

# S „padesátkou“ na krku



Evropský rok **aktivního stárnutí**  
a **mezigenerační solidarity** 2012



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



centrum  
kašpar

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



S „padesátkou“  
na krku









centrum  
kašpar

Děkujeme všem citovaným, kteří se s námi podělili o své zkušenosti.

## Obsah

Úvod: S „padesátkou“ na krku	4
Co je „ženská padesátka“	5
S „padesátkou“... hravě	13
S „padesátkou“... seriózně	18
S „padesátkou“... v podnikání	23
S „padesátkou“... pružně	27
S „padesátkou“... ve vedení	31
S „padesátkou“... sólo	35
S „padesátkou“... v kultuře	39
Závěr: „Padesátky“ z krku?	42

### Vysvětlivky ikon použitých v knize

citace	
rozšiřující text	
slovníček	
aktivita	
k zapamatování	
tip	
zajímavost	
foto	

„Ahoj, jmenuju se Eva, je mi 58 let a z Centra Kašpar mě poprosili, abych vás provedla touto publikací. Kromě padesátky mám „na krku“ taky Adama, mého milého zetě, kterého znáte z E-shortek či Kašparových Kraťasů. (A nově pro vás okomentoval také knihu „Vítejte v (Libereckém) kraji dobré firemní kultury“.) Ano, správně, jeho žena Eva je moje dcera. A jakou že mám pro tuhle funkci kvalifikaci? Inu, životní. Kromě péče o domácnost a vnoučata jsem na částečný úvazek zaměstnaná, studuji angličtinu ve večerním kurzu, ve zbytku času ráda luštím křížovky nebo si vyjedu na kole. Nenudím se. Což asi nepřekvapí žádnou padesátku. Zatímco pro ostatní to možná překvapivé je. Ono sladování práce a osobního života se někdy v případě naší věkové kategorie trochu zneviditelňuje. Pojdme to zkusit napravit.“



# Úvod: S „padesátkou“ na krku

S krkem je neodmyslitelně svázána celá řada českých úsloví. Když živíme domácí hladové „krky“, jsme současně pravděpodobně těmi „krky“, které otáčejí hlavami rodin. Někdy toho samozřejmě máme po krk a celá péče nám leze krkem. A dost možná si oddechneme, když ty hladové krky máme jednoho dne konečně z krku, tedy když se našim ratolestem konečně podaří osamostatnit se. Jenže tou dobou už často míváme na krku „padesátku“. A naše potřeba živit minimálně ten vlastní krk zůstává. Ze záhadných důvodů se ale na trhu práce stává „padesátka“ na krku synonymem neefektivity, a tudíž nezájmu zaměstnavatelů. Neprávem.

Nabízíme vám příběhy pěti žen, které dokazují, že „padesátka“ na krku se dá nosit s noblesou. A je spojena s poctivou prací, loajalitou, pokorou, uspořádaným hodnotovým žebříčkem, stabilitou, empatií a konečně také něčím, co se jen těžko vyjadřuje slovy. V oblasti smyslů bychom tento rys asi nazvali „smyslem šestým“. Jedná se o zvláštní druh entuziasmu, který se u žen, které vám představíme, rozvinul nastrádáním bohatých životních zkušeností. Svou profesi pak vnímají a prožívají natolik silně, že její výkon připomíná misi či poslání. A právě v tomhle spočívá nevyčísitelná a hlavně nenahraditelná přidaná hodnota žen 50+ na trhu práce.

Na to vám dáme krk.

Kolektiv autorů/ek.



Najdete na fotce i devátý krk?

# Co je „ženská padesátka“

Ženská padesátka je kreslená postavička, která vás provede celou touto publikací. Je ženského pohlaví, jmenuje se Eva a letos oslavila 50. narozeniny. Jejím prvním úkolem bude vysvětlit, proč se tato kniha věnuje právě a jenom ženám nad 50 let.

„Uff, to je zodpovědnost. Ale hodili jsme si s Adamem padesátikorunu a vyšlo to na mě. Tak tedy:“

## Proč právě a jenom ženy?

A proč ne? Vždyť o úspěšných mužích a sférách jejich zájmů slyšíme s pravidelností v televizním zpravodajství, čteme v denním tisku a učíme se o nich v učebnicích. Není to však proto, že ženy úspěšné nebyly a nejsou. Jen jsme si zvykli poměřovat je „mužskými“ kritérii úspěchu a v nich nepřekvapivě těžko obstarají. Jsou to právě ženy, od kterých se v naší společnosti celkem samozřejmě očekává výchova dětí, péče o vnoučata, zajištění chodu domácnosti. Dosažení něčeho dalšího - v práci, ve sportu či jiné oblasti – obnáší zpravidla pevnou vůli a nasazení, neboť svou sféru zájmu vždy kloube ještě se sférou soukromou. A tu veřejné ocenění čeká málokdy. Právě proto, že je soukromá.



**Work-life balance** neboli práce a život v rovnováze. Někdy se užívá zkratka WLB. Pojem pochází z angličtiny a je výsledkem feministických debat v 70. letech 20. století. Jeho smyslem je upozornit na skutečnost, že od druhé poloviny 20. století jsou již v západní společnosti běžným jevem dvouprůmové rodiny, a tudíž je nutné, aby muži i ženy vyvážili své povinnosti týkající se kariéry s dalšími oblastmi svého života – rodinou, zájmovou činností, péčí o zdraví či odpočinkem.

## Eviny poznámky

Mně osobně tento termín moc nevyhovuje, protože je nepřesný. Ve skutečnosti nesladujeme „práci“ a „život“, protože soukromá a veřejná sféra se neustále vzájemně prolínají. Práce je součástí života, stejně jako péče, koníčky, osobní rozvoj či odpočinek. Důležité je spíše uvědomit si poselství, které s sebou tento pojem nese – stanovit si cíle, priority a možnosti, aby zbytečně nedocházelo k **přetížení a vyčerpání**. Tedy aby bylo dosaženo oné rovnováhy (balance).



S přetížením a vyčerpáním souvisí ještě jedna nebezpečná věc, které jsem si všimla. Svým působením ji upevňují nejen časopisy a pořady, které sleduji, ale také škola, školka a lidé v mém okolí (Adama nevyjímaje). Prezentovaný **ideál „supermatky“** je podle mě jen falešnou pastí, která chce vyvolat zdání, že je možné a žádoucí s výkonem 100 % zvládat péči o děti, zajištění chodu do-

mácnosti, péči o manželovy stárnoucí rodiče a vlastní studium a zaměstnání. Není těžké si spočítat, jaký bych musela podat celkový výkon pro sladění těchto 5 oblastí. Nebo opravdu myslíte, že je dlouhodobě možné pracovat na 500 %? Odmítněte stereotypy, které zejména na ženy v naší společnosti kladou nepřiměřené požadavky. Zachovejte si rozvahu a zdravou sebedůvěru.



Pro usnadnění orientace ve vlastní situaci může pomoci vytvořit si malou soukromou „bilanční analýzu“.

- Kolik času mohu/chci/musím týdně věnovat jednotlivým sférám?
- Co k tomu potřebuji, a tedy vyžadují od sebe a od okolí?
- Umím si říci o podporu a pomoc – v rodině, u zaměstnavatele, v rámci okruhu přátel a známých?
- Nebojím se dle potřeby využít veřejných služeb a institucí (úklidové služby, poradenství, odlehčovací asistence apod.)?



„Moje bilanční analýza je následující:“

Role	Časová dotace týdně	Pomocník/Služba
Manželka Adama 50	Bez komentáře	--
Matka Evy	Jak kdy...	--
Tchýně Adama	Bez komentáře	☺
Babička Adámka a Evičky	20 hodin	--
Zaměstnankyně	40 hodin	--
Čtenářka a luštitelka	10 hodin	--
Cykloturistka	5 hodin	Někdy Adam 50...
Studentka	4 hodiny	--
Správa domácnosti/vaření	25 hodin	Někdy vnoučata



**Double shift** – pro označení skutečnosti, že ženy jsou v praxi daleko častěji než muži zabřemeněny jak výdělečnou činností, tak i starostí o domácnost a případně děti či nemocné příbuzné, se vžil termín „druhá směna“ (angl. double shift). Po skončení té první, oficiální, přichází žena z práce domů a nastává jí směna další, neoficiální. Tento jev zaznamenal v západních zemích masivní nárůst v průběhu a po skončení druhé světové války. Tehdy ženy začaly být ekonomicky aktivními namísto mužů, případně souběžně s muži. Práce v domácnosti jim však beze změn zůstala.

## Neviditelná práce

Zmíněná „druhá směna“ unikala dlouho pozornosti. Přetížené ženy, usilující o zvládnutí obou rolí ke spokojenosti kritického oka společnosti, postupně začaly zpochybňovat logiku stávajícího uspořádání. Neplacená práce doma měla status „neviditelnosti“ (především v očích mužů, kteří se jí nevěnovali). Spravedlivější rozdělení rolí mezi muže a ženy je dodnes snahou aktivistů a aktivistek po celém světě. Česká republika patří v tomto ohledu k velmi konzervativním zemím. Většina zdejších obyvatel nadále přičítá zodpovědnost za chod domácnosti a péči o děti ženám<sup>1</sup>.

**Tabulka č. 1:** Představy o rozdělení činností v rodině (v %).

	<b>Muž</b>	<b>Rozhodně muž</b>	<b>Spíše muž</b>	<b>Oba stejně</b>	<b>Spíše žena</b>	<b>Rozhodně žena</b>	<b>Žena</b>
Nakupovat potraviny	1	0	1	45	47	7	54
Pečovat o děti	1	0	1	59	35	5	40
Dále se vzdělávat	16	2	14	79	1	0	1
Pěstovat koníčky	7	1	6	89	1	0	1
Finančně zajišťovat domácnost	64	16	48	34	1	0	1
Být iniciativní v intimním životě	25	6	19	66	3	1	4
Vařit	2	0	2	20	64	14	78
Pěstovat společenské kontakty	10	1	9	82	4	1	5
Starat se o rodinný rozpočet	21	4	17	58	19	2	21
Zapojovat se do společenských akcí	35	4	31	55	2	0	2
Uklízet	1	0	1	48	40	10	50
Usilovat o profesní kariéru	39	7	32	54	0	1	1

**Poznámka:** Dopočet do 100% v řádcích tvoří odpovědi „nevím“.

*Zdroj: CHLUDILOVÁ, I. 2013. Rozdělení rolí v rodině. Tisková zpráva z výzkumu Naše společnost 2013. Praha: Sociologický ústav AV ČR.*

<sup>1</sup> CHLUDILOVÁ, I. 2013. *Rozdělení rolí v rodině*. Tisková zpráva z výzkumu Naše společnost 2013. Praha: Sociologický ústav AV ČR.



Evi, práce v domácnosti prý tvoří 30 % světového HDP. To vypadá, že bez Vás žen by se zhroutila třetina globální ekonomiky.

Se zhroutím já brzo, když se budeš jenom válet a čučet do novin.

Tak radši uber na 15 %, Evi. Vynech schody.

Cože?



Aktivity a zásluhy žen byly a jsou zneviditelňovány zcela oficiálně, a to i ve vědeckých kruzích. Pravděpodobně všichni znají francouzského filozofa osvícenství Jeana Jacquese Rousseaua či Augusta Comte, zakladatele vědecké sociologie – vědě o společnosti. Byli to ale právě oni, kdo vymezil ženám v naší společnosti velmi úzký okruh působnosti – vykázali je do sféry rodiny s odkazem na přirozený zákon. Mimo jiné proto málokdo zná ženské socioložky, které působily již v Comtově době a některé z nich Comtovy názory přímo kritizovaly. Harriet Martineau, Jenny P. d'Héricourt, Beatrice Webb, Jane Adams, Marianne Weber, Marie Jahoda a mnohé další.<sup>2</sup> V učebnicích dějepisu je však nenaleznete...



Když už se o ženách píše či mluví, často jsou zneviditelněny jazykově. Co to znamená? Dovolte malou ukázkou:

„Trojice vynálezců z pražského ČVUT vyvinula přístroj, který umožňuje ovládat počítač pouhým pohybem očí.“

„V americkém San Franciscu se v tomto týdnu konalo sympóziem specialistů na nervové procesy.“<sup>3</sup>

Myslíte, že na objevech se účastnily ženy? Správná odpověď je „ano“.

2 HONEGGER, C., WOBBE, T. 1998. *Frauen in der Soziologie. Neun Porträts*. München: Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

3 VALDROVÁ, J. „Jak jazyk zabíjí image odbornice“. *Gender, rovné příležitosti a výzkum 2005* (2): 1 – 3. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Abychom tento obraz alespoň trochu napravili/y, používáme v této publikaci důsledně oba tvary – mužský i ženský.

## Proč právě „50“?

Regionálním patriotům se možná pod číslem „50“ vybaví závod „Jizerská padesátka“ jako synonymum posouvání hranic lidských možností, vítězství vůle, ctížádosti a maximálního výkonu. Někomu třeba vytane v mysli dopravní značka omezující nejvyšší povolenou rychlost v obci.

Naše chápání čísla 50 se nechce poměřovat ani s jedním extrémem – omezeními na jedné straně a překonáváním hranic na straně druhé. Věk je totiž jen číslo a teprve subjektivním vnímáním dostává svůj význam. Chceme pouze podotknout, že **statisticky jsou to právě ženy ve věku nad 50 let, které dlouhodobě stojí na okraji zájmu zaměstnavatelů v důsledku předsudků, že jsou pomalé, nepružné, chybí jim moderní dovednosti.** A znovu zopakovat, že věk je jen číslo.

## Zajímavost

Zaměstnanost českých žen po 50. roce věku prudce klesá, v 55 letech činí necelých 40 %. U mužů ve stejném věku je prakticky dvojnásobná<sup>4</sup>.



Když výkon, tak přiměřený. Když omezení, tak dobrovolné.



4 KALÍŠKOVÁ, K., MÜNICH, D. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země“. *Krátká studie 3/2012*. Praha: Národohospodářský ústav AVČR.



Také si uvědomujete existenci obrubníků, jen když jedete s kočárkem?

## Interaktivní úloha

I naše Eva patří mezi regionální patrioty. Jizerské padesátky se pravidelně účastní. Kdybychom ji ale nazvali „patriotem“, asi by nás nepochválila. Znáte ženský tvar slova „patriot“?

## Řešení

Vězte, že patriot (neboli vlastenec) se užívá ve smyslu hájení zájmů určitého státu či lokality, zatímco patriot (vlastenka) patří do souvislosti se zájmy Země coby planety.



**Heroické stereotypy** – v mediálním prostředí je zvykem prezentovat znevýhodněné skupiny zjednodušeně buď jako chudáky, kteří zaslouží soucit, nebo jako hrdiny, kteří překonali své „postižení“ (odtud pojem **heroický stereotyp**). Hendikep však není něco, s čím se člověk rodí. Vytváří jej společnost. Ženství je hendikepem ve společnosti, která ženy diskriminuje. Invalidní vozík je hendikepem ve společnosti, která klíčové instituce a služby vybavuje schody a obrubníky. Z téhož důvodu hendikep není něčím, co jde překonat. Je však možné díky úsilí každé/ho z nás vytvářet osvětenější a odpovědnější společnost.



**Ageismus** – je to diskriminace založená na věku (a to jak vysokého, tak nízkého). Příkladem může být přesvědčení, že mladý člověk je nezkušený, nemá pokoru, zodpovědnost či závazky. Naopak člověk vyššího věku může být vnímán jako vyčerpaný, se sníženými schopnostmi, nemoderní a zkosnatělý. Obojí může být důvodem, proč někomu nedat pracovní příležitost. Ageismus je stejně nebezpečný jako jiné formy diskriminace – rasismus, sexismus (předmětem je příslušnost k pohlaví) či ableismus (předmětem je postižení).

Nechceme ani používat stereotypy vztahující se k určité skupině pro vyvracení stereotypů o skupině jiné. Třeba prohlášením, že zaměstnaní starší padesáti let jsou mnohdy schopnější než mladší ročníky. Problém je totiž už se samotným zařazováním lidí do skupin a škatulek. Nechceme ho podporovat.

Namítnete možná, že různé iniciativy prosazující rovné příležitosti vždy hovoří o skupinách. Že vozíčkáři potřebují bezbariérová prostředí, že ženy zasluhují stejné platy jako muži za tutéž vykonanou práci nebo že je nepřipustné, aby se rómské děti jen kvůli nevyhovujícímu sociálnímu zázemí vřazovaly do základních škol praktických a speciálních. Ano, pokud je předmětem zájmu boj za rovná práva a šance na úspěch, pak je patrně nejfunkčnější strategií agitovat za celou skupinu. V každodenním životě však nemáme co dočinení se skupinami. Do firmy nepřijímáme zástupce/kyni skupiny „ženy“, „muži“, „starší 50 let“, „absolventi/ky“ apod. Vždy máme tu čest s panem Novákem, který má určitou kvalifikaci, schopnosti, zkušenosti, osobnostní předpoklady a patrně stejně jako paní Nováková slaďuje pracovní sféru se soukromou, ať už do ní spadá péče o děti, jiné členy rodiny či studium.



**Gender** – koncept genderu (čti „džendru“) vznikl proto, aby upozornil na nesamozřejmost „mužské“ a „ženské“ role s vazbou na biologické pohlaví. Jinými slovy, muži a ženami se nenarodíme, ale stáváme se jimi teprve v průběhu života<sup>5</sup>. V rámci výchovy vstřebáváme každý a každá jiné prvky „mužství“ a „ženství“. Jsme jedinečné osobnosti a procházíme rozmanitými zkušenostmi. Proto neexistuje žádná obecná „žena“, ani obecný „muž“. Jen mnoho osobností s různými vlastnostmi, které jsme si zvykli označovat za „mužské“, nebo „ženské“.

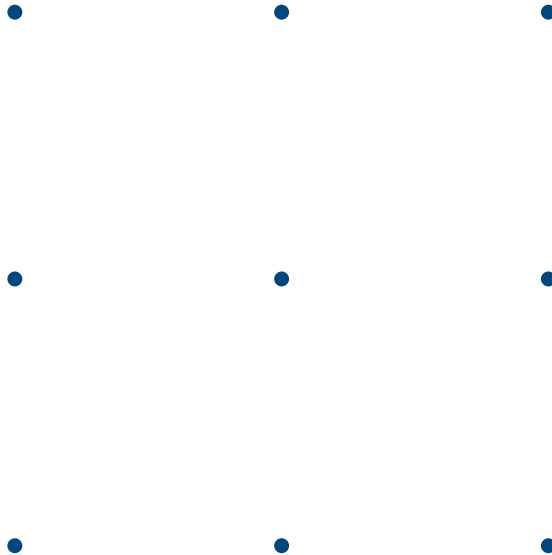
Do třetice vás nechceme o výhodách bezpředsudečného myšlení, zhodnocujícím jedinečné kompetence člověka bez ohledu na jeho gender či věk, přesvědčovat velkolepými prohlášením, hesly a zahraničními výzkumy odtrženými od naší reality. Nabízíme prosté zkušenosti pěti žen, které žijí, pracují a slaďují své

5 BEAUVOIROVÁ, S. 1966. Druhé pohlaví. Praha: Orbis.

životní role v Libereckém kraji. A v souvislosti s jejich příběhy s úctou a respektem poznamenat, že věk je opravdu jen číslo...



„Ehm, aby byl výklad kompletní, nejen padesátka, ale i ten můj padesátník je pěkné číslo...“



# S „padesátkou“... hravě

Jak jsme naznačili v předešlé kapitole, ženy starší padesáti let jsou nejméně „populární“ skupinou na trhu práce. Oblast pracovního života, tedy sféra veřejná, není totiž zatěžkána o nic menším počtem mýtů než sféra soukromá.

Rok 2014, kdesi v ČR:



„Vás nebereme – v tomhle věku špatně vidíte a určitě Vám to už tolik nemyslí...“

„...ehm?“



Pro srovnatelnou mzdu musí české ženy odvést o třetinu více práce než muži a mít o jeden stupeň vyšší vzdělání<sup>6</sup>

## Interaktivní úloha:

Snažme se nebát vystoupit „ven z krabice“ (out of the box thinking, nekonvenční, neotřelé, kreativní způsoby myšlení, nezatěžkané stereotypy a naučenými omezeními), aby naše myšlení mohlo opustit zkostnatělé předsudky, pověry a klišé. A dejme průchod vlastní kreativitě.

← Spojte devět bodů na předchozí straně čtyřmi čarami v jednom tahu.



6 KALÍŠKOVÁ, K., MÜNICH, D. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země.“ Krátká studie 3/2012. Praha: Národohospodářský ústav AVČR.

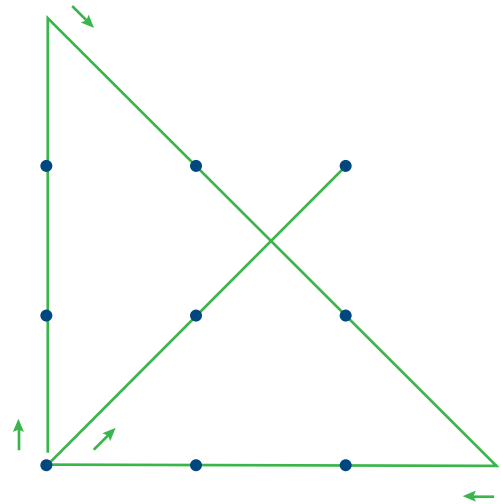
## Řešení úlohy z minulé dvoustrany:

Smyslem uvedeného cvičení je poukázat na skutečnost, že naše myšlení bývá často svázáno věcmi, které existují pouze v naší hlavě. Jako třeba hranice domnělého čtverce na obrázku. Jedná se pouze o na sobě nezávislé body v otevřeném prostoru. Podobné úlohy zpravidla nezaskočí ty, kteří uvažují kreativně.



Zaměstnavatelé, potřebujete do své firmy kreativní zaměstnance/kyně? Máte je na co nalákat?

- Vystupujete jako tvůrčí osobnost?
- Vypadají neotřele vaše webové stránky?
- Mají nápad propagační materiály vaší firmy?
- Poznají uchazeči o zaměstnání už na chodbě, že u vás bude jejich potenciál zhodnocen?



Kudy vede cesta k úspěchu?  
Ven z krabice...



Uchazeči a uchazečky o zaměstnání, zkoušeli jste se zamyslet nad atraktivitou toho, co zaměstnavatelům nabízíte?

- Poznává váš tvůrčí duch ze životopisu a motivačního dopisu, který posíláte?
- Umíte zaujmout ústním projevem?
- Jaká je vaše image?
- Co si berete na přijímací pohovor kromě diplomu?

Když se něco dlouho nedaří, je dobré se na věci podívat úplně jinak.



„Poté, co jsem absolvovala testy profesní diagnostiky, jsem o sobě poprvé začala uvažovat ne jako o zaměstnanci, ale jako o zaměstnavateli. A postavila jsem se na vlastní nohy.“

(Markéta Puzrlová, majitelka kavárny a čajovny EMTEA)

Přestože Markétě Puzrlové ještě zdaleka nebylo padesát let, mezníkem pro její bilancování byl návrat z druhé rodičovské dovolené, kdy jí podle vlastních slov připadalo, že je úplně k ničemu. Sama by ráda inspirovala ostatní ženy k tomu, aby se nebály podívat na svět nekonvenčním pohledem a vzaly úspěch do vlastních rukou. A to bez ohledu na věk.

## 50 : 50 aneb Zásada rovných příležitostí

Principem rovných příležitostí není zajistit, aby všichni měli všeho stejně. Jde pouze o vyrovnání příležitostí v oblastech, které nejde ovlivnit vlastními schopnostmi či vůlí. Nevybírám si, s jakým se narodím pohlavím. Neovlivním svou barvu pleti, ani ubíhající roky života. A proč bych taky měl/a? Vždyť výhoda je právě v rozmanitosti. Když je protěžována určitá charakteristika na úkor jiné, vždy to má neblahé důsledky pro všechny – osobní, společenské i ekonomické.



České ženy vykazují mezi 27. – 33. rokem života propad v míře nezaměstnanosti o cca 11 %. Jedná se o období zakládání rodin, přičemž většina žen zůstává na rodičovské dovolené. Možnost jejich pracovního uplatnění v souběhu s rodičovskou dovolenou je díky omezené nabídce flexibilních forem práce a obecné neochotě matky s dětmi zaměstnávat velmi nízká. V důsledku toho představuje roční ušlý příjem státu 1,6 mld. Kč na dani z příjmu a 3,6 mld. Kč na pojistném zdravotního a sociálního pojištění<sup>7</sup>.

7 Kalíšková, Klára, Münich, Daniel. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země.“ Krátká studie 3/2012. Praha: Národohospodářský ústav AVČR.



### Nejdůležitější zákonem uložené povinnosti zaměstnavatele v oblasti rovného zacházení

- respektovat zákaz diskriminace
- ctít ochranu osobnosti
- dodržovat zásadu rovného odměňování
- umožnit zaměstnancům vhodnou úpravu pracovní doby
- dbát o vhodnou úpravu pracovních podmínek – dbát na profesní růst zaměstnanců/kyň, využít všech možností pro sladění profesního a rodinného života
- dodržovat bezpečnost práce, ochraňovat těhotné zaměstnankyně, chránit zaměstnankyně a zaměstnance pečující o dítě



Základními právními normami na podporu rovného zacházení s ženami a muži jsou v ČR:

#### **Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů – tzv. antidiskriminační zákon**

Obsahuje mimo jiné:

- vymezení diskriminace přímé a nepřímé,
- přípustné formy rozdílného zacházení,
- právní prostředky ochrany před diskriminací

#### **Zákon č. 365/2011 Sb. – zákoník práce**

Obsahuje mimo jiné:

- povinnost zaměstnavatelů vyplácet zaměstnancům – ženám i mužům – za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty rovnocennou odměnu.

Zákon č. 367/2011 Sb., o zaměstnanosti

Obsahuje mimo jiné:

- zákaz činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter a odporují dobrým mravům



**Gender Pay Gap** neboli rozdíl mezi průměrnou mzdou mužů a žen v rámci ekonomiky určitého státu. Ženy podléhají nadále přímé platové diskriminaci – v rámci EU pobírají průměrně o 17,5 % nižší mzdu. Genderový mzdový rozdíl v ČR je jeden z největších v Evropě – platy žen oproti mužům jsou u nás nižší téměř o čtvrtinu<sup>8</sup>.

Vynásobíme-li číslo „5“ deseti, dostaneme „50“. V následujících kapitolách Vám představíme 5 žen – 5 příběhů, 5 inspirací, 5 jedinečných životních zkušeností. Spojuje je věk nad 50 let a Liberecký kraj. A také jejich kompetence – napočítali jsme jich nejméně 10. Mají tedy rozhodně co nabídnout. Těmito kompetencemi by měli disponovat i zaměstnavatelé, pokud chtějí získat kvalitní zaměstnankyně do svých řad.

odpovědnost

spolupráce

nadšení

aktivita

pružnost



otevřenost

moudrost

spolehlivost

profesionalita

trpělivost



Více o kampani „Rozhodují kompetence, nikoli předsudky“ naleznete na [www.centrum-kaspar.cz](http://www.centrum-kaspar.cz)

## S „padesátkou“ ... seriózně



„Ženy nad 50 let zaměstnáváme cíleně. Jsou spolehlivé, loajální, mají zkušenosti a dobrovolně z firmy v podstatě neodcházejí. Nízká fluktuace je pro nás zásadní.“

(Karel Drapák, jednatel NOVUS Česko)



„Není dražší zaměstnanec než ten, kterého musíte všechno znovu učit.“

(Kamil Jan Svoboda, náměstek primátorky Statutárního města Liberec)

V předchozí kapitole jsme často zmiňovali vztah „zaměstnavatel - zaměstnanec“. Zdůrazňovali jsme, že obě strany musí rozvíjet své dovednosti, aby na trhu práce získaly vytyčené cíle - zaměstnanci a zaměstnankyně dobré zaměstnání, zaměstnavatelé kvalitní lidské zdroje. Mezi řádky jsme také naznačovali, že obě strany mohou být zatíženy různými stereotypy. Ženy ve věku nad 50 let třeba pocitem nedostačivosti, snížené výkonnosti a obecně nízkým sebevědomím. Zaměstnavatelé mohou do potenciálních zaměst-



Víte o všech dovednostech  
vašich zaměstnankyň?

nankyň 50+ promítat podobné obavy. A tak někdy nastává začarovaný kruh založený na sebesplňující předpovědi. Neboli pokud vyrazíte na přijímací pohovor s pocitem, že tohle místo „padesátce“ určitě nedají, pak jej velice pravděpodobně opravdu nedostanete. A pokud pořádate výběrové řízení s tím, že už si dopředu v duchu „socháte“ ideálního kandidáta s parametry „muž, mladý, nejlépe s hypotékou (a tudíž loajální)“, nejspíše se jeho vítězkou nestane dáma vyššího věku. Psychika je velmi vlivný faktor. A protože jádrem této publikace jsou reálné živé „padesátky“, kterých se obavy a nízké sebevědomí rozhodně netýkají, bylo by spravedlivé zmínit také férové zaměstnavatele jinak než coby abstraktní jednotky. V našem regionu totiž jsou. Osvícení, otevření, bez předsudků. Zaměstnávají „padesátky“. A mají k tomu více než 50 dobrých důvodů...



„Ženy i muži nad 50 let disponují unikátním know-how, které se velmi obtížně předává. Náš podnik si rozhodně nemůže dovolit o tyto lidi přicházet.“

(Luboš Wejnar, ředitel Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou)



„Skupinu žen nad 50 let se vyplatí motivovat. U nás v TRW pořádáme semináře zaměřené na sladění práce a soukromého života těchto zaměstnankyň, rozvoj jejich měkkých dovedností a vzájemné sdílení zkušeností. Tato aktivita má u žen překvapující ohlas.“

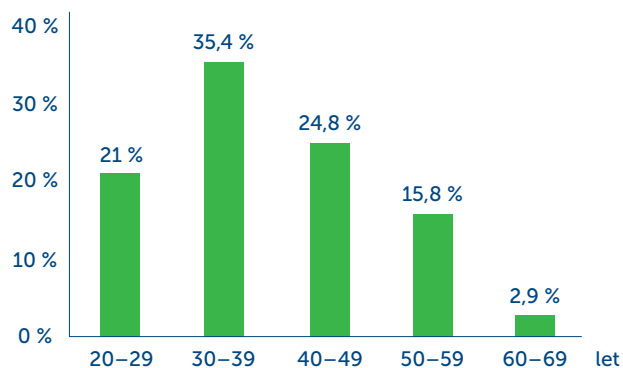
(Dana Pivrcová, HR Representative TRW Automotive Czech)

Na jednu regionální firmu s originálním přístupem k ženám nad 50 let se teď podívejme zblízka.

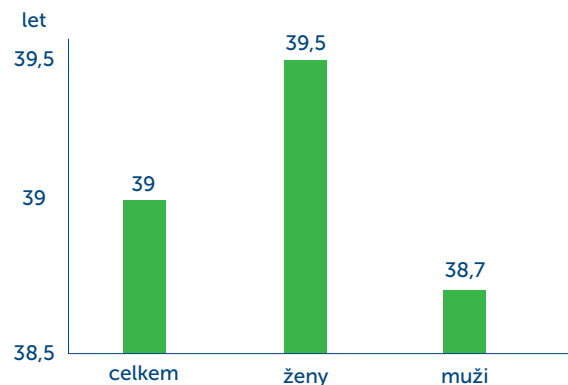
## TI AUTOMOTIVE AC, s. r. o.

Regionální automobilka s nadnárodním zázemím zaměstnává okolo 600 zaměstnanců a zaměstnankyň a sídlí v Jablonci nad Nisou. Výrobu klimatizačních jednotek do automobilů mnoha prestižních značek zde zahájila v roce 1999. Průměrný věk zaměstnanců/kyň (39 let) odpovídá průměru Evropské unie. Ženy nad 50 let představují 8,5 % všech zaměstnaných. Na jejich podporu vznikl již v roce 2005 tzv. Klub TI žen.

**Graf č. 1:** Věková struktura zaměstnanců/kyň TI Automotive



**Graf č. 2:** Průměrný věk zaměstnanců/kyň TI Automotive



Zdroj: Archiv TI Automotive

**Tabulka č. 2: Klub TI žen aneb Jak motivovat ženy po padesátce**

Zahájení projektu	červen 2005
<b>Co je „Klub TI žen“?</b>	
Setkávání kolegyně stejné věkové kategorie, které mají podobné zájmy a problémy.	
<b>Proč „Klub TI žen“ vznikl?</b>	
Reakce na výsledky průzkumu spokojenosti – odhalil výraznou nespokojenost u věkové kategorie žen nad 50 let	
<b>Časová náročnost</b>	
Cca 1 x za čtvrt roku, v sobotu dopoledne 2–4 hodiny (v jejich volném čase)	
<b>Témata setkání</b>	
Prevence a péče o zdraví, zdravý životní styl, komunikace (asertivita, transakční analýza), umění relaxace a zvládání stresu, finanční poradenství, vizáž a stylové poradenství atd.	

*Zdroj: Archiv TI Automotive*

Firma TI Automotive se rozhodla zareagovat na nespokojenost zaměstnanecké skupiny žen 50+ i pro její velmi nízké flukтуаční tendence. Udržení stabilních zaměstnankyň, jejichž zastoupení ve firmě je téměř desetiprocentní, se stalo jednou z priorit personální politiky. Klub TI žen si klade za cíl v první řadě posílit sebehodnocení a vědomí vlastní důležitosti těchto zaměstnankyň pro firmu, sekundárně pak podpořit týmovou spolupráci napříč společnostmi.

Výsledky po 10 letech fungování TI klubu jsou vynikající a především komplexní:

- Dlouhodobé zlepšení výsledků průzkumu spokojenosti u kategorie zaměstnankyň nad 50 let
- Pozitivní hodnocení této aktivity ze strany zaměstnankyň a jejich vlastní iniciativa při organizaci setkání
- Zisk ocenění PERSONÁLNÍ PROJEKT ROKU 2007 a CENA PERSONALISTŮ 2007 („Zaměstnavatel roku 2007“)
- Posílení image firmy: Jako BEST PRACTICE je TI klub prezentován na konferencích, v odborných časopisech apod.



**„Ženy této věkové kategorie mají nejenom možnost sdružovat se v TI Klubu žen, ale podpořili jsme je také speciálním zaměstnaneckým benefitem. Zaměstnankyně měly po dobu roku a půl možnost bezplatně využívat asistentky pro výpomoc se staršími či nemocnými členy rodiny. Pro některé to znamenalo zásadní pomoc.“**

**(Jana Hejzlarová, personální ředitelka TI Automotive AC s.r.o.)**



„A jak to máte s „padesátkou“ vy?“

S „padesátkami“ se v následujících medailoncích vypravíme do samotného nitra každodenních životů a zkušeností konkrétních žen, které sladují své role na Liberecku. Bude me trochu podnikat, trochu řídit, podíváme se na strategii single života, zabrousíme do kultury i do pružných forem práce, bez kterých se „vícekariérové“ životy těžko obejdou.



Osobní krédo paní Libuše  
Jahodové: „Snažit se nezůstat  
stará“.

# S „padesátkou“ ... v podnikání: Libuše Jahodová



„Podnikání mi vzalo klid, ale dalo mi pocit uspokojení a hrdost.“

„Nesmí odradit první dluh a první neúspěch, člověk musí jít hlavou proti zdi, jinak to dneska nejde.“

## O Libuši Jahodové

Klíčem k úspěchu paní Jahodové je bezesporu pokora, skromnost, a poctivý přístup k tradičnímu řemeslu. V Liberci není mnoho lidí, kteří by si nikdy nepochutnali na jejích koláčcích. Jméno si přitom dokázala vybudovat bez vstupního kapitálu, dotací a velkolepé reklamy. Mluví za ni kvalita práce. Při zaměstnání vždy současně vychovávala děti a později pečovala i o vnoučata, kterých má celkem 17. Jejím receptem na spokojený rodinný a pracovní život je tak zapojení celé rodiny do oblastí, které v naší společnosti často vykonává sama žena. Paní Jahodové se podařilo sladit práci a rodinný život a ještě přitom předat cenné dovednosti dalším generacím. Práce navíc zůstala jejím životním koníčkem.

## Pekařství Jahůdka

- Nabízí široký sortiment dobrot – dorty, koláče, záviny, zákusky, slavnostní cukrovinky jako rautky a rolády, ale také sezónní výrobky - tradiční vánočku, mazance či valentýnská srdíčka.
- Založit se ho rozhodla paní Libuše Jahodová v roce 1991. Tehdy jí bylo 50 let.
- Typickou „jahůdkovou“ pochutinou jsou malé vázané koláčky, které má zakladatelka pekařství nejraději.
- Všechny produkty se pečou podle původních domácích receptur.
- Do výroby je v tuto chvíli zapojena již třetí generace – zejména vnučka paní Jahodové.
- V Liberci jsou v současné době tři zavedené pobočky.
- Jahůdka má provozovnu přátelskou rodině – součástí cukrárny na Tovaryšském vrchu je dětský koutek.



„Každý něco rád dělá, mě od malička bavilo sbírat a pročítat staré kuchařky, zkoušet podle nich recepty a představovat si, v jakých podmínkách výroby vznikaly. Odjakživa jsem ráda pekla, chodila jsem péct známým na svatby, na křtiny. Když jsme pak začínali s provozem, otevřeli jsme zpočátku malý bufet v libereckém Rudolfově. Lyžaři, kteří jezdili nahoru do hor, se neměli kde stavit na rychlé občerstvení, tak jsme si řekli, že to zkusíme. Naše poloha byla navíc strategická – hned u zastávky autobusu.“

Po 15 letech v Rudolfově se podnik přemístil do větších prostor, a to již pod vedením dcery paní Jahodové. Jednalo se o budovu bývalého Elitexu na Soukenném náměstí v Liberci.

„Tam jsme byli tři roky, ale chyběl nám kontakt se zákazníky, jenom se rozvázelo. A lidé nám pořád říkali, že by si k našemu pečivu chtěli sednout. A tehdy se spustil provoz první cukrárny u hudební školy.“

Vedení cukrářství rozhodně nebylo jednoduché. Navíc paní Jahodová se pro zahájení podnikání ve velkém rozhodla poměrně pozdě – v padesáti letech.

„Já jsem nikdy a na nikom nežádala žádné dotace, všechno jsem si financovala a řídila sama, což s sebou neslo i problémy. V podstatě nikdy jsem neměla nadbytek.“

Paní Jahodová musela své vysoké pracovní nasazení kloubit i se starostmi o rodinu. V době, kdy se otvírala první „Jahůdka“, již měla i několik vnoučat.

„První tři nebo čtyři Štědré večery se ještě peklo pro veřejnost. Na nic jiného nebyl čas, takže když jsme skončili, přímo v pekárně jsme na stůl hodili ubrus a tam jsme večeřeli. Teprve druhý a třetí den jsme měli trochu svátky.“

Tak jako každá profese, podnikání paní Jahodové jí stálo oběti, ale i přineslo mnoho dobrého.

„Vzalo mi to hodně klidu – moc odpočinku jsem za těch patnáct let nezažila. Peklo se nepřetržitě, v sobotu, neděli. Mnohdy jsme dali ceduli na dveře, že máme vyprodáno, a lidi se stejně přišli zeptat, jestli nemáme alespoň okraje. Ale dalo mi to uspokojení, a když se podívám do regálů, tak mě to dělá trochu hrdou.“

V současné době naleznete v Liberci celkem tři jahůdkové cukrárny a do podniku je zapojena již třetí generace. Dceři paní Jahodové pomáhá vnučka, snacha působí jako hlavní pekařka.

„Základ těch dřívějších dobrých podniků bylo to, že se dědily. Zkušenosti předal otec a další třeba získal syn nebo dcera a po ní zase další generace. To byl úspěch našich největších slavných podniků.“

Paní Jahodová se podle svých možností dodnes podílí na výrobě sladkých dobrot. Kromě toho se stará o 17 vnoučat a snaží se i aktivně trávit volný čas.

„Chodím na procházky se svou oblíbenou dogou, mám pár slepiček a hodně se věnuji čtení, hodně jsem cestovala. Snažím se nezústat stará.“

Recepty na koláče jsou pochopitelně výrobním tajemstvím. Recept na úspěšné podnikání nám však paní Ludmila Jahodová prozradila.

„Nesmí odradit první dluh a první neúspěch, člověk musí jít hlavou proti zdi, jinak to dneska nejde.“



„Pokora, pracovitost, cílevědomost a úcta ke zkušenostem starších generací. To jsou hlavní devizy paní Libuše Jahodové. Obdivně smekám. Ale raději bych nechtěla vidět bilanční analýzu paní Jahodové za posledních 15 let. Co mi to jen připomíná? Že by ideál „supermatky“ v praxi?“



#### **Samostatná výdělečná činnost**

Podnikání, tedy samostatná výdělečná činnost, je formou sebezaměstnání, která může být účinnou strategií work-life balance. Upravena je Živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb.

##### **Výhody SVČ:**

- Vlastní timemanagement – časová nezávislost
- Možnost rozvrhnout si práci a osobní život (odpočinek, studium, péči o rodinu apod.)

##### **Nevýhody SVČ:**

- Náročnost na sebedisciplínu
- Problematické oddělení práce a odpočinku

##### **Důležité:**

- Znalost potřebné legislativy (Zákon o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb., Zákon o pojistném na sociální zabezpečení č. 589/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. aj.)
- Schopnost odhadnout mezeru na trhu – dobrý podnikatelský projekt
- Nenechat se odradit prvními neúspěchy



Zvažujete SVČ? Přijďte se k nám bezplatně poradit.

Máte v hlavě podnikatelský záměr a nevíte, jak jej zrealizovat? Nabízíme vám účast v kurzu Podnikatelské akademie.

Více na [www.centrum-kaspar.cz](http://www.centrum-kaspar.cz).



Osobní krédo paní Vendulky Procházkové: „Nejde pomáhat, aniž byste nejdřív pomohli sobě.“

# S „padesátkou“ ... pružně: Vendulka Procházková



„Na prvním místě jste vy, pak zase vy a pak teprve je všechno ostatní. Protože jinak vyčerpáte sebe a už nemůžete druhým poskytnout vůbec nic.“

## O Vendulce Procházkové

Vendulka Procházková zasvětila svůj život pomáhající profesi – působila jako zdravotní sestra a vedoucí sanatoria pro dlouhodobě nemocné. Pomáhání se neplánovaně přeneslo i do její soukromé sféry. Její nejmladší dcery získaly v raném věku kombinované postižení a vyžadují celodenní péči. Kromě dětí ji zaměstnávají také 2 feny a jejich deset štěňat. Dalo by se tak říci, že finanční řízení firmy je pro ni odpočinkem. Nesmírně silná osobnost paní Procházkové má v sobě současně velikou pokoru. A také odhodlání si ve středním věku konečně začít trochu užívat (i soukromého) života. V roce 2013, tedy ve svých 50 letech, se provdala za ředitele OHK Liberec – pana Martina Procházkou.

## Okresní hospodářská komora Liberec

- Podporuje podnikatelské aktivity v regionu, poskytuje poradenské služby související s podnikatelskou činností, organizuje školení, spolupracuje s ostatními komorami.
- Zajišťuje výměnu zkušeností mezi českými a saskými podnikatelkami formou neformálního klubu.
- Realizuje projekt ADAPTA II, v němž spolupracuje se zaměstnavateli a zaměstnanými ve výpovědi či ohroženými výpovědí.
- Je partnerem projektu Centra Kašpar „50 + výhod rovných příležitostí“, který posiluje postavení osob nad 50 let na trhu práce.

Paní Vendulka Procházková pracuje jako projektová manažerka v Okresní hospodářské komoře v Liberci. Ještě předtím se řadu let věnovala svému původnímu povolání zdravotní sestry.

„Několik let jsem vedla soukromé sanatorium. Jedno zařízení se věnovalo dlouhodobě nemocným, to znamená taková lepší LDN. Druhé se věnovalo Alzheimerově chorobě.“

Profesionální pomáhání v prostředí soukromé kliniky bylo natolik vyčerpávající, že pocítila nutnost změny.

„Neznáte žádný odpočinek, víkendy neexistují, na návštěvy jezdí rodiny, vy se jim musíte věnovat. Cokoliv se děje, jste v práci v pět hodin ráno. Dovolenou si můžete vzít na týden a stejně musíte být pořád na telefonu.“

Pro své bohaté zkušenosti se sladováním práce a rodiny byla paní Procházková v roce 2013 nominována do soutěže Pán/paní svého času.

„V současné době kloubím péči o dvě postižené holčičky a jednu starší dceru, dále o dceru, kterou jsem vyvdala, o dvě feny, z nichž každá má pět štěňátek. A mezi to se taky musí vejít ta práce.“

S péčí o postižené dcery jí nejvíce pomáhá jedna ze starších dcer. Dvojčata paní Procházkové se vzdělávají ve speciální škole v Praze.

„Přes týden jsou na internátě a díky tomu jsem schopna se věnovat i práci, což předtím, když jsem s nimi byla 10 let doma, opravdu nešlo zvládat.“

Vzhledem k náročnosti jejich handicapu je problém zajistit i odlehčovací službu.

„Se sociální službou je to trochu složitější, protože tím, že to jsou dvě hyperaktivní holčičky, je hned tak někdo nezvládá hlídat. A pak je odmítají opakovaně přijmout.“

Nelehké zvládání péče o rodinu a domácnost ještě poněkud znesnadňovaly předsudky a nepochopení ze strany okolí.

„Používala jsem kšíry a psí flexišňůru. Jednak měly rozptyl, mohly si dělat, co chtěly, a já jsem je měla u sebe, takže se nemohlo nic stát. Dodnes nedokážou odhadnout nebezpečí. Lidé se na mě ale samozřejmě dívali skrz prsty.“

Jak sama říká, energii má vyčerpanou na mnoho let dopředu. Síly se snaží nabírat paradoxně v zaměstnání, kde zastává jednu z vedoucích pozic.

„Pro mě je to vysloveně odpočinková činnost, protože péče o děti je pro mě podstatně náročnější, než počítat milionové rozpočty. Pan ředitel se mi prakticky vůbec neplete do toho, jak já si organizuju hodiny, na druhou stranu ale zase ví, že nejsem z těch, kdo by to neudělal.“

Na zájmovou činnost se v posledních letech bohužel téměř vůbec nedostával čas.

„Je mi čerstvých padesát a už si říkám, že by to chtělo se trošku starat o sebe a nejenom o druhé, což jsem dělala celý život. Chci si udělat svůj plán, kdy si půjdu zaplavat, kdy půjdu na kolo. Začala jsem zase jezdit na sjezdovkách a z toho mám opravdu radost.“

Právě upozadění své vlastní osoby při sladování péče o rodinu a obrovského pracovního nasazení se v současné době promítá do životního kréda paní Procházkové.

„S odstupem těch mnoha let, co jsem na světě, bych dnes žebříček hodnot stavěla jinak než dřív. Na prvním místě jste vy, pak jste zase vy a pak teprve je všechno ostatní. Protože ve chvíli, kdy tohle nefunguje, tak sebe vyčerpáte, ale v tu chvíli už nemůžete poskytnout druhým vůbec nic.“



„Srovnaný hodnotový žebříček, nadhled a profesionalita. To jsou přednosti, které na paní Procházkové obdivuji já. Pomáhání všem a za všech okolností je „prokletím i ctností“ mnoha žen. K přerodu, po kterém přijde uvědomění si vlastní důležitosti a vyčerpatelnosti osobních zdrojů, však nedochází lehce. Nic se nedá předběhnout. Jinak než zkušenostmi se k určitým kompetencím zkrátka nedopracujeme. Zaměstnankyně 50+ je mají.“



**Flexibilní formy organizace práce (také FFOP)** – jedná se o možnosti přizpůsobení pracovní doby a způsobu výkonu práce tak, aby vyhovovala oběma stranám – zaměstnavateli i zaměstnanci/kyni. Mohou být značnou oporou při sladování různých oblastí osobního života s pracovní sférou.

Níže vyznačené flexibilní formy, které využívá i paní Procházková, přímo vyplývají ze zákoníku práce. FFOP podle zákoníku práce:

- zkrácený pracovní úvazek (§ 241)
- pružná pracovní doba (§ 85)
- práce z domova/homeworking (§ 317)
- práce na dálku/teleworking (§ 317)
- DPČ, DPP (§ 74 – § 77)
- -konto pracovní doby (§ 86, § 87) – hodiny odpracované kdykoli v daném týdnu či měsíci se sčítají a přebývající jsou zaměstnanci/kyni buď proplaceny nebo poskytnuty v podobě placeného volna

**Zákoník práce: „Co není zakázáno, je dovoleno“** – vstřícné kroky neupravené zákonem lze naplnit vlastním ujednáním zaměstnavatele a zaměstnance/kyně v rámci:

- Kolektivní smlouvy
- Vnitřního předpisu
- Pracovního řádu

**FFOP mimo zákoník práce:**

- sdílení pracovního místa více zaměstnanými (o tutéž pozici se dělí více osob na zkrácené úvazky)
- víkendová práce
- volná pracovní doba
- stlačený pracovní týden (týdenní fond odpracovaný v méně než pěti dnech)
- flexibilní začátek pracovního dne

# S „padesátkou“ ... ve vedení: Věra Rosenbergová



„Pro spokojenost v pracovním i osobním životě je potřeba mít nadhled, smysl pro humor a pozitivní myšlení.“

## O Věře Rosenbergové

Povídat si s Věrou Rosenbergovou je radost nejen díky jejímu pozitivnímu přístupu k životu a lidem. Coby bývalá redaktorka vládne mluveným slovem a pohladí doslova v každé větě. Když se k tomu připočte její umělecké nadání (zpívá v pětičlenném swingovém souboru) a manažerské dovednosti, nezbyvá než se obdivovat právě pozitivnímu přístupu, který jí na skloubení všech jejích domén dává energii. Věra Rosenbergová žije s manželem a dvěma dospělými dětmi v Liberci a do zaměstnání tak od roku 2000 denně dojíždí. Ani o tomhle se však sama od sebe nezmíní. Když člověk něco dělá rád, je to přece samozřejmost...

## ZŠ a MŠ Mníšek u Liberce

Má kapacitu 200 dětí (ZŠ) a 84 dětí (MŠ), na které připadá celkem 19 vyučujících. Součástí je i školní družina, která je dějištěm mnoha kulturních akcí pro děti, jejich rodiče a širokou komunitu v obci.

Pořádá celou řadu zajímavých projektů – například program Comenius, formu několikadenních výměnných zahraničních pobytů, jejichž cílem je zlepšit jazykové dovednosti dětí a znalost reálií.

Byla nominována do soutěže Vstřícný zaměstnavatel 2014 za individuální lidský přístup, který respektuje potřeby zaměstnaných.

Věra Rosenbergová již 14 let řídí chod Základní a mateřské školy v Mníšku u Liberce. Škola funguje tak trochu i jako kulturní centrum obce.

„Není to jenom administrativa, ale i starost o materiální zabezpečení, komunikace se zřizovatelem. Musím říct, že mě toto naplňuje, baví mě ta organizační činnost. Mám uspokojení z toho, když se nám daří naši školu dále vylepšovat.“

Po absolvování oboru český jazyk a hudební výchova na pedagogické fakultě v Ústí nad Labem vyučovala paní Rosenbergová na textilní odborné škole a na rodinné škole v Broumovské v Liberci. Tři roky se živila i jako moderátorka regionální liberecké televize.

„Přečetla jsem si tehdy inzerát, že shánějí redaktory pro začínající libereckou televizi. Říkala jsem si – mám vystudovaný český jazyk, pokusím se o to. Moc se mi líbila ta práce, shánění materiálů, nejrůznějších příspěvků, hledání témat.“

Hlasovému projevu se Věra Rosenbergová věnuje i ve volném čase. Od roku 1986 je členkou vokálního swingového sdružení Teptet.

„Je nás pět žen, zpíváme swing, a když jsme s naším souborem aktivně vystupovaly, byla to moc hezká éra. Samozřejmě abych to mohla dělat, bylo třeba mít podporu v rodině, protože jsem zpívala i v době, kdy jsme měli malé děti. Tehdy v devadesátých letech jsme poměrně hodně jezdily po Evropě. Nejlepší zahraniční zájezd, který jsme absolvovaly, bylo Norsko, Švédsko, Dánsko v roce devadesátém. Byl to čtrnáctidenní zájezd. Děti byly tehdy opravdu hodně malé. Starost o ně převzaly v plné míře babičky a manžel. Musím říct, že jsem měla vždycky velkou podporu v rodině, ať už v manželovi nebo v babičkách. Já jsem tehdy působila ještě na rodinné škole. Samozřejmě všechny zájezdy probíhaly v létě, v době prázdnin, takže tam problém se skloubením nebyl.“

Zpěvem její zájmy nekončí. V současné době propojuje s pracovním životem i několik dalších volnočasových aktivit.

„Ráda čtu. Potom v sezóně, když to jde, jezdíme s celou rodinou na kola. Ráda provozuji turistiku, takže chodíme po horách. S kolegyní jsme v roce 2005 a 2007 absolvovaly pouť do Santiaga de Compostella. V současné době jsou děti dospělé, takže mám neomezené pole nejrůznějších působností.“

Nutnost sladování si uvědomuje nejenom v případě vlastní osoby, ale myslí i na potřeby svých zaměstnanců – vyučujících.

„Pokud někdo chce pracovat buď na zkrácený úvazek, nebo potřebuje nějaké volno, které je možné zajistit, tak to uděláme. Lidé pak mají motivaci, pracují samostatně a rádi a tím se celá škola posouvá dopředu, což je hrozně fajn.“

Cílem Věry Rosenbergové je fungující škola, obohacující jak vedení, tak i žáky a vyučující.



Osobní krédo paní Věry Rosenbergové: „Umět se radovat ze života a vždy se mít na co těšit. Zkrátka žít naplno.“



„Není dobré na zaměstnané tlačit. Pokud jsou spokojeni a dostanou svobodu a volnost, tak sami přicházejí s nápady, přicházejí s náměty. Vůbec pak není potřeba někoho do něčeho nutit. Třeba o prázdninách - nikdo sem nemusí, ale spousta vyučujících přijde dobrovolně, podívat se, popovídat. Takové to mikroklima, které v naší škole máme, je domácí, vstřícné. A zaměstnavateli se to vrátí i s úroky.“

Pozitivní přístup volí nejen v zaměstnání, ale i v soukromém životě.

„Má životní kréda jsou: ‚Co tě nezabije, to tě posílí‘ a ‚S úsměvem jde všechno líp‘, protože pro spokojenost v pracovním i osobním životě je potřeba mít nadhled, smysl pro humor a pozitivní myšlení. Je důležité umět rovnoměrně skloubit všechny roviny – práci, osobní a rodinný život a zájmy - a oddělit podstatné od nepodstatných maličkostí, které zbytečně vyčerpávají.“



„Klid, rozvaha, spravedlivý a lidský přístup k sobě i k druhým. Paní Rosenbergová je zaměstnavatelka na pravém místě. Protože má v sobě stále zvnitřněnou i zkušenost zaměstnankyně. Propojit obojí neumí každý. A trh práce tuto schopnost zaslouženě cení.“



**Ženy v řídicích pozicích** – oblast, která je opředena snad největším množstvím **genderových stereotypů a předsudků**:

- Ženy nepatří na manažerské posty, ale do kuchyně.
- Ženy nemohou dobře řídit lidi, neboť jsou příliš přecitlivělé a emocionální.
- Ženy nemohou být top manažerky, protože tráví velký objem času péčí o děti.

Nejlepší strategií jejich vyvrácení nejsou věcné argumenty, ale příběhy konkrétních žen, jakou je třeba Věra Rosenbergová. Ta je ředitelkou ve výrazně feminizované oblasti školství, proto zde žena v čele málokoho překvapí. Sama však podotýká, že ženy jsou rovnocenně dobrými manažerkami, neboť disponují možná jinými dovednostmi než muži, ale neméně potřebnými pro vedoucí post. Nutnost souběžného zvládnání různých rolí, včetně péče o rodinu, tyto dovednosti dále tříbí.



**„Ženy jsou empatické, dokáží vyjít vstříc potřebám podřízených a mají pochopení pro jejich sladování práce a soukromí. To jim umožňuje vytvářet harmonický pracovní tým, který je spokojený a výkonný.“**



**Skleněný výťah.** Označuje proces, kterým se muži v naší společnosti snadno dostávají na vysoké manažerské posty, přičemž zdaleka nemusejí prokázat takové kvality, jako ženy aspirující na tentýž post.

**Skleněný strop.** Označuje naopak „neviditelné“ bariéry v organizaci, které ženám komplikují a znesnadňují kariérní vzestup. Ženy se například málokdy mohou vyskytovat na neformálních firemních akcích, kde se odehrává většina důležitých firemních rozhodnutí, neboť je na nich větší břemeno péče o domácnost a rodinu.

# S „padesátkou“ ... sólo: Jaroslava Syrovátková



„Všechny koníčky jsem dřív musela skloubit s dětmi. Aby se dala spojit práce a zábava, tak jsem je všude brala s sebou. A dnes všude беру své vnučky.“

## O Jaroslavě Syrovátkové

Je až neuvěřitelné, kolik profesí v sobě kloubí paní Jaroslava Syrovátková. Díky pílí, ctízádnosti, životnímu optimismu a entuziasmu to však vypadá jako naprosto samozřejmé, když o svých zájmech vypráví. Ano, o zájmech. Práci totiž ze svých zálib rozhodně nevyčleňuje. Jaroslava Syrovátková získala v roce 2013 titul v soutěži Pán/Paní svého času. A právem. Její neotřelá filosofie, která je založena mimo jiné i na „single“ životu, který je charakteristický spíše pro mladší generace, dává smysl a nebrzdí v ničem její seberealizaci. Všem genderovým předsudkům navzdory.

Pracuje jako odborná asistentka s vědeckou hodností na ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

## Technická univerzita v Liberci

- Nabízí 80 studijních programů a 200 studijních oborů na sedmi fakultách
- V současné době zde probíhá výstavba G-komplexu, výzkumného, vývojového a výukového centra pro pokročilé technologie (v rámci Operačního programu Věda a výzkum pro inovace)
- Byla v roce 2010 zvolena Vstřícným zaměstnavatelem za provoz dětského koutku, který zajišťuje bezplatné hlídání dětí zaměstnanců/kyň na/po rodičovské dovolené. V současné době je tento projekt rozšiřován i o vzdělávací aktivity pro rodiče hlídáných dětí.

„Já jsem nejdřív začala na vysoké škole učit jako externistka v době, kdy jsem pracovala jako ředitelka banky. Řídila jsem tehdy 15 poboček. Když naše banka šla do nucené správy, já jsem bankovníctví opustila a vyhrála jsem výběrové řízení na ředitelku jabloneckého divadla. Byla jsem tam v době, kdy se divadlo rekonstruovalo. Rozběhla jsem jeho činnost, pak se mi ale výrazně zhoršil zdravotní stav. Proto jsem odešla a věnovala se už pouze práci na vysoké škole. Od roku 1992 mám živnostenské oprávnění na ekonomického poradce, takže vlastním i takovou malou firmu na vedení účetnictví. V roce 2008 jsem složila zkoušky na daňového poradce. Viděla jsem však časové vypětí, které by tato pozice obnášela, a tak jsem si řekla, že pro mě je podstatnější se věnovat mládeži a pedagogické činnosti.“

Na Technické univerzitě v Liberci působí Jaroslava Syrovátková nepřetržitě od roku 1997.

„Můj obor je Ekonomika cestovního ruchu, je to bakalářský směr. V rámci toho oboru učím předmět technika cestovního ruchu a metody průvodcovské činnosti. V této oblasti i publikuji, napsala jsem několik monografií, články, přednáším v zahraničí, takže jsem třeba navštívila Litvu, Polsko a další státy.“

Zaměstnání, kterému se věnuje i v důchodovém věku, si pochvaluje také z hlediska možnosti vstřícného nastavení práce.



Osobní krédo paní Jaroslavy Syrovátkové: „Cokoli děláš, dělej to s nadšením. A den Ti uteče úplně jinak.“



„Nedocenítná je pro mě pružnost, kterou mi akademická sféra dává. Kdybych pracovala v jiném zaměstnání, tak v současné době při nedostatku pracovních příležitostí bych práci asi musela opustit“.

Práci tak Jaroslava Syrovátková kloubí s neuvěřitelně širokým záběrem zájmové činnosti.

„Řadu let jsem hrála závodně házenou, která mému temperamentu nejvíc vyhovovala. Od mládí až do svých padesáti let jsem také hrála volejbal. Tam jsem i trénovala a vychovávala dvě generace mladých volejbalistek. Miluji také mykologii, tak jsem si před dvěma roky udělala zkoušky na soudního znalce tržních hub. Celý život mě také velmi bavila mineralogie. Měla jsem velkou sbírku kamenů. Má rodina je klan zahradníků, takže to mě od dětství strašně bavilo. Velmi ráda cestuji. Všechny koníčky jsem dřív musela skloubit s dětmi. Aby se dala spojit práce a zábava, tak jsem je všude brala s sebou. A dnes všude беру své vnuky.“

Dnes lituje jen toho, že se kvůli pracovnímu vyčerpání po mnoha letech přestala věnovat sportovním aktivitám, zejména volejbalu.

„Myslím si, že jsem zbytečně brzy přestala hrát volejbal, že jsem mohla hrát dál, mohla jsem si udržet váhu, se kterou bojuji do dneška.“

Vějíř zájmů a pracovních aktivit úspěšně slaďuje i díky neotřelé životní filosofii.

„Stihnout toho mohu tolik, protože se nemusím starat o žádného muže. ☺ Jsem rozvedená, postarala jsem se o své děti sama. Spíš bych ocenila, kdyby se někdo staral o mě. Abych měla partnera, který mě bude opečovávat, uvaří mi. Protože to tak nemám, nemám ani potřebu být doma, abych manželovi uvařila večeři, vyžehlila mu košile, a to se ušetří spousta volného času.“

Brát práci jako zábavu je pro paní Syrovátkovou tím nejvýznamnějším krédem.

„Mám upřímně ráda svou práci, mám ji jako koníčka. Proto říkám, cokoliv děláš, dělej to s nadšením, i když tě to třeba ze začátku nebaví. Ten den ti uteče úplně jinak. Starej se o to, zajímej se o to a dělej to s láskou, to si myslím, že je nejdůležitější.“



„Dar komunikace, analytického myšlení, ale i velkorysost, dobrosrdečnost a citlivost. Velmi často jsou právě tohle vlastnosti, které postrádá pracovní tým jako celek. Pokud zaměstnavatel získá do firmy takovou ženu, nemůže prodělat. Jde jen o to si ji udržet...“



### „Single“ jako životní volba

Pravděpodobně druhá nejčetnější oblast, která neuniká kritickému oku společnosti, infikovanému předsudky. Osobní život. Všimněte si, že téměř všechny medailonky zajímavých osobností v denním tisku, časopisech i televizi obsahují informaci o rodinném stavu, počtu dětí či typu sexuální orientace. A pokud se někde tyto informace objevují se 100% jistotou, tak je tomu v případě žen. Jejich soukromí je do značné míry veřejným majetkem.

Byl to Pierre Bourdieu (2000), který nazval ženské bytí bytím viděným. Argumentoval, že žena v určitém smyslu existuje jen v pohledu muže – odráží se v něm. Pokud nenaplnuje definovaná kritéria společenské morálky, bývá na ni nahlíženo s despektem. Jako kdyby neobstála ve své předem stanovené roli. Jako kdyby součástí života neměla být svoboda a právo volby.

**Single život je legitimní strategií, jak sladit soukromí s pracovní sférou.** Ženy jsou zatíženy péčí o rodinné zázemí statisticky mnohem více než muži. Pokud se rozhodnou pro život bez partnera, tato „druhá směna“ odpadá. Realizují se oproti tomu v mnoha jiných oblastech.

# S „padesátkou“... v kultuře: Věra Ceéová



„Každý nemá to štěstí, že může pracovat i v důchodovém věku.“

## O Věře Ceéové

Pokud zavítáte na pobočku Krajské vědecké knihovny v Liberci na Králově Háji ve středu odpoledne, bude vám okamžitě jasné, v čem je paní Ceéová jedinečná. Kolem ní je totiž v knihovně nezaměnitelná atmosféra. Promítají se do ní jistě její umělecké zkušenosti, osobní pokora a moudrost a v neposlední řadě celoživotní vášeň pro kulturu. Paní Věra Ceéová do knihovny nejen geniálně zapadá. Ona dává jejímu prostoru punc kulturního centra – místa pro sdílení každodenních radostí a starostí obyvatel oblíbené liberecké čtvrti a prostoru, kde je každý přijímán a v bezpečí. Málo je mezi námi takto výjimečných lidí.

## Krajská vědecká knihovna v Liberci – pobočka Králův Háj

- Je součástí Krajské vědecké knihovny Liberec s roční návštěvností přes 400 000 čtenářů/ek a s knihovním fondem v rozsahu 1.300 000 dokumentů.
- Před rokem 1989 byla pobočka na Králově Háji součástí multifunkčního domu Centrum. Jeho prostory posléze připadly odbornému učilišti a knihovna byla přemístěna do objektu bývalé školky, kde ji čekala velmi náročná rekonstrukce.
- Pobočka se těší vysoké oblibě zejména u staršího obyvatelstva jedné z původních libereckých čtvrtí, pro něž je mnohdy jediným dostupným kulturním stánkem.

„Já jsem původně vystudovala v Praze DAMU a stala jsem se herečkou. Přišla jsem do Liberce do angažmá, pak se nám narodila děťátka. Muž už tehdy dělal kariéru operního zpěváka a já se věnovala dráze činoherečky.“

Za složitých poměrů v době normalizace odešla paní Ceéová s těžkým srdcem z divadla a nastoupila na odbor kultury na libereckém Magistrátě.

„Byla to rovněž zajímavá pracovní etapa. Ke konci jsme na odboru kultury dokonce řídili divadlo, takže jsem k divadlu měla vždycky velmi blízko. Když jsem odcházela do důchodu z radnice, kde jsem byla přes třicet let, tak mi shodou náhod paní Lenka Václavíková Helšusová nabídla, jestli nechci nastoupit do knihovny. Je to právě ona, kdo má na rozvoji liberecké vědecké knihovny obrovskou zásluhu.“

Na pobočce liberecké knihovny na Králově Hájí pracovala Věra Ceéová jako knihovnice 15 let, z toho 14 let už v důchodovém věku. Dnes, ve svých sedmdesáti letech, nadále vypomáhá s jejím chodem.

„Pro spoustu lidí, zvláště když ovdoví, tak je návštěva knihovny jedna z mála aktivit, kterou ještě můžou vykonávat, která je těší. Tím, že si musí pro tu knížku dojít, zase ji vrátit, tak mají způsob životní náplně. Často se mi tady stávalo, že mně říkali: ‚Ještěže vás tady máme, protože my bychom ani neměli kam chodit.‘ Lidi by si měli v tomto směru daleko víc pomáhat. Někdo má to štěstí, že může práci dělat, ale jiný to štěstí nemá – že třeba nenarazí na to, aby mohl pracovat zároveň k důchodu, nebo mu to zdravotní stav neumožní.“

Knihovna tak představuje pro paní Ceéovou službu pro lidi v širším významu. Věnuje se těm, kteří ztratili své nejbližší, nebo již mají odrostlé děti. A tato práce zpětně obohacuje i ji.

„Vy jim nabízíte knížky, povídáte si s nimi, oni vám zase sdělují věci ze svého života. Samozřejmě to pak přeroste přes bázi polosoukromého povídání, protože oni sdělují i svoje problémy, vy se jim zase snažíte pomoci, ujistit je, že v té situaci nejsou sami, že takových je víc. Tím člověk dostává jiný náhled i na svůj život.“

Kromě práce se vždy věnovala a stále věnuje především rodině. Manželovi, dětem a dnes již i vnoučatům.

„Můj manžel před sedmnácti lety vážně onemocněl, ale naštěstí je v léčení. Najednou si člověk uvědomí, že si musí vážit toho, že jsou dva, protože to už třeba zítra tak být nemusí, a že si ho musí předcházet, aby to vydrželo co nejdéle. Mám šest vnoučat – tři kluky, tři holčičky. Jezdím na Šumavu, odkud pocházím, za sestrou a bratry. Pořád se snažíme držet jádro rodiny.“

Není překvapivé, že velice ráda čte. Kromě toho spolu s manželem navštěvují premiéry divadelních představení a zajímají se o kulturu všeho druhu.

„Kupujeme často nahrávky jak vynikajících filmů, tak oper. Když je vám sedmdesát, tak už člověk si říká: Tak tohle už jsem viděl, tamhle už jít nemusím... Kromě toho chodíme po horách – sice ne už po těch nejvyšších jako zamlada, ale po těch nižších ještě ano.“

„Jak se říká ve Svěrákovi, je zakázáno bráti si s sebou cokoli do hrobu. To je pro mě takové důležité memento. Aby si člověk uvědomil, že si odsud nic nevezme. Žít v míru s Bohem a s lidmi. To je asi to nejdůležitější.“



Paní Věra Ceéová byla mezi oceněnými v soutěži Pán/Paní svého času 2014. Ta vyjadřuje veřejné uznání osobám, které úspěšně kloubí časově náročné životní sféry. Nemohla cenu



Osobní krédo paní Věry Ceéové:  
„Když dá něco člověk člověku,  
dvojnásobně se mu to vrátí.“

převzít osobně, neboť právě slaďovala – prací v knihovně. Když jsme jí po skončení vyhlášení nesli květinu a cenu, byla dojatá. A hned na místě nominovala do příštího ročníku dalšího člověka. Nevyplatí se podcenit přehled, rozsáhlou síť kontaktů a práci trénovanou pohotovost u žen nad 50 let. Stereotypy se bortí.

Více informací o soutěži naleznete na [www.centrum-kaspar.cz](http://www.centrum-kaspar.cz).



„Moudrost, smířenost a schopnost „pečovat“ o druhé i v duchovním smyslu slova. Vlastnosti, které se jinak než léty zkušeností získávají obtížně. Pro zaměstnavatele obrovský kapitál. Bez ohledu na věk (nebo spíše díky němu).“

## Závěr: „Padesátky“ z krku?

Po přečtení této publikace máte možnost si oddechnout s tím, že ty „padesátky“ máte konečně z krku. Máte také možnost se inspirovat. Vyjádřit obdiv. Přehodnotit některé předsudky (nebojte, máme je všichni). Nebo nám napsat nějaký námět. Taky na sobě můžete začít pracovat. Anebo jít někomu poděkovat. Třeba některé z žen 50+ ve vašem okolí.

Našemu očekávání je každopádně učiněno zadost, pokud jste v průběhu čtení našli odvahu alespoň občas „vylézt ven z krabice“. Vám i nám přejeme, abychom v ní i do budoucna trávili co nejméně času.



Tým Centra Kašpar

## Použité zdroje:

Archiv TI Automotive AC, s. r. o.

BEAUVOIROVÁ, S. 1966. *Druhé pohlaví*. Praha: Orbis.

BOURDIEU, P. 2000. *Nadvláda mužů*. Praha: Karolinum.

FÖRSTER, A., KREUZ, P. 2007. *Nekonvenční myšlení*. Praha: Grada.

HONEGGER, C., WOBBE, T. 1998. *Frauen in der Soziologie. Neun Porträts*. München: Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

CHLUDILOVÁ, I. 2013. *Rozdělení rolí v rodině*. Tisková zpráva z výzkumu Naše společnost 2013. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

KALÍŠKOVÁ, K., MÜNICH, D. 2012. „Češky: Nevyužitý potenciál země“. *Krátká studie 3/2012*. Praha: Národohospodářský ústav AVČR.

VALDROVÁ, J. „Jak jazyk zabíjí image odbornice“. *Gender, rovné příležitosti a výzkum 2005* (2): 1 – 3. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Zákon č. 198/2009 Sb., zákon č. 365/2011 Sb., zákon č. 48/1997 Sb., zákon č. 589/1992 Sb., zákon č. 586/1992 Sb., zákon č. 455/1991 Sb., zákon č. 367/2011 Sb.

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

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

## V této edici rovněž vyšlo:

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Příklady vstřícných firemních opatření*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-2-8.

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Jak být v pohodě v práci i doma*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-1-1.

Benešová, J., Duschková, V., Kočnarová, P., Myšák, J., Valnohová, I. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Metodika benefitu hlídání dětí v domácnostech*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-0-4.

Matyášová, J., Gavlasová, M., Laurenčíková, L., Benešová, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-90-5552-4-2

Benešová, J., Rozkovcová, E., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Firemní hity: Nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-6-6.

Ježková, B., Benešová, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Různé generace – lepší spolupráce*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-7-3.

Benešová, J., Myšák, J., Sulovská, I., Valnohová, I., Zemanová, S. 2014. *Vítejte v (Libereckém) kraji dobré firemní kultury*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-3-5.

**Autorský tým:**

Jana Benešová, Jan Myšák,  
Ivana Sulovská, Ivona Valnohová

**Fotografie:** Jarmila Hušková

**Grafika:** Ondřej Horáček | [www.ohoracek.cz](http://www.ohoracek.cz)

**ISBN 978-80-905552-5-9**





# S „padesátkou“ na krku



## Centrum Kašpar, o. s.

Nezisková organizace Centrum Kašpar vznikla v roce 2005 na podporu rodin, zejména rodičů malých dětí při návratu na trh práce. Dnes nabízí poradenské služby lidem, kteří zvažují změnu své profese, obtížně získávají zaměstnání nebo potřebují konzultovat sladění práce a rodiny. Druhou oblastí činnosti je vzdělávání – tedy nabídka akreditovaných rekvalifikačních kurzů, Podnikatelské akademie a motivačních JobClubů. Jako doprovodnou službu nabízí Centrum Kašpar všem svým klientům a klientkám hlídání dětí v herně. Tým odbornic a odborníků pro zaměstnavatele vytipuje a proškolí kandidát(k)y na obsazovaná pracovní místa. Organizace dále nabízí podporu firm na poli rovných příležitostí (nejen) žen a mužů, zejména diagnostikou firemního klimatu formou genderového nebo diversity auditu. Centrum Kašpar pořádá workshopy pro zaměstnavatele na témata zaměstnanecké rozmanitosti a vstřícné firemní politiky, vyhlašuje soutěž Vstřícný zaměstnavatel a testuje ve firmách benefity hlídání dětí v domácnostech a respitní asistence pro osoby blízké (nárazová výpomoc).

## 50 + výhod rovných příležitostí

Projekt usiluje o rovné postavení zaměstnanců/kyň starších 50 let na trhu práce. Podporuje zavádění diversity managementu ve firmách, posiluje mezigenerační spolupráci a testuje novinky na poli personálních opatření – interní mezigenerační mentoring či benefit nárazové výpomoci se členem rodiny. Projekt je financovaný z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

ISBN 978-80-905552-5-9



9 788090 555259 >