

CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Life-Long Learning in the Context of Equal Opportunities

Mgr. Linda Sokačová, Mgr. Jitka Kolářová

Gender Studies, o. p. s

E-mail: linda.sokacova@genderstudies.cz, jitka.kolarova@genderstudies.cz

Abstrakt

Príspevek Celoživotní vzdělávání a rovné příležitosti pro ženy a muže je věnován specifikům vzdělávání žen na mateřské a rodičovské dovolené a genderovým aspektům profesního rozvoje žen. Přednášejí se zaměří na možné cesty, jak zvýšit efektivitu a atraktivitu vzdělávání pro znevýhodněné skupiny žen. Prostor bude věnován i genderovým aspektům a specifikům celoživotního vzdělávání, které byly získány při přípravě a realizaci seminářů pro ženy na mateřské a rodičovské dovolené a spolupráci na rekvalifikačních programech. Príspevek rovněž představí příklady dobré praxe v segmentu celoživotního vzdělávání žen v kontextu rovných příležitostí žen a mužů.

Abstract

The contribution Life-Long Learning in the Context of Equal Opportunities deals with the specifics of education for women on maternity and paternal leaves and the gender aspects of the professional development of women. The lecturer will focus on possible ways of increasing the efficiency and attractiveness of education for the disadvantaged groups of women. The attention will be paid also to the gender aspects and specifics of life-long learning gathered during the organization and realization of seminars for women on maternity and paternal leave and during the cooperation on retraining programmes. The contribution will also introduce examples of good practice in the area of life-long education for women in the context of equal opportunities for women and men.

Celoživotní vzdělávání

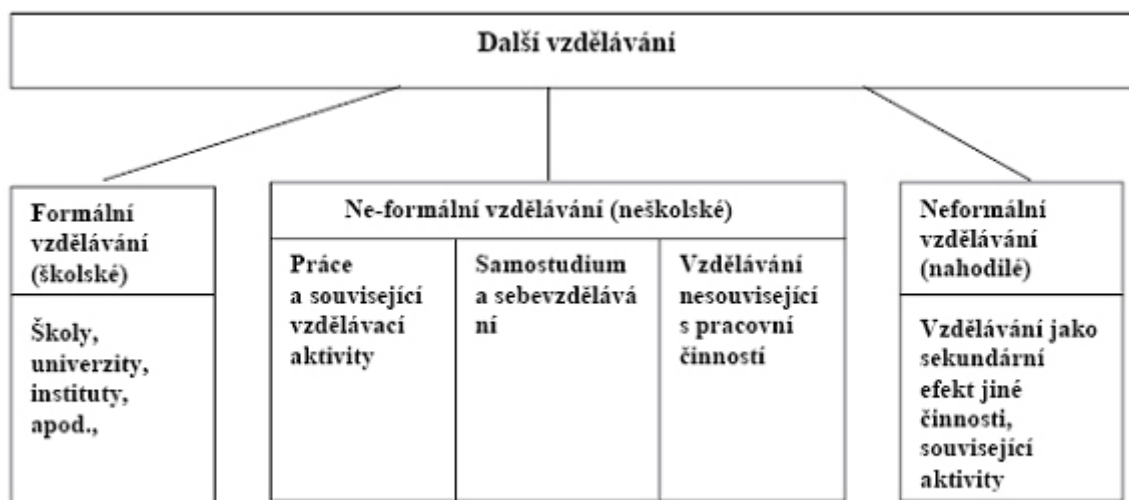
Hlavním mottem celoživotního vzdělávání je, že „nikdy není pozdě, ani brzo na to začít se učit“. Podle tohoto konceptu je každý otevřený novým myšlenkám, rozhodnutím, dovednostem a způsobům chování. Celoživotní vzdělávání je určeno pro různé věkové skupiny v různém kontextu: ať už v zaměstnání či v domácím prostředí. Probíhá prostřednictvím formálních (školských) i neformálních (nahodilých a neškolských, vě. zájmových) vzdělávacích aktivit. Využívají se při něm různorodé prostředky a metody výuky a učení, soustředí se na rozvoj osobních rysů, motivace a využívá režim samostatného vzdělávání. Přispívá k rozvoji znalostí a dovedností, a vytváří tak předpoklady pro zvýšení vzdělanosti obyvatel.

Jedním z důvodů pro růst důležitosti celoživotního vzdělávání je vědecký a technologický rozvoj a informační společnost. I když se prodlužuje délka formálního vzdělání (základní, střední a vysoké školství), získané znalosti a dovednosti nedostačují pro výkon celé řady profesí. Celoživotní vzdělávání je díky neustálým změnám na trhu práce a požadavkům zaměstnavatelů nezbytné.

Celoživotní vzdělávání se rozděluje na dvě základní etapy: počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Do počátečního vzdělávání zahrnujeme veškeré vzdělávání, které probíhá před

vstupem na trh práce (základní vzdělávání, všeobecné sekundární vzdělávání a počáteční odborné vzdělávání). Další vzdělávání je jakékoliv vzdělávání či učení, které probíhá po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Zahrnují se sem i různé další zájmové vzdělávací aktivity.

Obr. 1



Zdroj: Pojetí celoživotního vzdělávání, Teoretická studie. P. Št'astná.

Celoživotní vzdělávání by mělo být dostupné všem bez ohledu na věk, pohlaví, příslušnost k sociální skupině, povolání, apod. Důležitou součástí pak tvoří specifické vzdělávací projekty zaměřené právě na různé sociálně vyloučené, znevýhodněné či diskriminované, např. vzdělávací kurzy zaměřené na rodiče vracející se na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené, ženy vystavené dlouhodobému domácímu násilí apod.

Celoživotní vzdělávání je považováno za jednu z priorit v rámci rozvoje České republiky i celé Evropské unie, a proto je zahrnuto v několika strategických dokumentech.

Celoživotní vzdělávání ve strategických dokumentech ČR

Národní program rozvoje vzdělávání – Bílá kniha (2001)

Bílá kniha formuluje východiska a předpoklady rozvoje vzdělávací soustavy dané proměnami společnosti, stanovuje principy vzdělávací politiky a principy řízení a financování v podmínkách, které vytvoří reforma veřejné správy, vytyčuje hlavní strategické linie rozvoje vzdělávání a prognózuje kvantitativní vývoj soustavy na základě předpokládaného demografického a ekonomického vývoje. Konkrétní směry vývoje jsou pak stanoveny pro jednotlivé sektory vzdělávací soustavy, které jsou rozčleněny do tří skupin: na regionální školství, které zajišťuje počáteční vzdělávání pro mládež od 3 do 19 let, na terciární vzdělávání a na vzdělávání dospělých. Pojítkem dění ve všech třech sektorech je koncept celoživotního učení.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR:

Zde je např. zmiňována nutnost začlenění dalšího vzdělávání do systému vzdělávání v ČR.

Prioritami jsou:

1. Rozvoj vysokého školství a rovnost v přístupu k vysokoškolskému vzdělávání.

2. Nový přístup k pojetí a obsahu vysokoškolského vzdělávání.
3. Změny ve struktuře vysokoškolského vzdělávacího systému.
4. Podpora akademických pracovníků/-ic a studujících.
5. Směřování k deklarovanému cíli vlády ČR vydávat v r. 2002 na školství 6 % HDP a na výzkum a vývoj 0,7 % HDP.

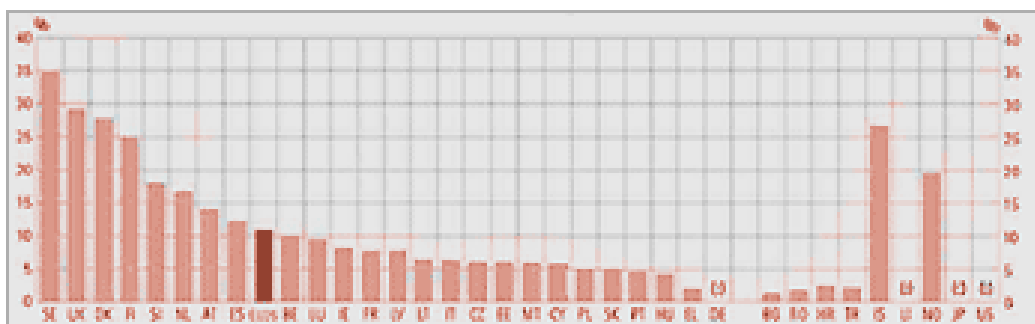
Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání (2000): deklaruje význam vzdělávání jako jedné z hlavních priorit informační společnosti.

Celoživotní vzdělávání ve strategických dokumentech EU

Celoživotní vzdělávání je pro EU důležitým principem pro rozvoj vzdělávání a učení. Jeho cíli jsou kromě jiného sociální inkluze a osobní naplnění, rozvoj zaměstnatelnosti a adaptability. Z těchto důvodů je základním elementem strategie zaměstnanosti a hospodářského růstu EU.

Na základě Lisabonské strategie v oblasti vzdělávání by v roce 2010 mělo participovat o 4 miliony více dospělých než v současné době.

Obr. 2 – Procentuální zastoupení populace ve věku 25–64 let, účastníci se vzdělávání během 4 týdnů před šetřením.



(Data: Eurostat Labour Force Survey, Graf: Commission)

Údaje Evropské komise ukazují, že na špičce celoživotního vzdělávání je Švédsko, kde se ho účastní více než jedna třetina dospělých. Za ním následují další severské státy a Velká Británie. Na opačném konci žebříčku je většina nových evropských států (kromě Slovinska a Estonska) a středoevropské státy.

Politika EU v oblasti celoživotního vzdělávání s sebou nenese harmonizaci zákonů a norem, tato kompetence tedy zůstává v pravomoci členských států. Celoživotní vzdělávání je součástí existujících evropských procesů, strategií a plánů zaměřených na mladé, zaměstnanost, sociální inkluzi a výzkum.

Making a European area of Lifelong Learning a reality (2001)

Tento dokument zdůrazňuje důležitost aktivního občanství, osobního rozvoje, sociální inkluze a zaměstnatelnosti. Zahrnuje celoživotní vzdělávání na úrovni formální i neformální.

Priority:

1. investice do vzdělávání: časové a finanční
2. ocenění vzdělávání: formálního i neformálního
3. podpora vzdělávání na pracovišti
4. poradenství

Program celoživotního vzdělávání 2007 – 2013

V říjnu 2006 byl Evropským parlamentem schválen akční program pro celoživotní vzdělávání. Nový program nahrazuje čtyři sektorové programy školního vzdělávání

(Comenius), vyššího vzdělávání (Erasmus), odborného vzdělávání (Leonardo da Vinci) a vzdělávání dospělých (Grundtvig), které skončily v roce 2006. Na sedmileté období bylo vyčleněno 6,97 bilionů EUR.

Program celoživotního vzdělávání má 6 podprogramů:

1. Comenius: program zaměřený na školní instituce od základního vzdělávání až po střední školství.
2. Erasmus: výměna studujících v rámci vyššího vzdělávání, spolupráce univerzit apod.
3. Leonardo da Vinci: profesní vzdělávání a trénink
4. Grundtvig: vzdělávání dospělých
5. transversální program zaměřený na výuku cizích jazyků, ICT a diseminaci výsledků předchozích čtyř programů
6. Jean Monnet: podpora institucí a aktivit na podporu evropské integrace.

Klíčové kompetence v celoživotním vzdělávání (návrh Evropské komise, 2005)

Komunikace v mateřském jazyce

Komunikace v cizích jazycích

Matematické kompetence a základní kompetence ve vědě a technologiích

Digitální kompetence

Učení se učení

Interpersonální, mezikulturní a sociální a občanské kompetence

Podnikání

Kulturní kompetence

Tyto faktory mají sloužit jako referenční koncept pro politiky, poskytovatele vzdělání, učitele a lektory, zaměstnavatele a studující na cestě k aktivnímu občanství, sociální kohezi a zaměstnatelnosti. Evropským parlamentem byl návrh Evropské komise přijat v září 2006.

Progress towards the Lisbon objectives in education and training (2006)

Podle této zprávy přetrvává v celoživotním vzdělávání řada nerovností. Osoby s vyšším vzděláním mají šestkrát větší zájem o vzdělávání než skupiny s nižším vzděláním. V rámci neformálního vzdělávání je to až desetkrát. Starší věkové skupiny se celoživotního vzdělávání účastní mnohem méně než mladší věkové skupiny. Tyto nerovnosti jsou zvláště patrné v určitých regionech.

Opatření zaměřená na zvýšení participace v celoživotním vzdělávání by se měla především zaměřit na lidi s nižším vzděláním, starší věkové skupiny a regionální rozdíly.

Zaměstnavatelé kladou důraz na rozvoj kapacity a motivace k celoživotnímu vzdělávání, které má sloužit k rozvoji dovedností důležitých pro výkon profese. Celoživotní vzdělávání je zde klíčem k zaměstnanosti, konkurenci a adaptibilitě.

Neziskové organizace zdůrazňují výhody vzdělávání, které není spojeno přímo s trhem práce, ale které se vztahuje spíše k občanství a sociální kohezi.

Další mezinárodní dokumenty

P. Štastná ve studii zaměřené na celoživotní vzdělávání uvádí, že ačkoliv nelze říci, že by celoživotnímu vzdělávání byla věnována pozornost pouze v posledních několika letech (významně byl tento požadavek artikulován především v dokumentech mezinárodních organizací – Rada Evropy, UNESCO, OECD – vzniklých v 60. a 70. letech, kde se hovoří o periodickém či permanentním vzdělávání), dostává pojetí celoživotního vzdělávání od 90. let nový náboj. Koncept celoživotního učení formulovaný OECD v 90. letech 20. století bere do úvahy nové ekonomické a politické klima v globalizovaném světě a formuluje nové cíle se

zaměřením na rozvoj lidských zdrojů. V tomto trendu pokračuje OECD i v následujících letech, přičemž důraz kladený na celoživotní vzdělávání má silící charakter.

V roce 1997 na 5. mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých UNESCO v Hamburku vznikl významný dokument – „**Agenda pro budoucnost**“, která řeší vstup vzdělávání dospělých do 21. století. Spolu s agendou byla přijata tzv. **Hamburská deklarace**.

Dalším dokumentem, který se věnuje problematice celoživotního vzdělávání, je **Memorandum o celoživotním učení** ze zasedání v Lisabonu v roce 2000. Zde jsou definovány základní strategie, jejichž dodržování umožní rozvoj vzdělávání a má napomoci k implementaci konceptu celoživotního vzdělávání do národních forem vzdělávání.

Tento dokument klade velký důraz na poradenské služby. Pokud se lidé budou vzdělávat v průběhu takřka celého života (nebo jeho podstatné části), měli by mít přístup ke kvalitním informacím. Je nutné zajistit prolínání poradenství zaměřeného na vzdělávání, profesního poradenství a personálního poradenství. Současně musí být poradenské služby přístupné všem zájemcům, což znamená zvýšit využívání informačních technologií a možností, které jsou s jejich využíváním spojené.

Dalším důležitým principem je přiblížení vzdělávání k domovu. Lidé už nemusí chodit za vzděláváním, ale vzdělávání by mělo přijít za nimi. Měl by být umožněn rovný přístup ke vzdělání i těm, kteří nemohou (nebo nechtějí) opouštět své domovy. Důležitou úlohu zde hrají moderní informační technologie.

Metody celoživotního vzdělávání

Cílové skupiny celoživotního vzdělávání z hlediska rovnosti žen a mužů

Ženy na mateřské/rodičovské dovolené: velká část žen zůstává na rodičovské dovolené déle než 6 let (s 1. a 2. dítětem), což přispívá k jejich vyčlenění z trhu práce a zvyšuje riziko nezaměstnanosti. Statistiky Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí poukazují na zvýšenou míru ohrožení nezaměstnaností po rodičovské dovolené. Ženy po rodičovské nebo mateřské dovolené tvoří dlouhodobě okolo 10 % ze všech nezaměstnaných žen.

Mladé ženy a dívky – absolventky: cílem vzdělávacích kurzů zaměřených na tuto cílovou skupinu je motivace, vzdělávání v netradičních oborech a rozvoj získaného vzdělání v souladu s požadavky trhu práce.

Vzdělávání žen v netradičních oborech: hlavním cílem je zvýšit počet žen v oborech, kde tradičně převažují muži (např. ICT, technické obory apod.), které se vyznačují potenciálem pro uplatnění širšího okruhu zaměstnanců a také důležitou pozicí v ekonomice a na trhu práce.

Ženy 50+: vzdělávací kurzy zaměřené na tuto cílovou skupinu se často zaměřují na využívání informačních a komunikačních technologií, protože jejich znalost nepatří mezi standardní znalosti této věkové skupiny. Celoživotní vzdělávání zaměřené na tuto cílovou skupinu je důležité z hlediska zvýšeného rizika nezaměstnanosti.

Výukové formy celoživotního vzdělávání

Celoživotní vzdělávání probíhá často formou tzv. distančního vzdělávání, či prostřednictvím e-learningu, dalšího vzdělávání, domácí výuky či korespondenčních kurzů. Zahrnuje také postgraduální programy pro zlepšení kvalifikace apod.

Interní podnikové programy mají za cíl vzdělávat zaměstnance/-kyně, aby byli dynamičtější a dokázali lépe reagovat na nově vzniklé situace v rychle se měnícím pracovním prostředí.

Celoživotní vzdělávání se velkou měrou týká vzdělávání dospělých. Probíhá prostřednictvím vzdělávání na pracovišti nebo dalším vzděláváním na středních školách,

vyšších školách či univerzitách. Dalšími místy pro vzdělávání jsou tzv. lidové univerzity, komunitní vzdělávání

nebo centra pro celoživotní vzdělávání.

Vzdělávání v seniorském věku má podobu univerzit třetího věku, včetně různých volnočasových aktivit. Cílem kurzů Univerzity třetího věku je poskytnout seniorům v důchodovém věku možnost, aby se kvalifikovaně a na univerzitní úrovni mohli systematicky seznamovat s nejnovějšími poznatky v oblasti vědy, historie, politiky, kultury apod. Významnou roli sehrává také možnost sociálního kontaktu s podobně smýšlejícími a věkově blízkými lidmi a také překonávání pocitu izolovanosti či nepotřebnosti.

Vzdělávání dospělých se vztahuje k andragogice, která se odlišuje od pedagogiky (vzdělávání dětí). Vzdělávání dospělých se úzce váže k odbornému – profesnímu vzdělávání, které souvisí se zaměstnáním. Dospělí oproti dětem disponují nahromaděnými znalostmi a zkušenostmi, což může být jak přidanou hodnotou k učení, tak jeho překážkou. Aby vzdělávání bylo efektivní, je nutné, aby dospělí zkusili nově získané znalosti a dovednosti v praktických situacích.

Klíčové faktory vzdělávání dospělých:

1. Dospělí musí být součástí plánování a hodnocení svého vzdělávacího plánu (motivace ke vzdělávání).
2. Zkušenosti (i chyby) jsou základem celoživotního vzdělávání.
3. Dospělí mají největší zájem o věci, které přímo souvisejí s jejich zaměstnáním či osobním životem.
4. Vzdělávání dospělých se spíše orientuje na problém než na obsah.

Vzdělávací metody

E-learning (elektronické multimediální vzdělávání)

E-learning odkazuje ke vzdělávání, které probíhá prostřednictvím počítače. Je to forma vzdělávání využívající multimediální prvky – prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů, atd. v systému pro řízení studia.

E-learning je spojován především s osobními počítači. Díky rozvoji nových komunikačních prostředků, jako jsou kapesní či osobní počítače či organizéry, ale také nová generace mobilních telefonů, které umožňují připojení k internetu, se začíná hovořit i o m-learningu – mobilním vzdělávání.

Tradiční způsoby vzdělávání ve třídách se v současnosti doplňují novými formami vzdělávání, které pracují s informačními a komunikačními technologiemi. Využití multimédií vnáší do vzdělávacího procesu prvky zábavy, což usnadňuje učení. Výukové kurzy jsou přístupné na různých nosičích či internetu. Existují ve formě pro „samouky“, nebo je využívají vyučující v tzv. virtuálních třídách.

E-learningové kurzy se mohou týkat specifických oblastí života (např. vzdělávání v oblasti rovných příležitostí žen a mužů, lidských práv, počítačů apod.), ale ve světě se rovněž uplatňují e-learningové (distanční) formy studia univerzitních kurzů apod.

Výhody e-learningu:

- flexibilita, pohodlí a schopnost pracovat na kterémkoliv místě s internetovým připojením
- e-learningové vyučovací hodiny jsou asynchronní, což umožňuje participovat na nich a dokončit dané úkoly ve vybraný čas – to umožňuje vzdělávání skupinám, které sladují soukromý a pracovní život, nebo lidem s různým zdravotním znevýhodněním.
- E-learningových kurzů se mohou účastnit studující z různých míst.
- Nejsou důležité face-to-face komunikační schopnosti.

- E-learningové kurzy přináší finanční, časové a organizační úspory (za dopravu, ubytování, cestovní výdaje, výdaje za pronájem apod.)

Nevýhody e-learningu:

- chybí interakce tváří v tvář s vyučujícím. Kritici říkají, že nejde o vzdělávání v pravém slova smyslu.
- Studující mohou pociťovat izolaci, i když je možné ke snížení tohoto pocitu využívat různá komunikační fóra apod.
- E-learning funguje spíše v případě, že se pracuje formou samovzdělávání. Pokud je potřebná spolupráce, objevuje se často nedostatek zpětné vazby a spolupráce nefunguje.

Mentoring a koučink

Mentoring a koučink jsou specifické metody vzdělávání, které se v řadě firem osvědčily jako formy pro zlepšování pracovních výkonů a osobnostního rozvoje pracovníků/-ic. Nově se pak v českém prostředí prosazují jako metody pro rozvoj profesního potenciálu žen a dalších skupin, které jsou z různých důvodů na trhu práce znevýhodňovány. Jsou tak jednou z cest, jak vytvářet pracoviště, na kterých jsou povyšováni lidé na základě své skutečné kvalifikace a kvality odvedené práce.

Mentoring – strategie rozvoje

Mentoring je způsob, jakým předávají své znalosti zkušenější pracovníci/-e těm méně zkušeným, aby se naučili lépe zvládat svoji práci a také aby přispěli k rozvoji kariéry. Je to proces, ve kterém jedna osoba (mentor) rozvíjí kariéru a schopnosti druhé osoby (mentee). Mentor pomáhá svěřené

osobě lépe poznat sebe samu, svůj potenciál a schopnosti. V žádném případě nejde o vztah nadřízeného a podřízeného.

Klíčové součásti mentoringu

Koučování: mentor je jako kouč aktivní vůdčí osobou, která podporuje svěřenou osobu k rozvoji dovedností a postojů důležitých pro budoucí kariéru.

Poradenství: mentor stojí na straně svěřence/-kyně při řešení problémů a rozhodování. Přispívá k tomu, aby si mentee uvědomil/-a širší okolnosti a dopady svého rozhodnutí.

Asistence: mentor svěřené osobě „vyšlapává cestu.“ A to třeba jen tím, že jí poskytne telefonní kontakt na lidi, kteří jsou důležití pro její práci.

Síťování (networking): mentor učí, jak využívat formálních i neformálních kontaktů.

Firmy mentoringové programy nabízejí ženám i mužům, anebo pouze specificky ženám. Druhý zmiňovaný způsob se uplatňuje v případech, kdy ve firmách působí malý počet žen na řídicích pozicích, i když mezi zaměstnanci tvoří vysoké procento. Mentoring a koučink tak kromě samotného vzdělávání slouží i jako podpůrné prostředky na překonání různých genderově zabarvených bariér (skleněný strop, stereotypy o vůdčích schopnostech žen, nedostatek sebedůvěry k vedení týmu apod.). Dalším motivem je hledání talentů v tradičně „mužských“ povoláních. Podobně může mentoring fungovat v tradičně „ženských“ oborech.

Mentoring má pozitivní vliv nejen na mentee, ale také na mentora a organizaci jako celek. Mentee získává nové zkušenosti, přímé kontakty, praxi, což je samozřejmě pro organizaci přínosné. Mentoringové programy zaměřené na ženy zvyšují motivaci ke kariéře. Žena – mentorka tu působí jako vzor úspěšné kariéry a často i úspěšného sladování soukromého a pracovního života.

Mentoring rozvíjí ale i mentory. Poskytuje jim příležitost k reflexi a zlepšování svých vlastních pracovních technik a dovedností. A samozřejmě také komunikačních schopností.

Jaký má být mentor a mentee?

Dobrý mentor je někdo, kdo má zájem o rozvoj kariéry mladších spolupracovníků a spolupracovnic. Měl/a by mít dostatek zkušeností a znalostí, které k jejich vzdělávání může využívat.

Mentor by měl:

- být v manažerské pozici
- mít dobré kontakty s osobami v rozhodovacích pozicích uvnitř i vně organizace
- umět přijímat chyby a znát jejich cenu pro rozvoj dovedností
- umět vžít se do role svého svěřence/-kyně a akceptovat jeho/její odlišné názory a pohledy
- akceptovat svěřenou osobu jako schopného kolegu/-yni a projevovat důvěru v jeho/její dovednosti a schopnosti
- být otevřený/-á možnosti učit se

Úkoly mentora vůči svému svěřenci/-kyni (mentee):

- doporučovat vhodné a perspektivní projekty
- poskytovat zpětnou vazbu a konstruktivní kriticismus
- stát na jeho/její straně jako poradce a pomoci rozvíjet strategie k dosahování pracovních cílů
- podporovat v realistických krátkodobých i dlouhodobých kariérních cílech, diskutovat je a pracovat na jejich dosažení
- motivovat k dalšímu osobnostnímu a kariérnímu rozvoji

Požadavky na mentee/ho:

- měl/a by chtít hrát aktivní roli ve firmě
- ambice být úspěšný/-á
- odvaha dělat chyby a experimentovat
- pocit sounáležitosti a odpovědnosti k firmě
- schopnost mluvit otevřeně o svých silných i slabých stránkách
- schopnost přijímat zpětnou vazbu a kritiku
- resistance ke vytvoření závislosti na mentorovi
- schopnost posuzovat vztah s mentorem, v případě problémů mentorský vztah ukončit

Koučování – jak dosáhnout svého maxima

Koučování (coaching) pomáhá rozvíjet manažerské schopnosti, motivuje k osobnímu a profesnímu růstu. Mentoring je především proces, ve kterém zkušenější osoba předává zkušenosti osobě méně zkušené a kde mentor je osoba etablovaná uvnitř firmy. Koučink znamená spíše mentální podporu. Kouč přispívá k osobnostnímu rozvoji a pomáhá s rozbohem problematických situací. Bývá to někdo z vně společnosti.

Kouč podporuje, konfrontuje a napomáhá k otevírání nových možností pro řešení problémů a nových způsobů jednání. Na rozdíl od mentora neposkytuje rady, neříká, jak situaci řešit, ale motivuje k hledání řešení a odpovědí. Koučink může probíhat na individuální, týmové či organizační úrovni. Všechny tři typy se zaměřují na zvyšování výkonnosti. Ten týmový se pak navíc zaměřuje na rozvoj týmové spolupráce.

Genderově senzitivní mentoring a koučink

Genderově senzitivní mentoring a koučink může přispívat k odstraňování některých diskriminačních přístupů na trhu práce na základě pohlaví. Ženy mají v současnosti stále ještě omezenější přístup k neformálním kontaktům, nejen v rámci řídicích pozic narážejí na problémy předsudečného uvažování o tom, jaké jsou jejich schopnosti. Tyto metody jsou přínosné jak pro ženy – zaměstnankyně, tak pro zaměstnavatele, kteří díky nim mají možnost povyšovat skutečně talentované a schopné lidi bez ohledu na společenské stereotypy.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti organizované zaměstnavatelem je jednou z důležitých forem získávání nových profesních znalostí a dovedností. Tento typ vzdělávání se organizuje na základě požadavků zaměstnavatele a ve speciálních prostorách určených pro vzdělávání přímo ve firmě nebo v prostorách škol či jiného vzdělávacího střediska, které s danou firmou úzce spolupracuje. Tento typ vzdělávání (zvláště probíhá-li v prostorách přímo u

zaměstnavatele) by měl mít jasně definovaná pravidla, která umožní efektivní vzdělávání zaměstnanců touto formou:

- management by měl explicitně vyjádřit, že vzdělávání je důležité pro celou firmu a komunikovat s přímými nadřízenými, aby připravili vhodné podmínky pro vzdělávání zaměstnanců/-kyň
- zaměstnavatel by měl připravit takové podmínky, které nebudou zaměstnance/-kyně vyrušovat ve vzdělávání (neměli by být ze vzdělávacích kurzů odvoláváni nadřízenými apod.)
- vzdělávání by mělo (alespoň z 80 %) probíhat v pracovní době
- vzdělávání by nemělo být důvodem pro krácení platu či bonusových položek, které by jinak zaměstnancům/-kyním připadaly, pokud se neúčastnili speciálního vzdělávání

Networking (sít'ování)

Networking je anglický výraz pro sít'ování – sdílení zkušeností, názorů a znalostí skupin s určitými shodnými charakteristikami (např. rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, cizinci, počítačová odborníci/-e). Sít'ování má přispět k výměně zkušeností a předávání rad, které mohou přispět k řešení problematických životních a profesních zkušeností. Sít'ování však přispívá i k získávání sociálních kontaktů, které mohou přispět k rozvoji profesní kariéry, lepší orientaci v problémové situaci apod.

Sít'ování může fungovat prostřednictvím osobních setkání (semináře, setkání, konference), ale i prostřednictvím internetu (diskuzní fóra, mailing listy apod.). Využívání počítačů umožňuje setkávání lidí z různých částí světa.

Sít'ování je vhodným doplňkem celoživotního vzdělávání, protože umožňuje sdílení a výměnu zkušeností souvisejících s vyučovaným předmětem, navazování sociálních kontaktů a rovněž rozvíjí sociální dovednosti v rámci diskuze.

E-learningové příklady z praxe

jaknaIT.cz: Jak na celoživotní vzdělávání rodičů na mateřské a rodičovské dovolené

Cílem vzdělávacích aktivit jaknait.cz je představit ženám i mužům na mateřské/rodičovské dovolené informační a komunikační technologie jako nástroje umožňujícím růst pracovních i osobnostních schopností a dovedností potřebných pro uplatnění v pracovním životě (ať už v zaměstnaneckém poměru, na volné noze či v podnikání) a sladování osobního a pracovního života.

Při dlouhodobé práci Síť MC v ČR a Gender Studies, které vzdělávací aktivity jaknait.cz připravily, s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené (ve velké míře s ženami), se jako velký problém ukázal nedostatek vzdělávacích programů pro tuto skupinu. Tento nedostatek se projevoval jednak v množství nabídek, tak v jejich dostupnosti (ať už cenové nebo místní). Dalším problémem se ukázala být struktura kurzů a způsob výuky. Proto vznikl vzdělávací program jaknait.cz.

Hlavní cílovou skupinou seminářů zaměřených na používání ICT a jejich využívání pro praktické účely spojené s trhem práce jsou ženy na mateřské/rodičovské dovolené, ale semináře jsou otevřeny také mužům, kteří se nachází v podobné životní situaci. Tato cílová skupina byla zvolena z následujících důvodů:

- ženy zůstávají v České republice na rodičovské dovolené dlouhou dobu často až 6 let (kumulace rodičovské dovolené se dvěma dětmi) – takové ženy pak ztrácejí pracovní dovednosti a další schopnosti potřebné pro uplatnění a úspěch v pracovním životě, proto je nutné tyto schopnosti a dovednosti obnovovat a rozvíjet
- ženy na mateřské/rodičovské dovolené nedisponují dostatečnými znalostmi práce s počítačem, internetem apod. a mají z používání ICT strach
- nedostatek nabízených kurzů

Specifika vzdělávacích kurzů jaknait.cz

Ženy, které absolvovaly vzdělávací ICT kurzy, často deklarují, že na místě lektora/lektory byla sice osoba s vysokým stupněm znalosti ICT, ale zároveň šlo často o osobu, která nebyla připravena zodpovídat dotazy a neměla trpělivost věnovat se opakování získaných znalostí. Ženy, které na takové kurzy chodily, byly lektory/lektorkami považovány za méněcenné, což jim ještě ubíralo na jejich sebevědomí a neumožňovalo se v kurzu dostatečně vzdělat a rozvinout své schopnosti. Obsah kurzů byl také často odtržený od praktického života a účastnicím chybělo povědomí o tom, jak získané znalosti využít ve svém každodenním životě.

Pro semináře jaknait.cz proto vznikla speciální skupina lektorek (a zároveň školitelek), které jsou odbornice na témata jednotlivých seminářů, rovnost příležitostí žen a mužů a také specifika ve vzdělávání žen a mužů v oblasti ICT. Tato skupina vytvořila strukturu kurzů a vzdělávací materiály pro účastníky/účastnice kurzů.

Na začátku celého procesu vzniku vzdělávacích kurzů jaknait.cz stál průzkum potřeb žen a mužů na mateřské/rodičovské dovolené. Prostřednictvím dotazníků se zjišťovaly potřeby návštěvnic/návštěvníků mateřských center, kde se jednotlivé kurzy organizují. Výsledky tohoto šetření obohatily přípravnou expertskou fázi a přispěly ke „konečné“ podobě seminářů. Tato podoba je však neustále v pohybu – mění se a přizpůsobuje zkušenostem získaným v již proběhlých seminářích a požadavkům účastnic/účastníků kurzů.

Vzdělávací semináři jaknait.cz se dělily do 3 modulů:

Modul 1:

Jak na informační a komunikační technologie – začátečnice/začátečníci:

Účastnice se seznámily se základy práce na osobním počítači a se zapisovacími médii a získaly základní informace o jejich ovládnutí. Seznámily se také se základními pojmy jako pevný disk, operační paměť nebo operační systém. První část se zaměřila především na textové editory, druhá pak na základy práce s internetem a e-mailem.

Modul 2: Jak na informační a komunikační technologie – pokročilí

Kurzy byly zaměřené na úpravu digitální fotografie, i-frame program, tvorbu jednoduchých webů, Hometown, blogy, vyhledávání na internetu apod. Důležitou součástí vzdělávání v ICT na této úrovni byly komunikační a chatovací programy jako např. Skype, ICQ, Msn, Yahoo či sharovací programy pro fotografie.

Modul 3: Jak využívat informační a komunikační technologie v podnikání?

Tento kurz představil možnosti využití ICT pro podnikání. Poskytl základní přehled o právních náležitostech podnikání a o tom, jak si zřídit či pronajmout internetový obchod. Důležitou součástí kurzu byly základy mediálních strategií (tisková zpráva, tisková konference, základy komunikace s médii). Druhá část kurzu poskytla informace, kde získat finanční podporu pro podnikání (strukturální fondy Evropské unie, krajské a státní dotace apod.) a také jak správně

napsat projekt.

Rozsah každého modulu je 10 hodin.

Vzdělávací skripta také reagují na připomínky žen, které již absolvovaly jiné ICT vzdělávací kurzy. Přátelským a neexpertským jazykem přináší základní informace důležité pro práci s počítači: práce s textovými editory, internetem, poštovními klienty, digitální fotografií. Obsahují také základy tvorby webových stránek. Druhá skripta se pak zaměřují na podnikání, podnikání po internetu, základy public relations a získávání finančních prostředků pro podnikání. Jedním z hlavních cílů skript a samotných kurzů je zbavit ženy strachu z používání moderních informačních a komunikačních technologií a uvést je do kontextu každodenního, běžného života. Dalším doprovodným zdrojem informací je webový portál www.jaknait.cz, kde je také burza práce.

Návštěvníci a návštěvnice kurzů měly také možnost využít možnosti bezplatného hlídání dětí. To se ukázalo jako zásadní předpoklad pro rodiče, kteří chtějí navštěvovat

vzdělávací kurzy. Pokud vzdělávání pro takovou cílovou skupinu tuto možnost nenabízí (i za přiměřenou úplatu), snižuje se tak její možnost vzdělávat se.

Důležitým specifikem projektu bylo, že vzdělávání jde za lidmi – nikoliv lidé za vzděláním. Ve větších městech existuje dostatek či alespoň základní možnosti pro vzdělávání. Avšak v menších městech tomu tak není – sladování péče o děti (a další závislé osoby) a osobnostní rozvoj jsou omezeny také nedostatkem možností. Kurzy se obvykle konají ve vzdálenějších místech a rodiče nejsou často schopni zajistit hlídání na čas potřebný pro samotný kurz, ale i dojíždění do něj. Proto se kurzy jaknaIT.cz konaly v několika menších městech Středočeského kraje.

Jedním z nedostatků nabízených vzdělávacích kurzů se ukázal jejich rozsah. Stanovená časová dotace stačí pouze na základní představení probírané problematiky. Pro větší osvojení probírané látky je důležitý větší časový rozsah. Pokud jsou kurzy organizované v regionu je vhodné do vzdělávacích aktivit zapojovat také lokální lektory/lektorky, které je však nutné díky specifickému a inovativnímu obsahu kurzů dostatečně proškolit.

Více informací: www.jaknaIT.cz.

E-learning v praxi: EVYNA – Efektivní návrat vysokoškolsky vzdělaných žen na trh práce po rodičovské dovolené

Česká zemědělská univerzita v Praze spolu s dalšími partnery vytvořila v rámci projektu EVYNA e-learningový vzdělávací program určený ženám a mužům na mateřské a rodičovské dovolené. Program je zcela zdarma a zájemkyně jej mohou studovat on-line přes internet či off-line (na CD ROMu). Obsahuje kurzy, jako je podniková ekonomika, účetnictví, pracovní právo, angličtina, ale účastnice si mohou zlepšovat i prezentační schopnosti. Zájemkyně zde získají i návody, jak napsat životopis a zvládnout přijímací pohovor, apod. Studium je možné zakončit zkouškou a získat certifikát České zemědělské univerzity.

„Naším cílem bylo vytvořit e-learningový vzdělávací program, jehož pomocí si ženy či muži na rodičovské dovolené mohou aktualizovat svoji odbornost, obnovit pracovní návyky a stát se tak pro zaměstnavatele atraktivní“, vysvětluje manažer projektu dr. Jan Jarolímek z České zemědělské univerzity. V červnu 2007 v projektu EVYNA studovalo 350 studentek.

Projekt je zaměřen na odstranění znevýhodnění u žen a mužů, kteří se vrací na trh práce po mateřské nebo rodičovské dovolené. Tyto ženy a muži vinou delší absence v pracovním procesu ztratili částečně svoji kvalifikaci a v okamžiku návratu na pracovní trh mají problémy zvládnout činnosti a práce, které dříve vykonávali rutinně. V oborech, které se rychle vyvíjejí (např. informační a komunikační technologie) nebo v oblastech, které jsou založeny na znalostech aktuálně platných předpisů (právo, účetnictví, daně, apod.), je dočasná ztráta kontaktu s oborem velmi znevýhodňující.

Hlavní cílovou skupinou projektu jsou především absolventky a absolventi vysokých škol ekonomického směru, ale i dalších, přicházejících na trh práce po mateřské/rodičovské dovolené.

Více informací: <http://evyna.pef.czu.cz>. K dispozici je zde také ukázkový přístup do výukového modulu. Na stránkách projektu zvolte odkaz LMC eDoceo, zadejte jméno: ukazka, heslo: ukazka.

O sto myš: Vzdělávání žen a znevýhodněných lidí, kteří se vrací na trh práce

Vzdělávací kurzy společnosti Attavena jsou určeny pro ženy na mateřské/rodičovské dovolené, osoby pečující o děti do 15 let a nezaměstnané. Obsahem kurzu jsou základy práce s PC, především práce s Windows a nejrozšířenějšími kancelářskými aplikacemi a internetem. Kurz však zahrnuje také motivační přednášku a výukový blok „Orientace na trhu práce“, který učí, jak vyhledávat pracovní místa pomocí internetu, a připravuje na přijímací řízení. Attavena na projektu spolupracuje s organizací, která se věnuje ekologické výchově dětí. Děti účastnic kurzů tak navštěvují program pro děti s environmentální tematikou. Nejde pouze o

„hlídání“ v době, kdy se rodiče vzdělávají, ale jde výukový rozvojový program jak po fyzické, tak mentální stránce.

Senioři, ženy na mateřské/rodičovské dovolené, osoby pečující o děti do 15 let, matky samoživitelky, které nemají možnost používat počítač doma, mohou využívat i-pracoviště Attaveny, tedy plně vybavené počítačové místnosti. Tyto cílové skupiny mají přístup zdarma. I-pracoviště slouží k tomu, aby si návštěvníci a návštěvnice procvičili své nabyté schopnosti a mohli je i nadále rozvíjet.

I myš může být kamarádka: vzdělávání žen v oblasti IT vracejících se na trh práce

Tyto vzdělávací kurzy jsou zaměřeny především na ženy na mateřské/rodičovské dovolené, ženy s malými dětmi, které ještě nenastoupily do zaměstnání po rodičovské dovolené, a mladé ženy, které právě ukončily studium.

Práci s PC si ženy osvojí během střednědobých rekvalifikačních kurzů. Kurz je akreditován u MŠMT a trvá 60 vyučovacími hodinami.

Všechny kurzy probíhají na mobilní počítačové učebně s 11 počítači a bezdrátovým připojením k internetu a díky ní se mohou kurzy konat i v odlehlých místech Jihočeského kraje. Výuka se v daném místě koná vždy ve spolupráci s institucí, která má blízký vztah k cílové skupině a která může zajistit prostory pro výuku a hlídání dětí. Hlídání dětí je bezplatná služba, která podporuje vzdělávání žen s malými dětmi.

Více informací: www.attavena.cz.

Celoživotní vzdělávání jako prevence nezaměstnanosti

Předcházející kapitoly již naznačily vztah celoživotního vzdělávání a nezaměstnanosti. Tento vztah je poměrně zřejmý, i když celoživotní vzdělávání dalece přesahuje „pouhou“ prevenci nezaměstnanosti. Přístup lidí k zaměstnání se výrazně proměnil. Už nepracují celý život pro jednoho zaměstnavatele nebo v jednom oboru. Mnohem častěji než dříve se setkáme s tím, že pracovník/-ice po několika letech mění místo. A naopak zaměstnavatelé, ve snaze zlepšit svůj výkon a udržet si dobré zaměstnance/-kyně, svým pracovníkům/-icím nabízejí různé formy vzdělávání.

Zde bychom se však vztahu celoživotního vzdělávání a nezaměstnanosti chtěly věnovat konkrétně a ukázat dobré příklady, jak vést kurzy celoživotního vzdělávání zaměřené právě tímto směrem.

Nezaměstnanost je často způsobena tím, že poptávka a nabídka práce si neodpovídají. Důvodem je proměna celé společnosti, přesun práce do sektoru služeb a omezování průmyslové a zemědělské výroby v daném regionu. Pracovní síla má vzdělání, které již nelze v původním rozsahu využít. V takové situaci je potřeba analyzovat situaci na trhu práce, přizpůsobit nabídku práce její poptávce, ale i vytvářet nová pracovní místa (podporou podnikání). Role celoživotního vzdělávání v prevenci a snižování nezaměstnanosti je klíčová.

Některé regiony v České republice bojují s velmi vysokou nezaměstnaností. Ta však nepostihuje všechny stejně. Kvůli různým předsudkům, ale i nedostačující infrastruktuře se ve společnosti vydělují skupiny lidí, u kterých je riziko nezaměstnanosti vyšší než u jiných. Rizikovými faktory jsou pohlaví (žena), věk (střední a předdůchodový), rodinný stav (těhotenství, malé děti, obtížný je také návrat na trh práce po rodičovské dovolené) a zdravotní postižení. Různé rekvalifikační kurzy (vedle zlepšení poskytování služeb lidem s povinnostmi k rodině a odstranění předsudků) mohou pomoci zlepšit postavení těchto znevýhodněných skupin na trhu práce.

V dalším textu budou uvedeny tuzemské i zahraniční příklady celoživotního vzdělávání, které se zaměřilo na znevýhodněné skupiny na trhu práce a na bourání stereotypů o ženách a mužích.

Návrat na trh práce po rodičovské dovolené

Rekvalifikační projekt **Resumption** popsala jedna jeho absolventka jako „ekonomku v kostce“. Projekt měl za cíl pomoci ženám, vracejícím se z rodičovské dovolené, při vstupu na trh práce. Špatná pozice matek malých dětí je tu totiž smutně známým faktem. Ztráta kvalifikace a sebevědomí na jedné straně a na straně druhé neochota zaměstnavatelů, kteří u žen–matek předpokládají časté absence kvůli dětem, představují pro tyto ženy výraznou bariéru pro znovuzapojení se do profesního života. Projekt Resumption, připravený a vedený počítačovou firmou TECOM a financovaný Evropským sociálním fondem, se proto zaměřil na vzdělávání žen, které po mateřské či rodičovské dovolené chtějí najít zaměstnání. Výsledky projektu byly výborné.

Rekvalifikační kurz byl velmi intenzivní – trval sedm měsíců plus dva měsíce praxe a ve skupině bylo (jen) deset účastnic. Jejich komorní počet podpořil individuální přístup vyučujících i přátelské vztahy v kolektivu žen, které tak kromě nových vědomostí a dovedností získaly

i potřebný sociální kontakt.

Projekt začal v listopadu 2005; první účastnice jej absolvovaly v červnu 2006. Osm z nich po skončení kurzu získalo stálé zaměstnání. Jedna z nich se dokonce stala novou koordinátorkou projektu. Druhý běh kurzu byl ještě úspěšnější: zaměstnání již během kurzu získala polovina z nich, jedna účastnice začala podnikat, ostatní nastoupily do práce po skončení kurzu.

Výuka připravovala na ekonomicko-administrativní pozice. Frekventantky se učily pracovat zejména s aplikacemi Microsoft Office, a to poměrně do hloubky. V projektu tak získaly evropský certifikát ECDL Start (European Computer Driving License). Některé z žen byly s dětmi doma velmi dlouho, třeba i patnáct let, a tak práce s počítačem pro ně byla téměř novinkou. Rekvalifikace v práci s informačními technologiemi je pro ženy po rodičovské dovolené skutečnou nutností, protože technologický vývoj jde rychle kupředu a několik let bez kontaktu s nimi znamená významný handicap. V průběhu školení se ženy seznámily i s obchodním zákoníkem, zákoníkem práce a fakty o Evropské unii, stejně tak jako prací s dokumenty, jako jsou různé právní listiny apod. Druhý typ vyučovaných dovedností se týkal (sebe)prezentace, komunikace a vystupování.

Pozitivum představovala délka kurzu, která umožňovala učivo probrat, i nadstandardní pojetí praxe, která měla plynule přejít v plnohodnotný pracovní poměr. Cílem nebylo jen účastnice vyškolit, ale i umístit do zaměstnání.

Účastnice kurzu byly vybrány na základě dotazníků, které měly zajistit, aby si náplň a cíle kurzu na jedné straně a životní situace a ambice potenciálních účastnic na straně druhé odpovídaly. Na jedno místo v kurzu se totiž hlásily tři až čtyři ženy a jejich výběr probíhal i za pomoci psycholožky. Kurz tedy navštěvují ženy, které rekvalifikaci potřebovaly a které o výuku a získání zaměstnání skutečně stály. Jedna z nich řekla: „Tehle kurz mi opravdu změnil život, doslova a do písmene. Byla jsem hodně dlouho doma s dětmi – patnáct let. A teď jsem už zaměstnaná, v což jsem vlastně nedoufala. Bála jsem se, že skončím jako žena v domácnosti. Postupně mě to naučilo žít malinko jinak, nejenom pro děti. Myslím si, že si mě víc váží manžel i děti. A myslím, že jsou rádi, že jsem sem šla a že už mám zaměstnání. I když to obnáší i to, že mi musí manžel víc pomáhat. Kurz mi dal hlavně počítačovou gramotnost, což je výhoda u pohovorů. A mám spoustu nových známých. Takže je to vlastně takový happyend.“

Rekvalifikační kurzy pro rodiče po rodičovské dovolené plní celou řadu funkcí. Kromě té vzdělávací, která je samozřejmě klíčová, dodávají frekventantkám/-ům sebevědomí pro vstup na trh práce a dobrý pocit z vlastních schopností, ale i obnovují časový režim chození do práce (někde být v určitou hodinu, být tam několik hodin a vykonávat nějakou činnost) a sociální kontakt a přátelství (rodičovská dovolená často matce či otci omezí svět na svět aktivit dětí).

Podpora začínajících podnikatelek

Projekty na podporu začínajících podnikatelek jsou důležité z hlediska vyrovnávání postavení žen a mužů ve společnosti (mužů–podnikatelů je zhruba dvakrát více než žen–podnikatelek) i z hlediska snižování nezaměstnanosti (tvorba pracovních míst). Celoživotní vzdělávání zde hraje významnou roli, protože pomáhá podnikatelkám nejen začít, ale i udržet si své podnikání.

Jeden takový projekt v současnosti uskutečňuje Asociace podnikatelek a manažerek ČR (APM ČR). Jmenuje se **Europodnikatelka 21. století** a kromě klasické výuky zahrnuje i mentoring, protože zkušenosti a praxe jsou v podnikání klíčové. Budoucí podnikatelky po absolvování vzdělávacích kurzů začínají pracovat za pomoci a podpory již stávajících podnikatelek.

Cílem projektu je podpořit rozvoj podnikatelských aktivit žen ze znevýhodněných skupin obyvatelstva, a to v regionech vyznačujících se vysokou nezaměstnaností. V České republice byl vybrán Ústecký kraj – konkrétně jeho tři města Vejprty, Litoměřice a Duchcov. Zahraniční partneři jsou ve Španělsku a v Portugalsku.

Projekt se kromě vyškolení budoucích podnikatelek zaměřuje také na vytipování příležitostí pro podnikání. Zpracovávají se strategické plány měst se zaměřením na identifikaci „děr“ na trhu a vytvoření pobídek pro podnikání žen právě v těchto oblastech. Za hlavní růstové oblasti se považují **informační a komunikační technologie, cestovní ruch a životní prostředí**. Souběžně s tím proběhla příprava budoucích podnikatelek, aby byly schopné těchto příležitostí a pobídek využít.

Obsahem školení byly dovednosti tvrdé (výuka odborných předpokladů pro podnikání) a měkké (motivace, psychologie, marketing, etika podnikání, image firmy, sociálně právní minimum, pohled na podnikání ze strany spotřebitele). Po tom, co si budoucí podnikatelky vybraly svůj obor podnikání a začaly podnikat, prošly ještě individuálním školením šitým jim na míru. To už bylo za účasti vybrané mentorky.

Mentorky jsou členky APM ČR, které se rozhodly pomoci svým budoucím kolegyním. Fungují jako rádkyně, jako podpora při prvních krocích podnikáním. Ředitelka projektu Magda Piroutková říká: „Všechny víme, že začátek, plus první tři roky podnikání jsou nejhorší. Říkaly jsme si, že chceme získat nové kolegyně do podnikání, a zároveň jim nějakým stylem pomoci – šířením zkušeností a informací. Ten mentoring je taková podpůrná forma zapojení se, vzájemné pomoci zorientovat se, nakontaktovat, dostat i do našeho společného kolektivu. Protože podnikání není o nahuštění vědomostí, těch můžete mít hodně, ale život je spíš výdrž, trpělivost, risk.“

Projekt začal v roce 2006 a potrvá do začátku roku 2008. Je financován ze strukturálních fondů EU.

Více informací o projektu se dozvíte na internetových stránkách www.apmcr.cz

Podobný vzdělávací projekt realizuje další sdružení podnikatelek: Moravská asociace manažerek a podnikatelek ve spolupráci s dalšími partnerskými organizacemi jako jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu či Hospodářské komory v Brně a Zlíně zahájila v roce 2006 projekt **Asistenční centra**.

Cílem projektu je pomoci ženám při vytváření nových podniků. Přístup ke klientkám poradenských center je individuální, péče je trvalá a soustavná po dobu tří let od začátku podnikání. Zkušenosti s řízením aktivit čerpá profesionálně vyškolený personál i v rámci mezinárodní spolupráce.

Asistenční centra poskytují konzultace a vzdělávání formou seminářů a workshopů. Témata se vážou přímo k podnikání (ekonomické, účetní a daňové minimum, právní minimum, podnikatelský záměr, SWOT analýza, základy marketingu), ale jeho širšímu kontextu (rozvoj osobnosti, prezentační dovednosti, efektivní komunikace). Klientky center mají možnost zasahovat do obsahové náplně seminářů tak, aby skutečně odpovídaly jejich potřebám.

Jak je důležité poskytnout možnost vzdělávání a konzultací ženám–podnikatelkám, shrnuje Eva Lorenčíková, konzultantka brněnského Asistenčního centra: „I když mají ženy procentuelně vyšší vzdělání než muži, tak i počet nezaměstnaných žen je mnohem vyšší než počet nezaměstnaných mužů. Právě podnikání je možnost, jak tuto situaci řešit. Také tím, že začnou podnikat, získají nezávislost a mají možnost se realizovat. Samostatné rozhodování je pro mnoho žen silnou motivací.“

Projekt je financován z evropských fondů (Iniciativa Equal).

Více informací o projektu se dozvíte na internetových stránkách <http://www.podnikatelky.cz>

Ženy v netradičních profesích

Jednou z cest, jak bojovat s nerovnostmi mužů a žen na trhu práce, je zbourání bariér mezi takzvaně mužskými a ženskými obory a pracemi. Ženy dnes často vykonávají pečovatelské (zdravotnictví, nižší stupně školství) a servisní činnosti (asistentka, práce za přepážkou, obsluha v pohostinství, operátorka call-centra apod.), což souvisí s rolí, jaké jsou jim vymezeny i v soukromé sféře (péče o rodinu a servis v domácnosti). Naopak, mužům „přísluší“ technické obory a rozhodovací pozice.

Situace, kdy v určitých oborech či typech zaměstnání převažují ženy, nebo naopak muži, se označuje segregace zaměstnání a vzniká na základě stereotypních představ o vhodných zaměstnáních pro muže a ženy.

Feminizované obory mají nižší prestiž a jsou hůře placené než obory s vyšší koncentrací mužů („ženskou práci“ by zpravidla muž dělat nešel). Dokonce se stává, že jakmile v dřívě mužské oblasti začnou převažovat ženy, začne jí klesat prestiž i finanční ohodnocení (nejtypičtějším případem je právě školství). Segregaci zaměstnání podle oboru se říká segregace horizontální.

Vertikální segregace označuje stav, kdy jedno pohlaví zastává spíše nižší pozice a druhé spíše ty řídící. Pravidlem bývá, že i ve feminizovaných oborech jsou ve vedoucích funkcích muži (ředitel střední školy, šéfkuchař), stejně jako v maskulinizovaných. Ženy, která se chtějí ve firemní hierarchii postupovat výše, často narážejí na tzv. skleněný strop – neviditelnou překážku, která jim nedovoluje dosáhnout na vyšší pozici (zatímco muži stoupají „skleněným výtahem“ – rychleji než jejich ženské pracovní protějšky).

Obecně je tedy možné říci, že ženy zastávají hůře placené práce – v podfinancovaných oborech nebo na nižších pozicích. Připočteme-li ještě nerovné odměňování žen a mužů za stejnou práci, přerušování kariéry kvůli mateřské/rodičovské dovolené, zjistíme, že všechny tyto faktory mají negativní vliv na finanční zabezpečení žen – zejména samozhivitelek, a později také ve starobním důchodu. Proto, aby se tato situace zlepšila, je třeba změnit mnoho věcí. Jednou z nich je podpora vstupu žen do maskulinizovaných oborů (a naopak mužů do feminizovaných).

Jeden takový projekt probíhá na Kanárských ostrovech, kde vede Instituto Canario de la Mujer (Kanárský ženský institut). Jmenuje se **Ariadna** a podporuje ženy v netradičních profesích, s důrazem na migrantky, protože kombinace etnicity a genderu je některé ženy velice znevýhodňuje. Vzdělávací část celého projektu je velmi zajímavá, protože zahrnuje i tutorství.

Projekt probíhá v letech 2005–2007 a je financován z evropských fondů. Je rozdělen do pěti bloků, které se soustředí na výzkum, vzdělávání a zvyšování povědomí o genderových aspektech trhu práce.

Výzkum se soustředil dopad politiky rovnosti na trh práce na Kanárských ostrovech a na nerovnosti v platech mužů a žen. „Statistiky ukázaly, že tradičně ženská zaměstnání jsou naplněná a že ženy trpí vysokou nezaměstnaností a nízkými platy. Naopak, mužské obory se těší vyšší společenské prestiži, vyšším platům a stabilitě. To jsou důvody, proč jsme se rozhodli začít s tímto projektem,“ říká Vega Rodriguez, jedna z realizátorek projektu.

Informační kampaň zahrnovala řadu aktivit, od školení o genderových otázkách, rovných příležitostech nejen na trhu práce a interkulturalitě, přes práci se školami a kampaň cílenou na nejširší veřejnost, až po konferenci pro klíčové osoby z firem, odborů a politiky na téma rovných příležitostí mužů a žen a multikulturality.

Vzdělávací blok se zaměřuje na výuku studentek, které vstupují do segregovaných oborů jako jsou například telekomunikace. Kurzy byly určeny (mladým) ženám bez předchozích pracovních zkušeností, ženám bez kvalifikace a migrantkám. „Vybrali jsme skupinu studentek, které studovaly obor, kde byla často ve třídě jen jedna žena. Dále jsme se zaměřily na zaměstnání, které jsou podle ESF segregovaná, a která ve firmách vykonává jen minimum žen nebo vůbec žádné. Také jsme si ověřili, že tyto profese čelí jen velmi nízké nezaměstnanosti a naopak je po nich velká poptávka,“ vysvětluje Rodriguez.

Kromě rekvalifikačních kurzů pro dané obory byla významnou součástí vzdělávací části projektu tutežská podpora studentek. Rodriguez popisuje roli tutorů a tutežek: „Z dřívějších zkušeností víme, že samotné vzdělávací kurzy ve většině případů nestačí. Tutorství proto bylo zásadní. Tutoři a tutežky pracovali na několika rovinách: za prvé, podpora, informování a provázení studentek během praxe. Za druhé, informování a zcitlivování ostatních studujících, firem a vyučujících. Za třetí fungovali jako prostředníci mezi ženami a firmami, aby firmy ženy zaměstnaly a zaručily jim rovné zacházení. Za čtvrté, zcitlivování kolegů ve firmách. Za páté, informování vedení firem o finančních výhodách rovných příležitostí pro podnik.“

Dalším důležitým aspektem skutečně efektivního vyškolení a zapojení žen do práce v netradičních oborech je praxe. Rodriguez poukazuje na přetrvávající stereotypy ohledně toho, jaká práce je vhodná pro ženy a jaká pro muže. Praxe je výhodná jak pro odzkoušení nabytých znalostí z kurzů, tak i pro vyvracení předsudků: „Firmy musejí vidět ženy pracovat! Bez toho neuvěří, že ženy jsou schopny vykonávat tento druh práce. Proto je tak důležité, aby ženy chodily na praxe. Po praxi jim firmy práci nabídly.“

Kromě samotného vzdělávání bylo součástí projektu také vytvoření průvodce pro genderově citlivé celoživotní vzdělávání s důrazem na migrantky, podobný i materiál vznikl přímo pro migrantky samotné.

Více informací o projektu naleznete na stránkách <http://www.equalariadna.org>

Praktická opatření aneb Na co myslet při plánování kurzů celoživotního vzdělávání, aby skutečně pomohlo znevýhodněným skupinám

Zabezpečit realizaci kurzů celoživotního vzdělávání (pro skupiny lidí, které jsou na trhu práce znevýhodněné) je práce náročná po organizační i odborné stránce. Má-li však taková aktivita skutečně pomoci, je potřeba se zamyslet na zdánlivými drobnostmi, které ale pro řadu lidí mohou zásadně ovlivnit to, zda se kurzů budou moci zúčastnit. Často jsou to totiž právě tytéž „drobnosti“, které tyto lidi znevýhodňují na samotném trhu práce. Pokud se tatáž znevýhodnění objeví i organizaci podpůrných programů, programy se míjejí účinkem, protože dále reprodukuji již existující bariéry.

Na co tedy při plánování kurzů celoživotního vzdělávání myslet? Vždy je důležité vzít v potaz potřeby té které skupiny, pro niž je vzdělávání určeno. Jsou-li cílovou skupinou **ženy a muži s malými dětmi**, pak bude potřeba zajistit několik věcí, které jsou právě spojeny s jejich rodičovskou funkcí.

- Místo konání by mělo mít bezbariérový přístup (např. pro dětský kočárek nebo pro hendikepované osoby – na vozíčku, s berlemi apod.).
- Také by mělo být dobře dostupné. Rodiče budou možná potřebovat odvést děti do školky a pak je zase včas vyzvednout, možná pojedou na kurz s dítětem v kočárku.
- Kurzy by se měly konat ve vhodný čas – měly by například zohlednit provozní hodiny zařízení péče o děti. Konání kurzů by mělo také respektovat průběh školního roku (prázdniny, vysvědčení apod.). V období prázdnin se snižuje návštěvnost kurzů. Méně vhodným měsícem je také červen, kdy již začíná teplejší počasí a rodiče tráví volný

čas s dětmi často mimo své bydliště. Někdy zájemci o výuku vyjádří zájem, aby kurzy probíhaly o víkendech. V tomto případě je důležité zvážit, zda víkend nesníží počet účastníků kurzu a celkovou atraktivnost vzdělávání.

- Pokud to rozpočet dovolí, je velkou pomocí i možnost hlídání dětí během kurzů (dětský koutek, babysitting, finanční příspěvek na takovou službu): pokud jsou kurzy střednědobé či dlouhodobé, nemělo by se jednat o pouhé zajištění hlídání dětí, tato služba by měla zahrnovat také vzdělávací a rozvojové prvky. Je důležité také počítat s různým věkovým složením hlídaných dětí.
- V neposlední řadě je důležité zajistit vhodné lektory a lektorky. Ti by kromě odborné erudice měli být citliví na stereotypy na základě genderu, věku, etnicity apod.: zkušenosti ukazují, že je přínosné, pokud lektoři a lektorky speciálních vzdělávacích kurzů zaměřených na znevýhodněné skupiny obyvatel absolvují seminář pro školitele, který je zaměřen na specifika vzdělávaných skupin a problematiku rovných příležitostí. Účastnice IT kurzů často přiznávají, že i když je vzdělávají vysoce erudovaní počítačová odborníci, kurzy pro ně nejsou přínosné, pokud lektoři nedisponují znalostmi a zkušenostmi práce s danými cílovými skupinami a nepoužívají adekvátní jazyk a výukové metody.
- Vyplňování bílých míst v životopisu: součástí vzdělávacích kurzů určených pro rodiče na mateřské/ rodičovské dovolené by měla být motivace a také nácvik dovedností důležitých pro úspěšné uplatnění na trhu práce. Řada matek a otců na mateřské/rodičovské dovolené organizuje různé aktivity, podílí se na občanských aktivitách či pracuje v rámci různých brigád, ale nezmiňuje se o nich ve svém životopise a neupozorňuje na nově nabyté zkušenosti a dovednosti potenciální zaměstnavatele. Je také vhodné poukazovat na přínosy managementu rodiny na rozvoj pracovních a organizačních dovedností.

Obecná doporučení:

- Výukové materiály: měly by být koncipovány tak, aby odpovídaly specifickým vzdělávaných skupin. Je dobré používat konkrétní příklady, obrázky, cvičení. Tištěné či elektronické výukové materiály jsou užitečným doprovodným vzdělávacím nástrojem a umožňují procvičování nově nabytých znalostí.
- Využívání IT: vzhledem ke vzrůstající důležitosti informačních a komunikačních dovedností na trhu práce a ve společnosti je vhodné, aby oborové výukové kurzy zahrnovaly práci s počítači, internetem, speciálními softwarovými programy apod. Ke vzdělávání lze využívat i e-learningové programy, různá diskuzní fóra apod.
- Vzdělávání dospělých je nutné koncipovat prakticky a reagovat na situace, s kterými se cílové skupiny běžně setkávají. To zvyšuje efektivnost vzdělávacích kurzů. Výuka by měla zahrnovat také workshopy a praktický nácvik vyučovaného. Měla by být interaktivní, aby prostor dostali také studující.
- Stáže u zaměstnavatelů: zvyšují efektivnost vzdělávacích programů, umožňují praktický nácvik učiva a přibližují (zvláště pro dlouhodobě nezaměstnané apod.) osvojení si pracovních návyků a života na pracovišti.

Přílohy – rozhovory

V této kapitole přinášíme dva rozhovory související se zpracovávaným tématem. První z nich je krátké interview s **Evou Kafkovou**, ředitelkou krajského úřadu Moravskoslezského kraje, o rovných příležitostech v kontextu nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji. Zatímco první rozhovor je spíše o strategiích rozvoje na makroúrovni (ve smyslu regionu jako většího rozhodovacího celku), druhý se týká vlastně velmi individuální, osobní formy komunikace a rozvoje. Zpovídá totiž **Moniku Bartoníčkovou**, která se profesionálně věnuje koučinku a mentoringu.

„Rovné příležitosti zohledňujeme“, říká ředitelka krajského úřadu Moravskoslezského kraje

Eva Kafková vysvětluje strategie kraje pro rozvoj lidských zdrojů a boj s nezaměstnaností s přihlédnutím k rovným příležitostem, ale zároveň přiznává, že úřadu chybí generově citlivé statistiky.

Moravskoslezský kraj trpí vysokou nezaměstnaností, která v některých regionech dosahuje téměř 20 %. Jaká opatření podniká krajský úřad na zlepšení tohoto stavu? Spolupracuje krajský úřad nějakým způsobem s úřady práce?

K podpoře regionálního rozvoje na úrovni kraje a tudíž také i k řešení problematiky nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je nutné využívat komplexní soubor opatření (v případě nezaměstnanosti to platí dvojnásob). Tyto opatření Moravskoslezský kraj definoval ve svém Programu rozvoje kraje pro období 2005 – 2008 (elektronická verze je uvedena na internetových stránkách kraje www.kr-moravskoslezsky.cz). Ten je rozčleněn do pěti prioritních oblastí, které se dále člení na strategické cíle a opatření, a právě v některých z těchto opatřeních vidí Moravskoslezský kraj účinné nástroje k řešení problematiky nezaměstnanosti, např. v prioritní oblasti s názvem Úspěšní lidé jsou opatření jako Rozvoj informační způsobilosti (IZ) u co nejširšího spektra obyvatel Moravskoslezského kraje, Rozvoj dovedností obyvatel komunikovat v cizím jazyce, Rozvoj kompetencí pro zlepšení zaměstnatelnosti, Rozvoj vzdělávací kapacity institucí k přípravě lidí pro strategická odvětví a další.

Komunikace s úřady práce je vedena především na úrovni Rady pro rozvoj lidských zdrojů, jejímiž členy jsou také někteří ředitelé úřadů práce. Na půdě této Rady dochází k rozboru aktuálních problémů rozvoje lidských zdrojů v Moravskoslezském kraji.

Sledujete také genderová specifika nezaměstnanosti?

Ze zdrojů Ministerstva práce a sociálních věcí je sledována nezaměstnanost ohrožených skupin na trhu práce jako jsou ženy, absolventi a lidé se zdravotním postižením. Podrobnější data týkající se např. nezaměstnanosti žen s malými dětmi atd. však nesledujeme a k dispozici nemáme.

Věděli jste o projektu Rovné šance? Vítáte ho – myslíte si, že má opodstatnění?

Projekty zabývající se problematikou podpory rovných příležitostí mužů a žen (v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů – opatření 2.2, v rámci EQUAL) sledujeme v obecné rovině, máme přehled o tom, že jsou tyto aktivity finančně podporovány prostřednictvím fondů Evropské unie (vyhlašování výzev v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a hodnocení projektů je v převážné míře v gesci úřadů práce). S některými projekty se seznámíme podrobněji, např. jsou-li Radou pro rozvoj lidských zdrojů nominovány v soutěži „Dobrá rada nad zlato“, tedy v soutěži v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Konkrétní informace o projektu Rovné šance jsem si vyhledala na internetu. Tento projekt vnímám pozitivně a myslím si, že má opodstatnění.

Je téma rovných příležitostí na trhu práce pro krajský úřad zajímavé, budete ho zohledňovat v dalším plánování?

Téma rovných příležitostí je jedním z horizontálních témat politiky prosazované Evropskou unií (spolu s udržitelným rozvojem a informačních společností). Už jen z tohoto důvodu není možné, aby bylo toto téma jakýmkoliv způsobem přehlíženo a nezohledňováno. Je součástí pohledu na společenské vztahy každého z našich odborníků.

Máte vy sama nějaké osobní zkušenosti s nerovností pohlaví na trhu práce?

Vztaženo ke své osobně nemám. Rovný přístup je v mnou řízené organizaci naprosto samozřejmý pojem. Důkazem je také rovný podíl na nejvyšších manažerských funkcích, tj. vedoucích odborů. Personální oddělení trvale tyto aspekty vyhodnocuje.

„Koučink je o důvěře a prostoru k rozvoji“

Networking, mentoring, koučink jsou dnes v rozvoji lidských zdrojů velmi používanými zaklínadly, jež dokáží – při správném používání – napomoci při rozvoji kariéry, využívání

emoční inteligence, sladění osobního a pracovního života, zefektivnění komunikace či rozvoji silných stránek vlastní osobnosti. Jednou z žen zabývajících se koučinkem je Monika **Bartoníčková**. Vystudovala VŠCHT, deset let působila v rozvoji lidských zdrojů a již několik let je úspěšnou koučerkou, trenérkou a vychvalovanou lektorkou v oblasti měkkých dovedností.

V čem spočívají specifika koučinku jako práce s lidským potenciálem?

Koučink staví na tom, co člověk už poznal: učí nás, jak co nejlépe využít svůj stávající potenciál. Kdybych vám měla dát příklad: budete středně pokročilá v angličtině a necháte se koučovat. Kouč vás nebude učit nová slovíčka a gramatiku, ale bude s vámi hledat cesty, jak co nejlépe v praxi uplatnit vše, co jste se naučila. Dalo by se říci, že koučink je manuál, jak co nejlépe pracovat sami se sebou.

Jaký je – ve zkratce – rozdíl mezi koučinkem a mentoringem, a v jakých případech je ten který přístup vhodnější?

Hodně lidí oba pojmy často směšuje a nevidí mezi nimi rozdíl. Ten je ale zásadní. Mentoring je o předávání praktických znalostí a dovedností. Když například maminka učí malé dítě zavazovat si tkaničky u bot, nejdřív mu to vysvětlí, ukáže a pak dítě kontroluje, zda to dělá dobře. Opravuje ho a dohlíží na něj do té doby, dokud si tuto novou dovednost neosvojí. Jak asi správně tušíte, mentoring je velmi užitečný v začátcích, pokud něco neumíme a potřebujeme se to rychle naučit. Po nějaké době se ale mentor může stát nepříjemným „prudičem“ – ve chvíli, kdy si myslíme, že už to zvládneme sami, a že jsme dokonce schopni najít lepší a efektivnější postup.

Koučink naopak předpokládá, že jsme dostatečně vybaveni na to, abychom věc zvládli sami. Pokud tedy naváže na příklad s tkaničkami, kouč vám nebude říkat „zavaž si je takhle“, ale bude vám pokládat otázky typu: „Co s těmi tkaničkami teď chcete udělat?“, „Jakými způsoby by se daly zavázat?“, „Který z nich vám přijde nejlepší?“ nebo „Jak jinak byste mohli zajistit, aby vám boty nesklouzly z nohou?“ Koučink se tedy hodí pro lidi, kteří jsou ochotni přebírat zodpovědnost za to, co dělají a jsou – jak já s nadsázkou říkám – ochotni používat svůj vlastní mozek.

Kdo jej nejčastěji využívá a kdo by jej naopak využívat měl a nečiní tak?

V současné době se koučink v České republice používá především pro manažery a klíčové pracovníky. Ideální by bylo, pokud by základy koučinku znali všichni – i řadoví zaměstnanci. Samozřejmě za předpokladu, že z nich chceme mít myslící lidské bytosti a ne osoby tupě vykonávající rutinní úkoly. Občas se totiž s kolegy dostáváme do lehce úsměvných situací, kdy zástupci HR oddělení sice koučink chtějí, ale zároveň stále chtějí mít nad koučovanými kontrolu – a to už zavání manipulací. Pokud chceme člověka plnohodnotně rozvinout, musíme mu dát důvěru a prostor k tomu, aby se rozvíjet mohl. To je podle mě v současnosti největší brzda v koučinku – ale i v lepší práci s lidmi. Ve firmách pořád ještě existuje strach z toho „a co když oni nás pak nebudou poslouchat“. Manažeri teprve postupně přicházejí na to, že pravá loajalita a pravý leadership se nevynucuje strachem a silou.

Je možné říci, zda je koučink žen a mužů odlišný?

Postup a principy jsou stejné. Ženy mají ke koučinku o kousek blíže, protože se v něm využívá více tzv. ženských prvků. Při koučinku je potřeba vytvořit důvěryhodné prostředí a umět se emočně „naladit“ na toho druhého. Snažit se ho maximálně pochopit. Ženy jsou obecně o něco více empatické než muži, je to ale pochopitelně velmi individuální. Na druhou stranu, koučink není jen příjemnou konverzací u kávy, jde v něm o jasné cíle a akční plány k jejich dosahování – to je zase možné označit za spíše mužský prvek.

Druhou největší bariérou v koučinku je nezpracované ego koučovaného, ale i kouče! Koučink začíná být funkční v okamžiku, kdy dokážeme být k sobě upřímní a dokážeme to sdílet se svým koučem. Zkrátka když přestáváme hrát hry a začínáme místo image pracovat se svojí vlastní identitou.

Zastoupení žen ve vyšším a top managementu je velice nízké – do jaké míry může právě koučink tuto situaci změnit a co to vyžaduje ze strany zaměstnavatele a koučované ženy?

Myslím si, že v současné době lidé už pracují na maximum – můžeme mít sice ještě výkonnější počítače, telefony a nevím co ještě, ale ve vztazích se nejede na kvantitu – alespoň ne tehdy, pokud chcete, aby dlouho vydržely. Těžko asi zvládneme mít denně 20 schůzek, odpovídat na 200 telefonátů a napsat 2000 emailů. A hlavně asi málokdo by takový život považoval za báječný. Nadchází proto doba, kdy se zamýšlíme nad tím, jak pracovat nejen efektivně, ale zároveň i spokojeně a s radostí. Do managementu se dostávají čím dál tím měkčí způsobilosti – od rozkazů se přechází ke spolupráci, od tvrdého vyjednávání k dlouhodobě spokojeným oboustranným vztahům. Dalo by se to nazvat přechodem „od lovu k péči“. Koučink je o péči a o vztazích, dá se očekávat, že bude mít v našich životech čím dál tím větší místo. A nejen ve sféře pracovní. Navíc dnes se už v managementu chápe různorodost jako výhoda – takže určitě bude žen v managementu přirozeně přibývat.

V čem může právě ženám koučink pomoci v jejich kariéře?

I když koučink přímo neučí novým dovednostem, nepřímo pomáhá rozvíjet velmi důležité způsobilosti: práci s prioritami, sebmotivaci, vyhledávání a třídění informací, efektivní využívání zdrojů, „lidoznalectví“ a komunikaci. To všechno je velmi užitečné. Tím, že člověk poznává lépe sám sebe a staví na svých silných stránkách, dělá méně chyb a buduje si zdravé a praxí podložené sebevědomí. Lidé, kteří prošli koučinkem, mají menší tendenci manipulovat ostatními, jsou mnohem více vybalancovaní, znají své hodnoty a vědí, co je pro ně důležité. Jsou mnohem více autentičtí a lidé jim tak přirozeně více věří, více se na ně obracejí – jsme přece rádi s těmi, kteří jsou milí, spokojení a v pohodě! Koučink pomůže ženám, a nejen jim, pochopit, jaké místo zaujímá kariéra v jejich životě a jak svou kariéru co nejlépe naplnit. Pro některou to bude znamenat získání manažerské pozice, pro jinou například sladění profese s osobním životem, pro další jak v práci dobře vycházet s kolegy. Koučink je vysoce individuální záležitostí a právě proto je tak účinný. Pro zájemkyně o koučink mám jednu radu: vyzkoušejte si ho! Dobří koučové nabízejí první setkání bezplatně – při koučinku je důležité vědět jasně, co od něj můžete čekat a se kterým koučem opravdu chcete spolupracovat. Doporučuji tedy obrátit se v první fázi alespoň na dva nebo tři kouče a pak si vybrat.

(ptala se Alena Králíková)

Zdroje:

BENSON, B. K. *Audio Engineering Handbook*. New York: McGRAW-HILL BOOK, 1998. 271 s.

ŠÍŠA, Z. Chovná stanice pražské ZOO. *Zvířata a my*, duben 1995, č.4, s. 25–29.

URBAN, Rudolf. Možné přístupy k objektivizaci výdajů v resortu obrany. In *Objektivizace výdajů z veřejných rozpočtů. Sborník referátů z teoretického semináře pořádaného katedrou veřejné ekonomie EDF MU v Brně ve spolupráci s Asociací veřejné ekonomie*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. Ekonomicko-správní fakulta. Katedra veřejné ekonomie, 1997. Část 4. Obrana a životní prostředí. s. 265–271.

Katolický, Arnošt. *Příklad projektu k experimentování v prostředí MS Project 2000* [online]. Publikováno 22.11.2004 [cit. 2004-11-24]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~katolick/export1.htm>