

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Postoje manažerů k zaměstnávání lidí s poruchou
autistického spektra**
Bakalářská práce

Autor: Tereza Záleská

Studijní obor: Ekonomika a management

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a zdroje.

V Hradci Králové dne

.....

Tereza Záleská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce Mgr. Gabriele Slaninové, Ph.D., za odbornou pomoc, vedení, připomínky a cenné rady, které mi v průběhu psaní bakalářské práce poskytla. Dále děkuji dotazovaným participantům, kteří se podíleli na výzkumném šetření a tím dopomohli k dokončení této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá postoji manažerů k zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra v Královéhradeckém kraji. Práce je tradičním způsobem rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je členěna do dvou podkapitol. První podkapitola je věnována specifikaci pojmu management, včetně bližšího zaměření na základní činnosti managementu. Následující dvě kapitoly jsou zaměřeny na konkrétní seznámení s činností řízení lidských zdrojů, kontrola a vedení osob s PAS. Druhá podkapitola je věnována bližšímu definování specifik i jednotlivých druhů poruch autistického spektra, s čímž souvisí vymezení triády deficitů a reziduálních obtíží, které mohou doprovázet osobu s PAS. Následující kapitoly se zaměřují na základní možnosti podpory pro osoby s PAS, s čím souvisí finanční a sociální podpora. Následně jsou specifikovány možnosti podpory lidí s PAS v zaměstnání. Poslední kapitola specifikuje možnosti motivace osob s PAS.

Praktická část bakalářské práce je zpracována kvalitativní metodologií. Pro elementární metodu sběru dat bylo využito polostrukturovaných rozhovorů. Získaná data jsou analyzována za využití první fáze zakotvené teorie. Kompletní výsledky výzkumu z praktické části jsou uvedeny ve shrnutí výsledků, ze kterých vyplývají jednotlivá doporučení pro praxi.

Klíčová slova: manažer, zaměstnanec, poruchy autistického spektra, specifické podmínky, podpora

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with managers' attitudes towards employing people with autism spectrum disorder in the Hradec Králové Region. The thesis is traditionally divided into theoretical and practical parts. The theoretical part is divided into two subchapters. The first sub-chapter is devoted to the specification of the concept of management, including a closer focus on the basic activities of management. The following two chapters are focused on a specific introduction to the activities of human resource management, control and management of people with PAS. The second subchapter is devoted to a more detailed definition of the specifics and individual types of autism spectrum disorders, which is related to the definition of the triad of deficits and residual difficulties that may accompany a person with PAS. The following chapters focus on the basic support options for people with PAS, with which financial and social support is related. The options for supporting people with PAS in employment are then specified. The last chapter specifies the possibilities of motivating people with PAS.

The practical part of the bachelor thesis is processed by qualitative methodology. Semi-structured interviews were used for the elementary method of data collection. The collected data is analyzed using the first stage of grounded theory. The complete results of the research from the practical part are presented in the summary of results, from which individual recommendations for practice are made.

Keywords: manager, employee, autism spectrum disorders, specific conditions, support

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce	2
3	Metodika zpracování	3
4	Teoretická část.....	4
4.1	Management.....	4
4.1.1	Základní činnosti managementu.....	5
4.1.2	Řízení lidských zdrojů.....	6
4.1.3	Kontrola a vedení osob	8
4.2	Zaměstnanec s tématem PAS	10
4.2.1	Poruchy autistického spektra	10
4.2.2	Oblasti deficitů u PAS.....	12
4.2.3	Možnosti podpory lidí s poruchou autistického spektra	13
4.2.4	Zaměstnávání lidí s PAS	15
4.2.5	Motivace osob s PAS.....	19
5	Výzkumné šetření	21
5.1	Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku	22
5.1.1	Výzkumný vzorek	22
5.2	Popis výzkumné strategie	23
5.3	Průběh výzkumu a etické nároky šetření.....	24
5.4	Analýza získaných dat	25
5.5	Shrnutí výsledků.....	33
6	Závěr	35
7	Seznam použitých zdrojů	37
7.1	Seznam tabulek.....	42
8	Přílohy	43

Seznam zkratk

Zoz – ve znění pozdějších předpisů

PAS – poruchy autistického spektra

OZP – osoby se zdravotním postižením

MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí

ÚP – Úřad práce ČR

HR – Human resources

ADHD – Porucha pozornosti s hyperaktivitou

1 Úvod

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma Postoje manažerů k zaměstnávání osob s PAS. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je snaha upozornit na danou problematiku, které stále není věnována dostatečná pozornost. Dále jsou důvodem moje osobní zkušenosti – sourozenci s PAS (dětský autismus a atypický autismus). V neposlední mě toto téma zajímá v kontextu studovaného oboru, zaměřeného na management – proto je kladen důraz téma pracovních možností osob s PAS. Shledávám důležitým, aby se osoby s PAS mohly zapojovat do pracovních procesů a v ideálním případě vykonávat své pracovní úkoly v prostředí, kde je kolegové budou brát s respektem a úctou.

Tuto oblast vnímám jako důležitou i z několika dalších aspektů. Ve svém zaměstnání sama vidám nepochopení s tématem PAS v kontextu pracovních vztahů. Z dosavadních zkušeností s lidmi s PAS chápu a akceptuji jejich specifické projevy chování a z toho vyplývající specifické potřeby. Uvědomuji si, že pokud nemá manažer osobní zkušenost, případně, pakliže mu chybí potřebné informace, mohou být zaměstnávání a komunikace s pracovníkem, jehož se týká téma PAS, komplikované. Stejně tak je podstatné, aby měl dostatek informací tým, jehož je kolega s PAS členem.

Pokud nebude manažer s pracovníky, jejichž osobním tématem je porucha autistického spektra, schopen dobře interagovat, bude pravděpodobně váznout efektivní spolupráce. Otázkou pak zůstává, nakolik bude setrvání pracovníka s PAS v zaměstnání, kde například necítí podporu a porozumění stran vedení, případně postrádá i pochopení kolektivu, udržitelné. Lze předpokládat, že bez pocitu užitečnosti a dobrého členství v pracovním týmu nebude mít motivaci v zaměstnání pokračovat.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat management jako proces vedení lidí, téma PAS v kontextu sféry práce a ve výzkumném šetření zjistit postoje manažerů k zaměstnávání lidí s poruchou autistického spektra.

Postoje jsou v rámci výzkumu nahlíženy v triádě kognitivní, afektivní a konativní.

3 Metodika zpracování

S ohledem na zaměření a cíl práce byl zvolen kvalitativní výzkumný design, který umožňuje vyhledávat a detailně analyzovat informace, které by mohly přispět k osvětlení daných výzkumných otázek.

Metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor. Tato metoda byla zvolena s cílem získat detailní odpovědi na předem připravené otázky.

Analýza dat je inspirována prvou fází zakotvené teorie – otevřeným kódováním. Tato fáze metody si klade za cíl tematické rozkrytí textu a využívá proces dimenzionalizace, tímto procesem se upřesňují vlastnosti, pomocí nichž je možno rozlišit události, zkušenosti aj. spadající do daných kategorií. [7]

4 Teoretická část

První část teoretického úseku je zaměřena na oblast managementu, definován je pojem management z literatury Sokolová (2015), Hálek (2016) a Blažek (2014), zmíněny a detailněji popsány jsou základní činnosti managementu. V druhé kapitole jsou zmíněné základní činnosti managementu, které jsou podrobněji popsány. V další kapitole je blíže definováno řízení lidských zdrojů. V kapitole je blíže specifikováno inzerce o zaměstnání pro uchazeče s PAS. V kapitole je oblast zaměřena na proces přijímání těchto osob a možnosti uzpůsobení tohoto procesu právě pro lidi s PAS. Je zde popsáno, jak vést vstupní pohovor, aby se uchazeč cítil v bezpečí či jak s touto osobou jednat v případném nepřijetí na danou pozici. Poslední kapitola první části práce soustředí pozornost na kontrolu a vedení osob. Zaměřuje se na to, jaký typ kontroly je vhodný pro zaměstnance s poruchou autistického spektra a jaký styl vedení je třeba uplatnit, pokud je cílem dosahovat efektivní spolupráce mezi manažerem a zaměstnancem s poruchou autistického spektra.

Druhá část práce je zaměřena na definici pojmu poruch autistického spektra a jsou blíže představeny různé formy tohoto handicapu. V práci jsou popsány oblasti deficitů u těchto jedinců a některé reziduální obtíže. Následující kapitola obsahuje možnosti podpory jedinců s PAS, vyjmenovány jsou rovněž možnosti finanční podpory a nefinanční sociální podpory, dále je kapitola zaměřena na možnosti podpory v zaměstnání, jako je chráněné pracovní místo a pracovní rehabilitace. Před vysvětlením těchto termínů je pozornost soustředěna na zřízení pracovního místa a výhody vyplývající ze zaměstnávání jedinců s poruchami autistického spektra. Poslední kapitola teoretické části je věnována motivaci osob s PAS.

4.1 Management

Pojem Management byl odvozen z anglického slovesa to manage, které v překladu znamená zařídit ale také obstarat. V českém jazyce pojem „management“, často překládáme jako pojem „řídit“. Management neboli řízení v dnešní době představuje specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Řízení je ovšem potřeba také v jiných oblastech než jen v podnicích, například v univerzitách, armádě ale také umění a jiných oblastech. Z těchto důvodů management pracuje s pojmem organizování, tento po-

jem označuje prostředí, kde je cílevědomě uplatňován vliv na lidské činnosti. V tomto prostředí jde o spojené pracovní síly a prostředků v zájmu dosažení určitého cíle podniku. Organizaci lze chápat jako společensko-ekonomický systém, který musí správně reagovat na vývoj okolí, adekvátně reagovat by měl hlavně v zájmu svého přežití. Management je tedy proces, který umožňuje plánovat a organizovat lidské aktivity, vede lidský kapitál k jejich účelnému ale také efektivnímu konání. Dále kontroluje výstup tohoto lidského kapitálu a řídí jednání a způsoby využití přiděleného prostředku v zájmu dosažení všech organizací sledovaných cílů. [13]

Management můžeme také označit jako umění, při této činnosti je třeba „vědět jak“, manažeři mohou pracovat lépe, jestliže využívají systematické znalosti vycházející z vědy. Manažeři, kteří se řídí podniky bez vědeckých znalostí se často mohou spoléhat jen na své štěstí nebo intuici, ale také pracují z předcházejících zkušeností. Vědu v managementu popisujeme jako organizovanou znalost, kdy podstatnou vlastností vědy je používání vědeckých metod pro další rozvoj znalostí.[6]

Management lze ovšem definovat také jako probíhající činnost mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. V tomto procesu řídicí objekt vytyčuje cíle společnosti prostřednictvím působení mezi řídicím subjektem a řízením objektem.[2]

Jak vidno, management je složitým procesem a jednoznačné vymezení není dost dobře možné. Z tohoto důvodu v současné době existuje mnoho definic a interpretací pojmu management, z nichž každá definice zachycuje jen některé vlastnosti procesu management. Bohužel žádná z blíže specifikovaných definic proces management nedefinuje komplexně. [2]

4.1.1 Základní činnosti managementu

Základní činnosti managementu představují způsob klasifikace práce manažerů. S kvalitou těchto činností souvisí prosperita celé společnosti. [6] Základní klasifikace činností managementu zahrnuje plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a v neposlední řadě kontrolování. [13]

Činnost plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních základních činností managementu. Dochází zde k vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Tato činnost je tedy založena na tvorbě plánu určujících logické a časové pořadí realizace podnikatelských aktivit, jejichž provedení přibližuje společnost k dosažení

zvolených cílů. Společnost musí cíle stanovit podle zkratky SMART, tedy cíl má být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. [13]

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádání všech zdrojů dostupných ve společnosti. Uspořádání těchto zdrojů musí být stanoveno tak, že při zahájení plánované činnosti jsou tyto zdroje k dispozici v potřebném kapacitním rozsahu. Úkol manažera je organizovat aktivity zaměstnanců, koordinaci a kontrolu procesů tak, aby maximálně přispěli k dosažení stanovených cílů společnosti. Toto organizování umožní zaměstnancům vykonávat jejich práci efektivně a účinně. [13] [44]

Řízení lidských zdrojů představuje proces, ve kterém se přijímají rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i společnosti. Hlavním cílem je přispět k dosahování podnikových cílů na základě získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů ve společnosti. Tato činnost zabezpečuje, aby byla společnost výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval.[13]

Vedení lidí představuje jednu z nejdůležitějších činností managementu, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny zadané či naplánované cíle společnosti. Úkoly této činnosti je také podpora, inspirace a motivace podřízených. [44]

Kontrolování je spjata se všemi ostatními činnostmi managementu. V této činnosti jde o soustavné sledování a hodnocení chování, různých nastalých jevů či situací v organizaci. Pomocí kontrolování manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají plánovaným cílům. Taktéž kontrolou společnost předchází negativním jevům či situacím. Využívá se na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. [6] [44]

4.1.2 Řízení lidských zdrojů

V minulosti bývala tato činnost označována termínem personální administrativa či personální řízení. V průběhu 20. století docházelo ke změnám pohledu na jednotlivé aspekty související s touto činností, proto v literární tvorbě začalo docházet k rozlišování těchto termínů. [11]

Pro správné fungování organizace jsou nejdůležitější zdroje, v této oblasti nacházíme zdroje materiální, informační, finanční a lidské. Pro útvar řízení lidských zdrojů jsou nejdůležitější lidské zdroje. Práce tohoto útvaru je nejdůležitější oblastí v řízení organizace a lidské zdroje chápe jako nepostradatelný faktor pro úspěšný chod organizace, do jehož rozvoje je

nezbytné investovat. Tato organizační struktura přijímá rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, obvykle také ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a organizace. Důležitým cílem jsou rovněž mezilidské vztahy na pracovišti, požadavky na týmovou práci, efektivní styl řízení a profesionální a sociální rozvoj pracovníků. V neposlední řadě je důležité rozvíjení pracovních schopností a vytváření pozitivního prostředí a životních podmínek v organizaci [13]

Při hledání vhodných kandidátů využívají firmy interní nábor, kdy firma komunikuje pracovní pozici pro OZP dovnitř společnosti ke kmenovým zaměstnancům. Firmy zveřejňují inzercie na vlastních firemních stránkách, informace o volné pracovní pozici mohou vyvěšovat na ÚP ČR. V těchto inzercích musí být specifikováno, že se jedná o pozici vhodnou pro osoby s PAS. V inverzích je nutné uvádět maximální množství informací o dané pozici, aby si uchazeč s PAS dokázal představit, zda je pro něho pozice skutečně vhodná. Je nutné uvádět maximální množství údajů o potřebách zaměstnance či informace o pracovišti. Tyto data jsou důležité, aby si kandidát s PAS mohl představit, zda je pro něho pracovní prostředí vhodné. V inzerátu by měly být uvedené firemní benefity společnosti, které mohou být pro uchazeče motivem proč do pracovní pozice a k dané firmě nastoupit. [45]

Pro uchazeče s PAS, kterým je v souladu s cílem práce věnována pozornost, je důležité, aby proces přijímání byl uzpůsoben dle jeho specifických potřeb. U vstupního pohovoru je třeba uchazeči klást spíše behaviorální otázky, které by měli být jasné a konkrétní. V tomto případě není vhodné pokládat mu otázky situační. U pohovoru je žádoucí vyhnout se otázkám jako „Povězte nám něco o sobě“, uchazeč z těchto otázek může být zmatený. Při těchto otázkách nebude vědět, co přesně je od něj žádáno. Důležitým krokem, je uchazeči předem vysvětlit, že se může kdykoliv zeptat, pokud neporozumí kladené otázce. Tento krok může uvolnit atmosféru při pohovoru a dát uchazeči pocit bezpečí. [25]

Velmi důležité je nesoudit uchazeče dle jeho neverbální komunikace nebo podle jiných komunikačních či sociálních specifik. Klíčovým faktorem úspěšného pracovního pohovoru je pohodlí a pocit bezpečí kandidáta. Účastníci pohovoru by neměli být rušení. Pohovor by měl probíhat v klidném prostředí důležité je to zejména pro kandidáty s PAS, které jsou často citlivé na rušivé vlivy v jejich okolí. Je důležité uchazeči předem vysvětlit, v jakém pracovním prostředí bude pracovat, aby zájemce předem věděl, na co se má připravit. Tato informace bývá pro kandidáta s PAS velmi důležitá, často je to podstatnější než výše platu či samotná náplň práce. [25]

V rámci pracovního pohovoru je vhodné, aby měli kandidáti možnost se předem seznámit s pracovním prostředím a poznat tak lépe náplň práce, která by je na dané pozici čekala. Tento proces je nazýván job shadowing. Když uchazeč úspěšně projde pracovním pohovorem, a stane se z něj zaměstnanec firmy, je vhodné, aby měl mezi zaměstnanci určitého člověka, který ho bude provázet prvními dny v daném zaměstnání. Tento člověk by zaměstnanci s PAS pomáhal zorientovat se v pracovním prostředí a s náplní práce.[25]

Pokud uchazeč s PAS zareaguje na inzerát a pracovník HR oddělení chce uchazeče odmítnout ať už na základě životopisu či pohovoru, je důležité poskytnou uchazeči zpětnou vazbu a pravdivě ho informovat o důvodech jeho odmítnutí. Mnohdy má jedinec pocit, že nebyl přijat právě z důvodu svého postižení. Tento pocit není dobrý pro jeho sebevědomí ani pro jméno firmy. Právní úprava zákona č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. [45]

4.1.3 Kontrola a vedení osob

Mění se podmínky pro realizaci záměrů organizací, které zatěžují práci manažerům, stále platí osvědčené, „Kdo řídí, ten kontroluje“. Kontrolní činnost umožňuje získávat informace o tom, jak se naplánované cíle kryjí s realitou a tím zjišťovat kontinuitu mezi přáním a skutečností z hlediska výsledků práce všech zainteresovaných skupin instituce. Proto je kontrolování považováno za jednu z hlavních povinností řídicích pracovníků. Obecně se kontroly dělí na preventivní, průběžnou a zpětnou. [6] [13]

Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek od stanovených cílů mezi manažerem a zaměstnancem. Pracovníci musejí mít intelektuální a fyzické schopnosti potřebné pro vykonávání zadaných cílů. Výhody této kontroly je možnost přesněji určovat osobní odpovědnost manažerů a podpora sebekontroly. [6]

Průběžná kontrola se orientuje na probíhající proces, tedy zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. K tomu jsou potřebné standardy odvozené od plánovaného průběhu daných aktivit. Tuto kontrolu využívají provozní manažeři, kteří využívají manažerské instruktování podřízených o pracovních postupech a metodách. Nejčastěji se tato kontrola praktikuje pomocí osobního pozorování a zjišťováním, zda je pracovní výkon prováděn stanoveným způsobem. [6]

Pokud uchazeč s PAS úspěšně projde pohovorem stává se nedílnou součástí týmu. V tomto případě je nutné si stanovit týdenní setkání. Při těchto setkáních manažer s pracovníkem s PAS stanovují nové týdenní cíle a kontrolují docílení vytyčených cílů na minulém setkání. [22] Pro zaměstnance s PAS je nejvhodnější způsob kontroly zpětná vazba. Tato kontrola je založená na datech a je konkrétní a přizpůsobená individuálním potřebám pracovníkovi s PAS. Dobře formulovaná a použitá zpětná vazba nejen zvyšuje pracovní výkon, ale může také výrazně zlepšit pracovní vztahy a lze pomocí této metody vytvořit inkluzivnější pracovní prostředí. [23]

Zpětná vazba k výkonu je smysluplná a účinná, pokud je mezi manažerem a pracovníkem s PAS důvěrný vztah. Manažer by měl mít soucit s potřebami zaměstnanců a individuální přístup. Pokud je zpětná vazba založena na datech, je konkrétní a přizpůsobená individuálním potřebám zaměstnancům dochází k zvýšení pracovního výkonů. [23]

Pracovníkovi s PAS by měla být zpětná vazba poskytována často, nejen když se zaměstnanci nepovede docílit stanoveného cíle. Osoby s PAS jsou znepokojeny tím, že nevědí, co je společensky správně a co ne. Manažeři toto napětí mohou zmírnit tím, že budou poskytovat rychlou a pravidelnou zpětnou vazbu. Pravidelná a přímá komunikace je ohleduplnější a pomáhá lidem s PAS růst. Upřímné rozhovory mohou odhalit, například proč se osoba s PAS chová určitým způsobem, a pomoci manažerům určit způsoby, jak odpovědět na potřeby zaměstnance. [23]

Vedení je proces ovlivňování pracovníků takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování týmových a organizačních cílů. Pomocí vedení lze pracovníky přesvědčit, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace. Správně zvolený styl vedení, dopomáhá k dosažení individuálních pracovních cílů, které si mezi sebou stanovili manažer s pracovníkem. Efekt vedení spočívá v tom, že pracovníci organizace přijmou její cíle za vlastní. Naplnění tohoto efektu lze dosáhnout pouze individuálním přístupem manažerů ke svým zaměstnancům. Manažeři musí znát své podřízené, musí vědět, jaký styl vedení mohou uplatnit vůči každému z nich, aby jednotliví pracovníci při provádění plánovaných činností reagovali na tyto signály žádoucími projevy. [13]

Pro zaměstnance s PAS je vhodné aplikovat transformační vedení. Základní myšlenkou modelu je, že zaměstnanci jsou do značné míry motivováni prostřednictvím chování transformačního vedoucího, jako je inspirační motivace, idealizovaný vliv, intelektuální stimulace a individuální ohledy. Transformační lídři projevují přesvědčivost a navazují s pracovníky vztah na emocionální úrovni, poskytují zaměstnancům podporu, povzbuzení a mentoring.

Ovšem teorie tohoto vedení zahrnuje abstraktní sdělení, osoby s PAS mají často potíže s pochopením abstraktních pojmů souvisejících s jejich prací. Emocionální sdělení mohou vyvolávat smyslové přetížení, a tím zvyšovat úroveň stresu a úzkosti. Z tohoto tedy lze usuzovat, že transformační vedení může mít pro zaměstnance s PAS omezenou použitelnost. [42]

Alternativou je dvoufaktorový model vedení, tento model klade důraz na ohleduplnost a iniciační strukturu. V tomto případě je ohleduplnost definována jako míra, do jaké manažeři projevují zájem, vyjadřují podporu ke svým podřízeným. Iniciační struktura je definována jako míra, do jaké manažeři vyjasňují pracovní role, udržují standard výkonu a koordinují pracovní činnosti. Pracovníci s PAS příznivě reagují na manažery s vysokou mírou ohleduplnosti, kteří jim poskytují podporu a koučování. Důležité je, když čelí podřízený náročnému úkolu, aby toto manažer rozpoznal a poskytl potřebnou podporu ke zmírnění úzkosti, která může vzniknout. Ohleduplnost a iniciativní struktura jsou vhodné pro efektivní vedení zaměstnanců s poruchou autistického spektra. [42]

Pro vedení osob s PAS lze využít také autentické vedení. Tento styl vedení představuje jen z nověji navržených modelů. Vychází z principů pozitivistického hnutí leadershipu. Model je založený na ztotožnění morální perspektivy, vztahové transparentnosti a sebeuvědomění. Ústředním bodem modelu je, že tento způsob vedení ovlivňuje podřízené prostřednictvím mechanismů, jako je sebedůvěra, naděje, optimismus, odolnost a důvěra. Autentičtí manažeři v tomto stylu vedení zvažují všechny perspektivy a mají vysokou morálku. Jsou otevření a snaží se vytvořit podporované prostředí se zájmem o své podřízené. Tento styl vedení dopomáhá zaměstnancům s PAS k výraznému zlepšení v dosahování stanovených cílů. [42]

4.2 Zaměstnanec s tématem PAS

4.2.1 Poruchy autistického spektra

Tento handicap náleží k nejzávažnějším poruchám mentálního vývoje. Jde tedy o vrozené neurovývojové postižení některých mozkových funkcí. Důsledkem je, že člověk nedokáže přiměřeně komunikovat či navazovat sociální vztahy a rozvíjet obrazotvornost a kreativitu. Tyto důsledky provází každého člověka po celý život a ovlivňují to, jak se dotyčný chová k ostatním a jak s nimi dále komunikuje. Jedinec obvykle nedokáže správně vyhodnotit informace, které k němu přicházejí, a z toho plyne narušení v oblasti komunikace, sociálního chování a představitosti. Diagnóza probíhá na základě specifického chování jedince za přítomnosti množství symptomů, kdy jsou tyto symptomy zastoupeny v různé míře a četnosti.

Symptomy se mohou v průběhu vývoje jedince měnit, mění svou intenzitu nebo časem mohou zcela vymizet, jiné se ale naopak mohou prohloubit. Vhodná intervence a úprava prostředí je důležitá pro možnost zmírnit symptomatiku PAS tak, že jedinec bude fungovat úspěšněji v běžném životě. [32]

Dětský autismus je jádro poruch autistického spektra, bývá zde několik stupňů závažnosti, od mírné formy s mírnými symptomy až po těžkou formu s mnoho vážnými symptomy. Jednotlivci s touto poruchou mají deficit v oblasti sociální interakce, komunikace a v oblasti obrazotvornosti. Taktéž ale mohou trpět dalšími dysfunkcemi, které se projevují navenek odlišným až bizarním chováním. Tato porucha se diagnostikuje bez ohledu na přítomnost či nepřítomnost jiné přidružené poruchy. [15] [16]

Autismus vysoce funkční je příznivější forma autismu, ale i v této formě mají lidé určitá „omezení“. Zaměstnanci s PAS obtížně chápou sociální normu a neuplatňují sociální takt. V oblasti komunikace často ulpívají na daných tématech. Lidé s vysokofunkčním autismem nejeví zájem o kolektivní aktivity a v zaměstnání nedokážou týmově spolupracovat. Rozumové schopnosti jsou řazeny do pásma normy.[15]

Atypický autismus je heterogenní jednotka, která představuje součást autistického spektra. Jedinec u této poruchy splňuje částečně diagnostická kritéria daná pro dětský autismus. U jednotlivce lze najít řadu specifických sociálních, emocionálních a behaviorálních symptomů, které se shodují s potížemi, jež mají jedinci s autismem. Typické pro atypický autismus jsou potíže v navazování vztahů s vrstevníky a neobvyklá přecitlivělost na specifické vnější podněty, sociální dovednosti jsou méně narušeny než u klasického autismu. [15] [16]

Aspergerův syndrom, označovaný též jako projevy sociální dyslexie, má mnoho forem, jedná se o velmi různorodý syndrom. Je velice obtížné odlišit u hraniční skupiny, zda se jedná o Aspergerův syndrom či jen o sociální neobratnost spojenou s více vyhraněnými zájmy a výraznějšími rysy osobnosti. Tento syndrom má své specifika i problémy, které mohou být stejně závažné, i když kvalitativně odlišně od ostatních poruch autistického spektra. Intelekt u těchto jedinců je v pásmu normy, má vliv na úroveň dosaženého vzdělání a úroveň sebeobslužných dovedností, ale není zaručeným prediktorem samostatného života v dospělosti. Jedinci s tímto syndromem mají potíže v oblasti pragmatického užívání řeči, tedy řeč málokdy odpovídá sociálnímu kontextu dané situace. Jedinci mohou vykřikovat nesouvislé věty, ulpívají na tématech, aniž by je zajímala reakce a zájem posluchače. Potřebují přesné vyjadřování a vyžadují dodržování určitých verbálních rituálů.

Jedinci mají obtíže s pravidly společenského chování, která jsou ostatním lidem automaticky srozumitelná. [15]

4.2.2 Oblasti deficitů u PAS

Osoby s PAS trpí deficitem v oblasti sociální interakce, dochází k nepochopení v oblasti sociálních pravidel. [8] V zaměstnání bývají pracovníci s PAS velice formální a nadměrně zdvořilí, obvykle obtížně akceptují kritiku svého nadřízeného. V dospělosti jsou velmi důvěřiví a mívají obtíže s přizpůsobením chování sociální situaci. Jedinec s poruchou autistického spektra má zhoršenou schopnost vnímat souvislosti. [46]

Druhou oblastí deficitu je ve verbální či neverbální komunikaci. Pro osoby s PAS je velmi obtížné odhalit vyjádřené pocity u druhých lidí, natož tyto pocity pochopit. Problémem v této oblasti je schopnost iniciovat a udržet adekvátní konverzaci s druhými lidmi, výrazná je neschopnost přizpůsobit komunikaci sociální situaci, v tomto případě mohou lidé s PAS využívat nepřiměřeně zdvořilostní fráze. [1]

Poslední popisovanou oblastí deficitů jsou zájmy, které mohou být intenzivní, specifické a vyhraněné. Tyto zájmy mohou jedincům s poruchou autistického spektra dodávat strukturu a řád do života, ale jsou pro ně také zdrojem relaxace, blaha a štěstí. V rámci socializace mohou specifické zájmy pomáhat osobě s PAS vyrovnat se s každodenním životem či pomoci zahájit konverzaci. Pro člověka s PAS jsou zájmy nutné k tomu, aby zůstali funkční v období stresu, právě v tokových situacích zájmy představuje zdroj jistoty, pro některé jedince mohou být zájmy druhem motivace. [29]

Mnoho osob s poruchami autistického spektra trpí také reziduálními obtížemi, které nejsou na první pohled rozeznatelné. Mohou trpět hypersenzitivou, kdy člověk velmi citlivě reaguje na nejrůznější vnitřní a vnější podněty, které se objevují v jeho okolí. Zaměstnanci s PAS mohou tyto podněty limitovat v pracovním výkonu. Citlivost se objevuje v oblasti zvuků, v této oblasti lidé mají nízký práh citlivosti na zvuky. V tomto případě by mohl přehnaně reagovat na běžné zvuky na pracovišti. Typicky by se jednalo o hlasitou konverzaci kolegů či například cvakání propisky. [36]

Osoby s PAS mohou taktéž trpět citlivostí na světlo, obtěžuje je silné světlo nebo záblesky, tyto aspekty jim mohou způsobovat až bolest a tím limitovat jejich pracovní výkon. Bolest hlavy či nevolnost též může způsobovat citlivost na vůně, tedy parfémy kolegů či čisticí prostředky na pracovišti. I v případě hypersenzitivity je vnímání citlivost a projevy na různé podněty individuální a obvykle se vyskytují již v raném věku. Zaměstnanci s těmito obtížemi

jsou náchylnější k pracovnímu přetížení v důsledku vysokého tempa a stresu z práce. Hypersenzitivní lidé musí umět najít rovnováhu mezi prací a odpočinkem, ale hlavně prostředí, které je bude podporovat a respektovat.[36]

Epilepsie je chronické neurologické onemocnění, které postihuje přibližně 1 % populace. Osoba s epilepsií je již omezená při výběru povolání, volba vhodného zaměstnání závisí na mnoha okolnostech. Důležitou roli hraje to, jak se dají záchvaty epilepsie zvládat léčbou, ve které části dne se obvykle záchvaty objeví a jakého jsou typu. Zvýšená četnost záchvatů osoby limituje v šanci nalézt trvalé a kvalifikované zaměstnání, ale také pokud již v pracovním poměru je, obvykle ho tyto záchvaty limitují i v pracovním výkonu. Nežádoucí účinky léku jsou též limitující, léky mohou porušit koordinaci pohybů, výslovnost, lidé mohou trpět ospalostí a poruchy nálad. Pracovní výkon též limituje kognitivní poruchy, v jejichž důsledku mohou mít zaměstnanci problém přizpůsobovat se změnám v pracovním poměru, vzdělávat se či pamatovat si nové věci, či komunikovat v kolegy na pracovišti. [31]

Skoro třetina osob s PAS má podle výzkumníků klinicky významné symptomy poruchy pozornosti s hyperaktivitou (ADHD). To je třikrát více, než je výskyt v celkové populaci. Lidé s kombinací PAS a ADHD čelí většímu znevýhodnění a mají větší potíže s učením se nových věcí a socializací ve srovnání osobami pouze s PAS. Příznaky spojené s PAS i ADHD způsobují problémy s chováním, sociálními a adaptivními vlivy. [41]

Symptomy ADHD až u 60 % přetrvávají i v dospělosti. Většina dospělých se naučí některé příznaky korigovat, například neskákat ostatním kolegům do rozhovoru, kontrolovat pracovní povinnosti, aby je nezapomínali. V některých případech si dávají upomínky, aby nechodili pozdě na pracovní schůzky. Člověk trpící ADHD může mít v zaměstnání problém s nasloucháním a udržením koncentrace při rozhovoru. Často u těchto lidí dochází k odkládání potřebných pracovních úkolů a je u těchto lidí snižená schopnost sebeorganizace. U těchto lidí můžeme pozorovat problémy se spánkem. Tyto příznaky mohou limitovat zaměstnance v pracovním výkonu. Tento limitovaný pracovní výkon následně vede k zhoršení dosahovaných cílů. [37]

4.2.3 Možnosti podpory lidí s poruchou autistického spektra

Pokud se rodina stará o osobu se zdravotním postižením, nabízí se jí možnost finanční podpory ze strany státu. Tuto finanční podporu nazýváme příspěvek na péči, který je určen osobám, které potřebují pomoc jiné osoby z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního

stavu. Pomoc jiné osoby potřebují obvykle při zvládnání základních životních potřeb v rozsahu stanoveném stupněm závislosti podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Zákon stanovuje podmínku využití tohoto příspěvku na péči na úhradu pomoci, kterou poskytuje osoba blízká, asistent sociální péče, registrovaný poskytovatel sociálních služeb, speciální lůžkové zdravotnické zařízení. Příspěvek na péči se uděluje na základě posuzovaných okruhů ve vyhlášce 505/2006 Sb. [28]

Prvním posuzovaným aspektem je mobilita, u osob se posuzuje základní chůze, chůze po schodišti, či nastupování a vystupování z dopravních prostředků. Druhým posuzovaným aspektem je orientace, tedy schopnost člověka poznávat zrakem a sluchem. Zda mají schopnost orientovat se osobou, časem a místem či orientovat se v obvyklých situacích a přiměřeně v nich reagovat. Třetí posuzovanou oblastí je komunikace, ve které se posuzuje, dovednost člověk vyjadřovat se srozumitelně mluvenou řečí a způsobilost dorozumět se jejím prostřednictvím s jinými osobami v rozsahu běžné slovní zásoby. Zda osoby s PAS dokážou porozumět obsahu přijímaných a sdělovaných zpráv. V této oblasti se rovněž posuzuje, jestli je člověk schopný rukou napsat krátkou zprávu ale také jestli posuzovaná osoba porozumí všeobecně používaným obrázkovým symbolům a zvukovým signálům. Samozřejmě se posuzuje mnoho dalších oblastí jako je stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobní aktivity a péče o domácnost, tato životní potřeba se ovšem posuzuje u osob starších 18 let věku. [40] [51]

Osoby starající se o blízkou osobu se zdravotním postižením, mohou také žádat o příspěvek na mobilitu, tato dávka je určena pro jedince, kteří jsou starší jednoho roku a vlastní průkaz osoby se zdravotním postižením ZTP nebo ZTP/P. Podmínkou pro dosažení této dávky je pravidelné dopravování osoby se zdravotním postižením do školy, či do zaměstnání. Výše vyplácené dávky v roce 2023 činila 900Kč. [40] [51]

Sociální služby jsou poskytovány dle platné legislativy zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, sociální službou se rozumí činnost či soubor činností zajišťujících pomoc a podporu znevýhodněným jedincům za účelem začlenění tohoto jedince do společnosti. Královéhradeckém kraji lze vyhledat služby osobní asistence, často tuto službu využívají jedinci s PAS, kteří vyžadují pomoc jiné fyzické osoby při běžných činnostech, obvykle je tato pomoc provádí při hygieně, stravy či chodu domácnosti a zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Tato služba nebývá časově omezena a jedná se o terénní služby. Odlehčovací služby jsou rovněž terénní služba, obsahuje také ambulantní a pobytovou službu, je vhodná pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení. Záměrem

služby je umožnit pečujícímu jednotlivci odpočinek. Služba se zabývá pomocí při zvládnání běžných úkonů hygieny, stravy, terapeutické činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti. [20] [27] [51]

Velmi důležitou službou je rovněž sociální rehabilitace jedná se o souhrn specifických činností vedoucí k dosažení samostatnosti a soběstačnosti osob s PAS. Probíhá to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků, a to nácvikem výkonu běžných ale pro samostatný život nezbytných činností alternativním způsobem využívajícím zachovaných schopností, potenciálu a kompetencí. Poskytuje se terénní či ambulantní formou, ale také pobytovou formou v centrech sociálně rehabilitačních služeb. Základními činnostmi jsou taktéž běžné úkony spojené s hygienou, stravováním a mnoho dalších činností vedoucí k sociálnímu začlenění. [20] [27] [51]

4.2.4 Zaměstnávání lidí s PAS

V České republice je přibližně 40 000 osob se zdravotním postižením, z nichž zhruba šest tisíc osob pracuje na chráněném trhu práce a dalších šest tisíc osob je evidována Úřadem práce České republiky jako uchazeči o vhodné zaměstnání. Zbývajících sedmdesát procent osob se zdravotním postižením je zaměstnáno na volném trhu práce. V případě osob se zdravotním postižením je hlavní vycházet ze zákonné definice podle které mají tito lidé na rozdíl od osob invalidních zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výtěžnou činnost. MPSV dlouhodobě usiluje o začlenění těchto jedinců na volný trh práce, který nabízí širokou škálu uplatnění, mzdové ohodnocení, kariérní růst, osobní rozvoj a sociální kontakty. [34]

Před nástupem osoby s poruchou autistického spektra je třeba připravit pracovní místo a definovat pracovní pomůcky s ohledem na druh jeho poruchy a seznámit se s určitými specifiky těchto osob předem. Důležité je věnovat se interní komunikaci a přípravě vybraných zaměstnanců, jelikož část odpovědnosti za úspěch či neúspěch jedinců ve společnosti spočívá na přímém nadřízeném. Manažer by se měl seznámit, jak už bylo řečeno, se specifiky zdravotního postižení a tím, jak se projevují na pracovních schopnostech a dovednostech. Dále by se měl seznámit s možností motivace, s plánováním pracovních cílů zaměstnance, ovšem nesmíme opomenout seznámení se s formou a způsobem komunikace – je nutné umět s jedincem komunikovat jak v běžné komunikaci, tak i v krizových situacích. [45]

Při nástupu musí být jedinec standardně seznámen s pracovním prostředím a pracovním místem. Jedinec musí být představen kolegům, kteří jsou již připraveni na příchod nového

kolegy. Pokud firma před nástupem zaměstnance s poruchou autistického spektra dobře nastavila pracovní prostředky a pracovní místo nejsou nutné další speciální opatření. V průběhu pracovního poměru je nutné si s jedincem určit pravidelné schůzky, ve kterých přímý nadřízený zhodnotí dosavadní práci zaměstnance a nastaví nové cíle a úkoly pro následující období. U zaměstnanců s PAS je velmi škodlivé přehlížení nedostatků, jedná se o profesní chyby ale také o chyby v mezilidských vztazích, velmi nepříznivá je nekonstruktivní kritika. Jen korektní zpětná vazba pracovníkovi a firmě dostatečně pomůže uspět a správně integrovat zaměstnance s PAS do pracovního kolektivu. [37] [45]

U pracovníků s PAS se v průběhu pracovního poměru může měnit zdravotní vztah, je proto třeba aby měl manažer v paměti zastupitelnost tohoto zaměstnance v případě pravidelných lékařských prohlídek, hospitalizace či delší pracovní neschopnosti, Pokud uchazečův zdravotní stav není vhodný pro pozici, na kterou byl přijat je třeba upravit pracovní pozici, pracovní místo a pracovní dobu dle zdravotního stavu zaměstnance. Samozřejmě i u osob s poruchou autistického spektra dochází ke změně zaměstnání, při této změně je třeba dbát na určitá specifika. [37]

Při odchodu jedince ze zaměstnání platí stejná legislativa v případě standardních odchodů. Primárně je nutné dát pozor na způsob, jakým se se zaměstnancem komunikuje a zachází. Nezbytné je jednat citlivě, v případě rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je třeba mít připravené relevantní argumenty a objektivní důvody k rozvázání pracovního poměru. [37]

V případě zaměstnávání osob s PAS přísluší zaměstnavateli určité finanční a nefinanční benefity. Mezi nefinanční benefity lze zařadit přínos jedinců pro společnost. Lidé s PAS odkázané na sociální dávky a podporu sociálního systému jsou pro společnost zátěž, i proto stát podporuje integraci těchto lidí na trh práce. Firmy zaměstnávající člověka s PAS, pomáhají svému pracovníkovi udržet duševní zdraví, pocit sebeuplatnění, společenské potřeby a odbornosti. Benefitem je také přínos pro firemní kulturu, pokud zaměstnavatel zaměstná velmi pracovitěho a loajálního zaměstnance. Konstruktivním začleněním člověka s PAS do týmu, lze dosáhnout posílení pracovní atmosféry, snížení stresu a fluktuace zaměstnanců ve firmě. [45]

Zaměstnanci s PAS velmi často přinášejí do týmu jedinečné dovednosti a perspektivy, které mohou obohatit týmovou dynamiku a zvýšit efektivitu práce, v tomto kontextu dochází k pozitivnímu dopadu na atmosféru v pracovním prostředí a tím, že je uvolněná a přátelská

atmosféra dochází i ke snížení stresu. Ke snížení fluktuace zaměstnanců dochází v důsledku toho, že se cítí být zapojeni do pracovního týmu.[21]

ÚP ČR podporuje zaměstnávání lidí s PAS zejména mimo chráněný pracovní trh práce, a to poskytováním finančních příspěvků pro zaměstnavatele. Mezi finanční příspěvky lze zařadit příspěvek na zřízení pracovního místa pro OZP, podle § 75 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ZoZ a Ovšem poskytuje také finanční příspěvek na podporu zaměstnávání OZP na chráněném pracovním trhu podle § 78a ZoZ. Pro dosažení tohoto příspěvku nejdříve musí zaměstnavatel připravit pozici pro OZP a k tomuto kroku mu dopomůže audit kanceláří, pracoviště a pracovních míst. Cílem tohoto auditu je vytipování vhodného pracovního místa pro výkon práce, zajištění možností alternativních úvazků a výpočet finančních úlev a přínosu pro zaměstnavatele. Audit pomáhá firmě stanovit povinný podíl OZP, tedy kolik jedinců je podle zákona společnost povinna zaměstnávat a dále jakým způsobem tento podíl plnit. Pomocí auditu pracoviště dokáže zaměstnavatel zjistit pro jaký typ zdravotního postižení je dané pracoviště uzpůsobené. Pokud není dané pracoviště uzpůsobené zaměstnanci s PAS, z auditu výše popsaného firmě vyplývají úpravy, které je třeba na pracovišti vykonat. Tyto úpravy jsou ovšem časově a finančně velmi nákladné. [45]

Mezi finanční benefity dále náleží příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním OZP podle § 75 ZoZ. Dalším významným benefitem jsou slevy na dani, podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají OZP je poskytována sleva na dani na každého takového zaměstnance. Konkrétní výše slevy na dani upravuje § 35 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Zaměstnavatelé mají povinné plnění podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, v tomto bodě zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci mají povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu čtyř procent osob se zdravotním postižením na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl lze kromě přímého zaměstnávání osob se zdravotním postižením plnit také odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než padesát procent osob se zdravotním postižením, se kterými Úřad práce ČR uzavřel dohodu o uznání zaměstnavatele za zaměstnavatele na chráněném trhu práce. [49]

V případě zaměstnance s PAS náleží možnosti podpory také při hledání zaměstnání a v pracovním poměru. Mezi podporu v hledání zaměstnávání lze zařadit pracovní rehabilitaci, jejímž cílem je v maximální míře podpořit uplatnění na trhu práce OZP. Jde o komplexní pro-

ces složený z řady aktiv jako je poradenská činnost zaměřená na volbu povolání, zaměstnání, ale také jiné výdělečné činnosti. Zahrnuje teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání, zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání. [22]

Pracovní asistence je služba, která podporuje zaměstnance v pracovním poměru na daném pracovišti. Jedinci s PAS pomáhají eliminovat adaptační potíže spojené s nástupem do práce a zaměstnavateli se strukturováním pracovní náplně či nastavováním vzájemné efektivní komunikace. Tato služba je vhodná u jedinců s výraznějšími projevy PAS nebo poruch intelektu. [24]

Podporou pro OZP je také chráněné pracovní místo – ovšem před vymezením chráněného pracovního místa je nezbytné zmínit institut chráněných pracovních dílen. Tyto dílny existovaly souběžně s institutem chráněného pracovního místa, v původní verzi zákona o zaměstnanosti do konce roku 2011 byl vymezen pojem chráněné pracovní dílny. V této instituci se jednalo o pracoviště vymezené na základě dohody s ÚP a zaměstnavatelem, toto pracoviště bylo přizpůsobeno zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Na tento institut byl taktéž poskytován příspěvek jako na chráněné pracovní místo, bohužel tato instituce byla pro zaměstnavatele administrativně náročná, proto se zřídil institut CHPM, toto pracoviště vykonává stejnou funkci s menší administrativní náročností. [33] [43] [52]

Zákon byl novelizován a v důsledku toho došlo k transformaci a splynutí těchto dvou institutů. Zákon tak upravuje chráněné pracovní místo jako individuální místo, určeno pro osoby se zdravotním postižením, který zároveň přiznává výhody zaměstnavatelům zaměstnávající více než 50 % OZP z celkového počtu zaměstnanců na chráněných pracovních místech. Chráněné pracovní místo zřídil zaměstnavatel pro OZP na základě písemné dohody uzavřené s ÚP ČR dle ustanovení § 75 zákona o zaměstnanosti. Na nezbytné vybavení takového pracovního místa poskytuje ÚP ČR příspěvek ve výši maximálně osminásobku a pro osoby s těžším zdravotním postižením maximálně dvanáctinásobku průměrné mzdy. Při porušení podmínek ve sjednané dohodě vznikne žadateli povinnost vrácení příspěvku nebo jeho části, zřízení chráněného pracovního místa musí dle stanovené smlouvy být obsazeno po dobu tří let. [33] [43] [52]

4.2.5 Motivace osob s PAS

Pro efektivní začlenění zaměstnance s PAS do pracovního prostředí je nezbytné poskytnout mu jasnou motivaci, která mu dopomáhá pochopit logický smysl jeho práce a dosahování stanovených cílů. Je důležité, aby veškerá práce, kterou osoba s PAS vykonává, byla smysluplná a logicky odůvodněna.[8]

Teoretickým východiskem efektivní motivace v praxi může být Maslowova pyramida potřeb. Teorie motivace A. Maslowa znázorňuje pět úrovní potřeb, které jsou zařazeny dle významu potřeb do systému hierarchie. Dle této teorie se nejdříve uspokojují potřeby na nižší úrovni systému hierarchie. Po uspokojení potřeb na nižších úrovních dochází k uspokojování potřeb na vyšších úrovních systému hierarchie. [6] [13]

V první úrovni se nachází potřeby fyziologické, což jsou primární potřeby lidského těla, potřeby potravy, vody a bydlení. Druhá úroveň pyramidy znázorňuje potřeby jistoty a bezpečí, tedy ochranu před úrazem, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska jsou to potřeby jistoty v zaměstnání a zajištění zaměstnaneckými výhodami. Třetí úroveň představuje sociální potřeby, tedy potřebu společenské povahy lidí a jejich potřeba sdružování a touha po přátelství, neuspokojení těchto potřeb ovlivňuje duševní zdraví jedince. Čtvrtá úroveň představuje potřeby uznání, zahrnuje potřebu vědomí významu pro ostatní lidí, tak potřebu skutečného uznání od ostatních osob. Poslední úrovní hierarchie potřeb jsou potřeby seberealizace, tedy člověk chce nasycit potřeby plně realizovat svůj talent a schopnosti, které umí. Vyjádřit to lze tak, že pokud je člověk v jakékoli pozici, chce v této pozici být velmi zdatný a úspěšný. [6]

Maslowa pyramida potřeb poskytuje užitečný rámec pro motivaci osob s PAS. Přizpůsobení motivace individuálním potřebám těchto jedinců může pomoci podpořit jejich pozitivní chování a rozvoj. V první úrovni se musíme ujistit, že jsou základní fyziologické potřeby tedy spánek, strava, pití uspokojeny. Jedinci s PAS jsou velmi často citliví na změny v těchto oblastech. Pokud chceme uspokojit druhou úroveň hierarchie potřeb, manažer musí vytvořit strukturované a předvídatelné prostředí. Toto prostředí pomáhá osobám s PAS cítit se bezpečně a snížit úzkosti. Pro uspokojení třetí úrovně manažer podporuje sociální interakce. Potřeby uznání manažer pomáhá uspokojit uznáváním úspěchů a pokroků zaměstnanců s PAS. Malé úspěchy mohou být pro jedince s PAS vhodným motivačním faktorem. V poslední úrovni manažer podporuje individuální zájmy a dovednosti a pomáhá jedincům objevit a rozvíjet jejich potenciál. [26] [30] [40]

Při ztrátě motivace u osob s PAS zásadně klesá schopnost koncentrace k práci. Motivací pro všechny osoby, nejen pro osoby se zdravotním postižením, jsou různé formy odměňování, jako jsou finanční bonusy a slovní hodnocení. U tohoto typu motivace je důležité, aby byly odměny přiměřené a relevantní pro každého zaměstnance. [8] [30]

Pro efektivní motivaci je klíčovým faktorem individuální přístup dle specifických potřeb a schopností zaměstnance. Je třeba mezi manažerem a pracovníkem nastavit pravidelné rozhovory, na kterých budou spolupracovat na definování krátkodobých cílů, které by měl pracovník splnit do dalšího rozhovoru. Při těchto rozhovorech je nutné, aby manažer pracovníkovi poskytoval zpětnou vazbu o jeho výkonů či splnění vytyčených cílů. Osoby s PAS rovněž motivuje flexibilita pracovních podmínek či empatie a porozumění manažera. Manažer by měl k motivaci využívat taktéž silné stránky pracovníka. Při správné motivaci pracovník s PAS přinese společnosti mnoho výhod, mezi které lze řadit rozmanitost, kreativitu a loajalitu. Pro osoby s PAS není správným motivem povyšování na jiné pozice, toto povýšení může být zdrojem nečekaných obtíží u tohoto pracovníka. [8] [18] [30]

5 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření je realizováno za využití kvalitativního přístupu. S participanty jsou provedeny rozhovory a získaná data jsou analyzována za využití první fáze zakotvené teorie.

Pozornost je soustředěna k zjišťování postojů manažerů k zaměstnávání lidí s PAS.

Pro vymezení postojů je využito definice dle Fishbeina a Ajzena (1975, str. 21), kteří označují postoje jako: „... *naučené predispozice k celkově příznivé nebo nepříznivé reakci na daný objekt, osobu či událost.*“ [5]

Postoje lze teoreticky rozdělit na tři složky. Skrze kognitivní složku postoje poznáváme svět. Je postavena na všech informacích a přesvědčeních, které má člověk o daném objektu. Do této složky řadíme vnímání, paměť (vzpomínky), představivost a myšlení, které umožňuje věcem rozumět, dávat jim smysl a přemýšlet v abstraktivních rovinách. [5] [38] Afektivní složka postoje se týká toho, co osoba cítí k předmětu, emocí či emocionálních reakcí. Jedná se o hodnotící komponentu postoje, může silně ovlivňovat naše chování. [5] [38] Konativní složka postoje se týká sklonů k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje. Tato složka je pozorovatelným „výstupem“ našeho postoje. Je projevem toho, jak jsou kognitivní a afektivní složky postoje převedeny do konkrétních akcí nebo určitého chování. [5] [38]

Výzkumným záměrem je získat informace o uvedené triádě postojů od manažerů, kteří prozatím nemají ve svém týmu osobu s PAS a rovněž mě zajímají postoje vedoucích pracovníků, kteří již mají se zaměstnáváním osob s PAS osobní zkušenost.

5.1 Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku

Výzkumným cílem bakalářské práce je zjistit *postoje manažerů k zaměstnávání lidí s poruchou autistického spektra*. Tento cíl vnímám jako hlavní a je rozdělen, dle postojových rovin, do tří dílčích cílů (dále jen DC).

Postoje vnímám v souladu s odbornou literaturou (např. Hayesová 2007) jako hodnotící vztahy a pro přehlednost výzkumného šetření využívám teoretického dělení na kognitivní (poznávací), afektivní (emocionální) a konativní (behaviorální) složku.

DC1 tedy zjišťuje **informovanost o poruchách autistického mezi dotazovanými manažery**.

DC2 zjišťuje **hodnocení a vztah dotazovaných manažerů k začleňování osob s PAS do běžných pracovních podmínek**.

DC3 zjišťuje **reálné zkušenosti dotazovaných manažerů se zaměstnáváním lidí s poruchou autistického spektra**.

Za účelem vyhodnocení dílčích cílů je provedena transformace dílčích cílů (resp. rozklad) na výzkumné tazatelské otázky. Tabulka viz příloha 3

5.1.1 Výzkumný vzorek

Tazatelské otázky jsem použila při rozhovoru s manažery praktikujícími v Královéhradeckém kraji, kteří tvoří výzkumný vzorek. Dotazovaní P1-P3 jsou vedoucími pracovníky ve velké společnosti zabývající se automobilovým průmyslem. Dotazovaní P4 – P6 jsou vedoucími pracovníky v malé společnosti zabývající se doplňky do stavebnictví. Participantů byli vybráni záměrně, tzv. nenáhodným účelovým expertním výběrem, často uplatňovaným především v kvalitativním výzkumu, přičemž výzkumný soubor je zcela subjektivně vybírán výzkumníkem z rozsáhlejší populace. Dotazovaní museli splňovat následující kritéria: 1) pozice manažera, 2) osobní zkušenost se zaměstnáváním lidí s PAS, případně 3) ochota přijmout uchazeče s PAS do pracovního poměru – tj. manažer zatím osobní zkušenost nemá, ale je tomu otevřený.

Ve výsledku se podařilo získat ke spolupráci tři participanty, kteří splňují kritéria 1) a 2) a dále tři participanty, kteří splňují kritéria 1) a 3) viz tabulka č.1

Tabulka 1 - Informace o participantech

Participant	Úroveň managementu	Léta praxe	Osobní zkušenost se zaměstnanci
Participant 1	Liniový management	6 let	NE
Participant 2	Střední management	14 let	NE
Participant 3	Střední management	15 let	NE
Participant 4	Střední management	11 let	ANO
Participant 5	Liniový management	5let	ANO
Participant 6	Střední management	10 let	ANO

5.2 Popis výzkumné strategie

Pro zpracování výzkumné části bakalářské práce je využita kvalitativní strategie. V typickém kvalitativním výzkumu badatel na začátku výzkumu vybírá téma a stanoví základní výzkumné otázky. Dané otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry. Sběr dat a jejich analýza v kvalitativním výzkumu probíhají v delším časovém intervalu. [7] V této výzkumné strategii se nezkoumají rozsáhlé soubory jevů nebo subjektů, ale jednotlivé případy, ovšem velmi podrobně. Cílem tohoto výzkumu je porozumění subjektům a jevům, objasnění příčin jejich stavu a chování. Proto se v tomto výzkumu sledují vnitřní, subjektivní stavy, okolnosti, prožitky aktérů pozorovaných procesů. Pro realizaci byla proto vybrána konkrétní společnost a v malé skupině několika vedoucích pracovníků je pomocí hloubkových rozhovorů důkladně zjišťováno, jak oni vnímají a prožívají zkoumanou oblast. [11]

Mezi kvalitativní metody sběru dat patří strukturované, polostrukturované a nestrukturované rozhovory. V souladu s cílem výzkumného šetření je využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tato metoda spočívá ze seznamu předem připravených témat, jež je nutné v rámci rozhovoru probrat. Zajišťuje, že se dostane na všechna pro tazatele důležitá a zajímavá témata a poskytuje respondentům dostatek prostoru pro jejich vlastní odpověď. Při

této metodě zůstává volnost přizpůsobovat formulaci otázek podle situace, v průběhu rozhovoru lze pokládat doplňující otázky, které nejsou v předem připraveném seznamu témat či otázek. [7]

Pro analýzu dat byla zvolena zakotvená teorie, respektive první fáze, tedy otevřené kódování. Otevřeným kódováním výzkumník provádí první průchod daty, přitom lokalizuje témata v textu a přiřazuje jim označení. Částí analytického procesu je identifikace obecnějších kategorií. K těmto kategoriím jsou následně vyhledávány vlastnosti těchto kategorií, proces charakterizace kategorií je nazýván dimenzionalizací. Tento proces upřesňuje vlastnosti, pomocí nichž je možné rozlišit události spadající do jedné kategorie. [7] Identifikace vlastností a jejich dimenzionalizace nebylo využito. V autorském šetření byla dána přednost kódování a kategorizaci, kdy je kategorie považována za „nositele“ konkrétních zkušeností – je tedy tématem, které je dotazovaným společné a vypovídá o kvalitě jejich zkušenosti se zkoumaným fenoménem.

5.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření

Výzkum byl realizován v dubnu 2024 ve šesti schůzkách, schůzky probíhaly v termínu 13. března 2024, 15. března 2024, 21. března 2024 a poslední tři proběhly 28. března 2024. S každým jednotlivým participantem byla v případě udělení souhlasu s výzkumem domluvena individuální schůzka podle jeho časových možností. Rozhovory se uskutečnily v rámci osobního setkání v místě pracoviště daného participanta.

Participantů byli v úvodu seznámeni s cílem bakalářské práce, metodou sběru dat a byli obeznámeni, že získaná data budou zpracována a následně analyzována. Byli rovněž poučeni o anonymizaci jejich výpovědí. Před zahájením rozhovoru každý participant odsouhlasil nahrávání rozhovorů podpisem informovaného souhlasu (Příloha 1). Nahrávky vznikly jako podklad pro doslovné přepsání. Po přepisu byly nahrávky smazány.

Každý rozhovor trval přibližně třicet pět minut. Zpočátku byly rozhovory vedeny na neformální úrovni, což vedlo k získání důvěry participantů, následně jsme pokračovali podle předem připravené struktury rozhovorů. Pokud participant neporozuměl kladené otázce, vždy mu bylo vše náležitě vysvětleno, kladené otázky byly doplněny otázkami k rozšíření obsahu v závislosti na tom, kterým směrem se rozhovor ubíral.

5.4 Analýza získaných dat

Kategorie níže jsou představeny ve vztahu k dílčím výzkumným cílům. Dvě skupiny participantů byly posuzovány soliterně a následně byla provedena komparace.

Skupina A: Manažeři, kteří nemají osobní zkušenost se zaměstnáváním osob s PAS

Do této skupiny byli zařazeni první tři participanti uvedení v tabulce 1 (dále v textu P1, P2 a P3).

Ad DC1 – zjistit informovanost o poruchách autistického mezi dotazovanými manažery se z výpovědí vynořily následující kategorie:

Kategorie 1: Dostatečná deskriptivní (popisná) informovanost

Kategorie vypovídá o tom, že ačkoli se dotazovaní osobně nesetkávají v rámci zaměstnání s kolegy, jichž se osobně týká téma PAS, mají o tomto základní informace a povědomí. Někteří mají člověka s PAS ve své blízkosti, znají toto téma z vyprávění druhých lidí, kteří mají osobní zkušenost, jiní mají člověka s PAS dokonce v příbuzenské linii. Byli také schopni vyjmenovat některé typické znaky a nároky osob s poruchou autistického spektra, které by se v případě zaměstnání prolínaly do pracovního procesu i do členství v pracovním týmu.

Manažeři jsou taktéž obeznámeni s přidruženými obtížemi, kterými osoby s PAS mohou trpět. Tyto obtíže by se v případě zaměstnání osoby s PAS prolínaly do pracovního prostředí ale taktéž do vztahů s ostatními pracovníky v pracovním týmu.

O dostatečné informovanosti ve smyslu být schopen popisně vyjádřit, co to znamená, když hovoříme o poruše autistického spektra, potažmo o tom, co je součástí osobnosti lidí s PAS a jak je toto téma poznatelné v zaměstnání, vypověděli participanti následovně.

P1 vypověděl, že pokud se jedná o osoby, kteří zvládají stanovené úkoly, ale mají problém v oblastech sociální integrace a komunikace v zaměstnávání nevidí problém: *„Pokud osoba s PAS bude mít zájem o technické práce jako je obrábění a montáže tak může být dobrý, možná stokrát lepší než běžní zaměstnanci.“* Participant vypověděl, že osoby s PAS jsou zahleděni do jedné a samé věci, v zaměstnání bude zaměstnanec bavit monotónní práce.

P2 uvedl, že jeho informace získané o tomto tématu pochází z příbuzenské linie. Uvedl, že pro osoby s PAS je typické tvorba pravidel a určité disciplíny: *„V tomto případě by v zaměstnání dodržoval určitá pravidla a postupy, které pro svou práci máme jasně stanovené. Od těchto postupů a zvyků by se nijak neodchyloval.“*

P3 vypověděl, že jeho informace týkající se tématu PAS taktéž pochází z příbuzenské linie. Součástí osob s PAS jsou denní návyky a stanovený řád. Pokud se odchýlí od stanovených pravidel, jsou značně nervózní: „V zaměstnávání by nepotřebovali mít ani upomínky v kalendáři, protože by se náplň práce stala jejich denními pravidly.“

Ad DC2 – zjistit hodnocení a vztah dotazovaných manažerů k začleňování osob s PAS do běžných pracovních podmínek vyplývají z informací získaných od dotazovaných následující kategorie:

Kategorie 2: Kladný vztah k zaměstnávání osob s PAS

Kategorie vypovídá o tom, že dotazovaní účastníci jsou k této problematice velice otevření. Tím, že o tomto tématu mají deskriptivní informovanost, vědí, co od těchto osob očekávat. Jsou k tomuto tématu otevření, jelikož zaměstnání těchto osob může dopomáhat ke stabilizaci zdraví těchto osob, ale také posílení atmosféry v pracovním prostředí.

O kladném vztahu ve smyslu, být otevření zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra. A jaká pozitiva mohou vyplynout z tohoto pracovního poměru, vypověděli účastníci toto:

P1 vypověděl, že je velmi otevřený zaměstnávání lidí s poruchou autistického spektra. Tito lidé mohou pracovní tým ovlivnit svou disciplinovaností a tuto disciplínu přenést i na ostatní kolegy v týmu.

P2: „Do týmu by to přineslo novou perspektivu, kterou tady ještě nemáme. Pro něho by bylo pozitivem, že je ve společnosti a cítí se být potřebný. Toto by mohlo být dobré pro jeho duševní zdraví.“

P3 uvedl, že pokud by se jednalo o zaměstnance, který zastane svou práci, nevidí problém v začlenění osoby do svého pracovního týmu. Vypověděl, že lze očekávat

Kategorie 3: PAS může být výhoda

Kategorie vypovídá, že manažeři znají některé aspekty poruch autistického spektra a vidí je jako výhody pro zaměstnávání. V případě zaměstnávání se by se tyto výhody prolínaly do vykonávání pracovní náplně a dosahování stanovených cílů.

PAS jako výhoda, ve smyslu znát jejich silné stránky a jak jsou tyto výhody poznatelné ve vykonávání pracovních úkolů, vypověděli účastníci takto:

P1 vypověděl, že hlavní výhodou vidí v tom, pokud bude tento člověk technicky zaměřený a bude se o tuto oblast zajímat také ve svém volném čase, tak bude odborník na tuto oblast a bude jí zvládat lépe než ostatní kolegové v týmu. Uvedl, že pokud budou nastavena jasná pravidla, jak vykonávat práci, bude je striktně dodržovat.

P2 a P3 uvedli, že největší výhodou vidí v tom, že svou pracovní dobu bude opravdu věnovat své pracovní náplni, jelikož nebude tolik vyhledávat sociální kontakt jako běžní kolegové. Dále vypověděl, že velkou výhodou je taktéž záliba v monotónnosti práce.

P3: *„jejich největší výhodou je určitě analytické myšlení, bavilo by je vymýšlet, jak bude postavena linka a jak kolem ní bude jezdit to zavážení.“*

Ad DC3 – zjistit reálné zkušenosti dotazovaných manažerů se zaměstnáváním lidí s poruchou autistického spektra byly v prepisech rozhovorů vygenerovány tyto následující kategorie. Protože se jedná o první skupinu manažerů, z níž je zřejmé, že reálné zkušenosti se zaměstnáváním lidí s tématem PAS prozatím nemají, nesou názvy kategorií znaky perspektivy budoucnosti.

Kategorie 4: Osobní ochota zaměstnávat lidi s PAS

Kategorie vypovídá o tom, co jsou dotazovaní vedoucí osobně ochotni udělat pro zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra. Jde třeba o osobní ochotu, aby nedošlo k předsudkům, které mohou ublížit osobám s PAS.

O osobní ochotě ve smyslu být schopen udělat něco pro to aby, když budou zaměstnávat osoby s PAS, tak se cítili být v bezpečí a užiteční, vypovídali účastníci takto:

P1 sdělil, že by připravil osvětlu, a aby se toto téma stalo určitou firemní kulturou. Zorganizoval by den s autismem, aby i ostatní kolegové ve společnosti, o tomto tématu získali informace z kvalifikovaných zdrojů.

P3 sdělil, že je ochotný ve společnosti hledat jiného kolegu se zkušenostmi s PAS, aby mu tyto důležité informace předal v případě potřeby. Vypověděl, že je ochotný stanovit týdenní

hodnotící pohovory pro jeho komfort v pracovním prostředí. A dále by dostatečně informoval kolegy, se kterými by osoba s PAS tvořil pracovní tým.

Dotazovaní participanti se shodli, že by se chtěli zúčastnit školení, týkající se motivace či komunikace s těmito osobami. Školení by jim dopomohlo k správné motivaci a naučili by se, jak těmto osobám stanovit dosažitelné cíle. Sdělili, že by rádi uvítali pravidelnost těchto školení v případě nových trendů v oblasti poruch autistického spektra.

Kategorie 5: Konkrétní představy o přizpůsobení pracovních podmínek lidem s PAS

Kategorie vypovídá o konkrétních představách manažerů při uzpůsobování pracovních podmínek lidem s PAS. Konkrétní představy jsou v oblasti přijímání, pracovního prostředí či redukce náplně práce.

O přizpůsobení pracovních podmínek lidem s PAS, ve smyslu změna či redukce určitých pracovních procesů, aby to bylo vhodné a přívětivé pro osoby s PAS, vypověděli participanti takto:

P1 uvedl, že by osobám s PAS přizpůsobil pracovní prostředí dle individuálních specifík potřebným pro pracovní výkon. V oblasti procesu přijímání nelze plně přizpůsobit podmínky osobám s PAS z důvodu dodržení určitých kritérií, které jsou potřeba.

P2 vypověděl, že je ochotný přizpůsobit proces přijímání dle specifík osoby s PAS, pokud by to vyžadoval. Je ochotný zredukovat počet zaměstnanců na vstupním školení např. z 20 lidí na 5 lidí. Dále by se zaměřit a přizpůsobil pracovní prostředí, změna pozice pracovního stolu, či možnost přidání párávnu na jeho stůl. V případě nutnosti udal, že je možnost redukce náplně práce dle jeho potřeb.

P3 vypověděl, že je taktéž možnost změny procesu přijímání, např. důkladný výběr místnosti tak aby byla klidná a komfortní pro osoby s PAS. Taktéž by uzpůsobil pracovní prostředí dle potřeb, ale domnívá se, že důležité je také přizpůsobení od ostatních kolegů.

Dotazovaní participanti se shodli na možnosti návštěvy daného pracovního prostředí, aby si osoba s poruchou autistického spektra mohla plně představit jaká bude jeho náplň práce. A zkonstatovat, zda je pro něho tato pozice, a hlavně pracovní prostředí vhodné.

Skupina 2: Manažeri zaměstnávající osoby s PAS

Do této skupiny byli zařazeni další tři participanti uvedení v tabulce 1 (dále v textu P4, P5 a P6).

Ad DC1 – zjistit informovanost o poruchách autistického mezi dotazovanými manažery se z výpovědí vynořily následující kategorie:

Kategorie 1: Rozsáhlá informovanost o tématu PAS

Kategorie vypovídá o tom, že dotazování participanti, kteří se osobně setkávají s osobami s PAS v zaměstnávání, mají o tomto tématu rozsáhle informace. Někteří mají zkušenosti z osobního i pracovního života, jiný mají zkušenosti pouze z toho pracovního hlediska. Znají typické znaky a nároky osob s poruchou autistického spektra, které se prolínají do pracovního procesu i do pracovního týmu. Jsou obeznámeni s přidruženými poruchami, které tyto osoby mohou mít a jsou si vědomi, že tyto zdravotní obtíže mohou limitovat zaměstnance v jeho výkonu.

O rozsáhle informovanosti ve smyslu, schopnost vyjádřit co znamená porucha autistického spektra a jak ovlivňují přidružené onemocnění pracovní výkon zaměstnance, vypověděli participanti takto:

P4 uvedl, že jeho zkušenosti s tématem PAS vychází z osobního i pracovního života. Je vzdělaný v oblasti přítomnosti přidružených chorob, které mohou zaměstnance s PAS limitovat v pracovním výkonu. Uvedl, že se nejčastěji setkal s obtížemi jako jsou deprese a úzkosti ale taktéž se již setkal s epilepsií. Vypověděl, že dochází na pravidelné zdravotní výcviky, pro případ zaměstnávání osob, kteří by zdravotní zásah vyžadovali.

P5 sdělil, že zkušenosti s tématem PAS pochází z pracovní oblasti. Na pozici vedoucího nešetřává tak dlouho jako jeho kolegové, proto uvedl, že v případě potřeby oslovuje zkušenější kolegy, kteří sdílejí své zkušenosti v oblasti zaměstnávání osob s PAS. Uvedl, že má povědomí o možných obtížích doprovázející osoby s PAS, osobně se setkal s depresemi u osoby s PAS.

P6 uvedl, že jeho zkušenosti s tímto tématem pochází z pracovních vztahů ale také z osobního života. O určitých obtížích, které doprovázejí osoby s PAS, má určité znalosti: *„Bohužel v dnešní době je toto onemocnění velmi časté, proto se snažím hledat informace o tomto tématu abych byla dostatečně informovaná“*

Dotazovaní participantů uvedli, že je toto téma zajímavé, a snaží se hledat zajímavosti či potřebné aspekty důležité pro práci s těmito lidmi v odborných člancích či publikacích, určené tomuto tématu.

Ad DC2 – zjistit hodnocení a vztah dotazovaných manažerů k začleňování osob s PAS do běžných pracovních podmínek vyplývají z informací získaných od dotazovaných následující kategorie:

Kategorie 2: Podpora specializovaných institucí pro začleňování osob s PAS

Kategorie vypovídá o tom, že ačkoliv dotazovaní mají bohaté zkušenosti s osobami s poruchou autistického spektra uvítali by více specializovaných institucí pro podporu zaměstnávání osob s PAS. Vedoucí pracovníci si vyhledávají materiály k zaměstnávání osob s PAS sami nebo jezdí na semináře, uvítali by proto instituci, kde by byli všechny potřebné materiály pohromadě. Dále by byli rádi, kdyby byla k dispozici instituce, která by prováděla funkční diagnostiku.

O podpoře specializovaných institucí ve smyslu, že je třeba více podpory ze strany státu, vypověděli participantů toto:

P4 uvedl, že by ocenil více podpory ze strany České republiky v zaměstnávání těchto osob. Dle slov dotazovaného by bylo třeba zřídit instituci zaměřující se na funkční diagnostiku osoby s PAS. V rámci rozšíření znalostí o tomto tématu, uvedl stručné obeznámení, co vlastně funkční diagnostika představuje. Dle jeho sdělení je tato diagnostika vhodná pro stanovení silných stránek osob s PAS, a určení pracovní pozice, která je pro osobu vhodná. P6 a P5 uvedli, podporu v oblasti specializovaných poraden. Dle slov dotazovaného by v těchto poradnách byli podpůrné materiály pro zaměstnavatele zaměstnávající osoby s PAS. Sdělil, že by uvítal podpůrné materiály týkající se komunikace s lidmi v případě vzniku nežádoucí situace nevhodné pro osoby s PAS. Vypověděl, že instituce zabývající se dospělými osobami s PAS nejsou k dispozici. Přitom taková instituce by dopomáhala tolika zaměstnavatelům, kteří chtějí zaměstnávat osoby s PAS, ale nevědí jak.

Kategorie 3: PAS jako výhoda pro zaměstnavatele (finanční úlevy a příspěvky)

Kategorie vypovídá o tom, že vedoucí pracovníci si jsou vědomi výhod osob s PAS v kontextu zaměstnávání. Dále si jsou ale vědomi určitých finančních úlev a příspěvku, pokud zaměstnávají osoby s poruchou autistického spektra.

PAS jako výhoda pro zaměstnavatele, mají znalost o výhodách, které přináší osoby s PAS do pracovního týmu a o finančních úlevách a příspěvcích pro zaměstnavatele, pokud zaměstnává osobu s PAS vypověděli účastníci takto:

P4 vypověděl, že si je vědom několika příspěvků, ze strany státu, pokud ve společnostech působí osoba s poruchou autistického spektra. V rámci výzkumu sdělil, že má určité povědomí o příspěvku na zřízení pracovního místa, který je určen na zřízení a vybavení pracovního místa pro osobu s poruchou autistického spektra. Dále se zmínil o existenci příspěvku na úhradu provozních nákladů. Tyto příspěvky zaměstnavatele dostávají za náklady vynaložené v souvislosti se zaměstnáváním osob s PAS.

P5 uvedl, že z pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a osobou z PAS, plynou výhody oběma těmito stranám. Výhody plynoucí pro zaměstnavatele v rámci pracovního poměru jsou určité finanční úlevy: *„Pro zaměstnavatele je úleva na daních, pro osoby s těžkým postižením je to kolem 50.000kč, za jednoho. V případě ostatních je to kolem 15.000Kč.“*

P6 vypověděl, že je obeznámený s výhodami plynoucí z tohoto poměru pro zaměstnavatele. Ovšem sdělil, že největší výhody z tohoto poměru plynou pro osoby s poruchou autistického spektra. Uvedl, že hlavní výhodou těchto osob lze sledovat v jejich disciplinovanosti, dále v zálibě monotónností pracovní náplně. Dotazovaný uvedl, že by určitými zajištěnými postupy či pravidly mohl ovlivnit pracovní tým ke stejnému pracovnímu výkonu.

Ad DC3 – zjistit reálné zkušenosti dotazovaných manažerů se zaměstnáváním lidí s poruchou autistického spektra byly v prepisech rozhovorů vygenerovány tyto následující kategorie:

Kategorie 4: Individuální uzpůsobení pracovních podmínek

Kategorie zabývající se zkušenostmi při uzpůsobování pracovních podmínek osobám s PAS. Dotazovaná vedoucí se setkali s uzpůsobením podmínek v procesu přijímání ale také v uzpůsobení pracovní plochy, či celkového pracovního prostředí. Tedy uzpůsobení osvětlení dle specifických potřeb zaměstnanců s PAS. Dále se setkali s přizpůsobením hodnotících metod podle potřeb osob s PAS.

O uzpůsobení pracovních podmínek, ve smyslu, co vše byli manažeři ochotni přizpůsobit, aby se osoby s PAS cítili dobře v pracovním prostředí. A co by zavedli do budoucna, vypověděli participanti takto:

P4 vypověděl, že má určité zkušenosti s uzpůsobením pracovních podmínek. Ve své praxi zažil uzpůsobení pracovního prostředí a pracovního týmu dle určitých individuálních specifik osob s poruchou autistického spektra: *„Chceme, aby osoby se stejnými specifickými obtížemi pracovali na stejné pracovní pozici, abychom zvládali lépe uzpůsobení podmínek dle specifických potřeb.“*

P5 sdělil, že jeho zkušenosti jsou pouze v přizpůsobení pracovního prostředí pro zaměstnance s PAS dle daných specifik. Uvedl, že se nyní snaží přizpůsobovat proces přijímání dle požadavků osob s PAS. V neposlední řadě se podělil o vizi, kterou by chtěl zavést v budoucnu: *„Chtěl bych zřídit psychologa, který by pomáhal zaměstnancům při vzniku náročné situace při pracovním poměru.“*

P6 uvedl, že ve své firmě zaměstnávají osobu, kterou nazývají asistentem. Tento odborník je k dispozici pro všechny zaměstnance. Pokud dojde k nedorozumění mezi vedoucím a zaměstnancem, asistent pomáhá při správném porozumění mluveného slova. Vypověděl, že se snaží hodnocení pracovního výkonu, přizpůsobit potřebám osob s poruchou autistického spektra. Tedy zavedení určitých týdenních hodnotících rozhovorů.

Kategorie 5: Pravidelné vzdělávání

Kategorie vypovídá o tom, že dotazovaní vedoucí jsou ochotni se pravidelně vzdělávat z důvodu individuálních potřeb osob s PAS. Vzdělávání je dobré pro nové metody, jak jednat se zaměstnanci s PAS. Manažeři uvádí, že pravidelné vzdělávání, je dobré také pro efektivní spolupráci s těmito zaměstnanci.

P4, že pro správné stanovení motivační strategie či stanovení cílů, jsou třeba určité znalosti o tomto tématu. Sdělil, že dochází na pravidelné semináře, která se zabývají problematikou komunikace s osobu s PAS: *„V tomto rychlém světě, je třeba zpomalit a lépe pochopit problematiku PAS.“* Uvedl, že správně zvolený styl odpomáhá k efektivní spolupráci mezi zaměstnancem a zaměstnavatel. Styl vedení se volí na základě znalostí, které jsou dostupné o dané problematice a o samotném člověku.

P5 vypověděl, že se rád účastní různých školení. Radost pochází z poznatků nových možných metod vedení, které by mohli přinést efektivnější spolupráci mezi manažerem a zaměstnancem. Vypověděl, že nové poznatky ze školení je možné využívat také v budoucích zaměstnání či v osobním životě.

P6 sdělil, že se rád vzdělává na jakémkoliv téma. Uvedl, že pravidelné vzdělávání je hodné pro podporu a efektivní spolupráci. Manažeři se na těchto školeních učí o tom, jak poznat u osoby jaký druh vedení či jaký druh motivace je pro daného zaměstnance tím nejvhodnějším. Stanovení správné motivace a stylu vedení je v obou případech důležité. Vypověděl, že při správném určení vznikne velmi efektivní spolupráce, při které vzroste pracovní výkon zaměstnanců. A tím možné prodeje pro zaměstnavatele.

5.5 Shrnutí výsledků

Hlavním cílem výzkumu bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou postoje manažerů k zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra. Tento hlavní výzkumný cíl byl rozdělen dle postojových rovin do tří dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit informovanost manažerů o poruchách autistického spektra. Dotazovaní participanti ze skupiny, která prozatím nezaměstnává osoby s PAS, mají deskriptivní znalosti a povědomí o tématu poruch autistického spektra. U skupiny manažerů, která již ve své kariéře zaměstnávala osoby s PAS, je informovanost o tomto tématu hlubšího a rozsáhlejšího charakteru. U první skupiny je patrný zájem získat více podrobnějších informací, které by posloužily ke konstruktivní komunikaci a spolupráci s lidmi s PAS.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit hodnocení a vztah dotazovaných manažerů k začleňování osob s PAS do běžných pracovních podmínek. Zde byla shledána shoda. Obě zkoumané skupiny jsou zcela otevřené k začleňování osob do běžných pracovních podmínek. V rámci tohoto výzkumného cíle bylo zjištěno, že skupina nezaměstnávající osoby s PAS, vidí tyto zaměstnance jako výhodu pro dobrý pracovní výkon a pracovní tým, druhá skupina vidí výhody ve finanční podpoře, která je poskytována zaměstnavatelům při zaměstnávání osob s PAS ze strany státu. Byla také zjištěna skutečnost, že v oblasti zaměstnávání stále chybí podpůrná opatření pro začlenění osob s PAS do běžných pracovních podmínek ze strany státu.

Třetím dílčím cílem bylo zjistit reálné zkušenosti dotazovaných manažerů se zaměstnáváním lidí s poruchou autistického spektra. Bylo zjištěno, že reálné zkušenosti manažerů nejsou adekvátní pro každodenní zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra.

První dotazovaná skupina nemá reálné zkušenosti ve sféře zaměstnávání lidí s PAS, ale má konkrétní představy, jak by tento pracovní poměr fungoval. Představy se nicméně týkají především pracovního prostředí nikoliv behaviorálních projevů.

Druhá dotazovaná skupina má reálné zkušenosti ve sféře zaměstnávání lidí s PAS, ovšem z výpovědí participantů vyplývá, že je nutné v rámci efektivní spolupráce zajistit a realizovat pravidelné vzdělávání a zřízení středisek podpory při zaměstnávání. Toto středisko by bylo zřízeno pro zaměstnavatele ale také pro osoby s PAS. Náplní těchto středisek by bylo zajištění podpory pro uchazeče s PAS při hledání pracovní pozice ale také následné podpory v rámci pracovního poměru. Zároveň by bylo podporou pro budoucí zaměstnavatele osob s PAS. V oblasti potencionálních zaměstnavatelů by podpora spočívala ve vzdělávacích kurzech ale také v zařazení určitých osvětových aktivit, dále v poskytování tzv. pracovních asistentů, jejichž práce by spočívala v ulehčení podmínek jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance s PAS.

Z výzkumného šetření vyplývají některá doporučení pro dobrou praxi. V první řadě se jedná o zvyšování informovanosti veřejnosti a zaměstnavatelů, dále se nabízí zřízení výše uvedených středisek podpory pro zaměstnavatele a v neposlední řadě by byla prospěšná podpora sebevzdělávání zaměstnanců v problematice poruch autistického spektra.

6 Závěr

Bakalářská práce byla směřována na téma postojů vedoucích pracovníků k zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra. Čtvrtá kapitola se týká teoretických informací, vycházejících z dostupné literatury a zákonů, které se zabývají problematikou zaměstnávání osob s PAS. Kapitola je rozdělena na dvě podkapitoly. První podkapitola se zaměřuje na oblast managementu ve spojitosti s poruchami autistického spektra. Definován je pojem management a stručně jsou představeny základní činnosti managementu. Blíže jsou specifikovány činnosti řízení lidských zdrojů, s čímž souvisí vhodná volba náborů zaměstnanců a přizpůsobení procesu přijímání pro osoby s PAS. Je specifikována oblast kontroly a vedení osob, kapitola je zaměřena na definici obecných kontrol a stylu vedení. Je zde také konkretizováno, kterou z definovaných kontrol a stylu vedení je vhodné využívat v kontextu poruch autistického spektra.

Druhá podkapitola je zaměřena na symptomatologii zaměstnanců s PAS, s čímž souvisí definování jednotlivých poruch autistického spektra, která mohou působit v oblasti zaměstnávání. Upřesněna je triáda deficitů, které doprovází osoby s PAS a jsou konkretizovány některé možné reziduální obtíže, které jsou limitující pro výkon práce. Následující kapitola je zaměřena na základní možnosti podpory pro lidi s PAS, tedy základní finanční podporu a definovány jsou některé sociální služby, které mohou využívat osoby s PAS. Blíže jsou vymezeny podmínky, které musí zaměstnavatel splnit před nástupem osob s PAS a definovány jsou možnosti podporovaného zaměstnávání. Poslední vymezenou oblastí je motivace osob s PAS, zde je konkretizována vhodná motivační metoda pro osoby s PAS.

Pátá kapitola je praktická část bakalářské práce, která vychází z vlastního kvalitativního výzkumného šetření realizovaného metodou rozhovoru. Sběr dat se uskutečnil pomocí polostrukturovaného rozhovoru s výzkumným vzorkem, který byl rozdělen do dvou skupin. První zkoumanou skupinou byli manažeři prozatím nezaměstnávající osoby s PAS a druhou skupinu tvořili manažeři již zaměstnávající osoby s PAS. Pro zodpovězení hlavního výzkumného cíle byly stanoveny dílčí cíle, záměrem bylo zjistit informovanost mezi manažery o tématu poruchy autistického spektra, jaké hodnocení a jaký vztah mají dotazovaní k začleňování těchto osob do běžných pracovních podmínek a jaké jsou reálné zkušenosti dotazovaného výzkumného vzorku se zaměstnáváním lidí s PAS.

Vzhledem k dané problematice považuji za důležité vždy u osob s PAS provádět funkční diagnostiku, která dává větší a přesnější pohled na specifika dané osoby s PAS. Lékařská

zpráva vystavena klinickým psychologem příp. psychiatrem, neuvádí silné a slabé stránky dané osoby. Údaje obsažené ve zprávě se týkají rodinné a osobní anamnézy, které nejsou pro zaměstnavatele dostačující a relevantní.

U funkční diagnostiky se jedná o rozhovor s odborným pracovníkem, jehož účelem je identifikovat praktické obtíže. Účelem je nastavení odpovídajících podpůrných opatření. Pro funkční diagnostiku v zaměstnávání by měla být důležitá zpráva ze vzdělávacího institutu. Pomocí diagnostiky se zjišťují u osob s PAS silné a slabé stránky či možné nekomfortní zóny pro danou osobu.

Tato problematika by mohla být předmětem dalšího bádání v rovině kvantitativního výzkumu. Cílem by mohlo být získání statistických údajů o tom, kolik zaměstnavatelů je ve skutečnosti ochotno zaměstnávat osoby s PAS. Předmětem potenciaálního výzkumu by dále mohlo být středisko podpory pro zaměstnávání lidí s PAS, pokud by bylo vytvořeno.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] ADAMUS, Petr; VANČOVÁ, Alica a LOFFLEROVÁ, Monika. *Poruchy autistického spektra v kontextu aktuálních interdisciplinárních poznatků*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2017. ISBN 978-80-7464-957-8.
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grade Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7427-5.
- [3] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1300-4.
- [4] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 4. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.
- [7] HENDL, Jan. *Kvantitativní výzkum*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [8] HOWLIN, Patricia. *Autismus u dospívajících a dospělých*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-041-0.
- [9] CHRASTINA, Jan. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6
- [10] KUTNOHORSKÁ, J., 2009. *Výzkum v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 175 s. ISBN 978-80-247-2713-4.
- [11] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [12] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9341-2.
- [13] SOKOLOVÁ, Marcela; BACHMANN, Pavel; HÁLEK, Vítězslav a ZUBR, Václav. *Základy managementu*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.
- [14] TANTAM, Digby. *Asperger's syndrome in adulthood*. England: Cambridge University Press, 1991. ISBN O-521-38448-6.

- [15] THOROVÁ, Kateřina. *Poruchy autistického spektra*. 2. vydání. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0215-8.
- [16] VOLKMAR, Fred R.; PAUL, Rhea; KLIN, Ami a COHEN, Donald. *Handbook of Autism and Pervasive Developmental Disorders*. Third Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005. ISBN 978-04-7093-934-5.
- [17] ŽAMPACHOVÁ, Zuzana a ČADILOVÁ A KOLEKTIV, Věra. *Katalog podpůrných opatření – pro žáky s potřebou podpory ve vzdělávání z důvodu poruchy autistického spektra nebo vybraných psychických onemocnění*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4689-9.

Elektronické zdroje:

- [18] AUTISMPORT.CZ. *10 tipů, jak komunikovat s osobou s autismem respektujícím a pomocným způsobem*. [online]. 2022, 13.01.2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://autismport.cz/o-autistickem-spektru/detail/10-tipu-jak-komunikovat-s-osobou-s-autismem-respektujicim-a-pomocnym-zpusobem>.
- [19] ČTVRTNÍKOVÁ, Ilona; KAŠLÍKOVÁ, Tatjana; TOMÁŠKOVÁ, Vladimíra; KOUCKÁ, Pavla a KUDLÁČKOVÁ, Markéta. *Jak podpořit člověka s mentálním postižením v samostatnosti*. [online]. 2016, 2018. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://zitdoma.cz/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/17-mentalnipostizeni-vrozene.pdf>
- [20] DIAKONIE. *Služby pro osoby s mentálním a kombinovaným postižením a s poruchami autistického spektra*. [online]. 2024. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.diakonie-stred.cz/nase-sluzby/sluzby-pro-osoby-s-postizenim/>.
- [21] *Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit?* Online. Pruvodcepodnikanim.cz. 2021. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>.
- [22] GOV.CZ. *Pracovní rehabilitace pro osoby se zdravotním postižením*. [online]. 2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://pruvodce.gov.cz/ztrata-zamestnani/pracovni-rehabilitace>.
- [23] HAMDANIOVÁ, Maria a BIAGI, Shannon. *Providing performance feedback to support neurodiverse employees*. [online]. ResearchGate.net. 2022. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/358270849_Providing_Performance_Feedback_to_Support_Neurodiverse_Employees.

- [24] HEJZLAROVÁ, Dominika a HEJZLAR, Štěpán. *Zaměstnávání lidí s PAS – možnosti podpory*. [online]. 2021, 2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://autismport.cz/o-autistickem-spektru/detail/zamestnavani-lidi-s-pas-moznosti-podpory>.
- [25] HLINOVSKÝ, Šimon. *Jak uzpůsobit pracovní pohovor lidem na spektru autismu*. [online]. Atypmagazin.cz. 2020. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://atypmagazin.cz/jak-uzpusobit-pracovni-pohovor-lidem-na-spektru-autismu/>.
- [26] HODOVLOVÁ, Marina. *Dospívání*. [online]. 2020, 22.11.2021. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://autismport.cz/autismus-podle-veku/dospivani>.
- [27] HRADECKRALOVE.ORG. *Adresář sociálních služeb*. [online]. 2023. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=71499.
- [28] KOUTOVÁ, Jitka. *Příspěvek na péči*. [online]. 2013, 17.03.2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/prispevek-na-peci>
- [29] JAKUBKOVÁ, Daniela. *Specifické zájmy u lidí na spektru*. [online]. Autismport. 2021, 27.04.2023. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://autismport.cz/o-autistickem-spektru/detail/specificke-zajmy-u-lidi-na-spektru>.
- [30] JARKA STAŇKOVÁ. *Jak motivovat děti/osoby s poruchou autistického spektra*. [online]. 2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.jarkastankova.cz/jak-motivovat-deti-osoby-s-poruchou-autistickeho-spektra/>.
- [31] MANDÁKOVÁ, Lívie; MICHNOVÁ, Marta; KOLÁŘOVÁ, Kateřina; KREŠKÓCI OVÁ, Renáta; KRNÁČOVÁ, Alena et al. *Epilepsie a Zaměstnávání*. [online]. Praha: FreshConcept, 2014. [cit. 2024-02-25]. ISBN 978-80-903979-7-2. Dostupné z: https://www.clpe.cz/soubory/Epilepsie_a_zamestnani_zamestnanci.pdf.
- [32] METODICKÝ PORTÁL RVP.CZ. *Popis poruch autistického spektra*. [online]. 2017. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=12736>.
- [33] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [MPSV]. *Příspěvek na zřízení pracovního místa*. [online]. 2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/-/prispevky-na-zrizeni-pracovniho-mista-pro-ozp>.
- [34] MPSV. *Novela zlepšit podmínky přechodu osob se zdravotním postižením na volný trh práce a zamezí zneužití příspěvku*. [online]. 2023. [cit. 2024-03-04]. Do-

stupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/TZ_novela_zam%C4%9Bstnavani_OZP_05122023.pdf/9fc32c4a-5377-245a-9598-3152e78df75a.

- [35] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [MPSV]. *Sociální služby*. [online]. 2020, 28.7.2020. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>.
- [36] MIRONOVA, Tatiana. *Vysoce citliví lidé vnímají svět i lidi kolem sebe intenzivněji*. [online]. Terapie.cz. 2023. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.terapie.cz/blog/vysoce-citlivi-lide-vnimaji-svet-i-lidi-kolem-sebe-intenzivneji>.
- [37] MUDr. Hogenbuchová: *Dospělí s ADHD jsou často chybně léčeni*. [online]. Atypmagazin.cz. 2017. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://atypmagazin.cz/mudr-hogenbuchova-dospeli-s-adhd-jsou-casto-chybne-leceni/>.
- [38] NÁRODNÍ ÚSTAV PRO AUTISMUS [NAUTIS]. *Příručka pro zaměstnavatele lidí s autismem*. [online]. 2020. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.nautis.cz/prirucka-pro-zamestnavatele-lidi-s-autismem-721>.
- [39] NĚMEC, Jiří. *Postoje a předsudky ve školní třídě a v pedagogické práci učitele*. Online. Muni.cz. 2022. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/2022jaro/tmv/web/pages/02_03_trikomponentovy_model.html.
- [40] PALEČEK, Jan. *Současné možnosti podpory lidí s autismem a chováním náročným na podporu*. [online]. 2019. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://tudytamvzdelavani.cz/wp-content/uploads/2019/09/Palecek_2019_Soucasne_moznosti_podpory_lidi_-s-PAS.pdf.
- [41] *Podle nejnovější studie má třetina autistických dětí také ADHD*. [online]. Atypmagazin.cz. 2021. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://atypmagazin.cz/podle-nejnovejsi-studie-ma-tretina-autisticky-ch-deti-take-adhd/>.
- [42] PARR, Alissa D. a HUNTER, Samuel Todd. *Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder*. [online]. ResearchGate.net. 2013. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/252324343_Enhancing

[cing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership Leadership for employees with autism spectrum disorder.](#)

- [43] POZP. *Chráněné pracovní místo*. [online]. 2024. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.pozp.cz/slovník/chrane-pracovni-misto>.
- [44] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. [cit. 2024-03-31]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>.
- [45] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením*. [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR. 2013. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: https://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavani_OZP.pdf.
- [46] THÓROVÁ, Kateřina a ŠPORCLOVÁ, Veronika. *Poruchy autistického spektra v dospělosti*. [online.] Psychiatrie pro praxi. 2012. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2012/03/06.pdf>.
- [47] ÚŘAD PRÁCE ČR. *Příspěvek na mobilitu*. [online]. Úřad práce ČR. 2023, 21.6.2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-mobilitu>.
- [48] ÚŘAD PRÁCE ČR. *Příspěvek na péči*. [online]. Úřad práce ČR. 2023, 5.5.2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-peci>.
- [49] ÚŘAD PRÁCE ČR. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením*. [online]. 2023. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/zamestnavani-osob-se-zdravotnim-postizenim1>.
- [50] VAJNER, Luděk. *Motivace v organizacích*. [online]. 2010. [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/>.
- [51] Zákon č. 108/2006 Sb., *o Sociálních službách České republiky a o změně některých zákonů (zákon o sociálních službách)*. [online]. 2006. In: Sběrka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- [52] Zákon č. 327/2017 Sb., *o zaměstnanosti*. [online]. 2018. In: Sběrka zákonů České republiky. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

7.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Informace o participantech.....	23
---	----

8 Přílohy

Příloha č. 1: Informovaný souhlas

Příloha č. 2: Tazatelské otázky

Příloha č. 3: Transformační tabulka cílů

Příloha č. 4: Přepis rozhovorů manažera nezaměstnávající osoby s PAS

Příloha č. 5: Přepis rozhovorů manažera zaměstnávající osoby s PAS

Informovaný souhlas

Vážená paní, vážený pane,

Ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci při sbírání dat do mé bakalářské práce na téma Postoje manažerů k zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra. Cílem práce je zjistit postoje, popřípadě zkušenosti manažerů k zaměstnávání osob jedinců s poruchou autistického spektra. Dílčím cílem je zjistit, zda jsou manažeři ochotni změnit svůj přístup k zaměstnávání jedinců s poruchami autistického spektra. Výzkum bude proveden kvalitativní metodou založen na polostrukturovaných rozhovorech a získané informace budou zpracovány a analyzovány pomocí zakotvené teorie prvou fází otevřeného kódování.

Prohlášení

Tímto prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše popsaném výzkumu. Rovněž prohlašuji, že jsem byl/a studentkou seznámen/a s cíli výzkumu, s jeho metodami a postupy.

Souhlasím s tím, aby všechny získané údaje byly anonymně zpracovány a využity pouze pro účely bakalářské práce studentky.

Beru na vědomí výše sdělené informace a souhlasím se zpracováním osobních údajů účastníka výzkumu v rozsahu, způsobem a za účelem popsaném v tomto informovaném souhlasu.

Jméno, příjmení a podpis účastníka výzkumu:

V....., dne:

Jméno, příjmení a podpis studenta:

Tazatelské otázky:

1. Máte zkušenosti s jedinci s PAS?
2. Jaké jsou Vaše zkušenosti se zaměstnáváním osob s PAS?
3. Jaké musí uchazeč s PAS splňovat podmínky?
4. Jakým procesem musí uchazeči o pracovní pozici projít, než jsou přijati?
5. Jaké máte o tématu PAS informace? A odkud?
6. Jaké jsou Vaše očekávání od zaměstnanců s PAS?
7. Jaké vidíte výhody v zaměstnávání osob s PAS?
8. Jaké překážky vidíte při zaměstnávání osob s PAS?
9. Jak hodnotíte přítomnost člověka s PAS v pracovním týmu?
10. Jak a čím případně takový člen ovlivňuje tým a jak tým ovlivňuje tohoto člena?
11. Jak je pro Vás přijatelné zaměstnat člověka s PAS?
12. Jaké jsou Vaše znalosti o specifických potřebách osob s PAS?
13. Jaké jsou vaše zkušenosti s přizpůsobováním pracovních podmínek jedincům s PAS?
14. Jste ochotni je přizpůsobit jedincům s PAS?
15. Jsou ve vaší organizaci k dispozici podpůrná opatření pro zaměstnance s PAS?
16. Jaké by byly/jsou vaše strategie pro podporu zaměstnanců s PAS?
17. Jaké jsou vaše postupy hodnocení pracovního výkonu těchto jedinců?
18. Jste ochotni přizpůsobit motivační strategii jedinci s PAS?

Transformační tabulka cílů

Hlavní výzkumný cíl	Dílčí výzkumný cíl	Tazatelské otázky	
Zjistit postoje manažerů k zaměstnávání lidí s poruchou autistického spektra.	DC1	TO1?	
	Zjistit informovanost manažerů o poruchách autistického spektra.	TO2	
		TO3	
		TO4	
		TO5	
		TO6	
	DC2	Hodnocení a vztah dotazovaných manažerů k začleňování osob s PAS do běžných pracovních podmínek.	TO7
			TO8
			TO9
		TO10	
		TO11	
	DC3	Reálné zkušenosti dotazovaných manažerů se zaměstnáváním lidí s poruchou autistického spektra.	TO12
		TO13	
		TO14	
		TO15	
		TO16	
		TO17	
		TO18	

Přepis rozhovorů manažera nezaměstnávající osoby s PAS**Participant č. 2****T: Máte zkušenosti s jedinci s PAS?**

P: Úplně tu zkratku PAS jsem neznala, to jste mi vysvětlila. Co se týče zkušeností nějaké o tomto tématu mám.

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti se zaměstnáváním osob s PAS?

P: To nemám, nikdy jsem se s tím v pracovní oblasti nesetkala. Ani v bývalém zaměstnání, že by byl někdo takhle v mém okolí blízkým zaměstnaný to vůbec nevím, nevím o tom. Můžu říct, že i já jsem autistka i když to nemám diagnostikované, protože potřebuji nějaký svůj řád.

T: Jaké musí uchazeč s PAS splňovat podmínky?

P: Máme stanovené nějaké podmínky, které musí uchazeči splňovat na různé pozice. Ovšem ne vždycky to vyžadujeme. Takže na naši pozici, máme, že uchazeč musí umět anglicky, zkušenosti se SAP, a minimálně 2 roky na stejné pozici. Ovšem nejvíce potřebujeme angličtinu. Pokud bude umět anglicky ale ostatní mít nebude nevadí nám to. Pokud bude šikovný vezmeme ho i bez těchto podmínek.

T: Jakým procesem musí uchazeči o pracovní pozici projít, než jsou přijati?

P: Tak určitě jakoby musí projít pohovorem a nějakým vstupním školením, tím určitě musí projít. Nemůžu udělat jako, že si zavoláme a pak jakože nastoupí to si myslím, že určitě ne. Někakým tím procesem schvalování určitě musí projít. Musí teda projít lékařskou prohlídkou, že jo to z toho se nedá slevit a určitě i tím vstupním školením, protože tam se probírají jakoby požární a zdravotní předpisy jo a takové věci jako seznámení celkově s firmou. Dalo by se udělat, že když na tom vstupní školení bude 20 lidí tak tak to pro něho udělat komfortnější, s třeba 5 lidmi. Jako myslím si, že ta firma by na tom mohla mít taky nějakou jakoby svoji zásluhu tohle to zorganizovat, protože víceméně z toho čerpá i ty daňové úlevy a tak. takže to si myslím že by se taky dalo zařídit. Ale bez nesplnění tady těch podmínek by nemohl nastoupit.

T: Jaké máte o tématu PAS informace? A odkud?

P: můj synovec má taky nějakou nevím přesně jako poruchu autistického spektra, takže zkušenosti s tím mám. Je mu teď 15 let, takže už poměrně dlouho. Ale informace mám pouze o tom, že něco takového existuje a o nějakých specifických potřebách, které osoby

s PAS jako vyžadují a jsem si vědoma některých výhod které sebou přinášejí. Ale jinak toho moc nevím a ani o tomto tématu informace teda jako nevyhledávám.

T: Jaké jsou Vaše očekávání od zaměstnanců s PAS?

P: No jako asi kdybych ho přijímala tak bych asi věděla, že to nebude asi úplně takový sto-procentní člověk asi bych to přijímala tady s tím pocitem, spíš jakoby že se tak jako trošku i obětovávám jako že toho člověka třeba vezmu. Tím nechci říct jako že bych mu nadřovala nebo že by měl lepší ohodnocení než jiný člen týmu, ale snažila bych se k tomu asi nějak přehlídnout jo, že určitě bych teda po něm chtěla jako nějakým výsledky. Určitě bych chtěla, aby něco dělal samostatně a asi bych mu dávala nějakou podporu no, jakože prostě když by něco jako by nevěděl že může kdykoliv přijít. Ale myslím si, že svou práci zastane dobře, a tak jak má. Kdybych tu nebyla určila bych mu někoho, za kým jiným jít. Bylo by dobré nějaké školení, pokud by těch lidí bylo jako víc. Tak si myslím že by HR na to, jakože přistoupilo jako v rámci vlastně vzdělávání, myslím si, že v tom by asi nebyl jako problém tady zorganizovat školení

T: Jaké vidíte výhody v zaměstnávání osob s PAS?

P: No tak pro mě jako pro člověka nebo pro mě jako třeba pro vedoucí nějaký výhody no tak určitě to že člověk si uvědomí, že zdraví je jakoby vzácnost třeba, nebo že to není úplně samozřejmé. Myslím, že tito jedinci jsou loajální, a nepodrazil by mě. Na tomto oddělení je naší hlavní náplní práce operativa, myslím si, že výhodu by pro něj bylo právě toto a pro mě jako pro vedoucí by byla výhoda, že svou práci zastane velmi dobře. Tím, že někteří jedinci mají problém v sociální integraci a komunikaci, tak by se dokázal plně věnovat své práci celých osm hodin a nechodil by po kanceláři a nevyhledával kontakt. Občas se v této práci ale najde i nějaká věc, kterou často neděláme v tomto kontextu bych s tímto jedincem o tomto musela umět komunikovat, jelikož nemají rádi náhlé řešení problémy, které nikdy nebo dlouho nedělali a nejsou na něj připravení. Myslím si, že sama mám problém, když mám ve svém pracovním režimu nějaké změny

T: Jaké překážky vidíte při zaměstnávání osob s PAS?

P: No myslím si, že asi úplně extra ne spíš bych se bála jako aby ten člověk se necítil jako by blbě v té kanceláři, že prostě bych se bála spíš z toho, že ho bude třeba někdo pomlouvat a že on si to třeba bude brát jakoby osobně. To bych řekla, jakože by byla jako taková ta největší překážka, protože vím, že ty lidi opravdu tady pomlouvá každý každého tak mi to úplně strašně vadí a bála bych se, aby si to ten člověk nějak nebral. My si třeba řekneme no

ať si říká, co chce, ale aby si to ten jedinec nebral osobně anebo z toho nebyl v nějaký depresi, takže to by bylo asi za mě jednoznačně překážka. Nebo ne překážka za mě by to byla obava vůči tomu člověku. Asi kdyby něco takového přišlo tak bych asi musela to sním vykomunikovat ale také s okolím že jo. Musela bych asi jasně nastavit nějaký hranice, ale vím že ty lidi jsou zlí a tyhle ty lidi to pak třeba nedokážou pochopit, že prostě ne každý jakoby je hodný. Nevím proč by měl být problém zaměstnat toho člověka, kdyby zvládal jakoby prostě tady nějakou běžnou práci.

T: Jak hodnotíte přítomnost člověka s PAS v pracovním týmu?

P: kdybych měla jako tým třeba já nevím 5 lidí tak si myslím že bych tam dokázala 1 člověka mít jako klidně i na vozíku nebo i klidně z nějakou tokavou poruchu, že mě by to jako by nevadilo. Byla bych ráda, myslím, že bychom se i něco od sebe navzájem přiučili.

T: Jak a čím případně takový člen ovlivňuje tým a jak tým ovlivňuje tohoto člena?

P: Osoba s PAS nás může naučit spolupráci s těmito lidmi a trpělivosti a my ho můžeme ovlivnit tím, že může být samostatnější a naučí se fungovat ve společnosti a ve finále mu to více dá, než vezme. Tedy, že bude více samostatný a sebevědomější i v rámci běžného života.

T: Jak je pro Vás přijatelné zaměstnat člověka s PAS?

P: Tak za mě musím říct, že určitě bych asi nebyla úplně nějak proti. Musela bych se samozřejmě zamyslet nad tím jakoby jakou mu dát práci, nebo prostě jaký zákazník třeba nějaký jednodušší dodavatele nebo jednodušší zákazník. Určitě bych nebyla nějak extra úplně proti, to jako určitě ne, a myslím si, že by se tito jedinci měli začleňovat do té společnosti, že by jim to mohlo dát jakoby i takovou to větší šanci pro ten samostatný život. Hlavně to pak ulehčí státu že jo. Myslím si, že je to třeba lepší než být třeba úplně doma že jo a je to také dobré pro zaměstnavatele v rámci výhod.

T: Jaké jsou Vaše znalosti o specifických potřebách osob s PAS?

P: Tak jako asi spíš takovýto jakoby ta třeba nekomunikativnost, co si myslím to třeba můžu říct. Honza má takový to, že věci musí mít jakoby tak nějak stejně, na co je zvyklý že třeba prostě k obědu jako nebude jíst, co on to nejí, já si nevzpomenu, no já si myslím že on nejí jakoby brambory uvařené jenom protože si myslí, že jsou zrovna syrový, ale kaši tu už sní, protože už jsou ty brambory uvařené. Takže vím o takových specifických potřebách, co se týče jídla, místa a nějakým tom řádu co oni potřebují.

T: Jaké jsou vaše zkušenosti s přizpůsobováním pracovních podmínek jedincům s PAS?

P: No nějaké zkušenosti mám v rámci našeho týmu. Sice nemám jako zkušenosti přímo pro tu osobu, ale musím také přizpůsobovat prostředí. Protože někteří zaměstnanci chtějí svítit jiný nechtějí svítit. Takže jsme museli vypojit některé žárovky nad lidmi, kterým světlo vadilo. Takže asi zkušenosti mám jen v téhle oblasti, nic dalšího jsem úplně nepřizpůsobovala.

T: Jste ochotni je přizpůsobit jedincům s PAS?

P: Ano v rámci mých možností jsem ochotna přizpůsobit pracovní podmínky dle specifických potřeb toho daného zaměstnance.

T: Jsou ve vaši organizaci k dispozici podpůrná opatření pro zaměstnance s PAS?

P: Naše společnost nezaměstnává lidi s PAS, jsou nějaké dvě možnosti. Ale spolupracujeme se společností Fides, a to je vlastně firma, a to je firma kde zaměstnávají jen osoby s PAS, takže je to nějaká chráněná dílna. Z této společnosti my bereme výrobky služby. A myslím si, že tady taky bude pár lidí nevím třeba s nějakým invalidním důchodem nebo, že třeba tady s nimi pracujeme ani je neznáme že jo. Je možné, že tady ve společnosti někdo pracuje na půl úvazku. Například společnost zajišťující bezpečnost to jsou také všechno lidi s invalidním důchodem a vlastně máme s nimi jakoby nějakou tu kooperaci, takže jako firma nezaměstnáváme ale spolupracujeme. V této společnosti je velký tlak na výkon a nikdo nehledí přes mrtvolu jakože, jsme pro firmu jen číslo, no, takže to bude tenhle ten problém že ta firma jde opravdu jenom na výkon, proto je asi nezaměstnáváme.

T: Jaké by byly/jsou vaše strategie pro podporu zaměstnanců s PAS?

P: No tak třeba bych se snažila, aby měl nějaký to prostředí kolem sebe jako jaký by si třeba přál to znamená já nevím, když by třeba nechtěl sedět jako takhle jako tady v řadě, jak sedíme my, takže bych mu třeba zařídila třeba extra stůl nebo něco takového by třeba seděl sám. Kdyby se třeba necítil jakoby dobře v blízkosti mě nebo ostatních lidí. No třeba parován by se dal třeba pořídit, že jo, aby na něj třeba nikdo neviděl, když bych chtěl. Připravila bych na to kolegy dopředu. Když bych toho člověka vlastně přijímala tak samozřejmě bych to věděla dopředu takže určitě bych na to připravila ten svůj tým nebo i takhle jakoby i asi ostatní lidi v kanceláři, aby se mu třeba jako by nikdo neposmíval nebo někdo neměl nějaký narážky, protože vím, že ty lidi jsou, jakože zlí, když prostě někdo nezapadá do nějakých jejich tabulek.

T: Jaké jsou vaše postupy hodnocení pracovního výkonu těchto jedinců?

P: tak určitě si nemyslím že bych hodnotila lidi v základě toho, jak mi jsou sympatický spíš jako na základě nějakých výsledků jo, takže samozřejmě asi bych tam stejně musela lehce

přihlédnout k tomu, že úplně to nemůže být stoprocentní zaměstnanec, pokud má nějakou takovou poruchu a asi bych toho přihlížela. Samozřejmě neříkám že by měl o 200% větší prémie než třeba ostatní, takže to určitě ne nebo že by měl nějaký ještě další úlevy jo že by třeba nemusel nic dělat, že by si tady jenom posedával to asi jakoby ne. Snažila bych se jakoby aby si kolegové na to nepoukazovali. Ale ais bych mu dala nějaký úlevy, ale hodnotila bych určitě na základě jeho dosažených výsledků, které jsme si spolu stanovili.

T: Jste ochotni přizpůsobit motivační strategii jedinci s PAS?

P: no tak určitě bych šla na školení, protože vím, že by mě to obohatilo určitě bych tady na to nenadávala že školení na 2 věci, takže určitě bych jako na školní šla. Šla bych ráda jako pokud by to bylo školení, který bych potom mohla i použít v praxi. Naučit se, jak s tím člověkem třeba jakoby líp jednat a já nevím. Jak bych ho ještě dokázala motivovat, no tak motivovat buď můžeš penězi, pochvalou hlavně jako ocenění té jeho práce nebo té jeho osoby že jo. Dávala bych jim nějakou zpětnou vazbu, například nějaké týdenní pohovory s tímto jedincem abychom zhodnotili pracovní výkon za uplynulý týden. Zhodnotili bychom co udělal dobře, na čem je třeba ještě zapracovat s určitě bychom si vytyčili nové cíle na nové týdenní období. Já si myslím že já ji dávám jako co se týče různých mých lidí, ale bohužel z vrchu už jí nedostávám jako od mé nadřízené což je prostě strašný problém jako. Přijde mi, že v této společnosti je celkem problém pochvala, je to možná způsobeno tím, jak jsou zaměstnanci přetížení celkové asi i tím prostředím že prostě pak se každý hledí tak jako svého to si myslím no. Ale tak jako asi bych to asi když zase přesně jako když se vrátím k tomu, že bych asi věděla, že toho člověka mám v týmu absolvovala bych nějaký školení, jak s ním mluvit pak bych asi neviděla problém v tom se mu jako více věnovat, říct mu třeba v pátek hele po obědě tohle to si udělal dobře jako příští týden v tom pokračuj nebo samozřejmě i nějakou chybu jako prostě najít. Myslím že to, že s tím bych určitě problém neměla se žádnou zpětnou vazbu.

Přepis rozhovorů manažera zaměstnávající osoby s PAS**Participant č. 6****T: Máte zkušenosti s jedinci s PAS?**

P: Ano, myslím si, že mám velké zkušenosti, co se týká tématu poruch autistického spektra. Bohužel v dnešní době je to velice časté, takže už to není tak moc neobvyklé.

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti se zaměstnáváním osob s PAS?

P: Co se týká mých zkušeností se zaměstnáváním osob s PAS, tak v naší firmě máme několik osob s PAS už několik let. Někteří dokonce nastupovali chvíli po mě, takže jsme začínali dá se říct spolu. Řekla bych, že z toho důvodu máme k sobě také blíže.

T: Jaké musí uchazeč s PAS splňovat podmínky?

P: Na pozice máme vypsané některé podmínky, který musí uchazeč splňovat, ale netrváme na nich. Pokud nebude splňovat některé podmínky, ale přesto bude šikovný určitě ho kvůli tomuto neodmítneme. Občas nejde o dovednosti jde o to, jak ten člověk je šikovný.

T: Jakým procesem musí uchazeči o pracovní pozici projít, než jsou přijati?

P: Musí projít pohovorem, pohovor se snažíme uzpůsobit podmínkám vhodných pro danou osobu s poruchou autistického spektra. Těmto uchazečům nabízíme v rámci pohovoru návštěvu pracoviště. Pokud si uchazeč přeje podmínku snažíme se, aby prohlížené pracoviště bylo bez zaměstnanců, aby nedošlo k nějaké nečekané náročné situaci. Pokud mu bude pracovní prostředí vyhovovat a domluvíme se na nástupu musí projít vstupní prohlídkou, ale to musí každý zaměstnanec bez ohledu na poruchy autistického spektra.

T: Jaké máte o tématu PAS informace? A odkud?

P: No to je dobrá otázka, myslím si, že informací mám o tomto tématu dost. Jsem si vědoma, jaké poruchy autistického spektra jsou a jejich deficitů, které je mohou doprovázet. Víím o tom, že PAS nikdy není jen PAS, vždy má někdo nějaké přidružené onemocnění. Snažím se o tomto tématu čerpat z nějaké odborné literatury. Mám syna s poruchou autistického spektra, takže tyto nově nabyté informace mi pomáhají nejen v oblasti pracovní ale také osobní.

T: Jaké jsou Vaše očekávání od zaměstnanců s PAS?

P: Ty jo očekávání, jaké mám? No tak očekávám, že pokud zaměstnám osobu s PAS tak se bude plně věnovat svým stanoveným úkolům a nebude se nijak odchylovat a svou pracovní dobu bude plně věnovat tomu, čemu má. Tím, že se moc nekamarádí tak to nebude jako u běžných zaměstnanců, že pracovní dobu propovídají. Dále očekávám nějakou dochvilnost od těchto osob a loajalitu se kterou se poruchy autistického spektra pojí. Tyto lidé dokáží přinést novou perspektivu. Pokud ho to bude bavit tato práce tak bude velmi potřebný zaměstnanec pro naši firmu.

T: Jaké vidíte výhody v zaměstnávání osob s PAS?

P: No tak, znám takové ty hlavní výhody, které tito lidé přinášejí. Pokud bude zaměstnaný na pozici, kde je běžná praxe, že zaměstnanec dělá jedno a to samé, tak jim to půjde hezky a zvládnout lepší denní cíl než běžný zaměstnanci. Protože je tohle baví, dělat ty rutinní věci pořád dokola. Výhoda je jistě v jejich disciplinovanosti, kterou mohou přenést též na pracovní tým ve kterém je zařazený. Pokud budeme zaměstnávat osoby s PAS výhody vidím i na straně zaměstnavatele. Ať už se jedná o jisté daňové úlevy, nebo určité příspěvky pro zaměstnavatele na zřízení pracovního místa pro lidi s PAS. Jako všichni si musí uvědomit, že mezi námi jsou a jsou to taky lidi.

T: Jaké překážky vidíte při zaměstnávání osob s PAS?

P: Co se mě týče já nevidím překážky ze strany osob s PAS, ale překážky vidím v nějaké podpoře ze strany státu. Jako jo, už máme nějaké zkušenosti, takže si s ledačím poradíme, ale je to teda hrozné. Jako jo dávají nějaké finanční úlevy zaměstnavatelům, ale už nějak není nic, jak by nás podporovali v tom, jak s nimi jednat, motivovat je, nebo jak je máme připravit na nepříznivé situace. O tom už se nemluví. Takže kdyby byla větší informovanost mezi zaměstnavateli jak a co tak si myslím, že se toho tolik lidí nebude bát je zaměstnávat. Kdyby bylo třeba nějaký odborné středisko, které by nejen nám ale také osobám s PAS hodně pomohla, a hlavně usnadnilo ten vstup do toho pracovního poměru.

T: Jak hodnotíte přítomnost člověka s PAS v pracovním týmu?

P: Jako člověka s PAS v běžném pracovním týmu hodnotím kladně. Určitě se mají obě skupiny od sebe co učit a osobě s PAS by to pomohlo. Jako ze začátku je to vždycky těžký, ale pokud člověk ví, jak s nimi komunikovat vždycky to jde. Jako doma máme taky vždycky nějaké projevy, ale když vím, jak s ním komunikovat vždycky se na něčem spolu dohodneme. Myslím si, že na všechno je dobré nějaké pravidelné vzdělání v této oblasti abychom věděli

nové trendy, jak třeba komunikovat nebo motivovat ale je potřeba se prostě v této oblasti neustále vzdělávat.

T: Jak a čím případně takový člen ovlivňuje tým a jak tým ovlivňuje tohoto člena?

P: Osoba s PAS může svůj tým ovlivnit svou precizností a disciplinovaností. Práci vykonává tak jak se to naučil a jinak to dělat nebude, může tak ovlivnit svůj tým, aby to dělali tak jako on. A jak může tým ovlivnit pracovníka s PAS, no tak asi tím, že sním budou komunikovat a tím by mohla osoba s PAS začít více komunikovat i v běžném životě.

T: Jak je pro Vás přijatelné zaměstnat člověka s PAS?

P: Jak jsem říkala, za mě v tom nevidím problém. Myslím, že osoby s PAS to i potřebují, aby se necítili sami a neutápěli se v nějakých depresích nebo úzkostech. Je vhodné, aby se zaměstnávali do běžných pracovních podmínek, a nejen v chráněné dílně. Do zaměstnání mohou vnést novou perspektivu, která třeba právě chyběla. Takže za mě je to přijatelné zaměstnávat člověka s PAS jako nevidím v tom problém. Zase se budu opakovat ale z pracovního poměru plynou obou stranám určité výhody.

T: Jaké jsou Vaše znalosti o specifických potřebách osob s PAS?

P: No tak znalosti o specifických potřebách osob s PAS něco vím, je to velice širokospektré téma. Specifik je mnoho ale ne každý má všechny tyto potřeby. Zním specifické potřeby v oblasti komunikační, nějaké té sociální oblasti. Dále jsem se setkala se specifickými potřebami jako jsou: úžas na určité jevy ale i v oblasti sluchového vnímání. Je jich mnoho ale setkala jsem se osobně jen s těmito.

T: Jaké jsou vaše zkušenosti s přizpůsobováním pracovních podmínek jedincům s PAS?

P: Zkušenosti s přizpůsobováním nějaké mám, ale snažíme se osoby s PAS se stejnými potřebami zaměstnávat na stejném pracovišti abychom nedošli k nějakému sporu. Pokud více lidí s jednou potřebou dělá na jednom místě, je snaží pracovní podmínky uzpůsobit. Pokud něco nevím, jak uzpůsobit volám kamarádce, která dělá ve speciální škole. Jak jsem říkala, materiálu k tomu, jak zaměstnávat a udržet si pracovníka s PAS moc není. Snažíme se zařadit více pauz, pokud to osoba vyžaduje a potřebuje.

T: Jste ochotni je přizpůsobit jedincům s PAS?

P: Ano jsem ochotná přizpůsobit pracovní podmínky potřebám lidí, kteří to potřebují. Pokud jste manažer víte, že mnoho věcí uzpůsobujete také běžným zaměstnancům. Takže ano jsem pro to, aby se přizpůsobovali pracovní podmínky dle specifik osoby s poruchou autistického spektra.

T: Jsou ve vaší organizaci k dispozici podpůrná opatření pro zaměstnance s PAS?

P: U nás ve firmě jsme zřídili zaměstnance, tohoto zaměstnance označujeme jako pracovní asistent. Je k dispozici pro všechny zaměstnance, které máme ve firmě. Náplní práce je vlastně aby pomáhal osobám s PAS. Pomocí se myslí, pokud třeba nepochopí námi zadané úkoly tak aby mu to jako dovysvětlil. Aby se osobě s PAS věnoval během záuční doby, ale zaměstnanec za nim může přijít i pokud má on sám nějaký problém. Tím myslím třeba pocit zklamání, že nezvládá svojí práci, protože je náročná. Prostě tento zaměstnanec je pro osoby s PAS ať už mají jakýkoliv problém. Je pro zaměstnance kdykoliv k dispozici během jejich pracovní doby.

T: Jaké by byly/jsou vaše strategie pro podporu zaměstnanců s PAS?

P: Snažíme se každému uzpůsobit pracovní podmínky dle jejich potřeb. Jak už jsem říkala, Snažíme se lidi se stejnou specifickou potřebou zařazovat na stejné pracovní místo jako ostatní se stejnou potřebou, aby pro nás bylo uzpůsobení podmínek co nejlepší. Pokud bychom zaměstnávali osobu, co třeba já nevím ráda svítí a druhý rád světlo nemá, protože ho z toho bolí hlava nebudeme je dávat na stejnou pozici. Protože to bychom nezvládli uzpůsobit podmínky všem najednou jako. U zaměstnance s PAS se snažíme o co největší možnou podporu. Snažíme se pravidelně vzdělávat abychom dosáhli co nejlepší spolupráce. Většinou se vzděláváme v oblasti motivace a komunikace těchto lidí. Jelikož tyto oblasti jsou pro efektivní spolupráci si myslím ty nejdůležitější. Pro podporu zaměstnanců s PAS jsme zavedli týdenní pohovory, kde si shrneme uplynulé období a zda splnili stanovené cíle.

T: Jaké jsou vaše postupy hodnocení pracovního výkonu těchto jedinců?

P: V rámci naší firmy se snažíme hodnocení pracovního výkonu přizpůsobit potřebám osob s poruchou autistického spektra. Pokud vidíme, že zaměstnanec dělá něco špatně, ukážeme mu, kde dělá chybu a jak to dělat dobře hned jak to vidíme. Snažíme se, aby měli okamžitou zpětnou vazbu hned po pracovním výkonu, bohužel to jako nejde vždycky. Co se týká chvály taky se snažíme okamžitě po pracovním výkonu. Ale jak jsem už říkala nejde to pokaždé. V naší společnosti hodnotíme pracovní výkon dle výsledku, které jsme si stanovili na našich týdenních pohovorech. Pro dosažení stanovených cílů je třeba dostatek podpory, proto se snažíme co nejvíce osoby s PAS podporovat, aby dosahovali co nejlepších cílů.

T: Jste ochotni přizpůsobit motivační strategii jedinci s PAS?

P: Pro osoby s PAS jsme schopni a ochotni uzpůsobit motivační strategii. Snažíme se motivovat jak finančně, tak nefinančně. Finanční podpora mi ale přijde, že pro osoby s PAS není adekvátní motivace. Obvykle nepřinese takové očekávání, jaké obvykle očekáváme. Snažíme se pro osoby s PAS dělat několikrát do roka různé balíčky, které je mohou motivovat. Jedná se o balíčky například s vitamíny ale také různými praktickými věcmi, které osoby s PAS chtějí nebo je potřebují. Je s tím více práce, než když jim dáme peníze, ale pokud chceme, aby dosahovali výsledků, které potřebujeme je to nezbytné. Zatím jim tyto metody motivace vyhovují, uvidíme až přijde období, kdy jim tato motivace vyhovovat nebude. Pak musíme tuto motivaci zase nějak obměnit.

Zadání bakalářské práce

Autor: Tereza Záleská

Studium: I2100894

Studijní program: B0413A050021 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management

Název bakalářské práce: **Postoje manažerů k zaměstnávání osob s poruchou autistického spektra**

Název bakalářské práce AJ: Manager's attitudes towards employing people with autism spectrum disorder

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíle práce: Cílem práce je popsat a analyzovat management jako proces vedení lidí, téma PAS v kontextu sféry práce a ve výzkumném šetření zjistit postoje manažerů k zaměstnávání lidí s poruchou autistického spektra.

Metodika: S ohledem na cíl práce je využito kvalitativního výzkumného designu, metodou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Metodika zpracování
4. Teoretická část
 - 4.1 Management
 - 4.1.1 Základní činnosti managementu
 - 4.1.2 Řízení lidských zdrojů
 - 4.1.3 Kontrola a vedení osob
 - 4.2 Zaměstnanec s tématem PAS
 - 4.2.1 Poruchy autistického spektra
 - 4.2.2 Oblasti deficitů u PAS
 - 4.2.3 Možnosti podpory lidí s poruchou autistického spektra
 - 4.2.4 Zaměstnávání lidí s PAS
 - 4.2.4.1 Motivace osob s PAS
5. Výzkumné šetření
 - 5.1 Cíl výzkumu a popis výzkumného vzorku
 - 5.2 Popis výzkumné strategie
 - 5.3 Průběh výzkumu a etické nároky šetření
 - 5.4 Analýza získaných dat
 - 5.5 Shrnutí Výsledků
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

THOROVÁ, Kateřina. *Poruchy autistického spektra: Dětský autismus, Aspergerův syndrom, Dezintegrační porucha*. 2. vydání. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-021-7

KOMENDOVÁ, Jana. *Pracovní podmínky osob se zdravotním postižením*. Ostrava: Key Publishing, 2009. Právo (Key Publishink). ISBN 978-80-7418-022-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-2620-982-9

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaminová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021