

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh na zvýšení motivace zaměstnávat zdravotně
znevýhodněné osoby**

Ivana Grohmanová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Prachařová Grohmanová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Tábor

Název práce

Motivace zaměstnavatelů zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby v regionu Český Krumlov

Název anglicky

Motivation of employers to employ workers with handicap in the region Český Krumlov

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zvýšení motivace zaměstnavatelů zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby v organizacích v regionu Český Krumlov.

Metodika

Teoretická část práce se bude na základě rešerše dostupných odborných zdrojů zabývat oblastí zaměstnávání zdravotně handicapovaných osob, motivací a faktory ovlivňující začleňování dané cílové skupiny do pracovního procesu.

Praktická část práce bude zaměřena na výzkumné šetření mezi vedoucími pracovníky organizací, které bude provedeno formou kvalitativního šetření – interview v regionu Český Krumlov. Cílem bude zjistit motivační faktory a další faktory, které ovlivňují ochotu zdravotně handicapované osoby zaměstnávat. Výsledky výzkumného šetření budou sloužit jako podklad pro formulování doporučení k zaměstnávání této cílové skupiny v Jihočeském kraji.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

zaměstnávání handicapovaných, motivace, management

Doporučené zdroje informací

BARTÁK, Jan a Milan DEMJANENKO. Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka .
Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3997-7.

BARTÁK, Jan. Osobnostní management. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích . Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4

KŘIVÁNEK, Mirko. Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům .
Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

SLOWÍK, Josef. Inkluzivní speciální pedagogika . Praha: Grada, 2022. Pedagogika (Grada). ISBN
978-80-271-3010-8.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, PhD.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh na zvýšení motivace zaměstnávát zdravotně znevýhodněné osoby“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce, kterou byla paní PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D., za cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Návrh na zvýšení motivace zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku zaměstnávání lidí s různými zdravotními znevýhodněnými. Práce zkoumá současný stav zaměstnávání těchto osob v České republice a identifikuje překážky, které brání jejich integraci na pracovním trhu. Cílem je vytvořit návrh opatření pro zvýšení motivace firem k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. V rámci práce je realizován výzkum na základě kterého je také navržen online kurz, bezplatný consuelling a zdokonalení legislativy v této oblasti. Tento výzkum přispívá k lepšímu porozumění potřeb a překážek v zaměstnávání těchto osob a nabízí konkrétní řešení pro podporu inkluzivního zaměstnávání.

Klíčová slova: zaměstnávání handicapovaných, motivace, management

Proposal to Increase Motivation for Employing People with Disabilities

Abstract

The master's thesis focuses on the employment of people with various disabilities. The thesis examines the current state of employment of these individuals in the Czech Republic and identifies barriers that hinder their integration into the job market. The goal is to propose measures to increase companies' motivation to employ people with disabilities. As part of the thesis, research is conducted, based on which an online course, free counseling, and improvements to legislation in this area are proposed. This research contributes to a better understanding of the needs and barriers in employing these individuals and offers specific solutions to support inclusive employment.

Keywords: employment of disabled individuals, motivation, management

Obsah

Seznam obrázků, tabulek, grafů, zkratk a příloh	10
Seznam obrázků	10
Seznam tabulek.....	10
Seznam grafů.....	10
Seznam použitých zkratk.....	10
Seznam příloh.....	10
1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika.....	14
Teoretická východiska	16
3 Zaměstnanost.....	16
3.1 Současný stav	18
3.2 Proces hledání a výběru zaměstnanců	20
3.3 Nezaměstnanost.....	22
3.4 Systém sociálního zabezpečení	25
4 Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných	27
4.1 Zdravotní znevýhodnění a invalidita.....	28
4.2 Adaptace firemního prostředí.....	30
4.3 Společenská odpovědnost firem.....	31
4.4 Motivace.....	32
5 Kompetence k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných	34
5.1 Pojem kompetence	34
5.1.1 Kompetenční model	36
5.1.2 Centrální databáze kompetencí	37
5.2 Pojem vzdělávání	39
5.3 Firemní vzdělávání a jeho fáze.....	40
5.3.1 Identifikace a analýza vzdělávací potřeby	41
5.3.2 Příprava a realizace vzdělávací aktivity.....	41
5.3.3 Evaluace vzdělávací aktivity.....	43
5.4 Metody firemního vzdělávání	44
6 Výsledky a diskuze	46
6.1 Cíl a metodika	46
6.2 Výzkumné otázky.....	46
6.3 Výzkumný soubor	46

7	Výsledky a diskuze	47
7.1	Vyhodnocení výzkumných otázek	47
7.1.1	VO 1.....	47
7.1.2	VO 2.....	49
7.1.3	VO 3.....	55
7.2	Návrh na zvýšení motivace	61
7.2.1	Vytvoření online kurzu	61
7.2.2	Bezplatný consuelling.....	66
7.2.3	Legislativní jednotnost.....	69
7.3	Diskuse.....	70
8	Závěr.....	74
9	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam příloh:	80

Seznam obrázků, tabulek, grafů, zkratk a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 3 - Schéma kompetence.....	35
Obrázek 2 - Kompetence k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj zaměstnanosti v Evropě podle odvětví	20
Tabulka 2 - Informace požadované od respondentů	55
Tabulka 3 – Preferovaný způsob předávání informací	56

Seznam grafů

Graf 1 – Odpovědi respondentů na institut invalidního důchodu u zdravotně znevýhodněných osob	47
Graf 2 – Odmítnutí zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu	49
Graf 3 – Způsoby vyhledávání informací	52
Graf 4 – Zdroj informací.....	54

Seznam použitých zkratk

CDK	Centrální databáze kompetencí
EVP	Employee value proposition
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator

Seznam příloh

Příloha I. – Dotazník.....	80
Příloha II. – Rozesílaný email.....	82

1 Úvod

Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob je považováno za klíčový aspekt současného pracovního trhu. Rovné příležitosti pro všechny jednotlivce, včetně těch se zdravotními postiženími, jsou stále více vnímány jako důležité téma. Vytváření inkluzivního pracovního prostředí není pouze morální povinností, ale také přináší mnoho výhod pro samotné zaměstnance i pro podniky jako celky. Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob může pozitivně prospět konkrétnímu regionu, neboť tím firma omezuje nutnost poskytovat nezaměstnané osobě sociální dávky. Také přispívá konkurenčnímu boji a dochází tak ke zkvalitňování služeb a produktů poskytovaným občanům (ČSOB, 2020).

Navíc je zaměstnávání zdravotně postižených anebo zdravotně znevýhodněných osob podporováno státem. Stát díky tomuto přispívá k rozvoji regionu tím, že podporuje k vytváření chráněných pracovních míst (Chromčíková, 2020). V regionu Jihočeský kraj, kterému se tato práce také věnuje, je zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob podporované i ze strany krajského města České Budějovice. To podporuje tyto osoby v oblasti zdravotní, sociální, podpory udržení v přirozeném prostředí apod. (Statutární město České Budějovice, 2021).

Zdůvodnění implementace inkluzivních tendencí napříč celou společností je klíčové pro dosažení vyváženějšího a spravedlivějšího sociálního prostředí. V oblasti zaměstnanosti přináší inkluzivní přístup možnost využití potenciálu všech jedinců, což zvyšuje diverzitu, kreativitu a produktivitu pracovního týmu. Kromě toho pomáhá zmírňovat diskriminaci a stigmatizaci zdravotně znevýhodněných osob. Vzdělávací systém s inkluzivními tendencemi podporuje osobní rozvoj a učení a umožňuje všem studentům dosáhnout svého potenciálu. Implementace inkluzivních praktik zvyšuje sociální soudržnost a pomáhá vytvářet společnost, která je otevřená a respektuje rozmanitost. Celkově lze říci, že inkluzivní tendence posilují hodnoty rovných příležitostí, tolerance a spravedlnosti a přispívají ke vzniku lepší a harmoničtější společnosti.

Tato diplomová práce, napsaná autorkou s bohatými zkušenostmi v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním, se zabývá problematikou zaměstnávání těchto osob. Hlavním cílem této práce je navrhnout opatření pro zvýšení motivace právnických osob zaměstnávání k zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Součástí práce je také vytvoření návrhu systému osvěty a vzdělávání v této oblasti a návrh inovace kompetenčního modelu odpovědných manažerů podniku.

V teoretické části práce budou probírána klíčová témata související se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob. Bude se jednat o rozbor současného stavu zaměstnávání, procesů hledání a výběru zaměstnanců, problematiku nezaměstnanosti a systému sociálního zabezpečení. Důraz bude kladen na aspekty týkající se adaptace firemního prostředí, společenské odpovědnosti firem a motivace zaměstnavatelů.

V praktické části práce bude proveden výzkum zaměřený na aktuální stav zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob ve vybraných firmách. Cílem výzkumu je zjistit, co zaměstnavatelé vědí o zaměstnávání těchto osob, jaké překážky je brání v jejich zaměstnávání a co by je motivovalo k tomu, aby tuto praxi rozšířili. Pro výzkum bude použito anonymního dotazníkového šetření.

V práci budou důkladně analyzovány výsledky výzkumu a na základě nich budou navržena doporučující opatření pro odstranění překážek v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Tyto opatření budou součástí návrhu na zvýšení motivace právnických osob k jejich zaměstnávání. Současně budou představeny kroky k vytvoření systému osvěty a vzdělávání v této oblasti a inovaci kompetencí odpovědných manažerů podniků.

Celkovým cílem této diplomové práce je přispět k šíření myšlenky inkluzivního zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v Jihočeském kraji a ukázat, že tato praxe má mnoho výhod pro všechny zúčastněné strany a může nabídnout cestu k řešení předložené problematiky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem je vytvořit návrh doporučení na zvýšení motivace zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby v regionu Jihočeský kraj, kdy cílovou skupinou tohoto návrhu budou právnické osoby, kteří doposud takové osoby nezaměstnávaly a také vytvoření systému osvěty a vzdělávání v této oblasti a inovace kompetence u odpovědných manažerů podniku. Dílčím cílem je vysvětlit pojmy motivace, zdravotní znevýhodnění, kompetenční model a vzdělávání (firemní vzdělávání). Dalším dílčím cílem je vyzkoumat u uvedených subjektů, jaké vnímají překážky v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

2.2 Metodika

K dosažení cílů bude provedena literární rešerše a sekundární analýza dat. Ke zjištění aktuálního stavu motivace zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob bude realizován výzkum formou kvantitativní metody dotazníkového šetření. Kvantitativní metoda umožňuje sběr velkého množství dat v krátkém časovém úseku a umožňuje zachování anonymity respondentů.

Podle Zháněla (2014, s. 12) je dotazník jednou ze základních empirických metod určených na „*hromadné a poměrně rychlé zjišťování informací o vědomostech, názorech nebo postojích tázaných osob k aktuální nebo potenciální skutečnosti*“.

Dotazník je nejčastější způsob sběru jak díky jeho časové nenáročnosti a klade i malé požadavky napočet výzkumníků. Respondentům poskytuje větší čas na rozmyšlenou než třeba interview (Olecká a Ivanová, 2010, s. 23). A právě z těchto důvodů byl využit, neboť část otázek byla zaměřená na ověření vědomostí o zkoumané problematice a autorka chtěla zamezit tomu, aby výsledky byly ovlivněny časovým tlakem.

Dotazník hledal odpovědi na 3 výzkumné otázky, a sice

VO 1 Co vědí zaměstnavatelé o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

VO 2 Co brání osloveným firmám v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

VO 3 Co by motivovalo zaměstnavatele zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby?

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek, z toho 5 uzavřených, 4 polootevřené a 2 zcela otevřené otázky. Sběr dat probíhal od 1. do 15. července 2023. Pro realizaci výzkumu bylo emailem osloveno celkem 72 firem, které mají alespoň 20 zaměstnanců, a to zejména v odvětví výroby v Jihočeském kraji. Každá z firem obdržela přílohou k emailu dotazník ve dvou formátech, a to jak *.docx, tak *.pdf. Vyplnění dotazníku bylo možné tedy přímo na počítači, ale také v tištěné podobě a naskenované zpět. Zpravidla byl email adresován na podatelnu anebo sekretariát a autorka žádala o předání emailu osobě kompetentní ke sdělení svých zkušeností v oblasti zaměstnávání, nevyjímaje ani oddělení lidských zdrojů. Náhled emailu je přiložen jako Příloha č. 2. Z celkového počtu 72 respondentů odpovědělo 31 z nich. Návratnost dotazníku činila tedy celkem 43 %.

Teoretická východiska

3 Zaměstnanost

Stejným způsobem jako se ekonomická a hospodářská politika zajímá o nezaměstnanost, řeší také institut zaměstnanosti, resp. zaměstnavatelnosti. I přestože by bylo logické, že by dohromady procentuální vyjádření zaměstnanosti a nezaměstnanosti dohromady tvořilo 100 %, není tomu tak právě z důvodu zaměstnavatelnosti. Ne každý člověk může vykonávat práci, ať už z důvodů zdravotních anebo ekonomicky sociálních. Cílem této kapitoly je teoreticky vymezit pojem zaměstnanost a nezaměstnanost, a to se zaměřením na problematiku zdravotně znevýhodněných osob. Také uvádí informace k procesům souvisejících s náborem zaměstnanců a systému jejich výběru. Zdravotně znevýhodněné osoby lze zaměstnat stejně jako kohokoliv jiného, pokud pro výkon konkrétního povolání neexistuje specifická zdravotní kvalifikace. Stejně tak může osoba, která je zdravotně znevýhodněná, být i osobou samostatně výdělečně činnou (Tomeš, 2010, s. 294).

Je nutné odbourat mýtus, že zdravotní znevýhodnění musí nezbytně znamenat objektivní překážku při výkonu povolání. V závislosti na konkrétním typu zdravotního znevýhodnění existuje obrovská řada pracovních pozic, které mohou tyto osoby vykonávat totožně jako osoby bez tohoto znevýhodnění. V praxi dochází ke vnímání překážek ze strany zaměstnavatelů právě z důvodu možných předsudků. Tomuto se však věnuje práce podrobně ve své praktické části. Zaměstnanost v obecném slova smyslu neznamená pouze to, zdali je člověk zaměstnán a vydělává peníze. Samotný institut zaměstnanosti je složitější a důsledky jeho výkyvů mohou být zásadní i pro společnost. Míra zaměstnanosti pro firmu znamená i vybrané ekonomické důsledky, zejména s ohledem na nákladovost firmy. Čím vyšší zaměstnanost, tím vyšší využitý potenciál firmy. Nelze však jednoznačně tvrdit, že vyšší zaměstnanost ve firmě znamená vyšší zisk. Logicky se tato teze nabízí, avšak v případě chybných procesů řízení lidských zdrojů můžeme hovořit i o snížení rentability. Ke zvýšení mzdových nákladů dochází přímo úměrně se zaměstnaností, ne vždy však ve stejné míře i ke zvýšení zisků konkrétní firmy (Lang, 2005, s. 44-48).

Uvedená definice potvrzuje, že samotný procentuální ukazatel nezbytně neznamená to, jak velké má firma zisky. To, aby se výroba či poskytování služeb firmám vyplatily záleží na spoustě dalších ukazatelů. V praxi může v rámci tzv. úspor z rozsahu docházet k tomu, že rozšířením firmy zvýšíme její zisk. V mikroekonomickém prostředí tedy autor nedefinuje zaměstnanost jako ukazatel ziskovosti, což je správně. Zaměstnanost není pouze ukazatelem ekonomické politiky, ale také výsledek sociálně psychologického působení rodiny. Mnoho činností, které vykonáváme standardně v domácnostech, jsou kategorizovány jako pracovní činnosti, za které náleží odměna. Za uvaření obědu doma však nedostaneme finanční odměnu a za uvaření obědu jako kuchař v restauraci ano. Proto je nutné pohlížet na zaměstnanost jako na komplexní problematiku, která zasahuje do spousty životních oblastí (Buchtová et al., 2013, s. 13-21).

Míra zaměstnanosti má vliv i do dalších oblastí života. Jednou z nich je i oblast enviromentální. Politika zaměstnanosti vyžaduje vyvážený poměr důsledků na životní prostředí, ale také politiky sociální a ekonomické (Tošková, 2010, s. 37).

Buchtová i Tošková shodně tvrdí, že míra zaměstnanosti má přesah do mnoha oblastí lidského života. Je možné o ní hovořit jako o interdisciplinárním ukazateli, který může definovat i proměnný vztah mezi kvalitou života. V individuálních případech můžeme spatřovat zaměstnanost jako determinant spokojenosti a v jiných zase nespokojenosti osob. Zajímavý způsobem Buchtová (2013, s. 13-21) vysvětluje přenositelnost obsahu pracovních činností do soukromého života. Zamýšlí se také nad tím, že v případě činnosti v soukromém životě nenáleží pracujícímu člověku odměna a v tom profesním, resp. na trhu práce, ano. Tošková (2010, s. 37) zase hovoří o důsledcích míry zaměstnanosti. Čím více je zaměstnaných osob, tím více jich dojíždí do práce a ovlivňují životní prostředí. Na druhou stranu mají o to více sociální interakce mimo osobní život, ovšem méně právě v tom osobním.

Zaměstnanost může být ovlivněna i aktuálním tématem, kterým je inflace. V 60. letech 20. století existovala domněnka na základě Phillipsovy křivky, že při vysoké zaměstnanosti vzniká přetlak poptávky a tím pádem může docházet k růstu mezd. Odpovídající reakcí bylo prý možné získat plnou zaměstnanost, což je dnes pojem již vyvrácený a k tomuto jevu nemůže nikdy dojít (Holman, 2010, s. 299).

Aktuálním tématem pro rok 2023 je inflace a její možný vliv na zaměstnanost, resp. vliv zaměstnanosti na inflaci. Holman vysvětluje, že představa tzv. plné zaměstnanosti je nezdravá utopie a vysvětlení lze nalézt i v současném poznání personálního řízení. 100% zaměstnanost by znamenala velmi nízkou možnost fluktuace zaměstnanců, což by mohlo mít negativní vliv na motivaci zaměstnanců, zejména v oblasti kariérního růstu. Je tedy žádoucí, aby zaměstnanost nedosáhla 100 %. Zaměstnavatelnost toto číslo dosáhnout nemůže nikdy za žádných okolností.

3.1 Současný stav

Práce už v úvodu kapitoly Zaměstnanost zmiňuje rozdíl mezi zaměstnaností a zaměstnavatelností. Tato podkapitola vysvětluje rozdíl statistiky. Obecně je možné tvrdit, že procento zaměstnavatelnosti osob je poměrně stabilní, kdežto zaměstnanost je více dynamická a obvykle její změna reaguje na nějakou aktuální hospodářskou situaci. Zaměstnavatelnost souvisí i mírou zdravotního znevýhodnění a je obtížnější na ni reagovat, než na zaměstnanost. Více tyto informace vysvětlují odborné zdroje. Do procenta zaměstnavatelnosti nemůžeme objektivně zařadit osoby pobírající plný invalidní důchod, maminky pobírající příspěvek v mateřství anebo rodičovský příspěvek, případně žáky (střední školy) anebo studenty (vysoké školy), kteří sice jsou v produktivním věku a zaměstnavatelní, ale studují prezenční formu studia. Poslední skupinu tvoří děti do 15 let a senioři starší 65 let. „Podíl zaměstnaných k celé populaci 15–64letých dosáhl v září 75,7 %. Oproti září 2021 se zvýšil o 0,9 procentního bodu. Míra zaměstnanosti mužů činila 81,9 %, u žen 69,2 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku 15–29 let činila 43,8 %, u 30–49 let 88,1 %, u 50–64 letých 81,1 %“ (Holý, 2022).

Při bližším zkoumání potvrzují uvedené statistiky, že ženy mají nižší procento zaměstnanosti, než muži. A to právě z uvedených objektivních důvodů. Tato statistika zaměstnavatelnost neupravuje. Zaměstnanost ve věku 15-29 let je zhruba poloviční oproti zaměstnanosti od 30-64 let, a to z důvodu studií. Nezaměstnanost v uvedeném období činí 2,2 %, což působí jako velmi pozitivní ukazatel. Podrobněji se tomuto ukazateli věnuje práce v kapitole Nezaměstnanost.

Existují tendence pro udržitelnost zaměstnanosti a obecně jejího zvýšení, resp. snížení nezaměstnanosti. Tyto můžeme rozdělit na tendence vnitrostátní a evropské, přičemž v důsledku subsidiarity případných opatření Česká republika přirozeně přijímá opatření, která mohou pramenit z požadavků Evropského společenství. Záměrně se práce z přítomnosti přesunula do období kolem roku 2010, neboť zde můžeme určité výkyvy vnímat v důsledku zvyšování tlaku na eko-průmysl. V rámci evropského kontextu existují tendence ke zvýšení poměru zaměstnaných na počet obyvatel České republiky. V roce 2007-2013 existoval požadavek na rapidní zvýšení zaměstnanosti tak, aby se naše republika dostala do první desítky evropských zemí (Horák, 2016, s. 20).

Nárůst pracovních míst a zvýšení zaměstnanosti predikují evropské tendence na zvýšení pracovních míst v eko-průmyslu. V roce 2010 se odhadovalo na 2 mil. nových pracovních míst. V České republice nejsou tendence tak zásadní a průměrný počet zaměstnanců zažil největší skok podle Českého statistického úřadu na přelomu let 2002-2003 (Tošková, 2010, s. 49-51).

Každé odvětví v průběhu jeho existence zažívá nárůst či pokles zaměstnanosti, který je výsledkem mnoha změn v hospodářském procesu, případně úpadku anebo nepotřebnosti samotného odvětví. Horák (2016, s. 20) vysvětluje tlak na Českou republiku, aby svoji zaměstnanost zvýšila v rámci Evropy na přední místa. Tošková (2010, s. 49-51) potvrzuje expanzi konkrétního odvětví, která umožňovala snadnější zvýšení zaměstnanosti. Tlak na zlepšení environmentální politiky ani do roku 2023 neklesl, pouze již tolik neexpanduje trh práce s těmito místy. A díky tomu, že vznikl a rostl počet pracovních míst v eko-průmyslu, zvýšila se velmi přirozeně i poptávka po těchto místech.

To potvrzuje i tvrzení Holmana (2010, s. 299), kdy poptávka po pracovních místech za určitých okolností reaguje na jejich nabídku. Paradoxem je, že zásadní expanzí volných pracovních pozic v konkrétním odvětví krátkodobě dojde na zvýšení procentuální nezaměstnanosti firmy. V dlouhodobém kontextu však tento ukazatel nemá zásadní opodstatnění a nereflektuje tím makroekonomickou situaci.

Tabulka 1 - Vývoj zaměstnanosti v Evropě podle odvětví

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
zemědělství, lesnictví a ryb.	-6,2	2,3	-9,3	-0,7	-1,5	-13,6
průmysl	0,3	-2,0	-4,9	-2,6	0,3	-0,3
stavebnictví	-5,9	-3,5	-4,1	-5,5	-4,0	2,9
velkoobchod, maloobchod, opravy	3,2	-4,7	-1,6	1,8	0,5	1,0
peněžnictví a pojišťovnictví	7,6	1,2	0,0	4,6	0,2	-5,9
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
zemědělství, lesnictví a ryb.	-3,0	2,1	-5,9	-1,7	-5,0	2,2
průmysl	-2,9	0,4	2,5	0,1	2,4	1,2
stavebnictví	0,4	3,0	1,8	0,1	0,3	3,6
velkoobchod, maloobchod, opravy	1,0	-4,0	3,7	2,8	1,0	3,5
peněžnictví a pojišťovnictví	-4,3	1,2	-2,1	4,5	3,9	4,5
	2009	2010	2011	2012	2013	
zemědělství, lesnictví a ryb.	-3,4	-5,2	4,1	-1,3	-1,7	
průmysl	-8,3	-3,0	2,3	1,0	0,9	
stavebnictví	3,4	-1,0	-2,3	-0,9	-2,5	
velkoobchod, maloobchod, opravy	0,7	1,3	-0,4	1,4	:	
peněžnictví a pojišťovnictví	1,7	-1,4	1,0	3,1	0,7	

Zdroj: Pošta (2015, s. 21)

Uvedená Tabulka č. 1 potvrzuje zásadní výkyv průmyslu v průběhu let 2009-2011. Ukazatel zaměstnanosti prokázal největší dynamiku ze všech odvětví, a to celkem o 10,6 %. Tento ukazatel může způsobovat i rozmach eko-průmyslu, jak na něj tato kapitola již poukázala. Oproti průmyslu největší stabilitu/stagnaci ukazuje velkoobchod, maloobchod a opravy.

3.2 Proces hledání a výběru zaměstnanců

Úvod kapitoly Zaměstnanost potvrdil, že problematika zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob se jinak neliší od jiného zaměstnávání, a to v legislativním hledisku. Praktický recruitment však už vyžaduje specifický přístup, protože v závislosti na konkrétním typu zdravotního znevýhodnění musíme dokázat kategorizovat pracovní pozice, na kterých takové nevadí. Samotný výběr zaměstnanců je institut, který sahá až do starověku.

Celá problematika nábory zaměstnanců sahá už do starověkého Egypta a Říma. O určité formě recruitmentu se zmiňuje i referral program z roku 55 před naším letopočtem (Tezge 2012, s. 18-80).

Je velmi důležité problematiku nábory zaměstnanců nepodceňovat a procesu věnovat zvláštní pozornost. Ať už zaměstnáváme zdravotně znevýhodněné či nikoliv. Správné hledání a výběr zaměstnanců má vliv nejen na kvalitu anebo vykonávané práce. Samotný recruitment je stejně jako institut zaměstnanosti multidisciplinární a dokáže ovlivňovat mnoho dílčích procesů nejen uvnitř firmy, ale také vně. Výběr zaměstnanců je proces, který ovlivňuje především firma a její stakeholders, případně konkurenční prostředí. Tím kapitola otevírá otázku atraktivity pracovních pozic. Čím je pracovní pozice atraktivnější, tím je vyšší pravděpodobnost, že se do ní může hlásit i osoba s konkrétním pracovním znevýhodněním, pokud takové znevýhodnění pro ni není objektivní překážkou pro výkon pracovní pozice. Pro úspěšný výběr zaměstnanců je velmi důležitá pověst a publicita firmy. Zaměstnavatel se díky tomuto může stát atraktivním, zejména v případě, že je viditelný v médiích v pozitivním slova smyslu. Mezi dobré taktiky získání takovéto publicity patří mimo jiné i podpora činností, které mohou být konkurenční pro ostatní firmy (Bednář, 2017, s. 150-151).

Komplexnost procesu a budování personální strategie firmy je základním pilířem fungování celé společnosti. Personální politika úzce souvisí i s politikou sociální, která spočívá v přizpůsobování firemních podmínek zaměstnancům (Kocianová, 2012, s. 297-311).

Úspěšné hledání zaměstnanců je tedy důsledek nejen výkonu personálních činností, ale také pověsti a publicity firmy. Tento proces však funguje recipročně, neboť úspěšnost při hledání nových zaměstnanců může mít pozitivní vliv na fungování celé společnosti. Samotné hledání a výběr zaměstnanců je však pouze jedna z částí budování personální strategie. Je vhodné si všimnout toho, že Bednář uvažuje i o podporách činností, které mohou být pro jiné firmy konkurenční. Takovou činností může být například i podpora a zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, přizpůsobení firemního prostředí a případně i podpory rodin těchto osob. Je však nutné dbát na pozitivní diskriminaci zdravotně neznevýhodněných osob.

3.3 Nezaměstnanost

Na první pohled by se mohlo zdát, že nezaměstnanost je pouze opakem zaměstnanosti, odborná literatura však hovoří něco jiného. Proto tato kapitola jednak vysvětluje pojem nezaměstnanost, ale také její míru, druhy a možné výkyvy v ní. Osoby se zdravotním znevýhodněním mohou tvořit významnou část nezaměstnaných z mnoha důvodů. Důležité je, do jaké míry je možné tyto důvody ovlivnit či nikoliv. Nezaměstnanost však není jen ukazatelem toho, zdali člověk vydělává anebo nevydělává peníze, důsledků nezaměstnanosti je mnohem více.

Pokud člověk přijde o práci, může to mít celou řadu negativních důsledků. Aktuálně jsou popsány důsledky biologické, psychologické a sociální. Skutečnost, že lidé pracují, zajišťuje existenci lidstva. Pokud by lidé nepracovali, lidstvo by mohlo zaniknout (Buchtová et al., 2013, s. 403-404). Autorka tohoto výroku rozvádí myšlenku nezbytnosti práce jako základního principu pro přežití. V případě, že by lidé vůbec nepracovali, neexistovalo by zpracování a produkce potravin v dostatečné míře, nebylo by možné standardizované bydlení, neexistovaly by elektrárny, zásoby pitné vody a podobně. Institut nezaměstnanosti je tedy ukazatelem, který má vliv nejen na trhu práce, ale i v celospolečenském kontextu. Biologické důsledky nezaměstnanosti autorka vysvětluje jako snížení pohybu a v té souvislosti možné riziko onemocnění, které nedostatek pohybu může způsobit. Psychologické a sociální důsledky souvisí i se sociální interakcí. Být zaměstnaný znamená vyšší počet interakcí mimo rodinný život, což může pozitivně ovlivnit i komplexně proces socializace.

„Podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných, dosáhl v září letošního roku 2,2 %. Meziročně se snížil o 0,5 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů dosáhla 1,9 %, u žen 2,6 %“ (Holý, 2022).

Nezaměstnanost můžeme rozlišit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Mezi příčiny nezaměstnanosti řadíme *zásahy státu do fungování trhu práce, nedostatek informací o možnostech zaměstnání (frikční nezaměstnanost) a strukturální nesoulad nabídky a poptávky (strukturální nezaměstnanost)* (Keřkovský, 2004, s. 166).

V prvním případě je důležité všimnout si toho, že Holý (2022) poukazuje na ekonomicky aktivní občany. Tedy na skupinu, která může být součástí trhu práce, ale není jí. Uváděné procento nezaměstnanosti je velmi příznivé a je obecně vnímáno jako nízké. Je však důležité nezapomenout, že nulová zaměstnanost je nežádoucí stav, který může vést ke stagnaci trhu práce, demotivaci zaměstnanců v důsledku nízké fluktuace a podobně. I přestože je pravdou, že vysoká fluktuace zaměstnanců nemusí nezbytně znamenat vyšší procento nezaměstnanosti, avšak alespoň na přechodné období je tento stav přirozený.

„Sociální problematika nezaměstnanosti zůstávala omezena převážně na svou stránku hospodářskou a sociálněpolitickou tak dlouho, pokud se nejevila jako přechodný původní následek periodické poruchy v hospodářském systému. Ukazuje-li se však dnes čím dál více jasněji strukturální povaha proměn, jimiž prochází celá naše společenská soustava, vychází řešení nezaměstnanosti z rámce opatření až dosud ve své podstatě jen represivně sociálněpolitických, aby se také ono vešlo v program celistvě plánované společenské rekonstrukce“ (Buchtová a kol, 2013, s. 730).

Buchtová přímo svým výrokem potvrzuje důsledky nezaměstnanosti nejen pouze uvnitř hospodářského systému, ale také jako část participující na tzv. společenské rekonstrukci. V případě, že bude existovat zásadní výkyv v nezaměstnanosti, bude to mít vliv i na chování lidí. Ať už z důvodu změny spotřebitelského chování, zvýšení strachu anebo z pohledu stěhování a možné zvýšené urbanizaci. Řešení nezaměstnanosti by mělo být otázkou represivně sociálněpolitických mechanismů, nikoliv výhradně opatření vyplývajících z principů fungování hospodářského systému. Na nezaměstnanost je možné reagovat různými způsoby. Ať už hovoříme v mikroekonomickém měřítku o chování jednotlivých firem anebo o makroekonomických opatřeních ze strany hospodářských činitelů státu. Nezaměstnanost mohou ovlivnit tendence zaměstnanců samotných, ale i zaměstnavatelé. Ti v důsledku tzv. nákladového šoku mohou chtít snížit výrobu i zaměstnanost. K tomu existují i nástroje České národní banky, jejichž aplikace tomuto jevu dokáže zabránit. V praxi můžeme hovořit o tendenci soustavného zvyšování tzv. finanční zásoby (Holman, 2010, s. 293).

Zaměstnavatelnost osob záleží na třech základních faktorech. Jsou jimi „úroveň a charakter lidského a sociálního kapitálu, individuální adaptabilita/flexibilita a kariérová identita.“ Čtvrtou dimenzí může být i vliv pracovního prostředí (Horák, 2016, s. 28-29).

Holman i Horák shodně hovoří o tom, že je možné nezaměstnanost ovlivnit. Rozdíl je možné vnímat v tom, že Holman vysvětluje vnější i vnitřní mechanismy pro snížení nezaměstnanosti a Horák řeší zaměstnavatelnost. Tedy to, zdali existují nějaké překážky k zaměstnávání určitých skupin osob a jakým způsobem je možné tato omezení odstranit. Jako první uvádí charakter lidského a sociálního kapitálu, pod čímž si lze představit i vůli osob v odstraňování více či méně objektivních překážek. Individuální adaptabilita a flexibilita znamená schopnost a možnosti k odstraňování překážek v zaměstnavatelnosti. Třetí a čtvrtá dimenze spolu souvisí, neboť pokud zaměstnanec disponuje kariérovou identitou a pracovní prostředí tuto skutečnost nijak zásadně negativně neovlivňuje, pak se jedná o ideální podmínky pro zvýšení zaměstnavatelnosti. Nezaměstnanost je ovlivněna pozitivně i ze strany enviromentální politiky. Realizace projektů, které mají za účel ochranu životního prostředí, vytváří nová pracovní místa a stará se o udržitelnost některých stávajících. Ovšem může působit i negativně, kdy například kladením důrazů na emisní limity může zásadně omezit výrobu některých produktů anebo poskytování některých služeb (Tošková, 2010, s. 42).

Enviromentální politiku práci zmiňuje již v kapitole Současný stav, kdy popisuje v rok 2010 za revoluční v oblasti zásadní expanze několika milionů pracovních pozic, které se otevřely díky eko-průmyslu. Enviromentální politika má vliv na mnoho odvětví a oblast nezaměstnanosti může ovlivňovat oběma směry. Důležité však je, do jaké míry mohou být tyto důsledky ovlivnitelné či nikoliv. Obecně nezaměstnanost může být regulována i státem, kdy tento pomocí konkrétních mechanismů může motivovat trh práce k uvolnění anebo naopak redukcii pracovních míst. Výkyvy v zaměstnanosti jsou pod stálým drobnohledem ekonomů i politiků. Krátkodobé výkyvy zaměstnanostní politiky mohou negativně ovlivnit důchody, ceny, měnové kurzy a celkové i náš život. Hybatelem těchto výkyvů, byť v krátkodobém horizontu, mohou být i nárazové fluktuace zaměstnanců (Holman, 2010, s. 229).

Nakonec kapitola nezaměstnanost podrobuje analýze i z hlediska možných příčin. Jednou z nich, jak už bylo zmíněno, může být i nárazová fluktuace. V souvislosti s aktuálními události dochází k masivní fluktuaci u pracovníků České pošty z důvodů rušení několika set jejích poboček v České republice. Nemůžeme předpokládat, že 100 % zaměstnanců těchto poboček najdou pracovní uplatnění na jiném místě bez jakéhokoliv prodlení. Tím pádem dojde k nárazové fluktuaci zaměstnanců a zvýšením nezaměstnanosti v krátkodobém horizontu. Každý zaměstnanec, který se stane nezaměstnaným, způsobuje zvýšení nákladů v systému sociálního zabezpečení. A tomuto tématu se věnuje poslední podkapitola, neboť se jedná o jednu ze součástí praktické části práce.

3.4 Systém sociálního zabezpečení

Zdravotně znevýhodněné osoby se mohou častěji nacházet v situacích, kdy jsou nuceni využít některý z pilířů sociálního zabezpečení. Pro velmi jednoduchou ilustraci systému je nutné definovat základní pojmy. Česká republika uvnitř veřejnoprávního systému má zavedený systém správy sociální. Komplexně sociální správa poskytuje konkrétní sociální služby, prostřednictvím kterých dochází k sociálnímu zabezpečení občanů. Aby bylo možné sociální správu vést a provozovat, musí občané platit sociální pojištění. Tím dochází k recipročnímu daňovému toku. Sociální správou rozumíme výkon práce orgánů a organizací, jejichž *nástroje, prostředky a techniky realizace sociální správy souhrnně označujeme za dávky a služby sociální povahy. Všechny soukromoprávní i veřejnoprávní služby sociální povahy se souhrnně označují jako sociální služby.* (Tomeš, 2009, s. 33).

Poskytovatelé sociálních služeb však nemusí být pouze veřejnoprávním subjektem, jak uvádí Tomeš. Jsou jimi v České republice například i neziskové organizace, které mají právní normu většinou jako zapsaný spolek podle občanského zákoníku. Tito mohou být poskytovateli sociálních služeb podle zákona o sociálních službách. Financování těchto spolků může být různé, mohou však čerpat podporu pro snížení mzdových nákladů. Tomeš však také uvádí, že nástroje, prostředky a techniky realizace výkonu této správy lze označit za dávky a služby. Systém sociální správy tedy nevylučuje přímou finanční podporu osob, které se nachází v životní situaci, kdy tuto sociální podporu potřebují. Sociální zabezpečení v České republice má tři pilíře. První je sociální pojištění, druhým sociální podpora a třetí sociální pomoc (Arnoldová, 2012, s. 12-13).

„Sociální pojištění je povinný finanční systém, kterým se člověk sám zajišťuje pro případ budoucí sociální události tak, že odkládá část své osobní spotřeby ve formě pojistného, které odvádí do systému“ (Čeledová a Čevela, 2019, s. 13).

Arnoldová (2012, s. 12-13) i Čeledová a Čevela (2019, s. 13) shodně uvádí, že poskytování sociálních služeb je součástí systému v České republice. Tento systém je nutné financovat povinně, a proto je část mzdových nákladů odváděna právě dovnitř sociálního systému. Problematika sociálně znevýhodněných je se systémem sociální podpory a pomoci úzce spjata, neboť část těchto osob ne odkázaná na sociální dávky z důvodu snížené schopnosti zaměstnavatelnosti.

Souhrnně celá tato kapitola vymezila zaměstnanost jako jeden z ukazatelů nejen v oblasti hospodářské politiky státu, ale také jako determinant sociálně společenského dění ve společnosti. Skutečnost, že někde je anebo není zaměstnán může ovlivnit i jeho rodinný život. Poměr zaměstnanosti a nezaměstnanosti netvoří celek, neboť obvykle nezahrnuje důležitou proměnnou, kterou je zaměstnavatelnost. Tedy objektivní možnost někoho zaměstnat. Různá odvětví mají různou míru zaměstnanosti, resp. nezaměstnanosti. Tato může být způsobena vnějšími faktory, kterými je například zvýšená fluktuace zaměstnanců, krach firmy, změna legislativy, přírodní katastrofy a další vlivy. Zdravotně znevýhodnění uchazeči o práci mohou využívat systému sociálního zabezpečení, který jim může pomoci buď poskytování sociálních dávek anebo konkrétních sociálních služeb či pomoci.

4 Zaměstnávání zdravotně znevýhodněných

Problematika zaměstnávání zdravotně znevýhodněných uchazečů o práci může být posuzována z různých úhlů. Ať už z hlediska pohledu ekonomického, sociálního, psychologického anebo i z pohledu společenské odpovědnosti firem, je nutné se zdravotně znevýhodněnými zaměstnanci a jejich zaměstnáváním zabývat. Ve společnosti totiž převládá několik stereotypů a předsudků, se kterými je nutné pracovat. Tato kapitola nejprve vymezuje zdravotní znevýhodnění a související pojmy v teoretické rovině, vysvětluje pojmy invalidita a invalidní důchod a nakonec formou adaptace firemního prostředí zdůvodňuje i možné zvýšení společenské odpovědnosti firem v této oblasti. Legislativně-správní vymezení zdravotního znevýhodnění pozbylo v roce 2015 svoji platnost a byl uznáván maximálně do 31. prosince 2011 (Arnoldová, 2012, s. 197).

Specifickým pojmem je handicap, kterým rozumíme „*poruchu i omezení při projekci do společenské roviny. Vyjadřuje míru sociálních důsledků vyplývajících z postižení (omezení). Závisí na věku, pohlaví, vzdělání, kvalifikaci a dalších sociálních a kulturních faktorech. Může jít i o handicap v zaměstnávání*“ (Kutnohorská, 2012, s. 363). Standardně se pojem zdravotní znevýhodnění však užívá a jsou za zdravotně znevýhodněné považovány osoby se zdravotním handicapem, ať už fyzickým, psychickým anebo kombinovaným (Kutnohorská et al., 2012, s. 349-350).

V uvedených třech výrocích můžeme vnímat rozdílné tendence v legislativním vymezení pojmu zdravotního znevýhodnění a vymezení v odborné literatuře či obecně ve společnosti. I přestože legislativně tento pojem již zakotven není, užívá se standardně pro osoby, které mají nějaký zdravotní handicap. Definici zdravotního handicapu uvádí Kutnohorská a my jej můžeme rozdělit na tři základní kategorie. Jsou jimi handicap fyzický, psychický anebo kombinace fyzického a psychického handicapu. Zdravotně znevýhodněná osoba je tedy osoba s určitým druhem handicapu. Tato definice počítá i s jinými důsledky, než je zaměstnavatelnost osoby. Vyjadřuje i míru sociálních důsledků, které ze zdravotního postižení vyplývají. Je správné si všimnout, že takové znevýhodnění může záviset na dalších proměnných, kterými jsou věk, pohlaví a další demografické ukazatele. Kutnohorská rozšiřuje možné sociální důsledky i na sociální a kulturní faktory. Zdravotně znevýhodněných osob je zhruba 10 % (Kutnohorská et al., 2012, s. 349-350).

„Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními; anebo rozhodnutím úřadu práce uznány zdravotně znevýhodněnými“ (Arnoldová, 2012, s. 197).

Uvedené procentuální vyjádření vychází ze všech osob, které jsou zaměstnavatelé. Je zřejmé, že tento pohled rozhodně není zanedbatelný a existuje společenská poptávka alespoň po regulaci uvedeného ukazatele. Arnoldová připouští i uznání osoby sociálně znevýhodněných, avšak legislativní vymezení skončilo v roce 2015. Vzhledem k tomu, že rok vydání uvedené publikace je 2012, je možné toto tvrzení přisuzovat i právě tomuto datu. Při podrobnějším zkoumání sdělení autorky však tato již se skončením pojmu v legislativní rovině počítá, vymizení pojem jako takový zůstává.

4.1 Zdravotní znevýhodnění a invalidita

Tyto pojmy někdy bývají zaměňovány a není to zcela správně. Kdo je zdravotně znevýhodněný nezbytně nemusí být invalidou anebo nemusí nezbytně pobírat invalidní důchod. Kapitola uvádí rovněž legislativní vymezení, na které navazuje odborná literatura. Invalidita nastává tehdy, pokud je schopnost k výkonu zaměstnání snížena alespoň o 35 %. (§ 39 zák. č. 155/1995 Sb.).

Už jen u tohoto vymezení se pozastavíme. Zdravotní znevýhodnění nemá s invaliditou žádnou souvislost, pokud schopnost k výkonu zaměstnání je snížena o 34 % a méně. Do té doby hovoříme pouze o určitém omezení. Z definice je zřejmé, že legislativa už nerozlišuje typ práce anebo odvětví, ale vymezuje obecně schopnost k výkonu zaměstnání 34 % a více. V kapitole Systém sociálního zabezpečení práce uvádí, že je možné v určitých případech prostřednictvím sociálního systému pomáhat osobám v konkrétních situacích, zdravotního znevýhodnění k výkonu zaměstnání nevyjímaje. Aby tyto osoby měly možnost dosáhnout na systém sociální podpory, je zavedený povinný finanční odvod ze mzdových nákladů. Jsou ale případy, kdy sociálně znevýhodněný invalida ani nedostal příležitost k tomu, aby mohl být součástí systému takovýchto povinných odborů do systému sociální správy.

„Invalidy z mládeži jsou ti, kteří zdědili zdravotní znevýhodnění, popř. ho získali do 18 let věku. Obě skupiny neměly čas vstoupit do zaměstnání a získat potřebnou dobu pojištění na invalidní důchod“ (Tomeš, 2010, s. 218).

„Pojištěnec má nárok na invalidní důchod, jestliže nedosáhl věku 65 let a stal se

a) invalidním a získal potřebnou dobu pojištění, pokud nesplnil ke dni vzniku invalidity podmínky nároku na starobní důchod podle § 29, popřípadě, byl-li přiznán starobní důchod podle § 31, pokud nedosáhl důchodového věku, nebo

b) invalidním následkem pracovního úrazu“ (§ 38 zák. č. 155/1995 Sb.)

Invalidní důchod je určitou kompenzací pro osoby, které mají horší podmínky k účasti na trhu práce (Arnoldová, 2012, s. 190).

A právě v těchto případech dochází ke klasifikaci invalidity z mládí. Tato nepředpokládám, že by osoby měly příležitost vkládat prostředky získané zaměstnáním do systému sociální správy, i přesto jim však může být poskytnutá sociální pomoc formou dávek. Takovouto dávkou rozumíme tzv. invalidní důchod. Jedná se o kompenzaci skutečnosti, že osoby nemají rovnocenné postavení na trhu práce společně s osobami bez zdravotního handicapu. Při podrobném vymezení invalidity obecně, resp. osoby, které mají nárok na invalidní důchod, vylučuje legislativa osoby důchodového věku, což je logické. Prakticky starobní důchod vylučuje důchod invalidní.

Velmi rozsáhlým způsobem legislativa, ať už hovoříme o zákonech, doprovodných vyhláškách anebo dalších právních normách, vymezuje posuzování invalidity. Při literární rešerši v této oblasti autorka práce zjistila, že se jedná o problematiku tak obsáhlou, že by tento systém samostatně mohl být tématem jiné diplomové práce. Proto uvádí na konci této podkapitoly pouze obecné vyjádření toho, jakým způsobem se invalidita posuzuje. Míra tohoto posouzení má totiž vliv na uplatnitelnost na trhu práce a může snížit/zvýšit míru zdravotního znevýhodnění. Míru invalidity je možné měřit. V základu rozlišujeme invaliditu „*fyzickou, profesionální a všeobecnou*“. V každé z oblastí je možné vyjádřit stupeň „*bezmocnost, plnou invaliditu, částečnou invaliditu a invaliditu malou*“ (Tomeš, 2010, s. 219-221).

K posouzení invalidity slouží tzv. posudková komise. Tato posuzuje výhradně zdravotní stav osoby a nestanovuje výměru konkrétní dávky, kterou nazýváme invalidní důchod (Čeledová a Čevela, 2020, s. 38).

Je možné si představit tři osoby, z nichž alespoň dvě osoby jsou lékaři, kteří posuzují míru takového pracovního znevýhodnění, resp. invalidity. Čím vyšší je procento, tím sociální systém může více podporovat zdravotně znevýhodněnou osobu. V případě změny zdravotního stavu může posudková komise zasednout i opakovaně a posuzovat jednu a tu samou osobu.

4.2 Adaptace firemního prostředí

Pro zvýšení zaměstnavatelnosti zdravotně znevýhodněných osob je možné realizovat různá opatření. Jedním z takových opatření je přizpůsobení firemního prostředí ze strany zaměstnavatele tak, že v jeho firmě budou moci pracovat i osoby s určitým zdravotním znevýhodněním. Mohou tím být bezbariérové přístupy, výtah, vybavení pro čtení textu na počítači anebo psaní hlasem, zřízení tlumočnicka do znakové řeči, adaptace přístrojů pro ovládání jednou rukou a mnoho dalších opatření. Nejen opatření jako taková však postačují pro soulad zaměstnavatele se společenskou poptávkou po tomto typu přizpůsobení se, ale i odborná literatura upozorňuje na tuto nezbytnost.

Při zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob musíme brát v potaz zákonnou povinnost rovného zacházení a antidiskriminační přístup ve firemním prostředí. Politickým cílem je nalézt pro osoby sociálně znevýhodněné vhodné pracovní podmínky tak, aby měli rovné příležitosti pro uplatnění na trhu práce (Tomeš, 2010, s. 294).

Protože Tomeš (2010, s. 294) uvádí informace, které je možné považovat za reprodukovaná doporučení pro aplikaci legislativních povinností, je zcela nezbytné jejich dodržování. Rovné zacházení a nediskriminační tendence ze strany zaměstnavatele, ale i zaměstnanců, jsou prvním velmi důležitým předpokladem pro zvýšení zaměstnavatelnosti sociálně znevýhodněných osob. Pokud ve firmě zřídíme bezbariérový přístup, ale osobám se zdravotním znevýhodněním neumožníme participaci na firemních procesech stejně jako ostatním, pak můžeme hovořit o diskriminačním přístupu. Soulad mezi úkony, které učiníme pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a přístupem k nim je nevyhnutelný.

Národní rada zdravotně postižených v České republice poskytuje mnoho služeb, kdy jednou z nich je „pomoc při řešení problematiky zaměstnávání zdravotně postižených“ (Arnoldová, 2015, s. 122).

Proces adaptace ve firemním prostředí neznamena pouze zaškolení pro výkon určitého typu činnosti, ale také adaptaci sociální, která řeší otázku vztahů a struktury uvnitř firemního prostředí, resp. uvnitř organizace (Tureckiová, 2004, s. 66). Tendence k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných je daná především politikou rovných příležitostí. V prvním případě Arnoldová poukazuje i na tlak iniciativy národní rady, která může pomáhat nejen těmto osobám přímo, ale také potenciálním zaměstnavatelům těchto osob k učinění opatření pro rovné příležitosti. Tureckiová upozorňuje na skutečnost, že samotným přijetím zaměstnance proces nekončí. Je nutné seznámit i ostatní zaměstnance s možnými specifiky konkrétní osoby se zdravotním znevýhodněním a dbát na tzv. sociální adaptaci. Někteří zaměstnanci například nemusí mít žádnou zkušenost s jednáním s nevidomou osobou anebo s osobou na vozíku, a proto je vhodné zavést proces zaškolování se zaměřením na tato specifika.

4.3 Společenská odpovědnost firem

Tendence ke zvýšení zaměstnatelnosti osob se zdravotním znevýhodněním plně respektují společenskou odpovědnost firem. Tedy chování, které pomáhá firmám zlepšit jejich pověst ve společnosti a je obecně vnímáno jako pozitivní. Zaměstnavatelé by tedy mohli uvažovat i tím směrem, že pokud chtějí zvýšit povědomí o chování své organizace jako o společensky odpovědném a prospěšném celku, může to být pro ně i motivace k zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Dobře smýšlející manažer může vnímat i dlouhodobost tohoto konceptu a jeho udržitelnost. Jednak může zjednodušit systém obsazování pracovních pozic, ale také snížit či regulovat fluktuaci zaměstnanců v podniku. Můžeme hypoteticky předpokládat nižší fluktuaci zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním.

Společenskou odpovědnost organizace lze rozdělit na tři pilíře, a sice na pilíř ekonomický, sociální a enviromentální. Sociální pilíř předpokládá, že by se firma měla zabývat i zaměstnáváním lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 26-27).

Jako chování organizace, které můžeme nazvat společensky odpovědným v sociální oblasti, můžeme označit i tzv. zaměstnávání bez bariér (Kašparová a Kunz, 2013, s. 137).

Společenská odpovědnost firem myslí na celkem tři oblasti. Na oblast ekonomickou, sociální a enviromentální. Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější oblastí právě ta sociální, která myslí mimo jiné i na nabízení příležitostí k zaměstnání všem bez rozdílu a s rovným přístupem. Shodně Pavlík, Bělčík, Kašparová a Kunz uvádí, že ukazatelem sociálně odpovědného chování firmy je i zaměstnávání skupin, které mohou mít obtížnější podmínky pro nalezení pracovních příležitostí. Vyhledávání zaměstnanců z řad znevýhodněných skupin může plnit nejen jeden politický cíl (Kunz, 2012, s. 92-96). Na konci této kapitoly je možné potvrdit Kunzova slova a vrátit se do kapitoly Zaměstnanost. Kunz totiž potvrzuje, že nabízení pracovních míst skupinám, kterým hrozí vyšší nezaměstnanost, může mít za cíl i pozitivní celospolečenský přínos. Ať už budeme hovořit obecně o snížení nezaměstnanosti, zvýšení úrovně mezinárodního knowledge managementu anebo i přílivu osob ze zemí, kde je vzhledem k jejich zdravotnímu znevýhodnění mnohem těžší získat práci než v České republice.

Souhrnně můžeme říci, že zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob nemá legislativní omezení a vyžaduje spíše projev vůle zaměstnavatele. Existují iniciativy, které mohou tomuto procesu pomoci a především je možné na základě rozšíření pracovních příležitostí získat i lepší pověst v rámci společenské odpovědnosti firem. I přesto však existují osoby, které třeba nelze zaměstnat vůbec v důsledku různého stupně invalidity. Pokud má osoba omezené možnosti uplatnění na trhu práce o 35 % a více, hovoříme o posouzení jeho invalidity. Na základě tohoto je osobě vyplácen invalidní důchod.

4.4 Motivace

Medlíková (2021, s. 13) uvádí, že motivace je „*nástroj k uspokojení potřeby, pohon a důsledek úspěšně vykonávané činnosti*); *Motivovaný člověk je cílevědomější a podává dlouhodobě kvalitnější výkon*“.

Motivace má přímou souvislost s úspěšností. Míra motivace a její důležitost se také odvíjí od úrovně zastávané pozice. U manažerských postů je velmi důležitá vnitřní motivace a umění se pro věc nadchnout (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15).

Plamínek (2010, s. 14-15) rozlišuje pojmy motivace a stimulace. Stimulaci popisuje jako vnější procesy působící na jedince, kdežto motivací rozumí naše vlastní vnitřní pohnutky k tomu něco dělat.

Podle Urbana (2017, s. 6) jsou velmi důležité také tzv. motivační faktory. Jsou to ty faktory, které přímo souvisí s uspokojováním konkrétních potřeb. Považuje za důležité faktory přisuzovat konkrétním účelům. Ať už je účelem uspokojení některé z potřeb podle Maslowovy pyramidy potřeb, vnitřní či vnější faktory motivace, hmotné či nehmotné a ostatní možná kritéria.

Podobně jako Plamínek (2010, s. 14-15) popisuje i Šnýdrová et al. (2021, s. 12-13) vnitřní a vnější motivaci. „*Vnitřní určují faktory, které si lidé sami vytvářejí a zároveň jsou jimi ovlivněny do té míry, že se chovají způsobem, který vede k jejich uspokojení.; Vnější motivace je podněcována odměnou nebo naopak trestem, respektive hrozbou trestu*“.

5 Kompetence k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných

Aby bylo možné zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby, je nezbytné, aby zaměstnavatel disponoval příslušnými znalostmi, dovednostmi, ale i postoji, které souhrnně můžeme nazývat kompetencemi. V případě, že zaměstnavatel není k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob dostatečně kompetentní, může tím vytvářet zbytečnou bariéru. Z toho důvodu práce přináší kapitolu, která definuje kompetenci v souvislosti se zaměstnáváním a nabízí cestu k odstranění možných bariér formou firemního vzdělávání.

Pod pojmem kompetence si neodborná veřejnost představuje zpravidla oprávnění osob k něčemu se vyjadřovat anebo disponovat určitou pravomocí. Osoba, která je kompetentní, je podle veřejnosti autoritou pro ty, kteří kompetenci nemají (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 25).

Pro základní vymezení kompetence je důležité si uvědomit, že je tato vázána především na konkrétní pracovní pozici. I přestože nemůžeme tvrdit, že jsme kompetentní partner, kompetentní přítel anebo kompetentní otec, samotná profesní kompetence pod sebe podřazuje mimo jiné i dovednosti sociální interakce, komunikačních dovedností a obecně znalosti zákonitostí mezilidských vztahů. Není možné tedy tvrdit, že kompetence izolovaně souvisí pouze s prací a nikoliv s lidmi. Provázanost těchto oblastí je předmětem i této kapitoly.

5.1 Pojem kompetence

Kompetence je pojem, který je klíčový pro vymezení popisu pracovního místa. Pokud by ke konkrétnímu pracovnímu místu nebyly přiřazené kompetence, pak by zaměstnanec nedisponoval potřebnými pravomocemi k výkonu požadované práce. Navíc je vyjádření kompetencí pro zaměstnavatele určitým ulehčením a především zefektivněním práce při vyhledávání, získávání, náboru a případnému propouštění zaměstnanců. Prvně práce vymezuje kompetenci obecně.

V souvislosti s výkonem konkrétní manažerské profese rozlišujeme dvě základní směry kompetence, kterými jsou koncepční a technické schopnosti. Obě v souvislosti se sociálním chováním při práci s lidmi (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 32).

K těmto druhům kompetencí je možné přiřadit i tzv. kompetence funkční. Tyto jsou nepostradatelnou součástí každé firmy a definují vztah zaměstnavatel/zaměstnanec. A to jak uvnitř podniku, tak i mezi podniky navzájem (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 119).

Gejthamr a Dědina (2010, s. 32) stejně jako Veteška a Tureckiová (2009, s. 119) shodně přiřazují kompetenci k výkonu povolání. Částečně se liší v jejím vymezení, resp. kompetence dělí podle jiných hledisek. Stejně, jak práce uvedla v úvodu této kapitoly, je nutné pod kompetenci přiřadit i sociální dovednosti. V tomto se autoři zcela shodují. První definice hovoří o *sociálním chování při práci s lidmi* a ve druhém případě kompetence *definují vztah zaměstnavatele a zaměstnance*. V obecné rovině můžeme hovořit o institutu podřízenosti a nadřazenosti, díky kterému je pohodlné rozdělovat povinnosti, pravomoci a zodpovědnost. Druhá definice navíc rozlišuje rozsah kompetence, resp. úpravy vztahů zaměstnanec a zaměstnavatel, a to nejen uvnitř podniku, ale rovněž i navenek. To, jakým způsobem jsou upraveny vztahy uvnitř firmy, může mít podle autorů vliv i na vnímání firmy jako celku z vnějšího prostředí. Následující schéma vymezuje složky kompetence už více podrobně.

Obrázek 1 - Schéma kompetence



Zdroj: Kazík (2017, s. 39)

Podle Obrázku 3 kompetence rozdělit na vědomosti anebo dovednosti. Buď je nutné, aby zaměstnanec něco znal/věděl/uměl vysvětlit anebo aby něco dokázal provést. U zaměstnávání osob se sociálním znevýhodněním bude nejvíce žádoucí získání znalostí/vědomostí. Na obrázku č. 3, které uvádí Kazík, vidíme i různé úrovně kompetence. Prostřednictvím vzdělání může dojít i ke změně chování osoby. Pro názornost je možné uvést příklad, kdy díky poskytnutí vzdělání v oblasti zhoršené mobility osob na vozíku může

zaměstnanec intuitivně nabízet pomoc v případech, které mohou být pro tyto osoby neproveditelné. Pochopitelně za předpokladu zachování etikety.

5.1.1 Kompetenční model

Rozsáhlým tématem v kapitole kompetence je kompetenční model. Jeho aktuálnost v otázce zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob je nezpochybnitelná, neboť celý model firmy může upravovat jak kompetence zaměstnavatele pro vyhledávání, výběr a nabírání nových zaměstnanců, ale také kompetence těchto zaměstnanců a jejich povinnosti vůči zaměstnavateli. Tento model bude ve firmě, která zaměstnává zdravotně znevýhodněné osoby, specifický. A to nejen z ohledu vztahu zaměstnavatel/zaměstnanec, ale také ve vztahu k bezpečnosti práce, vztahů s veřejností, čerpání dotací anebo jiného druhu státní či nestátní podpory apod.

Kompetenční model provazuje podnikové cíle a strategii společně s procesy personálního řízení (Horník, 2007, s. 68).

„Kompetenční model vytváří ve firmě „most“ mezi podnikovou a personální strategií.“ Neodmyslitelně se váže na řízení lidských zdrojů a jedním z jeho hlavních úkolů je integrace (Bartoňková, 2010, s. 97).

Oba autoři se shodují na tom, že kompetenční model je spojovacím prostředkem k vybraným procesům personálního řízení. Výsledkem kompetenčního modelu by mělo být nalezení vhodného průniku mezi podnikovými cíli a způsobem řízení zaměstnanců v podniku. Díky tomu, že je možné jej vnímat jako nástroj ke koordinaci a usměrnění personálního řízení tak, aby bylo v souladu i s podnikovou strategií, můžeme velmi efektivně ovlivňovat vybrané dílčí procesy, které se podílí na výsledcích produktivity anebo efektivity zaměstnanců. Je vhodné si všimnout, že Bartoňková (2010, s. 97) zmiňuje rovněž i institut integrace. V kontextu její knihy se však nejedná pouze o integraci zaměstnanců, ale o integraci podnikových cílů do oblasti personálního řízení. Pochopitelně, že v těchto procesech vnímá silnou potřebu reciprocit.

Vytvoření kompetenčního modelu je nezbytnou součástí personálního řízení (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 106).

Veteška a Tureckiová (2008, s. 106) dokonce absenci kompetenčního modelu považují za zásadní pochybení v oblasti personálního řízení, a to oprávněně. V případě, že není ve firmě zřízený kompetenční model, není možné vykonávat některé konkrétní činnosti, jakými jsou rozdělování úloh, subsidiární komunikace, provádění periodického hodnocení zaměstnanců anebo vynucování splnění přiděleného úkolu. V případě, že kompetenční model nepočítá se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob, není možné takové osoby zaměstnat. A v případě, že by k tomu přeci jen došlo, nebude možné se přizpůsobit potřebám zdravotně znevýhodněných zaměstnanců a dříve či později může dojít k diskriminaci a fluktuaci těchto zaměstnanců.

5.1.2 Centrální databáze kompetencí

Kompetence neupravuje pouze odborná literatura, ale jsou již plně zařazeny v systému státní správy. Tvorbě kompetenčního modelu může velmi dobře přispívat Centrální databáze kompetencí (dále jen „CDK“). Tato databáze je součástí Národní soustavy povolání, která vznikla jako baterie doporučených kompetencí pro konkrétní profese. Při procházení databází můžeme detailně zkoumat požadavky na

- *„Odborné znalosti a dovednosti – jsou souborem odborných požadavků (teoretických znalostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon povolání“*
- *Obecné dovednosti – jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí*
- *Měkké kompetence – jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka“*

(Ministerstvo práce a sociálních věcí, online, 2017).

Pokud chce zaměstnavatel využít CDK pro tvorbu kompetenčního modelu, tak může buď pracovnímu místu přiřazovat jednotlivé kompetence, které sám považuje za vhodné anebo zvolit již konkrétní název pracovní pozice, ke které jsou kompetence již přiřazeny a upravovat je. Obecné i měkké dovednosti CDK umožňuje vyjádřit i úrovní. Typickým příkladem jsou jazykové dovednosti. Pro recepční v hotelu budou zřejmě požadavky na znalosti cizího jazyka nižší, než pro manažera mezinárodní firmy.

„Centrální databáze kompetencí (CDK) je autonomním systémem pro správu kompetencí, což je prostředek, kterým jsou v Národní soustavě povolání popisovány požadavky na pracovníka. Uživatelům umožňuje formou veřejně dostupné internetové aplikace náhled a export dat z ucelené databáze více než 27 tisíc kompetencí“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, online, 2017).

Počet kompetencí neustále roste, a to v závislosti na vznik nových technologií, rostoucí migraci, specifické potřeby zaměstnanců, práci na dálku a podobně. Uvedených 27.000 kompetencí obsahuje jak odborné znalosti a dovednosti, obecné dovednosti, tak i měkké kompetence. Uživatelé mají možnost i data exportovat, což v praxi vypadá tak, že si zvolí požadované kompetence k pracovnímu místu ze všech tří kategorií a následně mu systém umožní jejich export do přehledné tabulky. Pro ukázkou práce uvádí všechny odborné znalosti a dovednosti, které fulltextovým vyhledáváním termínu „znevýhodnění“ systém nabídl k přiřazení.

Obrázek 2 - Kompetence k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob

Odborné znalosti a dovednosti

Kód	Název
i21 C 2065	Vyřizování agendy rozhodování o charakteru osoby zdravotně znevýhodněné, o invaliditě nebo částečné invaliditě nebo o ukončení pracovní neschopnosti na základě posudku lékařské posudkové služby
k22 D 1011	Kariérová diagnostika a management v oblasti řízení vlastní kariéry klientů s rizikem, ohrožením a znevýhodněním
k22 D 2015	Používání speciálních komunikačních metod pro kompenzaci příslušného ohrožení, rizika nebo znevýhodnění
k22 D 2415	Sestavení individuálních plánů pro jednotlivé uživatele (s ohledem k ohrožení, riziku nebo znevýhodnění klienta)
k22 Z 1016	Metodické řízení pracovníků dlouhodobé péče při plánování služby pro jednotlivé uživatele s ohledem k ohrožení, riziku nebo znevýhodnění klienta
k22 Z 5002	Organizace informačních, poradenských a vzdělávacích akcí zaměřených na podporu a rozvoj řízení vlastní kariéry ohrožených, rizikových a znevýhodněných klientů
k23 D 3025	Posouzení znalostí a dovedností ohroženého, rizikového nebo znevýhodněného klienta s využitím metod základní kariérové diagnostiky

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (online, 2017)

Tento výstup prokazuje, že systém dokáže společně kombinovat kompetence na základě klíčového slova. Je zřejmé, že některé spolu vůbec nesouvisí a pro zpracování tématu práce je upotřebitelnou znalostí a dovedností kompetence zejména C2065. Uživatel má také možnost se podívat do příslušné kategorie (i21), ve které nalezne kompetence příbuzné anebo související. Je možné tedy nazvat systém funkčním, upotřebitelným a usnadňujícím pomoc zaměstnancům s personální pravomocí.

5.2 Pojem vzdělávání

Kompetence je možné získat, případně je zdokonalovat. Výborným prostředkem k tomu je vzdělávání, které umožňuje zacílit na konkrétní kompetenci anebo celý jejich soubor. V případě, že je nutné zvýšit kompetence v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním, je nutné zvýšit především znalosti v dané oblasti. Pro zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním je důležité vhodným způsobem uvnitř organizace o záměru informovat a poučit zaměstnance. Výborným prostředkem je institut firemního vzdělávání, který dokáže přesně vymezit vzdělávací potřebu a nalézt nejvhodnější cestu k jejímu uspokojení. Samotné firemní vzdělávání je možné také chápat jako institut, prostřednictvím kterého můžeme preventivně působit proti negativním sociálním jevům mezi zaměstnanci právě z důvodu zaměstnání osoby se sociálním znevýhodněním.

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 12).

Bartoňková uvádí velmi jednoduchou definici, která však naprosto přesně vystihuje proces (nejen) firemního vzdělávání. Na jednoduchém příkladě lze její tvrzení potvrdit. Představme si, že bychom rádi nově zaměstnávali ukrajinsky hovořící uchazeče. K tomu však potřebujeme mít možnost se s nimi dorozumět, dokázat přeložit dokumenty k výkonu práce aj. Tím jsme specifikovali to, co je žádoucí. Aktuální stav „co je“ však zjistil, že nikdo z firmy neumí hovořit ukrajinsky a není schopný ani překladatelské činnosti. Abychom dosáhli toho, co je žádoucí, je nutné zaměstnance vzdělat v ukrajinském jazyce na požadované úrovni, která musí být přesně specifikována. Ke specifikaci dochází obvykle prostřednictvím analýzy vzdělávací potřeby, kterou kapitola uvádí mezi fázemi firemního vzdělávání. Je přirozené, že není nutné vzdělávat zaměstnance ve slovní zásobě týkající se ošetrovatelství zvířat, ale určitě je nutné vzdělávat ve slovní zásobě týkající se pracovněprávních vztahů. Prostřednictvím vzdělávání pak zaměstnanci získávají určité kompetence.

Výsledkem firemního vzdělávání má být získání určité kompetence, tedy určité vědomosti anebo dovednosti. Podle toho, z čeho se má konkrétně kompetence skládat, je nutné vybrat vhodný způsob analýzy vzdělávací potřeby i metody vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 71-72).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 71-72) vymezují pouze dvě složky kompetence, kterými jsou znalosti a dovednosti. Práce však již vymezila na obrázku č. 3, že kompetence se skládá minimálně z pěti různých oblastí, do kterých je možné řadit i motivy. A tím zásadním způsobem práce otevírá i možnost zkoumat motiv (hodnotu, postoj) zaměstnavatelů ke vzdělávání zdravotně znevýhodněných osob. Uvedení autoři potvrzují, že konkrétní kompetence, tedy i motivy, lze prostřednictvím vhodně zvolené metody vzdělávání rozšířit. Jiná metoda vzdělávání bude vhodná pro získání znalosti v oblasti legislativního vymezení zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a jiná bude vhodná pro získání dovednosti komunikace s osobou pochybující se na invalidním vozíku anebo pomocí jiné kompenzační pomůcky.

5.3 Firemní vzdělávání a jeho fáze

Standardní institucionální vzdělávání se od firemního liší, a to především podmínkami pro jeho realizaci, cílem anebo motivací účastníků. U firemního vzdělávání je nutné s účastníky více pracovat tak, aby ve vzdělávání vnímali smysl. Je nutné je více stimulovat k takovému vzdělávání, jinak jej mohou vnímat pouze jako nevyhnutelnost a součást pracovních povinností. Tím může být vzdělávací efekt redukován anebo může být celá vzdělávací aktivita kontraproduktivní.

Mnoho vzdělavatelů ve firmách se dopouští jedné zásadní chyby, kterou je to, že na prvním místě přemýšlí nad obsahem vzdělávání. Vytvořit samotný obsah vzdělávání je však tou jednodušší částí. Tou důležitější je zjistit co nejvíce informací k tomu, abychom věděli co je potřeba vzdělat (Kazík, 2017, s. 31-32).

Je velmi důležité, aby celý vzdělávací proces prošel všemi jeho fázemi. Vynechání jakékoliv z nich může mít za důsledek snížení efektivity a nedosažení stanovených vzdělávacích cílů. Jev, který popisuje Kazík, je výsledkem stereotypu, že zaměstnavatel nejlépe ví, co a jak má vzdělat a co jeho zaměstnanci potřebují. Úzká spolupráce s odborným vzdělavatelem je však v tomto ohledu nevyhnutelná, protože pouze při správně stanovených vzdělávacích cílech, identifikaci vzdělávací potřeby, přípravy, realizace a evaluace vzdělávací aktivity je možné dosáhnout požadovaných výsledků.

5.3.1 Identifikace a analýza vzdělávací potřeby

Jednoduše lze tvrdit, že se jedná o zjištění toho, co a do jaké hloubky je potřeba vzdělat. K identifikaci může dojít na základ různých okolností. Například při expanzi firmy do zahraničí může vzniknout potřeba jazykového vzdělávání. Při zvýšeném množství úrazů může vzniknout potřeba k důkladnému proškolení v oblasti bezpečnosti práce. Pokud firma přejde na novou technologii, může vzniknout potřeba k získání vzdělání souvisejícího s rozvojem těchto technologií.

Prvním krokem před samotným plánováním vzdělávací aktivity je nutné zjistit, zdali existuje nějaká vzdělávací potřeba, resp. rozpor mezi tím „co je“ a „co je žádoucí“ a tuto potřebu je nutné velmi důkladně analyzovat. Už při realizaci tohoto kroku je nutné uvažovat nad měřitelností míry dosažení vzdělávacích cílů (Bartoňková, 2010, s. 119).

V praxi je možné se často setkat s tím, že zaměstnavatel není odborníkem v didaktice, a proto neumí řádně vzdělávací potřebu zjistit. Tato by měla být zcela v souladu i se zadáním zaměstnavatele, ale z důvodu neobornosti tomu zpravidla tak není (Langer, 2016, s. 33).

Proces identifikace a analýzy vzdělávací potřeby je klíčový. Pouze díky němu je možné přesně vymežit a stanovit vzdělávací cíle tak, aby byly co nejvíce měřitelné a mohly být tak podrobeny co nejpřesnějšímu zhodnocení na konci vzdělávacího procesu. Je velmi správné, aby didakticky nekompetentní zaměstnavatel požádal o analýzu vzdělávací potřeby externí firmu, která se na vzdělávání specializuje. Proces identifikace a analýzy vzdělávací potřeby je totiž výchozím bodem pro celou tvorbu vzdělávací aktivity, čímž nemyslí autoři pouze fázi přípravy a realizace, ale také fázi evaluace neboli zhodnocení. Pokud je řádně identifikovaná a analyzovaná vzdělávací potřeba, může na základě těchto informací již vzniknout konkrétní evaluační mechanismus, který bude plně reflektovat práce tuto potřebu. Jen díky tomuto přístupu dokážeme měřitelně zhodnotit její uspokojení.

5.3.2 Příprava a realizace vzdělávací aktivity

Před přípravou vzdělávací aktivity je nutné správně stanovit cíl vzdělávání. Tento by měl obsahovat konkrétně měřitelné ukazatele toho, co je nutné vzdělat a co jaké míry/hloubky. Od stanoveného vzdělávacího cíle se poté odvíjí příprava vzdělávací aktivity i volba vzdělávací metody. Pokud bude nutné vzdělat někoho pro obsluhu stroje, pak přednáška o jeho obsluze zřejmě nebude dostačující.

Při tvorbě obsahu, resp. přípravy vzdělávací aktivity je vhodné stanovit si profil účastníka vzdělávací aktivity a profil jeho absolventa. Díky tomu dokážeme definovat právě záměrné rozdíly. Následná tvorba studijního plánu, volba vzdělávacích metod a didaktických pomůcek musí být v souladu se záměrným vzdělávacím cílem (Bartoňková, 2010, s. 146-167).

Autorka velmi dobře popisuje přípravu vzdělávací aktivity, která by měla správně obsahovat i profil účastníka i absolventa. Tímto autorka potvrzuje, že vzdělávání je soustavná činnost, která se snaží uspokojit vzdělávací potřebu, resp. chybějící kompetenci tak, aby po absolvování vzdělávání tato potřeba již neexistovala. Profilem absolventa lze rozumět podle autorky přesně vymezené kompetence, které má absolvent studiem nabýt. Díky profilu absolventa je možné velmi spolehlivě a měřitelně vykonat evaluaci vzdělávací aktivity, protože pokud některou z kompetencí uvedenou v profilu absolvent po kurzu nemá, pak je velmi důležité hledat příčinu jejího nenabytí. Při tvorbě studijního plánu je rovněž důležité zohledňovat logickou posloupnost témat a také jejich náročnost. V případě, že náročnost vzdělávací aktivity není vyvážená, může mít za vliv únavu a nezáměr účastníků, což není žádoucí.

Při realizaci musíme zohlednit výukový prostor (velikost, osvětlení, rozestavení míst pro účastníky, hygiena, čistota a zázemí), vybavenost technikou, vzdálenost od toalety apod. (Langer, 2016, s. 53-54).

Při firemním vzdělávání se obvykle nenacházíme ve standardizovaných prostorách pro realizaci výuky. Pokud budeme vzdělávat i osoby se specifickým zdravotním znevýhodněním, musíme zohlednit i tuto skutečnost a prostory pro výuku přizpůsobit. Je ale důležité vzít v potaz i možnost realizovat firemní vzdělávání i mimo zázemí firmy, ve které zaměstnanci pracují.

Při volbě metody vzdělávací metody musíme zvážit, zdali se přikloníme ke vzdělávání na pracovišti anebo mimo něj. Pracoviště má pro účastníky vzdělávací aktivity výhodu domácího a známého prostředí, znamená úsporu času i náklad (cestovní náhrady, stravné, čas), avšak právě prostředím může být ovlivněn vzdělávací efekt. Oproti tomu vzdělávání mimo pracoviště může být pro zaměstnance více stimulující a nabízí poměrně bezpečné prostředí pro seberealizaci (Saliger a Borský, 2022, s. 27-32).

Saliger a Borský (2022, s. 27-32) hovoří o možném vlivu prostředí na účastníky. Je vhodné zahrnout do výhod a nevýhod volby vzdělávacích metod i možnou nákladovost. Samotná skutečnost, že je vzdělávání realizováno mimo firemní prostředí ještě neznamená, že je zajišťováno externím lektorem a naopak. Ale už samotná cesta a stravné mohou zásadním způsobem ovlivnit rozhodování zaměstnavatele o tom, zdali se rozhodne pro firemní anebo cizí prostory pro realizaci vzdělávací aktivity.

5.3.3 Evaluace vzdělávací aktivity

Evaluace, zpětná vazba, hodnocení. To jsou klíčová slova pro vyjádření poslední fáze vzdělávacího procesu, která je nezbytná pro ověření dosažení vzdělávacích cílů. Jak již je uvedeno na začátku kapitoly firemního vzdělávání, o evaluačních mechanismech je nutné uvažovat již při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb. Evaluace totiž komparuje to, jaká existovala vzdělávací potřeba s tím, zdali a do jaké míry byla uspokojena. Evaluace je v současné době pojmem úzce spjatým právě se vzděláváním, ovšem jedná se o velmi komplexní proces, který je hlubší než proces běžného hodnocení.

Význam evaluace je ve vzdělávacím procesu zcela nezpochybnitelný. Abychom ověřili, zdali se prostřednictvím vzdělávání podařilo dosáhnout vytyčených cílů, je nutné mít nastavené ověřovací mechanismy. V případě zjištění, že evaluace prokáže nesoulad se vzdělávacími cíli, je nutné identifikovat příčinu a na základě toho provádět další rozhodnutí (Saliger a Borský, 2022, s. 33-36).

Výsledkem evaluace může být zjištění, že k naplnění vzdělávacích cílů nedošlo. Poté je nutné identifikovat, z jakého důvodu a buď vzdělávací aktivitu realizovat znovu za zaměněných (přizpůsobených) podmínek anebo zařadit i jinou vzdělávací aktivitu, která je nezbytná pro účast na té stávající. Také je možné že důvodem je nízká motivace účastníků anebo jiná překážka. Evaluace je velmi komplexní způsob, jak posoudit úspěšnost vzdělávacího procesu a vyžaduje odborné zastoupení. Důsledky evaluace se mohou projevit i v nákladovosti. V případě, že evaluace zmíněné nedostatky prokáže, je možné v případě externí firmy zajišťující vzdělání požadovat i kompenzaci za nekvalitně odvedené služby. Touto může být sice další vzdělávací aktivita, ovšem zaměstnavateli vznikají další náklady, neboť jeho zaměstnanec nemůže vykonávat práci, která je mu přiřazena.

5.4 Metody firemního vzdělávání

Vhodná volba metody firemního vzdělávání je činností, kterou vzdělavatel vykonává po fázi identifikace a analýzy vzdělávací potřeby. V závislosti na tom, co je potřeba vzdělat a do jaké úrovně, je nutné tomuto přizpůsobit i výběr metody. Ve firemním vzdělávání může být výběr vhodné metody omezený prostředím, ale také i osobností lektora. Pokud je lektor z interních zdrojů, nemusí ani vhodná volba vzdělávací metody být dostačující, pokud není kolektivem přijímán a nemá potřebnou kompetenci.

Při výběru metody je nutné správně zvolit podle míry participace, typu výuky, přístupu lektora/účastníka a dalších kritérií (Bartoňková, 2010, s. 152-156).

Bartoňková (2010, s. 152-156) dále specifikuje, že míra participace se odvíjí i od záměrného vzdělávacího cíle. Pokud je cílem zvýšení dovednosti, pak volba frontální přednášky anebo přednášky s diskusí nebude tak vhodnou jako například workshop. Přístup účastníka se může lišit i v závislosti na jeho věku či pracovních zkušenostech, které se mohou do vzdělávací aktivity promítnout. Mladší a méně zkušený účastník může být více motivován než zkušený. Rovněž volba vzdělávací metody musí reflektovat schopnost pozornosti účastníků, jeho motiv a další andragogické zásady.

Hlavní důvod vzdělávání se dospělých na základě vlastní iniciativy je přizpůsobení se životní změně. Profesionální vzdělávání pak činí u dospělých zhruba 56 % celkového objemu studovaných obsahů (Beneš, 2014, s. 431).

Firemní vzdělávání má v životě člověka nezastupitelný význam a tvoří více jak polovinu vědomostí, které člověk za dobu svého produktivního pracovního života získá. Protože má být u dospělého vzdělávání zaměřené na vypořádání se s životní změnou, do které můžeme zařadit i změny firemní, je nutné tuto potřebu reflektovat ve vzdělávací aktivitě. Především díky tomu pak účastník vzdělávací aktivity vnímá upotřebitelnost a utilitarismus při osvojování nových vědomostí a dovedností. Tato potřeba dospělého účastníka odlišuje od dítěte, které nemusí vnímat upotřebitelnost znalostí logaritmu ve svém životě. Utilitarismus neboli zjednodušení prostřednictvím osvojení nových znalostí či dovedností je ve firemním vzdělávání typický. Není vhodné učit manažera vzdělávací agentury paličkovat a rovněž není vhodné majitele restaurace vzdělávat v obsluze zemědělského stroje.

Základním rozdělením pro firemní vzdělávání je to, zdali je realizováno prostřednictvím interního anebo externího lektora. U metod interních můžeme hovořit o mentoringu, asistenci, instruktáži, koučinku, assessment centru anebo konzultaci a u externích o přednášce, přednášce s diskusí, semináři, workshopu, simulaci a dalších (Saliger a Borský, 2022, s. 26-32).

Pro vzdělávání v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním jsou na místě spíše externí vzdělávací metody. Práce opakovaně zmiňuje možnost a odpovědnost zaměstnavatelů za přijímané zaměstnance, zdravotně znevýhodněné osoby nevyjímaje. Proto je vhodné uvažovat o základních vzdělávacích metodách, které by mohly jednak rozvíjet kompetence zaměstnavatelů v dané oblasti, ale také umožnit zaměstnancům snazší začlenění do pracovního procesu formou efektivních integračních dílčích vzdělávacích metod, jakými jsou například mentoring anebo asistence.

6 Výsledky a diskuze

6.1 Cíl a metodika

Cílem výzkumu je zjistit aktuální stav zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob u vybraných firem. V případě, že výzkum prokáže neopodstatněné překážky v zaměstnávání těchto osob, budou navržena doporučující opatření pro odstranění těchto bariér. Pro výzkum bude užito anonymní dotazníkové šetření.

6.2 Výzkumné otázky

1. Co vědí zaměstnavatelé o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?
2. Co brání osloveným firmám v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?
3. Co by motivovalo zaměstnavatele zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby?

6.3 Výzkumný soubor

Pro realizaci výzkumu bylo emailem osloveno celkem 72 firem, které mají alespoň 20 zaměstnanců, a to zejména v odvětví výroby. Firmy byly vybírány náhodně v Jihočeském kraji. Každá z firem obdržela přílohou k emailu dotazník ve dvou formátech, a to jak *.docx, tak *.pdf. Vyplnění dotazníku bylo možné tedy přímo na počítači, ale také v tištěné podobě a naskenované zpět. Zpravidla byl email adresován na podatelnu anebo sekretariát a autorka žádala o předání emailu osobě kompetentní ke sdělení svých zkušeností v oblasti zaměstnávání, nevyjímaje ani oddělení lidských zdrojů. Náhled emailu je přiložen jako Příloha č. 2.

Z celkového počtu 72 oslovených firem se výzkumu zúčastnilo 31 z nich, tj. 43 %. Data byla očištěna a nebylo nutné žádný ze zaslaných dotazníků vyřadit.

7 Výsledky a diskuze

7.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Práce uvádí vyhodnocení jednotlivých položek dotazníku, vzájemné srovnání proměnných a souhrnné informace o výsledcích respondentů.

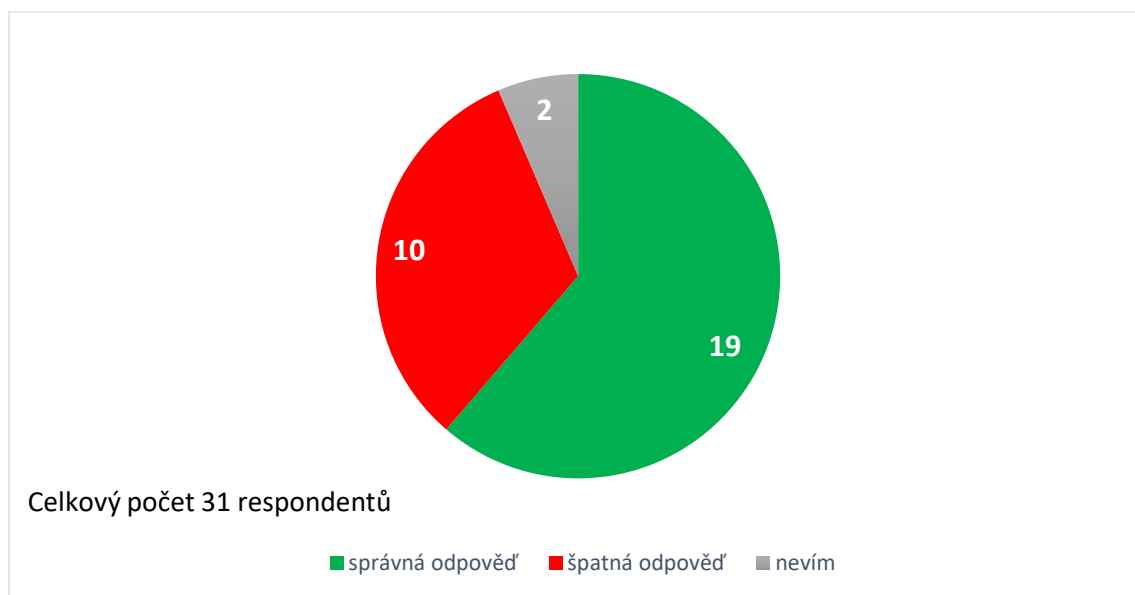
7.1.1 VO 1

1. Co vědí zaměstnavatelé o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

K vyhodnocení této výzkumné otázky posloužily dvě otázky z dotazníku zaměřené na vědomosti respondentů. První otázka zněla „Zdravotně znevýhodněnou osobou rozumíme“ a správnou odpověď na ni z 31 respondentů zvolilo 17 (54,8 %). Ostatní odpovědi, kde byla záměrná chyba, zvolilo 14 respondentů (45,2 %).

Výsledky této otázky naznačují, že existuje nějaká míra nejasností nebo nesprávných představ ohledně definice zdravotně znevýhodněných osob. To potvrzuje potřebu vzdělávání a osvěty v této oblasti, aby bylo možné lépe porozumět potřebám této skupiny a podporovat jejich zapojení do pracovního života.

Graf 1 – Odpovědi respondentů na institut invalidního důchodu u zdravotně znevýhodněných osob



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Jak je patrné z Grafu 1, největší část respondentů, konkrétně 19 (61,29 %), správně vybrala odpověď „b) ne“ To naznačuje, že většina respondentů má správnou představu o tom, že zdravotně znevýhodněná osoba nemusí vždy být v invalidním důchodu. Deset respondentů (32,26 %) zvolilo odpověď „a) ano,“ což je nesprávná odpověď. Možná toto nesprávné přesvědčení může být způsobeno neinformovaností nebo nedostatečným povědomím respondentů o tom, jaký je skutečný status zdravotně znevýhodněných osob v pracovním prostředí. Dva respondenti (6,45 %) odpověděli „c) nevím,“ což může odrážet nejistotu nebo nedostatek informací o této problematice.

Celkově tato otázka ukazuje, že i když většina respondentů měla správnou představu o tom, že zdravotně znevýhodněná osoba nemusí být v invalidním důchodu, stále existují lidé, kteří mohou mít nesprávné představy. To zdůrazňuje potřebu dalšího vzdělávání a osvěty v této oblasti, aby se správně porozumělo právům a potřebám zdravotně znevýhodněných osob v pracovním prostředí.

Autorka zkoumala možnou souvislost mezi špatnými odpověďmi a zkušenostmi respondentů. Proto porovnávala respondenty se špatnými odpověďmi a jejich zkušenosti se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob, a to jak zkušenosti minulé, tak aktuální.

Na otázku „*Zaměstnával/a jste v minulosti zdravotně znevýhodněné osoby*“ z celkového počtu 31 respondentů má zkušenost celkem 18 (58 %) z nich. Správně zodpovědělo otázku číslo 1 celkem 16 (89 %) z nich. Na otázku, zdali jsou zdravotně znevýhodněné osoby v invalidním důchodu odpověděli všichni tyto respondenti správně, tedy z 18 z nich odpovědělo správně 100 %.

Na otázku „*Zaměstnáváte nyní zdravotně znevýhodněné osoby*“ odpovědělo z 31 respondentů celkem 9 (29 %), že mají aktuální zkušenost a nyní zaměstnávají zdravotně znevýhodněné osoby, zbylých 22 (71 %) uvedlo, že nikoliv. Z celkového počtu 9 respondentů odpovědělo 8 (89 %) z nich správně na otázku číslo 1 a stejný poměr z nich zodpověděl správně i otázku číslo 2.

Vyhodnocení výzkumné otázky:

Celkem 55 % respondentů odpovědělo správně na otázku číslo 1 a 59 % respondentů na otázku číslo 2. To znamená, že zhruba 40-45 % respondentů vykazují nejasnosti v terminologii a definici zdravotně znevýhodněných osob. Pro zjištění možné závislosti mezi zkušenostmi a malými znalostmi byla vyhodnocena vzájemná souvislost těchto dvou informací s tímto výsledkem. Můžeme tvrdit, že zkušenosti se zaměstnáváním těchto osob mohly ovlivnit správné odpovědi respondentů.

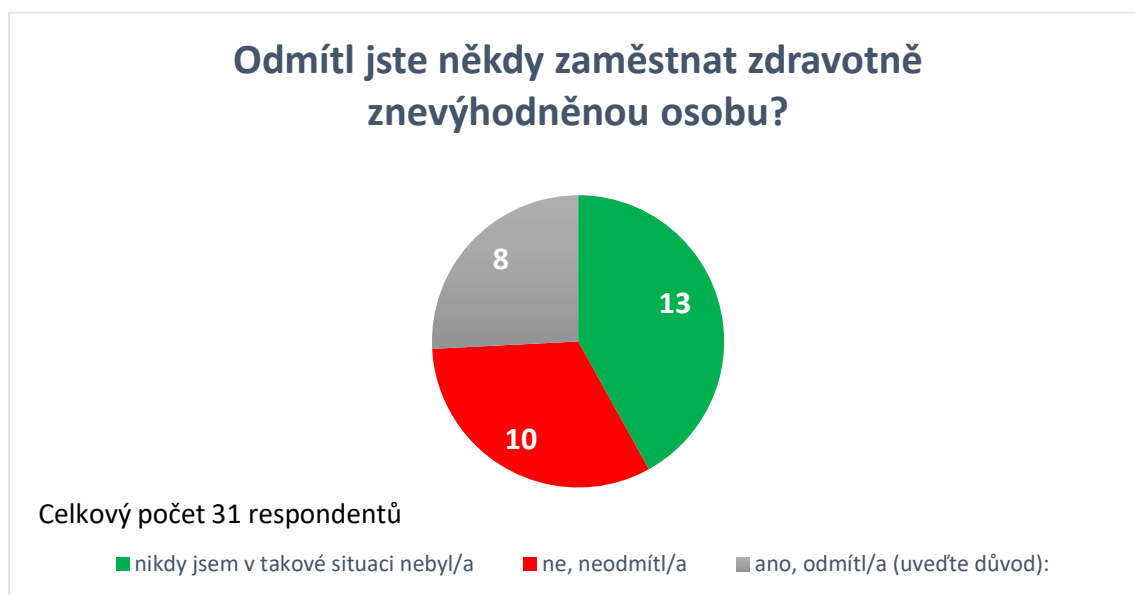
Závěrem k vyhodnocení této výzkumné otázky lze říci, že povědomí o problematice zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním není dostačující.

7.1.2 VO 2

2. Co brání osloveným firmám v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

Z vyhodnocení předchozí výzkumné otázky je možné identifikovat možnou příčinu, a sice nedostatky v oblasti znalosti problematiky zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Aby bylo možné toto potvrdit, autorka podrobila zkoumání důsledek této neznalosti. A sice, do jaké míry toto mohlo mít vliv na přijetí/nepřijetí zdravotně znevýhodněného uchazeče o zaměstnání. Nejprve izolované vyhodnocení číslo pět dotazníku.

Graf 2 – Odmítnutí zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Jak je patrné z Grafu 2, 13 respondentů (41,94 %) uvedlo, že *"nikdy v takové situaci nebyli"* a tedy nikdy ani nemohli odmítnout/neodmítnout zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu. Dalších 10 respondentů (32,26 %) odpovědělo "ne, neodmítl/a," což znamená, že se nikdy nepotkali s odmítnutím zaměstnání zdravotně znevýhodněné osoby.

Avšak 8 respondentů (25,80 %) uvedlo, že "ano, odmítl/a" a měli různé důvody pro toto odmítnutí. Důvody se dají kategorizovat do tří hlavních kategorií:

- nedostatek potřebných dovedností nebo kvalifikace (4 respondenti) 50 %
- obavy o pracovní schopnost nebo výkon (2 respondenti) 25 %
- personální situace (aktuálně nebylo volné místo) (2 respondenti) 25 %

Celkově lze z tohoto vyhodnocení vyvodit, že i když většina respondentů byla otevřená zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, stále existuje menší podíl respondentů, kteří mohou mít obavy nebo důvody, proč odmítli osoby se zdravotním znevýhodněním zaměstnat. To ukazuje na důležitost osvěty a vzdělávání v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a na potřebu podpory pro inkluzi těchto osob na pracovišti.

Z celkového počtu 31 respondentů odpovědělo 8 z nich (25,8 %), že v minulosti odmítli zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu. Z těchto 8 respondentů špatně definovalo v dotazníku zdravotně znevýhodněnou osobu 5 z nich, tj. 62,5 % a správně 3 z nich, tedy 37,5 %.

I když tato možná souvislost nemusí být zcela jednoznačná a zásadní, naznačuje to, že nedostatečná znalost definice zdravotně znevýhodněné osoby může hrát roli při rozhodování o zaměstnání takové osoby. Také mohou však hrát roli i předsudky. Respondenti, kteří špatně rozpoznali definici zdravotně znevýhodněné osoby, mohou mít omezenou informovanost o tom, co tato kategorie obnáší, a mohou mít tendenci být skeptičtější nebo nejistější v otázce jejich schopností na pracovišti. Toto zjištění poukazuje na důležitost osvěty a vzdělávání v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, aby zaměstnavatelé měli přesnější a komplexnější představu o tom, kdo jsou tito jedinci a jaký přínos mohou přinést na pracoviště. Lepší informovanost může pomoci snížit předsudky a obavy ohledně zaměstnání těchto osob a podpořit jejich inkluzi v pracovním prostředí.

Respondenti měli dále možnost se volně vyjádřit k tomu, zdali vnímají nějakou konkrétní překážku v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Z výsledků vyplývá, že z celkového počtu 31 respondentů celkem 9 respondentů (29,03 %) nevnímá žádnou konkrétní překážku v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. 22 respondentů (70,97 %) však uvedlo specifické překážky, které vnímají při zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Tyto překážky lze kategorizovat do čtyř hlavních kategorií:

1. Obavy o pracovní schopnost a výkon zdravotně znevýhodněných osob:

Respondenti vyjádřili obavy ohledně toho, zda budou tito jedinci schopni zvládat pracovní nároky a plnit své pracovní povinnosti. Například:

- obavy z jejich pracovního výkonu;
- nevím, zda by zvládli fyzickou náročnost práce;
- s obavami následků náročných pracovních úkolů pro jejich zdraví;
- strach ze zdravotních problémů.

2. Nedostatek vhodných pracovních pozic pro zdravotně znevýhodněné osoby:

Respondenti uváděli, že v jejich firmách neexistují pracovní pozice, které by byly vhodné pro zdravotně znevýhodněné osoby, nebo že by neměli žádné konkrétní pracovní pozice, které by mohli nabídnout. Například:

- nemáme vhodnou pracovní pozici pro ně;
- nemáme pracovní místo, které by odpovídalo jejich potřebám;
- nemáme pracovní místa s přizpůsobenými pracovními podmínkami;
- nemáme vhodné pracovní pozice.

3. Nedostatek informací o inkluzivním zaměstnávání:

Respondenti zmínili nedostatek informací o tom, jak správně začlenit zdravotně znevýhodněné osoby do pracovního prostředí. Například:

- "Málo informací o zaměstnávání."
- "Nemáme dostatek znalostí o podpoře."
- "Chybí nám přístup k informacím."

4. Administrativní a právní překážky:

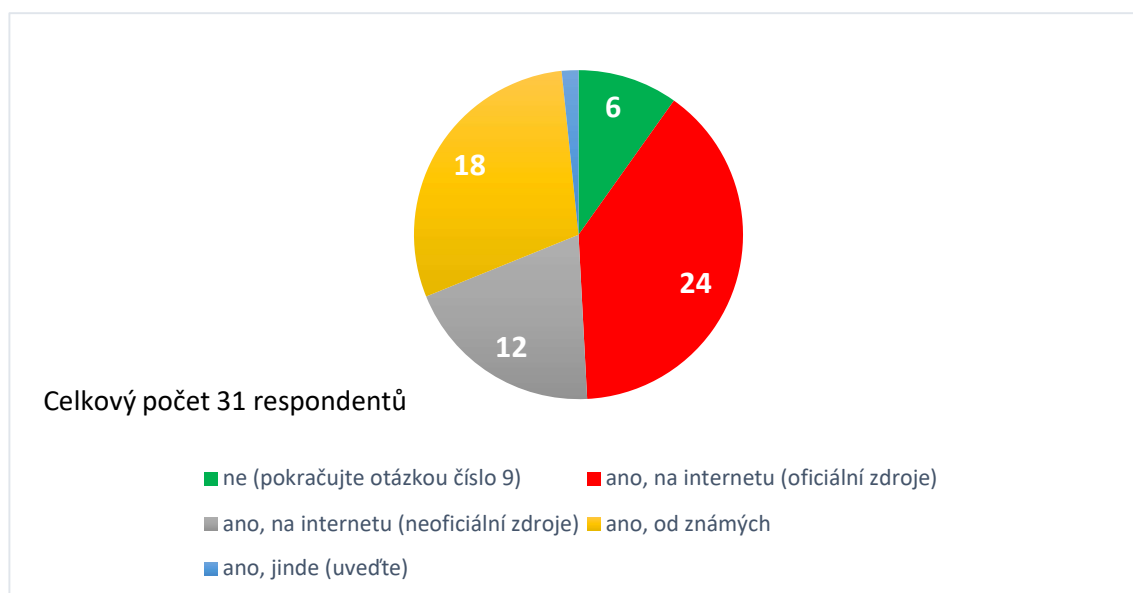
Někteří respondenti zmínili administrativní a právní překážky, které mohou souviset se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob. Například:

- "Komplikovaná administrativa."
- "Právní předpisy."
- "Složité administrativní postupy pro získání podpory."
- "Omezení právními předpisy."

Tato zjištění ukazují na různé výzvy, kterým mohou zaměstnavatelé čelit při zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti nevnímají žádné překážky, zatímco jiní uvádějí konkrétní problémy, zdůrazňuje to důležitost osvěty, vzdělávání a podpory v oblasti inkluzivního zaměstnávání pro ty zaměstnavatele, kteří se stále setkávají s výzvami v této oblasti.

Dále dotazník u respondentů zjišťoval, zdali se někde pokoušeli získat informace o problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Důvodem této otázky je zmapovat iniciativu a možnosti přístupu k informacím, které respondenti využili.

Graf 3 – Způsoby vyhledávání informací



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Jak je patrně z Grafu 3, většina respondentů neprohlašuje, že by se pokoušela získat informace o problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Naopak, někteří respondenti uvádějí různé způsoby, jak se pokoušeli získat tuto problematiku. Autorka upozorňuje, že tato otázka umožňovala volbu více odpovědí najednou, a proto je součet všech odpovědí vyšší než počet respondentů.

Nejčastější způsob byl hledání informací na internetu, přičemž někteří uváděli, že se zaměřili na oficiální zdroje veřejných institucí 24 respondentů (77,42 %), zatímco jiní hledali informace na neoficiálních webových stránkách 12 respondentů (38,71 %). Někteří respondenti také získali informace od svých známých 18 (58,06 %), a výjimečně se pokoušeli získat informace jinde (od uchazeče).

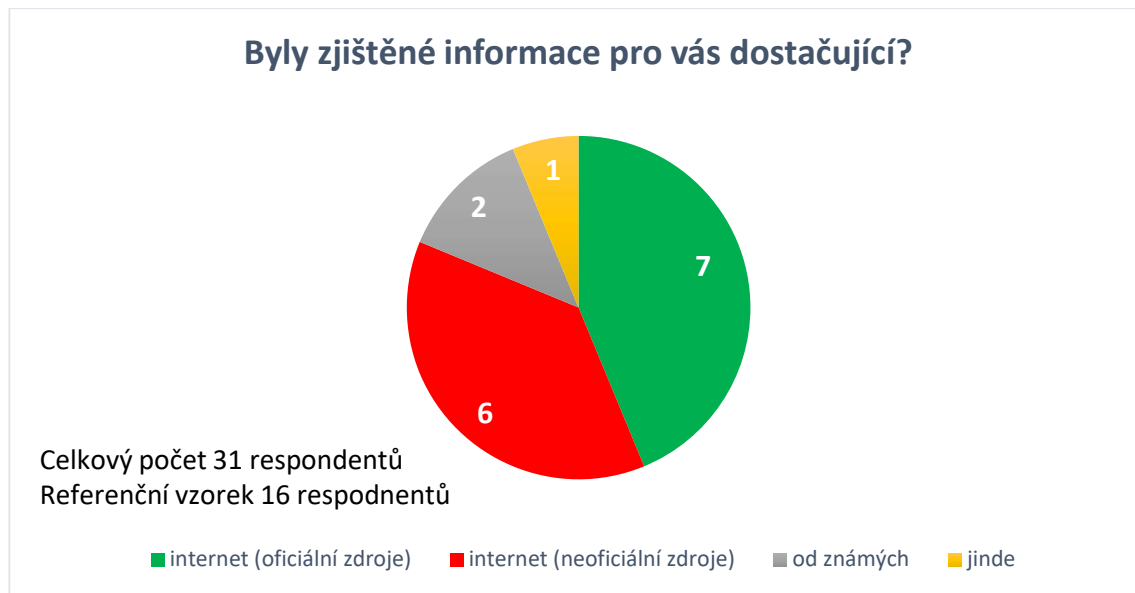
Výhody informací publikovaných od oficiálních zdrojů zahrnují jejich vysokou důvěryhodnost a aktualitu. Na druhou stranu mohou být některé oficiální zdroje složité a těžko srozumitelné pro běžné lidi, což může odradit od jejich využívání. Může také existovat omezení v oblasti flexibility, kdy oficiální informace nemusí pokrývat všechny aspekty problematiky zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Neoficiální zdroje jsou snadno dostupné na internetu a často prezentují informace v jednodušším jazyce. Na druhou stranu mají nižší úroveň důvěryhodnosti a mohou obsahovat nepřesné nebo zastaralé informace. Mohou také mít omezený rozsah pokrytí problematiky. Další otázka ověřovala, zdali respondenti považují zjištěné informace za dostačující.

Z celkového počtu 31 respondentů odpovídalo na tuto otázku pouze 25 respondentů (81 %), protože v předchozí otázce odpovědělo „ne“ celkem 6 (19,35 %) respondentů. V tomto případě měli správně přeskočit otázku číslo osm. Výsledky této otázky ukazují, že 16 respondentů (64 %) se domnívá, že zjištěné informace o problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob nebyly pro ně dostačující. Tento fakt může naznačovat, že existuje nedostatek dostupných informací v této oblasti, který může ovlivnit rozhodování zaměstnavatelů ohledně zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

9 respondentů, kteří odpověděli pozitivně (36 %), mohou mít již předchozí zkušenosti nebo dostatečné znalosti o této problematice, což by jim umožnilo považovat získané informace za dostačující. Na druhou stranu mohou ti, kteří odpověděli negativně, potřebovat více informací a podpory, aby se cítili připraveni na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

U zmíněných 16 respondentů, kteří na otázku „Byly zjištěné informace pro vás dostačující“ odpověděli „ne“ autorka zjišťovala, v jakých informačních zdrojích vyhledávali.

Graf 4 – Zdroj informací



Zdroj: vlastní zpracování autorky

Jak je patrné z Grafu 4, nejvíce respondentů, tedy 7 (43,75 %) vyhledávalo informace na internetu v oficiálních zdrojích, 6 (37,5 %) ve zdrojích neoficiálních, 2 (12,5 %) u známých a jediný respondent (6,25 %) uvedl, že informace vyhledával jinde. Tyto výsledky nepovažuje autorka za nijak znepokojující, naopak potvrzují potřebu vzdělávat v této oblasti.

Vyhodnocení výzkumné otázky:

Napříč čtyřmi položkami dotazníku je možné tuto výzkumnou otázku zodpovědět i v souladu s otázkou předchozí. Firmám, resp. zaměstnavatelům chybí relevantní informace a zdroje k těmto informacím. Respondenti identifikovali i to, co jako překážku subjektivně vnímají právě oni, a to bez ohledu na ostatní položky dotazníku. Jako překážku identifikovali obavy o pracovní schopnost a výkon zdravotně znevýhodněných osob, nedostatek vhodných pracovních pozic pro zdravotně znevýhodněné osoby, nedostatek informací o inkluzivním zaměstnávání a administrativní a právní překážky.

7.1.3 VO 3

3. Co by motivovalo zaměstnavatele zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby?

Výsledek této výzkumné otázky reflektují otázky předchozí, neboť dokázaly identifikovat zásadní bariéru v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Touto bariérou je nedostatek správných informací. Jako první autorka vyhodnocuje výsledky položky dotazníku číslo 9, kterou byla otevřená otázka. Vzhledem k povaze otázky nejsou výsledky interpretovány do grafu, ale do tabulky.

Tabulka 2 - Informace požadované od respondentů

Kategorie	Výběr konkrétních odpovědí
Legislativa	zákoník práce, evropské předpisy, daně, úlevy, daňová přiznání
Příklady z praxe	jak jsou definována pracovní místa, co musí firmy vykazovat, úřady práce, personální agentury
Způsoby podpory	dotační programy EU, podpora od obce, kraje, podpora od ČSSZ
Statistiky a průzkumy	kolika procent se to týká, kolik je znevýhodněných osob, zdali čísla rostou
Ostatní	výhody zaměstnávání takových osob, specifika při komunikaci, možná rizika, kriminalita, produktivita osob, požadované mzdy těchto osob, typy zdravotního znevýhodnění

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Tabulka č. 2 shrnuje konkrétní informace o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, které byli respondenti ochotni uvítat. Je zřejmé, že zaměstnavatelé mají zájem o širokou škálu informací, které by jim pomohly lépe pochopit a efektivněji implementovat zaměstnávání osob se zdravotním postižením do svého pracovního prostředí. Celkově lze říci, že zaměstnavatelé jsou ochotni vyhledávat a využívat různé zdroje informací, aby byli lépe připraveni na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a aby byli schopni vytvořit inkluzivní pracovní prostředí. Tato touha po informacích svědčí o jejich zájmu o tuto problematiku a o snaze vytvořit rovné příležitosti pro všechny zaměstnance.

Tabulka 3 – Preferovaný způsob předávání informací

Odpověď	Počet respondentů
Tištěné materiály, brožury	6
Prezenční kurzy	12
Online kurzy	9
Jiné (uveďte)	4 mobilní aplikace podcast

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Tištěné materiály a brožury:

Podle tabulky č. 3 získaly 20 % hlasů, což ukazuje, že stále existuje zájem o tradiční formu informačního materiálu. Tyto materiály mohou být užitečné pro lidi, kteří preferují fyzický dokument.

Výhody tištěných materiálů a brožur:

- Fyzická přítomnost: Tištěné materiály jsou fyzicky přítomné a hmatatelné, což může být pro některé lidi příjemné a usnadňuje učení.
- Přístupnost pro všechny: Tištěné materiály jsou přístupné všem, kteří mají k dispozici tiskárnu nebo kteří mohou získat tištěné kopie. Nemusíte mít přístup k internetu nebo elektronickým zařízením.
- Nezávislost na technologii: Tištěné materiály nejsou závislé na technologii, jako jsou online platformy, a nemusíte se obávat technických problémů, jako je selhání internetu nebo chybný software.

Nevýhody tištěných materiálů a brožur:

- Nákladnost: Tisk a distribuce tištěných materiálů může být nákladný proces, zejména pokud jsou potřeba velké množství kopií.
- Omezená aktualizace: Jakmile jsou tištěné materiály vytištěny, je obtížné provést změny nebo aktualizace obsahu. To znamená, že informace mohou být zastaralé, pokud dojde k novým vývojem.

- Nemožnost interaktivity: Tištěné materiály jsou obvykle statické a nenabízejí interaktivitu, což může být omezující pro lidi, kteří preferují aktivní zapojení.
- Ekologický dopad: Tisk tištěných materiálů může mít negativní dopad na životní prostředí kvůli spotřebě papíru a energie.

Celkově lze říci, že tištěné materiály a brožury mají své místo v přenosu informací, zejména tam, kde jsou výhody fyzické přítomnosti a přístupnosti pro všechny klíčové. Nicméně je důležité si být vědom nevýhod spojených s jejich nákladností a omezenou aktualizací, a pokud je to možné, zkoumat alternativní způsoby, jak sdílet aktuální informace.

Prezenční kurzy:

Získaly nejvyšší podporu s 40 % hlasů. Tento výsledek naznačuje, že osobní interakce a učení ve skupině jsou stále velmi ceněny. Prezenční kurzy, které probíhají v klasické fyzické třídě nebo učebně, mají své výhody a nevýhody, které souvisejí s organizací, dojezdovými náklady, pronájmem prostor a časem. Zde jsou některé z hlavních bodů:

Výhody prezenčních kurzů:

- Interakce a diskuse: Prezenční kurzy umožňují přímou interakci mezi učitelem a studenty a mezi studenty navzájem. To podporuje diskuzi a aktivní učení.
- Osobní kontakt: Učitelé mohou poskytovat osobní podporu a zpětnou vazbu studentům, což může zlepšit porozumění a efektivitu výuky.
- Motivace a disciplína: Struktura prezenčního kurzu, včetně pevně stanovených časů a míst, může pomoci studentům udržet motivaci a disciplínu.
- Skupinová práce: Prezenční kurzy umožňují snadněji organizovat skupinovou práci a spolupráci mezi studenty.

Nevýhody prezenčních kurzů:

- Dojezdové náklady: Studenti musí cestovat na místo konání kurzu, což může být časově náročné a nákladné, zejména pokud kurzy probíhají daleko od jejich domova.
- Pronájem prostor: Organizace prezenčních kurzů vyžaduje pronájem učeben nebo tříd, což může znamenat další náklady pro instituci nebo studenty.

- Časová náročnost: Prezenční kurzy mají pevně stanovený časový harmonogram, což může být nevhodné pro lidi s rušným pracovním rozvrhem nebo osobními závazky.
- Omezený dosah: Prezenční kurzy mohou být omezeny geografickými faktory a mohou být nepřístupné pro lidi, kteří žijí v odlehlých oblastech.

Celkově lze říci, že prezenční kurzy nabízejí výhody v podobě osobní interakce a motivace, ale mohou být omezeny náklady na dojezd, časovou náročností a geografickým dosahem. Při výběru mezi prezenčními a online kurzy je důležité zvážit individuální potřeby a okolnosti.

Online kurzy:

Získaly 30 % hlasů, což naznačuje, že existuje rostoucí poptávka po digitálních vzdělávacích zdrojích a flexibilitě, kterou nabízejí.

Výhody online kurzů:

- Flexibilita: Online kurzy umožňují studentům učit se ve svém vlastním tempu a přizpůsobit vzdělávání svému osobnímu rozvrhu.
- Dostupnost: Studenti mají přístup k širokému spektru kurzů a materiálů, což znamená větší možnost výběru témat, která je zajímají.
- Nižší náklady: Online kurzy mohou být levnější než prezenční kurzy, protože eliminují potřebu dojíždění a ubytování.
- Možnost opakování: Studenti mohou materiál opakovat a studovat ho vícekrát, pokud je to potřeba, což zvyšuje jejich porozumění.
- Geografická flexibilita: Studenti mohou studovat odkudkoli na světě, což je výhodné pro ty, kteří cestují nebo mají omezený přístup k prezenčním kurzům.
- Různorodé učební zdroje: Online kurzy často zahrnují multimediální materiály, videa a interaktivní průvodce, což zlepšuje proces učení.

Nevýhody online kurzů:

- Omezená interakce: Online kurzy mohou mít omezenou osobní interakci mezi studenty a učiteli, což může chybět ve srovnání s prezenčními kurzy.

- **Potřeba disciplíny:** Samostudium vyžaduje silnou disciplínu a samoregulaci, což může být obtížné pro některé studenty.
- **Technické problémy:** Problémy s internetovým připojením nebo technickými zařízeními mohou narušit studijní proces.
- **Omezené zpětné vazby:** Některé online kurzy mohou mít omezenou možnost získat okamžitou zpětnou vazbu od učitelů.
- **Izolace:** Některí studenti mohou pociťovat izolaci, protože nemají možnost komunikovat s kolegy osobně.

Celkově lze říci, že online kurzy nabízejí větší flexibilitu a dostupnost, ale mohou mít omezenou interakci a vyžadují silnou disciplínu. Při výběru mezi online a prezenčními kurzy je důležité zvážit individuální preference a potřeby.

Podcasty:

Jednou z otevřených odpovědí a návrhů ze strany respondentů byly právě podcasty, které jsou v současné době velmi oblíbené. Práce rozebírá jejich výhody a nevýhody.

Výhody šíření informací prostřednictvím podcastů:

- **Dostupnost kdykoliv:** Podcasty jsou k dispozici k poslechu kdykoliv a kdekoli, což umožňuje posluchačům přizpůsobit si učení svým osobním rozvrhům.
- **Široká škála témat:** Podcasty pokrývají širokou škálu témat, což umožňuje posluchačům vybírat si informace, které je zajímají.
- **Nízká cena:** Vytváření a šíření podcastů může být relativně levné, což umožňuje tvůrcům vytvářet obsah s minimálními náklady.
- **Možnost multitaskingu:** Posluchači mohou poslouchat podcasty při jiných činnostech, jako je jízda autem, cvičení nebo uklízení.
- **Osobní propojení:** Podcasteri mohou vytvořit silné osobní propojení se svými posluchači a budovat komunitu kolem svého obsahu.

Nevýhody šíření informací prostřednictvím podcastů:

- **Nedostatek interaktivity:** Podcasty jsou obvykle jednostrannou formou komunikace, což znamená, že nenabízejí okamžitou interaktivitu nebo zpětnou vazbu.
- **Omezené vizuální prvky:** Podcasty jsou primárně zvukovým médiem, což může být omezené pro vizuálně orientované informace.
- **Konkurence:** Existuje mnoho podcastů na různá témata, což znamená, že tvůrci musí soutěžit o pozornost posluchačů.
- **Nemožnost rychlého vyhledávání:** V podcastech není snadné rychle vyhledávat nebo procházet obsah.

Mobilní aplikace

Výhody šíření informací prostřednictvím mobilních aplikací:

- **Personalizace:** Mobilní aplikace umožňují personalizovaný obsah a zážitek pro uživatele.
- **Interaktivita:** Aplikace mohou nabízet interaktivní prvky, jako jsou kvízy, hry a diskuzní fóra, což zvyšuje zapojení uživatelů.
- **Offline přístup:** Uživatelé mohou stahovat obsah do aplikace a mít k němu přístup offline, což je výhodné pro situace s omezeným připojením k internetu.
- **Rychlá navigace:** Aplikace umožňují rychlou navigaci a vyhledávání obsahu, což usnadňuje uživatelům najít požadované informace.

Nevýhody šíření informací prostřednictvím mobilních aplikací:

- **Náklady na vývoj:** Vytvoření a udržování mobilní aplikace může být finančně náročné.
- **Potřeba aktualizace:** Aplikace vyžadují pravidelné aktualizace, aby byly aktuální a funkční na různých zařízeních.
- **Omezená kompatibilita:** Aplikace mohou být omezeny na určité platformy (iOS, Android), což znamená, že někteří uživatelé nemusí mít k nim přístup.
- **Omezená účinnost pro pasivní obsah:** Pro pasivní obsah, jako jsou knihy nebo články, mohou mobilní aplikace považovat za příliš složité nebo zbytečné.

Celkově lze říci, že existuje potřeba různých forem předávání informací, protože preference jednotlivců se liší. Je důležité poskytovat informace v různých formách, aby byly dostupné co nejširšímu publiku.

7.2 Návrh na zvýšení motivace

Uvedené návrhy vyplývají jak z poznatků z odborné literatury v teoretické části práce, tak z výsledků realizovaného výzkumu.

7.2.1 Vytvoření online kurzu

Na základě vzdělávací potřeby identifikované ve výzkumné otázce číslo jedna a specifikované ve výzkumné otázce číslo 3 práce navrhuje vytvoření online kurzu s následujícími atributy. I přestože kurz je plánován na 4 týdny, obsahuje pouze 16 hodin výuky, tedy 4 hodiny týdně.

Název kurzu: Inkluzivní zaměstnávání: Praktický průvodce pro zaměstnavatele

Vzdělávací cíle:

1. Porozumění základním právním rámcem pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v České republice.
2. Schopnost identifikovat a řešit překážky spojené se zaměstnáváním těchto osob.
3. Získání dovedností v oblasti komunikace a spolupráce s týmy, které zahrnují různé schopnosti.
4. Pochopení různých zdravotních postižení a možných úprav pracovního prostředí.
5. Ovládnutí nástrojů a zdrojů pro získávání podpory a financování v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

Délka kurzu: 4 týdny (16 hodin výuky)

Způsob výuky: online prostřednictvím bezplatné platformy Google Meet

Školitel: Ivana Grohmanová

Cena kurzu: zdarma (ke zvažení financování ze strany operačních programů)

Harmonogram kurzu:

Týden 1:

Modul 1: Právní rámec a základy inkluzivního zaměstnávání

Modul 2: Identifikace a řešení překážek

Týden 2:

Modul 3: Komunikace a spolupráce v inkluzivním pracovním prostředí

Modul 4: Zdravotní postižení a úpravy pracovního prostředí

Týden 3:

Modul 5: Zdroje a financování pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob

Týden 4:

Simulace a případové studie

Závěrečný test a diskuse

Po absolvování tohoto kurzu by účastníci měli být schopni:

- Efektivně navigovat v právním rámci zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v České republice.
- Identifikovat a odstranit překážky spojené se zaměstnáváním těchto osob ve svých organizacích.
- Budovat inkluzivní pracovní týmy a zlepšovat komunikaci v pracovním prostředí, které zahrnuje různé schopnosti.
- Rozpoznat různá zdravotní postižení a implementovat úpravy pracovního prostředí pro jejich podporu.
- Získávat externí podporu a financování pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob ve svých organizacích.

Vzdělávací metody online

Tento kurz je navržen tak, aby poskytoval praktické dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro inkluzivní a efektivní zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Kurz je vhodný pro manažery lidských zdrojů, personalisty, a všechny, kteří chtějí rozšířit své kompetence v oblasti inkluzivního zaměstnávání. Úskalím v oblasti online vzdělávání může být vhodná volba metody. Proto na základě teoretické části práce různá úskalí uvádí:

Vzdělávací metody pro online kurz "Inkluzivní zaměstnávání: Praktický průvodce pro zaměstnavatele" by měly být interaktivní, flexibilní a zaměřené na praktické dovednosti. Zde je navržený přístup a zdůvodnění výhod a nevýhod online vzdělávání v tomto kontextu.

Vzdělávací metody:

Interaktivní online lekce: Kurz by měl obsahovat živé interaktivní lekce vedené lektorem, který bude prezentovat klíčové koncepty a odpovídat na otázky účastníků. To umožní účastníkům získat hlubší porozumění učivu a sdílet své zkušenosti.

Online diskuse a skupinová práce: Diskuzní fóra a skupinové aktivity by měly být součástí kurzu, aby se účastníci mohli aktivně zapojit, diskutovat o tématech a sdílet nápady s kolegy. To podpoří interakci a sdílení znalostí.

Simulace a případové studie: Poslední týden kurzu by měl zahrnovat simulace a případové studie, kde účastníci budou moci aplikovat své znalosti a dovednosti na reálné situace. To umožní praktickou přípravu pro zaměstnavatele.

Online testy a hodnocení: Pravidelné online testy by měly být součástí kurzu pro zhodnocení pokroku účastníků. Kombinace testů, aktivit a úkolů by měla poskytovat komplexní pohled na jejich dovednosti.

Samostudium s průvodcem (tutorem): Tato metoda umožní účastníkům absolvovat kurz ve vlastním tempu, ale s pravidelnými konzultacemi s průvodcem kurzu. Účastníci budou mít přístup k výukovým materiálům a úkolům a budou se schopni pravidelně setkávat s průvodcem online, aby diskutovali o svém pokroku a řešili otázky.

Výhody online vzdělávání (popsány obecně i v kapitole 7.1.3)

- **Flexibilita:** Účastníci mohou absolvovat kurz ve svém vlastním tempu a čase, což usnadňuje kombinaci vzdělávání s prací a osobním životem.
- **Dostupnost:** Online kurz je přístupný z jakéhokoliv místa s internetovým připojením, což odstraňuje geografické omezení.
- **Variabilita materiálů:** Online prostředí umožňuje různorodost materiálů, jako jsou videa, prezentace a online diskusní fóra, což zvyšuje zapamatování a porozumění učivu.
- **Snadnější monitorování pokroku:** Tutoři a účastníci mohou snadno sledovat pokrok a výsledky prostřednictvím online nástrojů.
- **Individualizované učení:** Online platformy mohou poskytovat personalizovaný obsah a sledování pokroku studenta, což umožňuje efektivnější učení na míru.

Nevýhody online vzdělávání (popsány obecně i v kapitole 7.1.3)

- **Omezený mezilidský kontakt:** Online kurzy mohou chybět osobní interakce, což může omezit diskuzi a spolupráci.
- **Potřeba samostatné motivace:** Online vzdělávání vyžaduje vyšší míru samostatnosti a sebe disciplíny, což může být obtížné pro některé studenty, zejména pokud mají tendenci k odkládání práce.
- **Technické problémy:** Problémy s internetovým připojením nebo technickými zařízeními mohou představovat překážky.
- **Nedostatečná zpětná vazba:** Někteří účastníci mohou pociťovat nedostatečnou zpětnou vazbu od instruktora.
- **Potřeba výpočetní gramotnosti:** Účastníci s nedostatečnou výpočetní gramotností se nebudou moci kurzu účastnit.

Celkově je online kurz vhodným způsobem vzdělávání pro zaměstnavatele a manažery, kteří hledají flexibilní a praktický přístup ke zlepšení svých dovedností v oblasti inkluzivního zaměstnávání. Je však důležité zdůraznit potřebu samostatné motivace a interakce s instruktorem a spolužáky pro co nejlepší výsledky.

Forma ukončení kurzu: certifikát

Certifikát z kurzu "Inkluzivní zaměstnávání: Praktický průvodce pro zaměstnavatele" by mohl být uplatnitelný v několika oblastech a profesních rolích:

Personální a HR oddělení: Zaměstnanci pracující v personálním nebo oddělení lidských zdrojů budou mít nyní hlubší povědomí o právním rámci pro zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, což jim pomůže lépe vyhodnocovat a řešit překážky v zaměstnávání.

Manažeři a vedoucí týmů: Manažeři se naučí, jak vytvářet inkluzivní pracovní týmy a zlepšovat komunikaci v pracovním prostředí, které zahrnuje různé schopnosti. To jim umožní lépe spravovat týmy a zajistit, aby každý člen byl efektivní a spokojený.

Zaměstnavatelé a majitelé podniků: Ti, kteří mají své vlastní podniky, budou mít nyní znalosti a dovednosti potřebné k inkluzivnímu zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. To jim může pomoci vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené a přístupné pro všechny.

Pracovníci neziskových organizací: Zaměstnanci neziskových organizací, které se zabývají problematikou osob se zdravotním znevýhodněním, budou mít nové nástroje a znalosti, které jim pomohou lépe sloužit svým klientům a klientkám.

Konzultanti a trenéři: Ti, kteří pracují jako konzultanti nebo trenéři pro firmy, mohou využít tento certifikát jako kvalifikaci pro poskytování školení a konzultací týkajících se inkluzivního zaměstnávání.

Celkově lze říci, že certifikát z tohoto kurzu může být cenným přírůstkem do životopisu a pomoci lidem získat a posílit svou pozici v oblasti lidských zdrojů, managementu a sociálního podnikání.

7.2.2 Bezplatný consuelling

Název programu: Inkluzivní zaměstnávání - Bezplatný poradenský program

Cíl programu:

Hlavním cílem programu "Inkluzivní zaměstnávání - Bezplatný poradenský program" je poskytnout firmám, organizacím a zaměstnavatelům kvalitní a bezplatnou konzultaci a poradenství v oblasti inkluzivního zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

Definice poradenského programu a rozdělení rolí

Koordinační role: Autorka práce bude zastávat pozici koordinátorky programu. Jejím úkolem bude řídit a dohlížet na všechny aktivity v rámci programu, včetně vyhledávání odborníků a koordinace konzultací.

Odborníci: Síť odborníků v oblasti inkluzivního zaměstnávání bude tvořena zkušenými konzultanty, kteří budou k dispozici pro poskytování poradenství. Odborníci budou vybíráni na základě svých zkušeností a specializace.

Funkce programu:

Bezplatná poradenská sezení: Zaměstnavatelé a organizace budou moci požádat o bezplatné poradenské sezení na téma inkluzivního zaměstnávání. Sezení budou prováděna prostřednictvím online videohovorů na platformě Google Meet.

Individuální konzultace: Odborníci budou poskytovat individuální konzultace, během nichž budou diskutovat konkrétní situace a problémy organizací a poskytovat doporučení pro inkluzivní zaměstnávání.

Online podpora: Účastníci programu budou mít možnost kontaktovat koordinátorku i odborníky prostřednictvím e-mailu nebo chatu v rámci Google služeb.

Komunikace: Všechna komunikace bude probíhat prostřednictvím e-mailu a Google Calendar. Účastníci budou moci naplánovat svá poradenská sezení přes kalendář a koordinátorka bude zajišťovat harmonogram konzultací.

Workshopy a školení: Program bude pravidelně pořádat workshopy a školení zaměřená na inkluzivní zaměstnávání. **Tyto akce budou nabízet praktické příklady a interaktivní prostředí pro učení.**

Sdílení osvědčených postupů: Program bude sloužit jako platforma pro sdílení osvědčených postupů a inspirace mezi účastníky a odborníky.

Podpora při hledání financování: Poskytne informace o možnostech financování pro inkluzivní zaměstnávání a pomůže organizacím získat potřebné prostředky.

Měření výsledků a hodnocení: Program bude provádět hodnocení a sledování výsledků, aby zajistil efektivitu a přizpůsobil se potřebám účastníků.

Doba trvání programu:

Program bude spuštěn na dobu neurčitou, s pravidelnými konzultacemi, workshopy a školeními. Jeho životnost je zaměřena na dlouhodobý dopad a udržitelnost, a proto bude pružně reagovat na potřeby a změny v oblasti inkluzivního zaměstnávání. Program je navržen tak, aby mohl poskytovat podporu a inspiraci dlouhodobě a přizpůsobovat se novým výzvám a trendům v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob.

Je nutné myslet také na rizika spojená s realizací tohoto programu:

Nízká účast a zájem: Existuje riziko, že zaměstnavatelé a organizace nemusí projevit dostatečný zájem o účast v programu, což by mohlo snížit jeho efektivitu a vliv.

Nedostatek kvalifikovaných odborníků: Získání dostatečného počtu kvalifikovaných odborníků, kteří jsou schopni poskytovat poradenství v oblasti inkluzivního zaměstnávání, může být obtížné. Nedostatek odborníků by mohl způsobit zpoždění nebo omezení programu.

Finanční omezení: Program je navržen jako bezplatný, a proto může čelit finančním omezením, která by mohla omezit jeho rozsah a dostupnost pro širší publikum.

Ochrana osobních údajů: Sběr a uchování osobních údajů účastníků programu vyžaduje pečlivé dodržování zákonů o ochraně osobních údajů. Nedostatečná ochrana těchto údajů by mohla vést k problémům v oblasti soukromí a důvěrnosti.

Nedostatečná propagace: Pokud není program dostatečně propagován a zviditelněn, může mít omezený dosah a nedostatečný počet účastníků.

Náročnost implementace: Program může být náročný na implementaci a správu, zejména pokud jde o organizaci a plánování konzultací, workshopů a školení.

Nestabilní podpora: Pokud program spoléhá na financování z operačních programů nebo grantů, může být zranitelný v případě změn v podpoře nebo politickém prostředí.

Nedostatečná evaluace: Nedostatečné monitorování a evaluace programu by mohlo vést k tomu, že nebudou dostatečně zohledněny potřeby účastníků a neprobíhající změny v oblasti inkluzivního zaměstnávání.

Konkurence s komerčními službami: Program může konkurovat s komerčními poradenskými službami v oblasti inkluzivního zaměstnávání, což může vyvolat konkurenční výzvy.

Ztráta zájmu po čase: Zaměstnavatelé a organizace mohou po určité době ztratit zájem o program a přestat ho využívat, pokud nepocítí dlouhodobý prospěch.

Nedostatečná dostupnost: Pro některé účastníky může být program nedostatečně dostupný kvůli technickým nebo geografickým omezením.

Nerealistická očekávání: Někteří účastníci programu mohou mít nerealistická očekávání ohledně výsledků a rychlosti dosažení změn v oblasti inkluzivního zaměstnávání.

Nedostatečná udržitelnost: Pokud není program udržitelný dlouhodobě, může přinést jen krátkodobý efekt a neposkytnout trvalou podporu inkluzivnímu zaměstnávání.

7.2.3 Legislativní jednotnost

Protože na základě teoretické části této práce autorka zjistila nejednotnost v odborné literatuře a právních normách, věnuje se třetí návrh zavádění legislativní jednotnosti. Účelem je zejména odstranění institutu regionálního práva a unifikace postupů při identifikaci a zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním. Potřeba zavedení legislativní jednotnosti v problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob je nesmírně důležitá. Tato jednotnost by měla zahrnovat jasné a komplexní právní rámce, které by organizacím a zaměstnavatelům poskytovaly jasný návod a směrnice týkající se inkluzivního zaměstnávání. Následující body podrobněji komentují potřebu takové legislativní jednotnosti:

Konzistence právních předpisů: V současné době je problematika zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v České republice upravena různými právními předpisy a směrnicemi, což může vytvářet zmatek a nejistotu u zaměstnavatelů. Zavedení jednotného právního rámce by zajistilo konzistenci a jasnost v oblasti inkluzivního zaměstnávání.

Podpora pro zaměstnavatele: Jednotné právní předpisy by mohly poskytovat podrobné informace a doporučení pro zaměstnavatele, jak efektivně zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby. To by zahrnovalo postupy pro zajištění přístupnosti pracoviště, financování inkluzivního zaměstnávání a další aspekty.

Zvýšení povědomí: Jednotná legislativa by mohla sloužit i jako nástroj pro zvýšení povědomí o inkluzivním zaměstnávání mezi zaměstnavateli. Když mají jasné a přístupné informace o tom, jak inkluzivní zaměstnávání funguje, pravděpodobně budou ochotnější zaměstnávat zdravotně znevýhodněné osoby.

Posílení práv zdravotně znevýhodněných osob: Jednotná legislativa by mohla dále posílit práva zdravotně znevýhodněných osob v pracovním prostředí. To by mohlo zahrnovat zajištění diskriminačního pracovního prostředí a zajištění, aby zdravotně znevýhodněné osoby měly rovný přístup k pracovním příležitostem. Tento závěr částečně vyplynul i z dotazníku, kdy důvodem odmítnutí zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu mohlo být právě nízké povědomí v této problematice.

Zlepšení sledování a vyhodnocování: Jednotná legislativa by umožnila lepší sledování a vyhodnocování inkluzivního zaměstnávání v České republice. To by zase mohlo vést k lepšímu porozumění, které postupy jsou nejúčinnější, a umožnit vládě a orgánům pro zaměstnávání efektivněji podporovat inkluzivní zaměstnávání.

Celkově by zavedení legislativní jednotnosti v problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob mohlo vytvořit prostředí, které by podporovalo větší inkluzi na pracovišti a přispělo k vytvoření rovnějšího a spravedlivějšího zaměstnávacího prostředí pro všechny občany.

7.3 Diskuse

Pro ověření upotřebitelnosti navrhovaných nástrojů pro zvýšení motivace zaměstnavatelů je nutné tyto návrhy podrobit diskusi, tedy srovnáním navrhovaných závěrů se současnou odbornou literaturou.

Vytvoření online kurzu

Provedený výzkum spolehlivě identifikoval a částečně analyzoval vzdělávací potřebu, a to zcela v souladu s odbornou literaturou tak, jak práce uvádí v kapitole 5.3.1 Identifikace a analýza vzdělávací potřeby.

Identifikace vzdělávací potřeby je proces, který určuje, jaké vzdělání je potřeba a do jaké hloubky. Tato potřeba může vzniknout z různých okolností, jako je expanze firmy, zvýšený počet úrazů nebo přechod na novou technologii. Důležitým prvním krokem před plánováním vzdělávacích aktivit je pečlivá analýza této potřeby s důrazem na měřitelnost dosažených vzdělávacích cílů (Bartoňková, 2010, s. 119). Zaměstnavatelé často nemají dostatečné didaktické znalosti k tomu, aby tuto potřebu správně určili, a proto je vhodné, aby využili odbornou pomoc externích firem specializujících se na vzdělávání (Langer, 2016, s. 33). Identifikace a analýza vzdělávací potřeby jsou klíčové, protože tvoří základ pro stanovení měřitelných vzdělávacích cílů a evaluaci, což umožňuje přesné zhodnocení účinnosti vzdělávacího procesu (Bartoňková, 2010, s. 119).

V rámci kurzu byl vytvořen seznam kompetencí, kterých by měl účastník po jeho absolvování dosáhnout. Kompetence jsou klíčové pro popis pracovního místa (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 32). Rozlišujeme koncepční a technické kompetence, stejně jako

kompetence funkční (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 119). Kompetence zahrnují vědomosti a dovednosti (Kazík, 2017, s. 39), a mohou být rozděleny do různých úrovní. Kompetenční model spojuje podnikové cíle s procesy personálního řízení (Horník, 2007, s. 68) a je klíčový pro integrované řízení zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií (Bartoňková, 2010, s. 97). Absence kompetenčního modelu může způsobit problémy při rozdělování úloh, komunikaci a zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, což může vést k diskriminaci a fluktuaci těchto zaměstnanců (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 106).

Můžeme tedy tvrdit, že poptávka po vzdělání v dané oblasti byla definována v souladu s odbornou literaturou a stejně tak byl vytvořený i kompetenční model. Samotný obsah vzdělávání reflektuje požadavky na analýzu vzdělávací potřeby a je v souladu s výsledky výzkumu.

Bezplatný consuelling

Consuelling je vzdělávací metoda, která má obvykle oboustranný efekt. Stejně jako všechny ostatní vzdělávací metody má consuelling podle odborné literatury své výhody, ale i nevýhody.

Výhody counselingu:

- **Podpora emocionálního zdraví:** Counseling poskytuje bezpečné a důvěrné prostředí, kde klienti mohou sdílet své pocity, myšlenky a obavy. Pomáhá jim lépe porozumět svým emocím a zvládat stres.
- **Rozvoj dovedností:** Terapeuti v counselingu mohou pomoci klientům vyvinout dovednosti řešení problémů, komunikace a zvládání konfliktů. To má pozitivní dopad na vztahy a kvalitu života.
- **Samorozvoj:** Counseling podporuje osobní růst a sebepoznání. Klienti se mohou lépe poznat, najít své silné stránky a pracovat na vlastním rozvoji.
- **Zlepšení vztahů:** Counseling může pomoci zlepšit partnerské, rodinné nebo mezilidské vztahy. Klienti se učí komunikovat efektivněji a porozumět potřebám druhých.
- **Zvýšení sebevědomí:** Counseling může pomoci klientům zvýšit jejich sebevědomí a sebeúctu. Terapeuti mohou pomoci identifikovat negativní myšlenkové vzory a nahradit je pozitivními.

- **Rozvoj lepších mezilidských dovedností:** Counseling může pomoci klientům zlepšit své mezilidské dovednosti, jako je empatie, porozumění druhým lidem a konfliktové řešení. To může vést k lepším vztahům a spokojenějšímu životu.

Nevýhody counselingu:

- **Finanční náklady:** Mnoho forem counselingu je placených, a mohou být finančně náročné. Některé terapie mohou být hrazeny zdravotními pojišťovnami, ale ne vždy.
- **Časová náročnost:** Counseling vyžaduje čas a pravidelnou účast na sezeních, což může být pro některé lidi obtížné z důvodu pracovního vytížení nebo jiných závazků.
- **Nedostatek důvěrnosti:** I když je counseling důvěrný, někteří lidé se stále mohou cítit nepříjemně sdílet velmi osobní informace s terapeutem.
- **Nestabilní vztah s terapeutem:** Klienti mohou narazit na terapeuty, s nimiž nemají dobrý vztah, což může ovlivnit účinnost terapie.
- **Není vhodný pro všechny:** Counseling není pro každého. Někteří lidé mohou preferovat jiné metody, jako je farmakoterapie nebo podpora od rodiny a přátel.

Celkově je counseling užitečným nástrojem pro mnoho lidí, ale je důležité zvážit jeho výhody a nevýhody a vybrat si vhodnou formu podpory na základě individuálních potřeb a situace.

Legislativní jednotnost

Závěry z výzkumu naznačují neznalost respondentů v oblasti předmětných právních norem, které upravují problematiku zdravotně znevýhodněných osob. Z toho důvodu vznikl návrh na legislativní jednotnost, která však sama o sobě nemusí být dostačující. Proto předchozí návrhy hovoří i o nezbytnosti vzdělat cílovou skupinu v dané problematice. Práce nyní srovnává výsledek výzkumu se současným poznáním, které bylo částečně uvedeno v teoretické části práce.

Kapitola 4.1 upozornila na nejednotnost ve vymezení zdravotně znevýhodněných osob. Zdravotní znevýhodnění a invalidita jsou pojmy, které mohou být často zaměňovány, a to přesto, že jejich terminologické vymezení není jednotné. Invalidita je stanovena legislativně a nastává, pokud je schopnost k výkonu zaměstnání snížena alespoň o 35 %. Zdravotní znevýhodnění je širší pojem, zahrnující situace, kdy je schopnost k výkonu zaměstnání snížena o méně než 35 %. (§ 39 zák. č. 155/1995 Sb.) Invalidní důchod poskytuje kompenzaci osobám s invaliditou, které mají horší podmínky pro účast na trhu práce. Invalidita se posuzuje posudkovou komisí a může být měřena v procentech, což ovlivňuje možnost podpory ze sociálního systému. (Tomeš, 2010, s. 218-221; Čeledová a Čevela, 2020, s. 38).

Výše uvedená terminologie naznačuje, že mezi pojmy zdravotního znevýhodnění a invalidity panuje určitá nejednotnost a jejich přesný význam může být v různých kontextech různý. Invalidita je významově vázaná na legislativní stanovení, zatímco zdravotní znevýhodnění je obecnějším pojmem, zahrnujícím různé míry omezení schopnosti k výkonu zaměstnání.

8 Závěr

V rámci této diplomové práce byla problematika zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v regionu Jihočeský kraj a jejich motivace pro zaměstnávání právníckými osobami zkoumána. Zároveň byl věnován čas tvorbě systému osvěty a vzdělávání v této oblasti a inovaci kompetencí odpovědných manažerů podniků. Cílem této práce bylo zkoumat problematiku zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob a jejich motivaci k zaměstnávání právníckými osobami. Zároveň měla práce za cíl vytvořit systém osvěty a vzdělávání v této oblasti a inovovat kompetence odpovědných manažerů podniků.

V průběhu práce byl proveden výzkum zaměřený na aktuální stav zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob ve vybraných firmách. Výzkum poskytl cenné informace o tom, co zaměstnavatelé vědí o zaměstnávání těchto osob, jaké překážky brání jejich zaměstnávání a co by je motivovalo k tomu, aby tuto praxi rozšířili.

Na základě výsledků výzkumu byla navržena některá opatření pro zvýšení motivace právníckých osob k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Jedná se o vytvoření online kurzu, který by poskytoval praktické informace a návody pro zaměstnavatele, bezplatného consuellingu, který by byl poskytován sítí odborníků v této oblasti, a také o zavedení legislativní jednotnosti, která by zjednodušila a sjednotila procesy spojené se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob.

Online kurz bude obsahovat moduly týkající se výhod zaměstnávání těchto osob, praktických tipů pro adaptaci firemního prostředí a společenské odpovědnosti firem. Consuelling bude dostupný pro firmy, které potřebují individuální pomoc a konzultace v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Legislativní jednotnost bude zajistit, aby procesy spojené s tímto typem zaměstnávání byly transparentní a jednotné pro všechny subjekty.

Celkově lze konstatovat, že inkluzivní zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob přináší mnoho výhod, včetně rozšíření pracovního trhu, diverzifikace pracovní síly a pozitivního vlivu na firemní kulturu. Je důležité, aby firmy měly k dispozici dostatečné informace a podporu pro tuto praxi, a právě toho má být dosaženo prostřednictvím navržených opatření.

Vzhledem k dynamické povaze pracovního trhu a neustálým změnám v oblasti legislativy a společenských hodnot je pravděpodobné, že problematika zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob bude nadále aktuální. Budoucí výzkum by mohl zkoumat dlouhodobé dopady inkluzivního zaměstnávání na firmy a zdravotně znevýhodněné zaměstnance, včetně jejich kariérního růstu a společenské integrace. Dále by mohl být zkoumán vývoj legislativy a politik zaměstnávání v této oblasti a jejich dopady na praxi firem. Takový výzkum by mohl přispět k dalšímu zdokonalení procesů a opatření, která podporují inkluzivní zaměstnávání a zlepšují šance zdravotně znevýhodněných osob na pracovním trhu.

9 Seznam použitých zdrojů

ARNOLDOVÁ, A. *Sociální zabezpečení I: sociální zabezpečení v České republice, lékařská posudková služba, pojistné, systémy sociálního zabezpečení*. Praha: Grada, 2012. Aktuální legislativa. 352 s. ISBN 978-80-247-8024-5.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 290 s. ISBN 978-80-271-9995-2.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BUCHTOVÁ, B, ŠMAJS J. a BOLELOUCKÝ Z.. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). 854 s. ISBN 978-80-247-8585-1.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČELEDOVÁ, L. a ČEVELA R.. *Laskavý průvodce po sociálních dávkách*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020. ISBN 978-80-246-4553-7.

HOLMAN, R. *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. 424 s. ISBN 978-80-717-9861-3.

HOLÝ, D. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity: V září byla očištěná míra nezaměstnanosti na 2,2 %*. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2022, 3.11.2022 [cit. 2023-05-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-zari-2022>

HORÁK, P. *Role lokálních projektů v české politice zaměstnanosti: Evaluační studie projektu zaměřeného na zvýšení zaměstnatelnosti zdravotně postižených osob a osob starších padesáti let*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 176 s. ISBN 978-80-210-8282-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ V.. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). 759 s. ISBN 978-80-247-8559-2.

- KAZÍK, P. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. 144 s. ISBN 978-80-271-0287-7.
- KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 978-80-717-9885-9.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). 152 s. ISBN 978-80-247-7641-5.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 869 s. ISBN 978-80-247-7704-7.
- KUTNOHORSKÁ, J., CICHÁ M. a GOLDMANN R.. *Etika pro zdravotně sociální pracovníky*. Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3843-7.
- LANG, H. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 978-80-7179-419-6.
- LANGER, T. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-9186-4.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. 136 s. ISBN 978-80-271-3005-4.
- NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M.. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 978-80-247-1223-9.
- OLECKÁ, I. a IVANOVÁ, K. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.
- PAVLÍK, M. a BĚLČÍK M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. 176 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-6648-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-6824-3.
- POŠTA, V. *Strukturální míra nezaměstnanosti v ČR*. Praha: Albatros Media, 2015. 84 s. ISBN 978-80-726-1316-8.
- SALIGER, R. a BORSKÝ V. *Vzdělávání pro osobní a profesní rozvoj*. Brno: Newton University, 2022, 55 s.

ŠNÝDROVÁ, I., L. DEPOO, H. URBANCOVÁ, M. ŠNÝDROVÁ a G. JEŽKOVÁ PETRŮ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 149 s. ISBN 978-80-883-3021-9.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 1561 s. ISBN 978-80-271-2362-9.

TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. 440 s. ISBN 978-80-736-7680-3.

TOŠOVSKÁ, E. *Makroekonomické souvislosti ochrany životního prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 201 s. ISBN 978-80-740-0308-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-6871-7.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZHÁNĚL, J. *Metodologie výzkumné práce*. Masarykova univerzita, 2014. 64 s. ISBN 978-80-210-6857-5.

Internetové zdroje

Centrální databáze kompetencí: autonomní systém pro správu znalostí, dovedností a měkkých kompetencí. *Národní soustava povolání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2023-07-06]. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/>

CHROMČÍKOVÁ, B., *Zaměstnávat zdravotně postižené se vyplatí!*. Online. My law. Dostupné z: <https://mylaw.cz/clanek/zamestnavat-zdravotne-postizene-se-vyplati-794>. [cit. 2024-03-11].

Služby pro zdravotně znevýhodněné. Online. *Statutární město České Budějovice*. 2021. Dostupné z: <https://www.c-budejovice.cz/sluzby-pro-zdravotne-znevychodnene>. [cit. 2024-03-11].

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením: *Jaké jsou jeho výhody pro zaměstnavatele?* Online. *Deník.cz*. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnavani-osob-se-zdravotnim-postizenim/>. 2020 [cit. 2024-03-11].

Právní normy

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Seznam příloh:

Příloha I Dotazník
Příloha II Rozesílaný mail

Příloha I. – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ivana Grohmanová a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity, kde píši diplomovou práci, která se zabývá návrhem na zvýšení motivace k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Vaše upřímné odpovědi mi umožní formulovat relevantní doporučení pro zlepšení zaměstnávacích praktik a podpory zdravotně znevýhodněných osob na pracovním trhu.

Dotazník je anonymní.

1. Zdravotně znevýhodněnou osobou rozumíme (vyberte správnou odpověď):

- a) Osobu se zdravotním postižením, která není invalidní, ale dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav jí omezuje schopnost pracovního uplatnění.
- b) Osobu se zdravotním postižením, která není invalidní, ale dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav jí omezuje schopnost pracovního uplatnění. Maximálně však podobu 6 měsíců.
- c) Osobu s dočasnými zdravotními potížemi, které neovlivňují její pracovní schopnosti.
- d) Osobu se zdravotním postižením, která je v invalidním důchodu.

2. Je zdravotně znevýhodněná osoba vždy v invalidním důchodu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

3. Zaměstnával/a jste v minulosti zdravotně znevýhodněné osoby?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

4. Zaměstnáváte nyní zdravotně znevýhodněné osoby?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

5. Odmítl/a jste někdy zaměstnat zdravotně znevýhodněnou osobu?

- a) nikdy jsem v takové situaci nebyl/a
- b) ne, neodmítl/a
- c) ano, odmítl/a (uveďte důvod): _____

6. Jakou největší překážku vnímáte v zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

7. Pokoušel/a jste se někde získat informace o problematice zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob? (můžete zvolit více odpovědí)

- a) ne (pokračujte otázkou číslo 9)
- b) ano, na internetu (oficiální zdroje veřejných institucí)
- c) ano, na internetu (neoficiální zdroje)
- d) ano, od známých
- e) ano, jinde (uved'te):

8. Byly zjištěné informace pro vás dostačující?

- a) ano
- b) ne

9. Co byste uvítal/a za informace ohledně zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob? (pokud nic, nevyplňujte)

10. V jaké formě byste tyto informace uvítal/a? (můžete zvolit více odpovědí)

- a) tištěné materiály, brožury
- b) prezenční kurzy
- c) online kurzy
- d) jiné (uved'te): _____

11. Co by vás nejvíce motivovalo k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob?

Děkuji vám za váš čas a otevřenost při vyplnění tohoto dotazníku. Vaše názory a zkušenosti jsou nesmírně cenným zdrojem informací pro moji práci. Vaše odpovědi budou zpracovány anonymně a použity pouze pro účely této diplomové práce.

Ivana Grohmanová

Příloha II – Rozeslaný email

Ivana Prachařová Grohmanová (giv@email.cz)

Komu -

Kopie -

Skrytá - bmo@powerprint.cz x doprava@nicotrans.cz x infitinvest888@seznam.cz x info@4comfort.cz x info@hotelvolarik.cz x +67 dalších

Předmět: Žádost o vyplnění dotazníku pro výzkumné účely [Přiložit soubory](#)

B / **I** / **U** aA - **ABC** - [Zkopírovat](#) [Vložit obrázek](#) [Vložit video](#) [Vložit audio](#) [Vložit odkaz](#) [Prostý text](#)

Dobrý den,

jmenuji se Ivana Grohmanová a studuji na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity, kde píši diplomovou práci, která se zabývá návrhem na zvýšení motivace k zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Vaše upřímné odpovědi mi umožní formulovat relevantní doporučení pro zlepšení zaměstnávacích praktik a podpory zdravotně znevýhodněných osob na pracovním trhu.

Budu Vám vděčná za předání dotazníku komukoliv, kdo má ve vaší firmě na starosti zaměstnávání osob a má alespoň pětileté zkušenosti. Dotazník můžete buď vytisknout a fyzicky jej předat kompetentní osobě anebo lze psát přímo do přiloženého Wordu.

Moc Vám děkuji za pomoc!

Ivana Grohmanová

Přílohy

- Dotazník k tisku.pdf – PDF, 553 kB
[Stáhnout](#) [Zobrazit](#) [Odebrat](#)
- Dotazník ve Wordu.docx – Word, 13 kB
[Stáhnout](#) [Zobrazit](#) [Odebrat](#)

Potvrdit přečtení Automaticky uloženo v 3:33 [Zahodit](#) [Uložit a zavřít](#) [Odeslat e-mail](#)