. Dlouhá léta spolupracoval s Česko-německou průmyslovou komorou a budoval odbytové sítě pro německé a zahraniční firmy v Čechách a na Slovensku. V posledních letech se soustředí na integraci sociálních médií (sociálních sítí) a jejich využití v podnicích v oblasti B2B (Corporate 2.0). Založil a vedl marketingovou agenturu www.alena-network.de v Mnichově. Nyní se aktivně věnuje přednáškové činnosti, například v pražském Hubu.

Člověk
dostává to,
o čem je
přesvědčen.

v tom, co lidé dělají pro to, aby si své šance i po čtyřicítce, padesátce, šedesátce zvýšili a dosáhli lepší kvality života.

Jak jsou tedy starší lidé na trhu práce v Německu vnímáni?

Před pěti deseti lety se brali tak, že už nejsou potřeba. Dneska se ukazuje, že lidé se zkušeností jsou nenahraditelní. To se projevuje jak v tom, že se znovu zaměstnávají, tak v tom, že třeba v důchodovém věku například jako byznys andělé podporují nové firmy. Často to dělají bez úhrady, bez nároku na odměnu nebo jen na základě provizí, když je výsledek. To znamená, že mladí lidé si starší najímají jako konzultanty.

V Německu v současnosti chybí až tři sta tisíc pracovních sil. Nemění se trh práce také kvůli ekonomickému tlaku, než že by se společnost stávala tak uvědomělou?

Vždy platí, že nouze naučila Dalibora housti. Ta nutnost tam je; když se najdou vědomosti, které firmy potřebují, je to výborné. Opravdu ale nelze přehlížet skutečnost, že starší lidé mohou mít své vrtochy, negativní vlastnosti. Něco na tom je, že lidé, kterým je třicet čtyřicet, jsou mnohem flexibilnější. Starší lidé už přece jen mají svoje zaběhané zvyky, nemusí být v kolektivu přizpůsobiví. Němci však mnohem víc dělají pro to, aby se vzdělávali, aby si doplňovali vědomosti. Investují do svého osobního rozvoje.

V Česku je systém celoživotního vzdělávání v plenkách. Jakou formou se Němci vzdělávají?

V Německu je velice rozvinuté večerní vzdělávání. Je to takzvaná volkshochschule, což je systém, který je etablovaný ve všech větších vesnicích. Jde o počítačové kurzy, kurzy psychologie, osobnostní rozvoj... Lidé se učí třeba lépe komunikovat. Bydlel jsem ve vesnici u Mnichova, která se jmenovala Haar. Měla dvacet tisíc obyvatel a každý půlrok tam vycházel katalog, v němž jste našli třeba dvacet třicet kurzů na téma komunikace – jak se sdělují nepříjemné zprávy, jak vyjednávat. Sám jsem mnohokrát tyto kurzy navštěvoval. Často šlo o trénink s videem. Kurz běžel třeba od pátku večer do neděle a cena byla desetinová ve srovnání s tím, co se platí ve firemním vzdělávání.

Kdo ty kurzy vedl?

Profíci, za minimální mzdu, ale s nadšením. Jejich motivací je, že jde o marketingový instrument, kdy získávají kontakty. Vědí, že když se někomu budou líbit, dostanou doporučení. To je důvod, proč to dělají. Třeba katalog volkshochschule v Mnichově obsahuje tisíc kurzů.

V jakém prostředí jste se vlastně pohyboval? Co vás nakoplo k aktivitě, která je pro vás typická?

Když jsem se bavil třeba se svým domácím lékařem, což bylo v rámci vzdělávání pacientů, říkal: „Je mi sedmdesát dva let a musím svoji praxi odevzdat, protože přesluhuji. Ale v posledních třech letech jsem si udělal koučinkovou akademii. Otevřu si kancelář pro koučink a budu se věnovat manažerům. Celý život jsem totiž sledoval, jak lidé, kteří odejdou do důchodu, do roka dvou zemřou nebo se zhroutí. Zejména když z aktivního života spadnou do nicnedělání, rychle chátrají.“ Takže můj lékař říkal, že z tohoto důvodu bude pracovat do smrti, co mu budou síly stačit. Ale tento názor mi prostředí, ve kterém jsem se pohyboval, zdůrazňovalo často.

Lidé v Česku, zvlášť ti bez pořádné kvalifikace, si zvykli žít z dávek a parazitují na státu. Často švindlují a pracují načerno. Jaká je mentalita v Německu?

I v Německu je řada lidí, kteří podvádějí. Pracuje se také hodně na černo, je to velké téma i tam. Ale lidé dobře vědí, že podvádějí. Myslím, že je principálně mnohem více lidí, kteří to nedělají, protože mají určité hodnoty. Velikánský rozdíl ale vidím v mezilidském jednání. V Německu okrást druhého člověka znamená smrtelný hřích. Při okradení státu se ještě trochu přimhouří oko, ale něco ukrást druhému, to je nepřijatelné.

Co takové finty jako objednat si práci a pak za ni nezaplatit nebo platbu odkládat?

To podle mě vůbec neexistuje, protože tam na to jsou předpisy. Za ta léta je všechno vypořádané.

Máte za sebou rok podnikání v Česku.

Jak byste jej zhodnotil?

Jsem rozený optimista, takže jsem věděl, že to bude dobré. Musím být velice flexibilní, musím reagovat na situaci. A ta, ve které jsem dneska, je úplně jiná, než jsem si dovedl představit. Ale přesto je krásná, protože jsem potkal skvělé lidi. Takže si to užívám.

Nabudila vás ta změna?

Ano. Důležitý je přístup. Všechny motivační poučky jsou krásné, ale nejdůležitější je, aby člověk zvedl zadek a začal něco dělat. Když není spokojený, je to jednoznačný důkaz toho, že je třeba něco změnit. Pokud dělá stále totéž, dostává pořád stejné věci.

S Václavem Vojtěchem si povídala Hana Kejhová.

Foto: autorka

11.–12. 12. 2012

HR expo, odborný veletrh – Praha, Clarion Congress Hotel Prague
Konference Fórum personalistů, Praha, Institute for International Research GmbH
 Jedním z témat je age management v praxi.
www.prohrexpo.cz

29.–31. 1. 2013

Gaudeamus Praha – výstava pomaturitního a celoživotního vzdělávání
 Výstaviště Praha-Holešovice
www.gaudeamus.cz

14.–15. 3. 2013

Jobs Expo – 3. ročník mezinárodního veletrhu pracovních příležitostí
 Výstaviště Praha-Holešovice
www.jobsexpo.cz

19.–21. 4. 2013

INSPIRACE – 3. veletrh vzdělávání a osobního rozvoje
www.feliciusmedia.cz

Tip na výlet do zahraničí

26. 1.–3. 2. 2013

AKTIV & FIT
 Hannover, Německo
www.messe.de

9.–17. 2. 2013

Středoněmecký veletrh řemesel
 Leipzig Exhibition Centre, Lipsko
www.handwerksmesse-leipzig.de

23.–24. 4. 2013

Corporate Health Convention – evropský veletrh zdraví a demografie
 Stuttgart, Německo
www.corporate-health-convention.de

17. 3. 2013

AKTYWNY 50+ – veletrh aktivního životního stylu po padesátce
 Poznaň, Polsko
www.50plus.mtp.pl



Bechyňská keramická škola bývala čímśi jako Florencie

„Bůh milostivě shlíží na dobrého učitele,“ napsal ve vzpomínkách na keramickou školu v Bechyni režisér Jan Kačer. „Vivat academia, vivant professores!“ chtělo by se zvolat. Jenže i tato škola čelí v posledních letech problémům pro nezájem studentů.

Děti dnes chtějí všechno hned

„My vždycky budeme blátošlapové, co dělají tu hlínu. Budeme při zemi a skromní, protože hlína je skromný materiál,“ vyznává se z přístupu k oboru ředitel Střední uměleckoprůmyslové školy v Bechyni Jiří Novotný. „Jsem přesvědčený, že zájemce o obor dnes odrazuje příliš fyzické práce. Děti sedí u počítačů, žijí ve virtuálním světě a chtějí mít všechno tady a teď. Keramika je materiál, který to neumožňuje. Děláte ji měsíc, bojíte se o ni, a ona vám

nakonec stejně praskne, ačkoli člověk udělal všechno nejlíp, jak mohl.“

Za dva roky zdejší keramická škola oslaví 130 let a vychovala přes 3800 absolventů. S Jiřím Novotným si povídáme o tom, jak ji transformovat, aby její tradice nezanikla. A zatímco při prohlídce můjím bystu Karla Kryla, který tu studoval, přemýšlím, jestli měl k hnětení hlíny lepší vztah coby student režisér Jan Kačer či herec Karel Roden. Později stojím před chalupou Jana Kačera v Bechyni nad řekou

a rozjímám na kouzelném místě s františkánskou spiritualitou. Na keramické desce v ohybu starodávného schodiště s dvě stě padesáti schody k řece pod zámek čtu: „Bože, dej mi sílu, abych změnil to, co změnit mohu, dej mi pokoru, abych přijal to, co změnit nemohu, a dej mi moudrost, abych to rozeznal.“

Keramické školství dostává nový kabát

Pravda, všechno se vyvíjí, a to i obory na zdejší škole. Prapůvodně se zde začínalo s obory kamnářství, hrnčířství a keramická malba. Nyní se tu učí čtyři – keramický design, průmyslový design, grafický design a multimediální tvorba. „Poslední obory s keramikou nesouvisí, nicméně jsou důležité, obzvláště grafika. Protože přinesla nové podněty a keramiku doplňuje,“ říká Jiří Novotný. Takže dneska na škole studuje asi 200 žáků ve čtyřech oborech.

Poslouchám na půl ucha, protože mě rozlehlost budovy a její keramické zázemí ohromily. Procházíme modelovnou, kde studenti pracují podle předloh. A když zvládnou řemeslo, pouští se do vlastní tvorby. Míjíme kousky ve stylu art deco a krystalické glazury, vše, co se dělalo do šedesátých let. Nechybějí výrobky, které mají vztah k místnímu kraji.

Prohlížím si otevřené rozložené obrovské pece před vypálením, kde jsou věci z kurzů, které škola pořádá. Stroj, kde se připravuje hlína, připomíná obrovský mlýnek na maso. Jenže válečky hlíny, se kterými se pracuje, jsou asi metrové a mají průměr kolem deseti patnácti centimetrů. „V suterénu máme zásoby, aby bylo z čeho brát. Většina hlíny není místní, tady už se netěží, i když jsou tu obrovské zásoby. Jen tato hlína je místní, ta se sem vozí z cihelny z Tejna,“ podotýká Jiří Novotný. Mlecí stolice, šnekový lis, kolový mlýn na hlínu čeká, až do něj někdo hodí suché kousky hlíny a vznikne něco jako hliněná „mouka“. A vidím, že není hlína jako hlína, třeba šamotová je žlutavá.

Ve škole nechybí prostorná sádrovna, točárna, kde se dělá všechno kompletně. Jde o práci, kdy se vytáčí z volné ruky. „Začíná se centrováním, postupuje se přes hrnek, misku, tažení ucha, pak se dělá dóza, dóza s víčkem. Mísa na noze, konvice, džbán, nápojová souprava celá a končí se vytáčením a postupným stavěním vázy až metr vysoké,“ vypočítává ředitel, jak

se studenti po krocích propracovávají k mistrovství. „Bechyně je stranou cest a já si dlouho myslel, že je to nevýhoda. V posledních letech si uvědomuji, že je to výhoda. Takový ten klid a možnost pracovat v uzavřené komunitě je ku prospěchu věci.“

Řemeslo je základ, umění nadstavba

„Jsem přesvědčený, že pokud by někde mělo být centrum keramiky, je to Bechyně. Situace byla složitá, teď se vylepšila. Dříve bylo těžké se na školu dostat. Ale zájem o rukodělnou keramiku skončil najednou kolem roku 2003 a 2004. Nastal propad, přihlásilo se třeba jen čtyři nebo devět žáků. Zřejmě to souvisí se společenskou situací a postavením lidí, kteří pracují rukama, protože my jsme namyšlení, trochu jako Římané před pádem impéria, a pohrdáme fyzickou prací,“ myslí si Jiří Novotný. Jeho slovům se nechce věřit, umělecké řemeslo za hranicemi je vysoce ceněno. Poslouchám dále a z mého výrazu je znatelná nedůvěra, proto jde ředitel do hloubky.

„Já bych si vůbec netroufnul spojovat umění se střední školou. Možná budu působit trochu zvláště, ale mám pro to důvody. Také jsem se živil jako keramik, než jsem se dostal na vysokou školu. Ale jsem přesvědčený, že škola má dát základ řemeslný, ne umělecký. Řemeslo je prvotní. Má jít o výtvarně pojaté řemeslo, to ano. S uměním bych byl opatrnější, to je spíš záležitostí vysoké školy.“ Snahou kantorů je, aby studenti dostávali řemeslný základ, mohli se rozvíjet ve více oborech. „Keramik může nahlédnout do grafické dílny, proč ne?“ zdůrazňuje ředitel. Jde o to, aby absolventi byli univerzálnější a obstáli v praxi.

Ke vztahu k řemeslu nás vedla silná generace učitelů

Jan Kačer vzpomíná na keramickou školu v padesátých letech: „Kolem městečka pádila doba plná zvratů i zmarněných nadějí, ale Bechyně jako sebevědomá loď v rozbouraném moři plula a existovala jako tvůrčí dílna nejen jakéhosi dobrého řemesla, ale i životního stylu.“ Také Jiří Novotný si vysoce cení zdejších učitelů a hodnot, které studentům předávali: „Poctivost keramického řemesla nás ovlivnila a kontinuálně ji rozvíjela generace našich učitelů.“

Za dva roky
keramická
škola oslaví
130 let
a vychovala
přes 3800
absolventů.



Ředitel Střední
uměleckoprůmyslové školy
Jiří Novotný vysvětluje
základy řemesla.

Měli jsme řadu skvělých profesorů, například Jaroslava Podmola. Ale kdo o něm dneska ví? Od něj máme úctu k materiálu a blízko k Čapkovi, úctu k věcem kolem nás," vysvětluje. „Podívejme se na obyčejný hrnek, který berete každý den do ruky. Je to přesně tak, jak říká Čapek, získáte k němu osobní vztah. Máte tu věc rádi a ona vám vytváří životní styl. A ta věc vás formuje daleko víc než to, že jdete párkrát do roka do divadla. Pokud se obklopíte výrobky, které mají výtvarnou kvalitu a zároveň jsou řemeslné, je to svátek. Protože co je mi do hrnku, ze kterého se nemohu napít, protože se píchnu o jeho ucho?“

Kde je příčina úpadku řemeslných oborů

„Je to dlouhodobá práce, při které se člověk umaže a zapotí. Dnes je moderní nosit pod ramenem jen notebook," vysvětluje Jiří Novotný. Srovnává keramický obor se sklářstvím. „Skló má jiný zvuk, je to jiný materiál. Sklášťáci výtvarníci byli vždy ceněni výše než ti keramičtí, protože dělali s materiálem, který byl také více oceňovaný. Teď jsme na tom stejně," konstatuje. Dříve byly v Čechách dvě tři výlučné školy, Karlovy Vary zaměřené na porcelán, Bechyně

zaměřená na keramiku a Uherské Hradiště na volnou uměleckou keramiku. Takže jestliže po polovině 90. let bylo najednou škol dvanáct a měly stejný obor, vše se rozměnilo.

V Bechyni mají pro keramiku zázemí. „Jsou tu dílny, které jsou rozlehlé. Nechybí přípravářské stroje a kompletní přípravná glazur. Kdyby si to chtěl někdo koupit, má kompletně vybavenou manufakturu. Vždyť škola na tomto místě byla založena v roce 1884. Historie je obrovsky důležitá a je to hodnota, které si v Čechách nevážíme. Zatímco v Německu by na tom stavěli, my si doslova šlapeme po tradici.“ V Česku má propojení uměleckých řemesel s průmyslem staletou tradici.

Odborné školy v historii vznikaly kvůli průmyslu

V 80. letech 19. století přijal rakouský parlament usnesení, že je třeba podpořit průmysl vznikem průmyslových škol. „Proto tlačím spíš na ten průmysl než umění, ačkoli to spolu souvisí. První keramická škola vznikla ve Znojmě. Pak byla ve 20. letech přenesena do Karlových Varů. V téže době se zakládala kamenosochařská škola Hořice, turnovská a řada jiných škol oborově, a zase s vazbou na podporu průmyslu. Takže já si vazby na průmysl vážím. Výtvarné zpracování přijde s tím, že přijdou lidé, kteří jsou šikovní," myslí si Jiří Novotný. Proto chtějí v Bechyni založit i nový učňovský obor a jednání vedou s místní firmou Laufen. Ta vyrábí v Bechyni běžnou sanitární keramiku pro střední třídu a luxusní řadu ve Znojmě. Po šikovných lidech tedy bude poptávka. O tom, jaký profil absolventa bude třeba, se začala vést odborná debata mezi keramickou školou i firmami a před dvěma lety vznikla sektorová rada. Má být zastřešením, aby se obor rozvíjel a neskomíral. Vznikají gentlemanské dohody, kdy si například školy rozumně plánují sféru svého zaměření.

Nové kukačky v keramické škole

Aby bechyňská škola přitáhla zájemce o studium, nabízí i obor multimediální tvorba. „Pro mě je to kukačka v hnízdě, nicméně důležitá, přestože jsem rukodělný člověk. Grafika je zaměřena dvojrozměrně. Multimediální tvorba k ní přidává trojrozměrnost, především v po-

užití videa, střihu a zvuku," pokračuje ředitel. „Uvidíme, jaké dovednosti si studenti osvojí, letos budeme mít první ročníky.“ Čas ukáže, zda to byla správná volba.

„Patnáct let jezdím po burzách práce a mohu dát ruku do ohně za to, že jestliže řeknu, že učíme řemeslo a že se u toho umažeme, spolehlivě tu školu vylidním. Když zmíním, že děláme design, multimedia, tak lidé přijdou, ačkoli nevědí, o co jde. Máme trojnásobný převis zájemců o grafický design. I jiné školy, které měly plastické obory, se zachraňovaly zaváděním grafických oborů. Nyní se učí na 75 školách v republice. Co budou ti lidé dělat, pokud chtějí zůstat v oboru? To nikdo neřeší," popisuje Jiří Novotný důsledky bezbřehé liberalizace škol.

Češi si neváží svých tradic

Jiří Novotný dává za příklad úctu k tradicím v Německu. „Měli jsme výměnné praxe se školou ve Stuttgartu. V Bádensku-Württembersku je vynikající keramika. V této oblasti je asi 100 keramiků, ale na rozdíl od nás tam stále mají cechy. Než se někdo stane mistrem, musí něco umět. Kdežto v Česku keramiku plácal, kdo chtěl. Stánky v Německu jsou jako malé galerie, kde pracují celé rodiny. Tam se historická vazba nepřetrhla. A určitě ani v Německu není jedno-
duché vyžít, musejí se ohánět. Ale jsou tam ro-

dinné dílny, které fungují dvě stě nebo tři sta let a tu tradici si předávají.“

Jaký je stav oboru v Česku? „Pokud jde o keramiku v Čechách, doba, kdy nadšenci zakládali vlastní dílny, 90. léta, je pryč. Jde o velké investice do dílen, nájmy, rozjezd firem. A to je drahé," vysvětluje můj průvodce a pokračuje: „Když někdo zůstává v oboru, zpravidla jde k někomu, kdo už dílnu má. Nicméně získá zkušenosti, a pak se může osamostatnit.“

Další možností je práce v podnicích, které poptávají výtvarníky. „To znamená designové návrhy, zpracování návrhů. Mělo by to být atraktivní, ale vždy to narazí na to, že je to hodně práce, což se dneska nenosí. Bohužel. Pak naprostá většina lidí jde na vysoké školy všemožného zaměření, kterých je jako máku," dodává Jiří Novotný. Asi ano, říkám si v duchu jako pozorovatel zvenčí, ale uvnitř mě všechno protestuje. Musí přece přijít noví nadšenci, protože Bechyně je malá, skvělá a nezapomenutelná. A věřím, že tu potkají novou generaci skvělých pedagogů, kteří naváží na ty, co ve škole nechali duši – Dobiáš, Christa, Procházka, Koliha, Pešek, Stašek... Protože oni uměli to, co dneska tak zoufale chybí. Vytvořit vztah, naučit mít něco rád a smysluplně naplnit život studentů od časného rána k večerům plným hvězd a snů.

*Text: Hana Kejhová
Foto: autorka a Thinkstock*

**Jestliže řeknu,
že učíme
řemeslo a že
se u toho
umažeme,
spolehlivě
školu
vylidním.**



Petra Krňanská: **Vzdělávání dospělých je pro mne srdeční záležitost**

Petra Krňanská (vlevo)
s jednou z účastnic semináře
k mezigeneračnímu vzdělávání
prostřednictvím programu
Grundtvig.

Nechce se věřit, že už před dvěma stovkami let hlásal Nikolaj Frederik Severin Grundtvig, jedna z klíčových osobností dánských dějin, myšlenku celoživotního učení. Podle něj mělo být vzdělání dostupné všem bez rozdílu po celý život. Jak se tato myšlenka v průběhu staletí prosadila v praxi, posuďte sami. Jisté však je, že právě po Grundtvigovi je pojmenován evropský vzdělávací program zaměřený na vzdělávání dospělých. Jeho koordinátorkou pro Českou republiku je Petra Krňanská z Domu zahraničních služeb.



Již několik let pomáháte ostatním, aby se zapojili do programu celoživotního vzdělávání. Co vás nejvíc motivuje?

To, že je za námi vidět kus práce. Skutečnost, že se podařilo rozjet spolupráci neziskových organizací, které se věnují přínosné a potřebné činnosti, jako jsou sociální služby, mezigenerační dialog, motivace dospělých k celoživotnímu učení a podobně. Motivuje mě, když vidím, že se v oblasti vzdělávání dospělých, která je u nás ve srovnání například se severskými státy stále ještě tak trochu v plenkách, v praxi něco děje. Že je čím dál víc lidí, kteří chtějí současný stav zlepšit a dát dospělým víc příležitostí. Z reakcí těch, kteří se do programu Grundtvig zapojují, vidím, že to, co děláme, má smysl.

Dříve jste pracovala v programu Erasmus, nyní se už třetím rokem věnujete Grundtvigu. Který z programů je vám bližší?

Oba jsou potřebné, ale bližší je mi Grundtvig. U Erasmus jde v praxi zejména o individuální zkušenost vyslaného studenta či učitele do zahraničí. V programu Grundtvig vidím více zpětnou vazbu; když vyjede jeden člověk, pře-

dává zkušenosti ostatním v organizaci a zájem o mezinárodní spolupráci ve vzdělávání dospělých tak roste.

Mě samotnou Grundtvig hodně obohacuje, zejména v oblasti mezigeneračního učení. Vychází to z rodinné tradice, neboť u nás doma vždy byla a je silná vazba na prarodiče. V praxi vidím obrovský přínos spolupráce generací, do níž mohou ti mladší přinést své znalosti a starší celoživotní zkušenosti, schopnost nahlédnu. Výsledek je pak pro obě generace nanejvýš pozitivní.

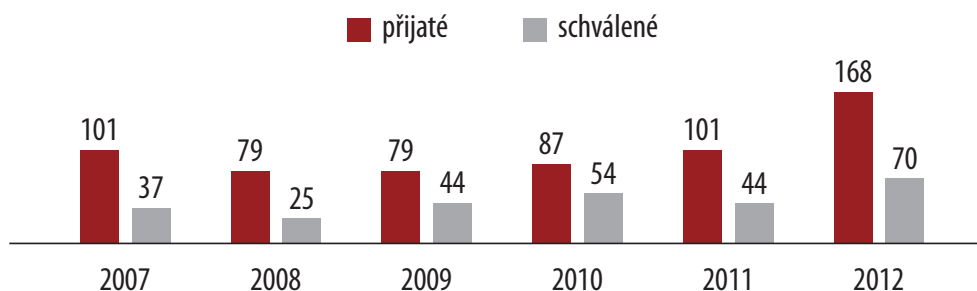
Čemu v rámci aktivit zahrnutých v programu Grundtvig nejvíc fandíte?

Na prvním místě dobrovolnickým projektům, jejichž prostřednictvím jsou realizovány pobyty generace starší padesáti let v zahraničí. V mnoha případech je to pro tyto lidi první příležitost, jak získat zahraniční zkušenost, podívat se, co řeší jejich vrstevníci v jiných zemích, uvědomit si hodnotu sebe sama a skutečnost, že člověk nemusí být pouze příjemcem pomoci, ale může pomáhat druhým a tím sám sebe obohacovat...

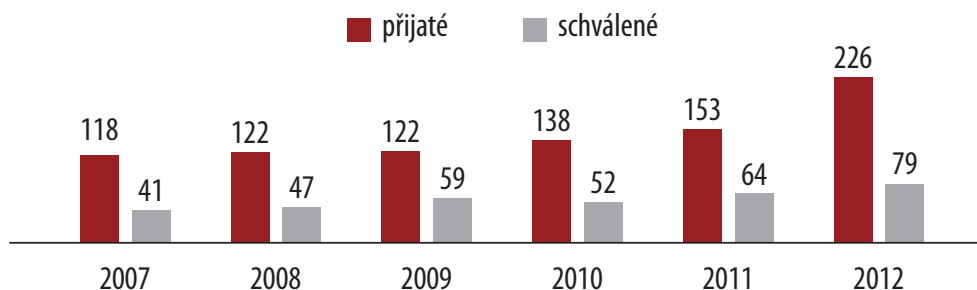


Mgr. Petra E. Krňanská (28) je koordinátorkou programu Grundtvig v České republice. Vystudovala učitelství francouzského a českého jazyka a literatury na Karlově univerzitě v Praze. V průběhu studií vyučovala dospělé francouzštinu a cizince češtinu. Od roku 2007 pracuje v Programu celoživotního učení, který je administrován Domem zahraničních služeb. Vzdělávání dospělých je pro ni nejen profesí, ale také velkým koníčkem.

Grundtvig – projektové aktivity



Grundtvig – individuální granty



Poznámka: Statistiky od roku 2007, kdy se program Grundtvig stal součástí Programu celoživotního učení (2007–2013).

Nikolaj Frederik Severin**Grundtvig** (1783–1872)

byl významným dánským učitelem, literátem, filozofem, historikem, luteránským pastorem a politikem. Zasloužil se o vznik dánských lidových vysokých škol. Hlavním motivem jeho práce byla myšlenka celoživotního učení – zastával názor, že vzdělávání by mělo být dostupné všem občanům bez rozdílu po celý jejich život, nemělo by jít o elitní záležitost.

Jaké jsou podle vás největší přednosti programu Grundtvig? Proč byste ho doporučila?

Je to program hodně otevřený, nabízí příležitost nejen organizacím, ale i jednotlivcům, kteří chtějí být aktivní v oblasti vzdělávání dospělých, ale ještě s tím nemají konkrétní zkušenost. Nabízí pro obě tyto skupiny širokou škálu zajímavých aktivit. Doporučila bych ho i pro jeho administrativní jednoduchost a otevřenost. Granty jsou přidělovány formou paušálních částek – stipendia, kdy organizace dostane určitou finanční částku a je jen na ní, jak ji dokáže zhodnotit.

Jaké konkrétní aktivity nabízíte?

Je to velmi široká paleta. Jak už jsem uvedla, zájemci starší padesáti let mohou využít dobrovolnických pobytů v zahraničí v délce tří až osmi týdnů. Kdokoliv starší 18 let se může zúčastnit zahraničního workshopu. Lidé pracující v oblasti vzdělávání dospělých s námi jezdí na asistentské pobyty až v délce 45 týdnů, pracovní stáže, vzdělávací kurzy, zahraniční konference. Pro instituce a organizace, které působí v oblasti vzdělávání dospělých, zastřešujeme dvouleté dobrovolnické projekty v rámci mezinárodní spolupráce dvou organizací ze dvou států, projekty partnerství pro nejméně tři organizace ze tří států a podobně. Celou nabídku najdete na našich webových stránkách.

O co jde v Grundtvigu především? Co je jeho hlavním cílem?

Je to zejména zvyšování úrovně znalostí, zku-

šeností a kompetencí dospělé populace. Dát druhou šanci dospělým, kteří opustili školu příliš brzy, motivovat je k dalšímu vzdělávání a v neposlední řadě čelit společenskému problému stárnoucí populace v Evropě.

Daří se to?

Určitě ano. Svědčí o tom i počet organizací a jednotlivců, kteří se do programu zapojují. Zatímco v začátcích to bylo kolem 40 organizací ročně, dnes už je jich víc než 150 za rok. Co se týče jednotlivců, obdržíme kolem 200 žádostí za rok a vycestuje okolo 80 lidí. A zájem postupně narůstá, bohužel není v našich silách všem vyhovět, protože disponujeme pouze omezenými prostředky. I tak se počet těch, kteří získávají díky Grundtvigu zahraniční zkušenost, oproti minulosti zhruba zdvojnásobil.

Mají naši čtenáři ještě šanci se do programu zapojit?

Jistě. Například žádosti o vzdělávací kurzy vyhodnocujeme třikrát ročně, další termín bude v lednu; do 16. ledna 2013 mohou jednotlivci poslat přihlášky, formulář najdou na našem webu. Většinou se jedná o jazykové kurzy nebo různé kurzy managementu. Do konce března 2013 je pak možné poslat přihlášku o podporu stáže v zahraničí.

Dobrovolnické projekty budeme uzavírat do konce března, projekty partnerství do 21. února. Doporučuji vašim čtenářům prostudovat si náš web nebo nám napsat na grundtvig@naep.cz. Rádi poradíme.



Z předávání ocenění Pečeť kvality – ocenění pro nej kvalitnější projekty realizované s podporou Grundtvigu. Cenu přebírá zástupce Liberecké občanské společnosti Ondřej Lochman za projekt Živá knihovna z rukou Petry Krňanské a Jitky Morčásové, vedoucí odboru celoživotního vzdělávání DZS.





Můžete podrobněji přiblížit specifika dobrovolnických projektů? Kdo na ně nejčastěji vyjíždí?

Grundtvig se specializuje na dobrovolnické projekty občanů starších padesáti let. Vycházíme z toho, že jsou zdrojem moudrosti a zkušeností, z nichž můžeme bohatě čerpat. Vycestovat může naprosto kdokoli. Jedinou podmínkou je, aby mu bylo víc než padesát a byl občanem některé z 33 zemí, které jsou do programu zapojeny. Průměrný věk těch, kteří se našich projektů účastní, je sedmdesát let, ale jsou tam i starší. Někteří z nich se tak dostávají poprvé do zahraničí, takže musí prokázat i notnou dávku odvahy. Co vím, zatím nejstaršímu účastníkovi bylo 91 let a pochází z Francie. Vycestoval na tři týdny.

Co v zahraničí dělají?

Pomáhají druhým. Věnují se jakékoli dobrovolnické neziskové činnosti. Mají dobrý pocit, že se

mohou zapojit, předat něco ze svých schopností a zkušeností druhým lidem. Konkrétně pracují v domovech s pečovatelskou službou, věnují se opuštěným dětem, opravám klášterů apod. Každopádně je to nesmírně obohacuje. Vracení se otevřenější, berou věci více s nadhledem.

Na vašich webových stránkách píšete, že podmínkou je také znalost cizího jazyka.

Ano, účastníci musí zvládat jazyk země, kam vycestují, alespoň na dorozumívací úrovni. Ovšem neznamená to bariéru pro ty, kteří žádný jazyk neovládají. Těm je poskytnut intenzivní jazykový kurz před výjezdem a většinou si pak znalost v cizím prostředí ještě upevní. Ale máme také projekty realizované na Slovensku, tam není žádná jazyková bariéra.

Za rozhovor poděkovala Jana Jenšíková.

Foto: Archiv DZS

Příklady aktuálně běžících dobrovolnických projektů 50+:

„Active Seniors – getting to know environment and culture for the visually impaired people in the foreign country“: Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR spolupracuje se sesterskou organizací v Polsku. Záměrem je organizace dobrovolnického výměnného pobytu celkem 12 nevidomých dobrovolníků 50+.

„Dobrovolnictví – nový základ starého přátelství“: Občanské sdružení Hestia (Národní dobrovolnické centrum) realizuje výměnný dobrovolnický pobyt 12 dobrovolníků 50+ se slovenskou partnerskou organizací C.A.R.D.O.

„PolaCzek – old good times“: LOS – Liberecká občanská společnost připravuje výměnný pobyt 8 dobrovolníků 50+ ve spolupráci s polským partnerem Cenrum Inicjatyw UNESCO.

Program Grundtvig je evropský vzdělávací program zaměřený na výukové a vzdělávací potřeby osob ve všech formách vzdělávání dospělých, tj. na osoby starší 16 let s výjimkou studentů denního studia na střední nebo vysoké škole. Evropská komise poskytuje prostřednictvím programu Grundtvig finanční prostředky na zahraniční mobilitu osob působících v oblasti vzdělávání dospělých a na mezinárodní projektové aktivity institucí a organizací nabízejících nebo podporujících vzdělávání dospělých.

Ze široké palety jeho aktivit mohou čerpat nejen vzdělavatelé dospělých, ale také široká veřejnost. V České republice je program Grundtvig od roku 2001 jedním z klíčových nástrojů rozvoje oblasti vzdělávání dospělých a představuje důležitou spojnici mezi metodami a praxí. Od roku 2007 je součástí Programu celoživotního učení, který společně s ním tvoří programy Comenius (školní vzdělávání), Leonardo da Vinci (odborné vzdělávání a příprava) a Erasmus (vysokoškolské vzdělávání).

Více informací o možnostech získání grantu v rámci programu Grundtvig najdete na stránkách Národní agentury pro evropské vzdělávací programy (NAEP): www.naep.cz/grundtvig

Dům zahraničních služeb

Národní agentura pro evropské vzdělávací programy

vyhlašuje

výzvu pro podávání žádostí v rámci Programu celoživotního učení (LLP)

Pro decentralizované aktivity LLP:

COMENIUS

- ▶ Individuální mobilita žáků – 3. 12. 2012
- ▶ Další vzdělávání pedagogických pracovníků – 16. 1., 30. 4., 17. 9. 2013
- ▶ Asistentský pobyt a hostitelské instituce Comenius – 31. 1. 2013
- ▶ Projekty partnerství škol Comenius – 21. 2. 2013
- ▶ Partnerství Regio Comenius – 21. 2. 2013

LEONARDO DA VINCI

- ▶ Multilaterální projekty – přenos inovací – 31. 1. 2013
- ▶ Projekty mobility – 1. 2. 2013
- ▶ Projekty partnerství – 21. 2. 2013

ERASMUS

- ▶ Organizace intenzivních jazykových kurzů EILC – 1. 2. 2013
- ▶ Mobility studentů a zaměstnanců VŠ a VOŠ – 8. 3. 2013
- ▶ Intenzivní programy – 8. 3. 2013

GRUNDTVIG

- ▶ Mobility osob (vzdělávací kurzy) – 16. 1., 30. 4., 17. 9. 2013
- ▶ Projekty partnerství – 21. 2. 2013
- ▶ Workshopy – 21. 2. 2013
- ▶ Asistentské pobyty – 28. 3. 2013
- ▶ Dobrovolnické projekty – 28. 3. 2013
- ▶ Stáže a konference – průběžně od března 2013, min. 6 týdnů před zahájením akce

PRŮŘEZOVÝ PROGRAM

- ▶ Studijní návštěvy pro odborníky ve vzdělávání (SVES) – 28. 3., 15. 10. 2013
- ▶ Ostatní aktivity – 28. 2. 2013

Pro centralizované aktivity LLP:

- ▶ Multilaterální projekty, síť a doprovodné aktivity – 31. 1. 2013
- ▶ Jean Monnet – 15. 2. 2013

Více informací o možnostech získání grantu z Programu celoživotního učení naleznete na www.naep.cz.



Pomozte zajistit dětem lepší budoucnost

UNICEF již 66 let zachraňuje životy dětí. Vše, co děláme, je zaměřeno na dosažení pozitivních změn v jejich životech – konkrétní programy pomoci dětem rozvíjíme ve více než 190 zemích a oblastech světa. Miliony dětí chráníme před různými formami násilí a vykořisťování, milionům dětí poskytujeme vzdělání, zdravotní péči a výživu.

Tradice, zkušenosti, dobré jméno – to vše přispívá k celosvětové autoritě naší organizace. Zavázali jsme se prosazovat všude ve světě základní práva dětí na přežití a optimální rozvoj, dát jim budoucnost plnou života.

KLÍČOVÉ PRIORITY NAŠÍ PRÁCE:

- přežití a rozvoj malých dětí
- základní vzdělání a rovnost pohlaví
- ochrana dětí
- obhajoba dětských práv
- HIV/AIDS a děti

UNICEF je jedinou organizací OSN, jejíž činnost není financována z rozpočtu OSN, ale výhradně z dobrovolných příspěvků. Největší část pomoci je poskytována dětem žijícím v krizových oblastech a v chudých zemích s vysokou dětskou úmrtností.

S POMOCÍ NAŠICH PŘÍZNIVCŮ JSME V UPLYNULÉM ROCE NAPŘÍKLAD MOHLI ZAJISTIT:

- v Nigérii léčbu 224 000 těžce podvyživených dětí ve věku do 5 let,
- 6 milionům obyvatel Súdánu, většinou dětí, přístup k základní zdravotní péči,
- dodávky potravin, pitné vody, nouzových přístřeší a hygienických zařízení pro téměř 3 miliony Pákistánců žijících v oblastech postižených katastrofálními záplavami.

JAK MŮŽETE POMOCI:

- Nákupem blahopřání a dárkového zboží UNICEF
- Nákupem certifikátu Dárků pro život
- Pravidelným měsíčním příspěvkem jako Přítel dětí UNICEF
- Adopcí panenky z projektu „Adoptuj panenku a zachrániš dítě“

Více informací o možnostech podpory a programech UNICEF naleznete na www.unicef.cz.

Děkujeme!

www.unicef.cz

unicef 



Život je nádherný v každém věku

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

age
MANAGEMENT