Angajez45plus

Age
Management
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili z různých zemí EU, a inspirujte se při své práci.

Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu.

Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady najdete na stránce:
https://www.amm-project.eu/

Age Management Masterclass

© 2021 Age Management Masterclass

Firma

Angajez45plus

Sektor

Kvartérní – poradenství a vzdělávání

Specializace

Specializace: Společnost zaměřená na lidské zdroje. Pracovní tým tvoří přibližně 25 personalistů a dalších spolupracovníků (dobrovolníků) a více než 35 dalších přispěvatelů a sponzorů.

Očekávané výsledky

Cílem programu I Hire 45+ je oslovit a zaujmout domácí „publikum“. Program je založen na několika klíčových hodnotách:

- Rovnost – bojujeme za rovné příležitosti
- Uznání – vedeme kampaň za znovuzvážení postoje ke „stáří“uchazečů ve věku 45+
- Čestnost – prosazujeme pevný a spravedlivý přístup na obou stranách trhu práce
- Rozvoj práce – prosazujeme stálý profesní rozvoj a respekt k profesi

Zvolená opatření age managementu

- Nábor pracovníků: Nábor pracovníků ve věku 45+
- Kariérní růst
- Vzdělávání, školení a celoživotní vzdělávání

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

V uplynulých dvou letech jsme mezi u zaměstnavatelů a uchazečů v Rumunsku zaznamenali určité názory, které se v obou skupinách objevují opakovaně a týkají se přesvědčení o výhodách zaměstnávání mladších uchazečů.

Na počátku průzkumu jsme zjistili, že věk, ve kterém uchazeči přestávají být pro zaměstnavatele „atraktivní“ je 45, v některých odvětvích je to i dříve. Zároveň jsme ale také zjistili, že existují společnosti, které hledají pracovníky v této věkové kategorii a nemohou je najít. Rozhodli jsme se tedy vytvořit projekt, který by změnil současnou dynamiku trhu práce tím, že usnadní komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči.

I Hire 45+ je jedním ze způsobu boje s krizí na pracovním trhu, a to tím, že odstraní kritérium věku u zaměstnávání uchazečů. Sociální hnutí vychází z přesvědčení, že osvěta na trhu práce prostřednictvím přímého oslovování zaměstnavatelů a uchazečů může být podnětem ke změně. Projekt je zaměřen na pracovní trh a všechny jeho aktéry: zaměstnavatele, starší odborníky (starší 45 let a s dlouholetými zkušenostmi na trhu práce) i státní orgány (ANOFM, Ministerstvo práce – regulační orgány)

Proč projekt "I Hire 45+"?... To je opravdu důležitá otázka!

V kontextu současných globálních problémů způsobenýc pandemickou krizí jsme u společností a pracovního trhu identifikovali naléhavou potřebu transparentní komunikace, konstruktivity a nalezení řešení a zdrojů. Jsou tu ale i další objektivní údaje: Podle průzkumu IPSOS z května roku 2020 pandemie negativně ovlivnila profesní život 60% Rumunů; ztrátou zaměstnání pak byli nejvíce postiženi pracovníci ve věkové kategorii 45 – 54 let. Až 23 % Rumunů zaznamenalo negativní změny, snížení platů, počtu hodin či benefitů.

Obtížné situace a diskriminace, kterým uchazeči ve věku 45+ čelili již v době, kdy jsme zahájili projekt I Hire 45+ se nyní dále zhoršují. Snažíme se tedy nadále nasměrovat firmy k zavedení zdravějších, inkluzivních postupů, pokud jde o tento segment účastníků pracovního trhu. Tyto aktivity považujeme za nezbytné, až naléhavě nutné, protože nerovnováha na trhu práce může vést až k téměř nenapravitelným problémům celé země. Rodiny, instituce, společnosti se postupně vyčerpávají, dokud nezůstane nic než vzpomínka na neustálý boj zaměstnavatelů i uchazečů. Nyní tedy mají uchazeči ve věku 45+ v Rumunsku poprvé k dispozici platformu, kde mohou o své situaci promluvit

Naše cesta k age managementu

V rámci projektu jsme začali se stanovením několika konkrétních cílů:

Za prvé, zvýšit povědomí: zesílit poplašný signál ohledně současného trendu na trhu práce, diskriminace v přijímání nových pracovníků na základě věku, vytvořit signál k zahájení dialogu, uvědomění si existence problému a následně nalezení jeho řešení.

Druhým cílem je patřičná výchova, nebo lépe převýchova: poskytnout správné informace a změnit vzdělávání konkrétních aktérů na trhu práce (uchazečů, personalistů, manažerů, atd.) tak, aby toto stigma věku bylo odstraněno a snad i zcela vymýceno na úrovni společnosti.

Třetím cílem je stabilizace: „položení základů" k vytvoření stabilního a podpůrného klimatu, které napomůže formování zdravých a pevných vazeb. Eliminace „zátěže" předpokladů a předsudků spojených se zaměstnáváním starších uchazečů.

Posledním, ale asi nejdůležitějším cílem je prosazení efektivní změny: získat měřitelné výsledky dopadu projektu. Zviditelnit vytvořené změny a důsledky, kterých kampaní dosáhneme na úrovni pracovního trhu i jednotlivce, změny a jejich důsledky pro uchazeče a zaměstnavatele zapojených v projektu.

Projekt byl spuštěn na podzim roku 2018; pokusili jsme se hned na začátku vytvořit jakýsi dvouletý plán, strategii. Pak, na začátku roku 2019 jsme realizovali velmi plodnou diskusní skupinu (focus group) s náborovými agenturami. Zapojili jsme 7 náborových agentur v tříhodinové diskusi, abychom zjistili a ověřili realitu na trhu práce ohledně uchazečů a zaměstnavatelů. Poté jsme sestavili pilotní skupinu 11 různých uchazečů, kterým jsme poskytli nezbytné podpůrné, aby mohli nalézt vhodné zaměstnání a aby jasný směr, kariérní plán, ale také aby se posunuli svůj potenciál na další úroveň, aby se stali atraktivnějšími pro ty zaměstnavatele, o které mají zájem. Jednalo se o experimentální skupinu sestavenou za účelem získání jasnější představy o skutečných zkušenostech uchazečů ve věku 45+ „přímo od zdroje".

Následně jsme realizovali 2 průzkumy trhu prováděné souběžně, ale s dvěma různými cíli: provést analýzu uchazečů a analýzu zaměstnavatelů. V létě 2019 jsme spustili úvodní stránku se inzercí zaměstnání na platformě Undelucram, kde mohli zdarma inzerovat všichni zaměstnavatelé z Rumunska, a také oficiální webovou stránku projektu.

Dalším zásadním krokem bylo vytvoření partnerství s poskytovateli zdrojů nezbytných pro zajištění chodu projektu:

- Nábor - (Happy Recruiter), Dora, online náborový robot, který vyhledává uchazeče a realizuje pohovory s nimi podle požadavků zaměstnavatele
- Viditelnost – Pokročilá robotika – robot Emil (fyzický humanoid přítomný na letištích, nádražích a nákupních centrech po celém státě), nábor několika dobrovolníků do organizačního týmu & partnerství s dodavateli zdrojů potřebných pro projekt. Vytvořili jsme tým 5 PR specialistů, zkušených odborníků na vztahy s tiskem a schvalovateli. Hledáme další dva pro vztahy se státem
- Získávání finančních prostředků – vytvořili jsme tým 2 dobrovolníků a hledáme dva další. Zaměřili jsme se také na vytvoření partnerství se zaměstnavateli, kteří projevili zájem a zahájili jednání se sponzory projektu za účelem realizace investic do mediální kampaně.

Před pandemií jsme zorganizovali několik akcí na národní úrovni – konference, workshopy, debatní skupiny – abychom zjistili situaci na trhu práce a našli nová možná řešení (Kluž-Napoca, Brašov, Sibiu, Ploješť, Pitešť, Konstanca, Temešvár, Iasi, Craiova). Bohužel vzhledem k tomu, že covidová krize narušila program všech účastníků, byli jsme nuceni všechna osobní setkání zrušit a přejít do online prostředí. Propagace projektu a partnerů ve všech kanálech tak nebylo dosaženo v úvodní fázi projektu, jak bylo plánováno. Soustředili jsme se proto na online aktivity, jako např.:

- Publikace článků k tématu (HOW DO I CHOOSE TO REINVENT MYSELF IN THE COVID PERIOD? CHANGE OF WORKPLACE DURING THE CRISIS / UNCERTAINTY, How to remain a 45+ employable candidate even during the virus period? The Personal Brand, Legislative Pills, atd) a online rozhovory v rámci projektu IHire45+ se zaměřením na personalisty a uchazeče.
- Projekt I Hire 45+ převzal zprostředkovatelskou roli mezi uchazeči a zaměstnavateli, s důrazem na efektivní a transparentní komunikaci mezi zúčastněnými stranami. Tím byl vytvořen základ pro vznik nových projektů, které mohou dotčeným stranám pomoci. Tak se zrodila iniciativa Internship 45+ - projekt určený

uchazečům, kteří chtějí do svého životopisu přidat nové dovednosti získané na základě účasti v programu pro stážisty, stejně jako zaměstnavatelům, kteří tyto pozice vytvořili. Stáže pro starší pracovníky, kteří usilují o kariérní změnu nebo aktualizaci svých současných znalostí v oboru, ve kterém již dlouho pracují, nejsou ničím novým. Také známé jako **returnship** („návraty"; stáže orientované převážně na umožnění návratu zkušených pracovníků na pracovní trh) se týkají hlavně těch pracovníků, kteří z nějakého důvodu přestali pracovat, nyní chtějí se vrátit a potřebují tedy pomoc s adaptací na změny, které se mezitím odehrály, nebo přeorientovat svoje kariérní zaměření.

- Nejnovější iniciativa IHire45+: Hlas pro uchazeče a Hlas pro zaměstnavatele – projekt komunikace a spolupráce mezi těmito dvěma aktéry, který usiluje o to zjistit, co je třeba, aby se zlepšila interakce mezi zaměstnavateli, uchazeči a zaměstnanci.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Naší silnou stránkou je v první řadě náš tým – velký počet klíčových pracovníků, kteří nás podporují a považují dané téma za důležité. Za druhé je to platforma fungující jako brána k dialogu, komunikaci, zvýšení povědomí a zájmu o téma. Je to nový projekt a Rumunsko takovéto iniciativy zcela jistě potřebuje.

Největší nevýhodou je zřejmě to, že efektivitu našich aktivit půjde jen obtížně zhodnotit a bude trvat velmi dlouho, než se změna v postoji projeví i na úrovni celé společnosti. Máme u nás ale jedno přísloví, kterému hodně věříme: Změna začíná u mě. A u vás. A u nás.

Hlavní silné a slabé stránky jsou samozřejmě spojené s klíčovou otázkou: jakou přidanou hodnotu může zaměstnávání zaměstnanců starších 45 let přinést zaměstnavateli/týmu. Můžu vám dát příklad – jako profesionální kouč jsem zapojen do mnoha projektů organizačních změn.

Jeden z těchto projektů se týká oboru výroby součástí strojů, v oboru, který musí čelit velkému nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Znám mnoho personalistů, kteří se snažili a stále velmi snaží, aby našli pracovníky a přivedli je do továren. V jednom takovém provozu se pro pozici produkčního manažera rozhodli přijmout staršího inženýra, velmi dobrého odborníka, který ale nevykazoval energii a dynamiku, které tento konkrétní provoz hledá. Jednalo se o člověka, který dříve pracoval v jiné továrně; z této továrny byl vyhozen, protože jeho plat byl velmi vysoký a organizace měla dojem, že budou schopni najít energičtější lidi s menšími platovými požadavky. Ve své nové pozici prokázal tento produkční manažer velkou vytrvalost a podařilo se mu přesvědčit management firmy, že je důležité klást důraz jak na kvalitu, tak na kvantitu. Hodně pracoval na tom, aby navázal dobrou spolupráci s inženýry kvality a aby je zapojil do výrobního procesu. Zároveň fungoval jako mentor a byl příkladem pro mnoho lidí v továrně. Neoficiálně a později i oficiálně tento muž přispěl k růstu dvou generací inženýrů, vedoucích týmů a manažerů v oblasti výroby a kvality.

Pokud je mi známo, tento muž stále pracuje jako vedoucí výroby a já osobně velmi oceňuji jeho přístupnost a otevřenost dalšímu vzdělávání, kterou jsem zaznamenal v rámci projektu, který jsem realizoval s manažerským týmem této konkrétní továrny.

Věřím, že pokud je organizace otevřená diverzitě a její procesy sledují tento směr, pokud jsou i lidé přístupni změnám a ochotni se neustále dále vzdělávat, organizace je zdravá a úspěšná.

Každý program a akce, které udržujeme a pořádáme pod záštitou projektu IHire45+ má své vlastní konkrétní výhody:

- IHire45+ Conversations jsou interaktivním způsobem prozkoumání psychologického a sociálního dopadu koronaviru na nás všechny, bez ohledu na to, jakou roli na trhu práce máme – ať jsme zaměstnavatelé nebo uchazeči. Mnoho specialistů na nábor a výběr pracovníků, kariérních poradců, pracovních poradců, náborářů se scházejí online, aby prodebatovali všechny záležitosti a diskutovali společně o možných změnách. To se pro personalisty ukázalo být velmi cenné, obzvláště v této pandemické krizi.
- Programy returnship – ačkoli jsou na současném rumunském trhu práce celkem málo využívané, tento typ stáží přináší významné benefity jak pro zaměstnavatele, tak pro stážisty samotné. Z hlediska rumunské legislativy jsou stáže pro stážisty výhodné, protože zaměstnavatel je povinen je platit a proškolit je v oboru, ve kterém pracují. Zaměstnavatelům pak může předchozí zkušenost, se kterou stážista do společnosti přichází, přinést možné nové postupy pro optimalizaci provozního toku nebo inovativní nápady při řešení aktuálních problémů na úrovní orgaizace. Pro stážisty mají stáže krom možnosti si vydělat i další řadu výhod:
    - mají možnost prozkoumat jiný kariérní směr a naučit se nové věci;

- vytvořit si novou síť kontaktů;
- přidat další zkušenost a dovednosti do svého životopisu;
- je více pravděpodobné, že přijdou nové pracovní nabídky, možná i od společnosti, se kterou podepsal dohodu o stáži.

○ Systém HappyRecruiter, který podporuje a udržuje projekt IHire45+ je digitální náborový ekosystém, který pomáhá rozšířit náborový potenciál nejpopulárnějších sociálních platforem a poskytuje možnost snadno oslovit a cílit na uchazeče. Dora, virtuální asistent Happy Recruiter, mluví s uchazeči na sociálních sítích, propojuje se s nimi ve všech fázích náborového procesu, šetří čas a zlepšuje celkovou zkušenost uchazeče. Společnost, která byla založena v roce 2018, již realizovala více než 650 000 pohovorů v prvních dvou letech. To je ohromné číslo z hlediska přístupu k lidem a shromažďování příslušných informací!

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Současným trendem na trhu práce je zapojení všech účastníků na tomto trhu: zaměstnavatelů, zaměstnanců a uchazečů, správců, regulačních orgánů, konzultantů, neziskových organizací, atd.

Tento trend umožňuje snadnější přesun zaměstnanců z jedné práce do druhé v naději, že najdou lepší pracovní a životní podmínky, zmírňuje frustraci manažerů týkající se mzdových nákladů a legislativní nepředvídatelnosti, krátkodobých strategií na úkor dlouhodobého dopadu.

Jako profesionálové v oblasti změn a lidských zdrojů věříme, že máme schopnost rozeznít zvon a ukázat, že je to možné dělat jinak, s pomocí zaměstnavatelů, kteří již pracují v tomto směru udržitelnosti, diverzity a vytvoření lepší budoucnosti pro děti.

Chceme podnítit pracovní trh ke změně mentality, jak zaměstnavatele, tak uchazeče; já osobně si myslím, že ta změna musí proběhnout u obou stran.

Představte si, jaké by to bylo, kdyby v rumunském pracovním prostředí bylo co nejvíce společností, které říkají, že jsou hrdé na to, že zaměstnávají starší uchazeče? Co kdyby i sami starší zaměstnanci byli hrdí na to, že jsou flexibilní, otevření vzdělávání a změnám?

Jsme profesionálové v oblasti individuální a kolektivní změny a věříme, že orientace zaměstnavatelů převážně na mladé pracovní síly není udržitelná.

Důsledky tohoto přístupu již začínají být viditelné. Zprávy typu „Každou hodinu opouští zemi devět Rumunů“ nebo „Národní statistický úřad odhaduje, že počet obyvatel Rumunska v posledních letech klesl o dva miliony v důsledku migrace“ nebo „Stále více Rumunů odchází z Rumunska“ již nejsou nijak nové, jedná se již o známý fakt.

Způsoby udržování této iniciativy

Existuje mnoho organizací, které přijaly jiný přístup a začaly být otevřené možnosti zaměstnávat uchazeče jakýchkoli věkových skupin bez věkové diskriminace, aby se zajistila kontinuita podnikání.

Věříme, že strategie, která podporuje rozmanitost, jako je věk, pohlaví, zkušenost, je udržitelná pro celé podnikatelské prostředí, ne pouze jako výjimka pro několik průkopnických organizací v této oblasti.

Fungujeme na dobrovolnické bázi, v právní formě nestátních neziskových organizací, s více než 90 experty a 40 navázanými partnerstvími se společnostmi, které nám pomáhají ve formě poskytování potřebných zdrojů, na dobrovolné bázi. Projekty jsou financovány sponzory, společnostmi, jejichž iniciativu zmiňujeme mezi uchazeči a odborníky zastupujícími organizace.

Monitorování výsledků a dopadů

Před zahájením projektu a kampaně jsme provedli několik průzkumů trhu, které odhalily současný problém na trhu práce a identifikovaly potřeby uchazečů a zaměstnavatelů. Projekt se poté zaměřil na reakci na tyto potřeby. Projekt se po dobu dvou let bude snažit získat měřitelné výsledky; na konci tohoto období bude znovu provedena analýza situace na trhu.

Ohlas přichází ze všech aktivit a od všech, které je zajišťují – jde bezpochyby o tu nejrozsáhlejší a nejsložitější vzdělávací kampaň a změnu, která byla doposud realizována; již přichází s novými velkými jmény na trhu lidských zdrojů v Rumunsku, dobrovolnými odborníky a specialisty, kteří společně vytvářejí celostátní síť a

přináší potřebné zdroje k zaměstnání co největšího počtu lidí a usnadnění komunikace mezi zaměstnavateli a uchazeči.

Výhody zvoleného řešení

V první řadě chceme dosáhnout změny v postoji a mentalitě u zaměstnavatelů i uchazeči. Za druhé, skutečně slsedujeme některé reálné indikátory zvyšování zaměstnanosti lidí ve věku 45 a starších.

Nejvýznamnějším úspěchem by ale bylo dosáhnout změny legislativy tak, aby zaměstnavatelé byli státem podporováni ve svém úsilí zaměstnávat lidi ve věku 45+. Ve skutečnosti už jsou takové iniciativy zakotveny v rumunské legislativě – zaměstnavatelé, kteří přijímají nezaměstnané lidi ve věku 45+ mohou dostávat příspěvek od státu po dobu následujících 12 měsíců (cf. GEO 60/2018). Nicméně jsem se již setkal s několika společnostmi, které považují tento proces za komplikovaný, s vysokou administrativní zátěží, a které o tyto příspěvky nestojí, pokud to znamená kontrolu ze strany státních kontrolních úřadů. Je zde tedy také problém v komunikaci.

Dynamika současného trhu je spojena s mnoha předsudky a existuje mnoho osob s rozhodovacími pravomocemi, které se musí spojit, aby byla změny možná.

Osobní doporučení

Dle našeho průzkumu je věk, kdy uchazeči přestávají být pro zaměstnavatele zajímaví je 45; v některých odvětvích je to dokonce dříve. Na druhé straně ale existují společnosti, které o tyto zaměstnance stojí a nemohou je najít. Pokusili jsme se tedy vytvořit takový projekt, který by změnil současnou dynamiku pracovního trhu usnadněním komunikace mezi zaměstnavateli a uchazeči. Projekt IHire 45+ má být první celostátní kampaní zaměřené proti věkové diskriminace v zaměstnávání, s měřitelnými výsledky a konkrétními aktivitami, projekt, který spojuje klíčové partnery v oblasti lidských zdrojů a největší síť dobrovolných odborníků.

Setkali jmse s mnoha cennými a schopnými lidí, staršími odborníků, kteří se cítili být „lapeni v pasti“ pracovních pozic, ve kterých již nechtěli pracovat, ale neměli odvahu je opustit, protože byli přesvědčení, že lepší práci nemohou najít.

Setkali jsme se s profesionály staršími 40 let, kteří přišli o práci, a prošli si velmi obtížným obdobím hledání nové práce, období, které často trvalo déle než 1 rok a které provázelo mnoho pokusů, selhání, odmítnutí a neúspěchu.

Snažili se dělat co nejvíce – vyhledali odbornou profesní radu u náborových společností, apelovali na své příbuzné a kamarády, aby je doporučili na jiné pozice, využili všech platforem, kde se inzerují volné pozice, setkávali se s personalisty, atd.

Není jednoduché najít práci, ve které cítíte, že můžete skutečně přispět svými zkušenostmi a dovednostmi, které bezpochyby máte, když je vám více než 40.

A někteří z těchto lidí se proto rozhodli odejít z Rumunska, protože našli práci v zahraničí snadněji než v Rumunsku. Dalším zůstala hořká pachuť a ponaučení, aby „se zuby nehty drželi své práce“, aby nemuseli znovu projít stejnou zkušeností.

Chceme inspirovat trh práce ke změně mentality, a to jak zaměstnavatele, tak uchazeče o zaměstnání. A jsme přesvědčeni, že změna musí nastat na obou stranách. Chceme v rumunském pracovním prostředí mít co nejvíce společností, které jsou hrdé na to, že mají starší zaměstnance, a starší zaměstnance, kteří jsou flexibilní, otevření dalšímu vzdělávání a změnám.

Materiál je převzatý z:
Webové stránky projektu - https://www.angajez45plus.com/
Tiskový rozhovor s Alinou Anghel – Majitelkou The Basics Agency & Co-Fondator al comunității Great HRs
https://www.allaboutjobs.ro/angajez-45-prima-campanie-nationala-impotriva-discriminarii-de-varsta-la-angajare/
YouTube a TV interview na Kanálu 33 s Alinou Anghel, iniciátorkou projektu "I hire 45+"
https://www.youtube.com/watch?v=Yrg06bSpNo8&t=206s

Erasmus+: Age Management Masterclass
2018-1-CZ01-KA202-048133

Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

***

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

***

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

***

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

***

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

***

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union