

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Antala

**Manažerství a řízení zaměstnanců v organizacích pro zrakově
postížené**

Praha 2014

Vedoucí práce: Mgr. Jana Janková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR / MASTER COMBINED (PART TIME)
/ FULL-TIME STUDIES**

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Tomáš Antala

**Management and staff management in organizations for the
visually impaired**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Janková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 30.5.2014

Jméno autora/ky: Tomáš Antala

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Janě Jankové za odborné vedení a pomoc, které mi pomohly k vypracování bakalářské práce.

Poděkování bych chtěl vyjádřit respondentům organizací za jejich otevřenost a ochotu se podílet na této práci.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá manažerstvím a řízením zaměstnanců v organizacích pro zrakově postižené. Definiuje cíle, role, formy, metody manažerů v oblasti manažerství v souvislosti s vedením a řízením zaměstnanců a personální činnosti v organizacích pro zrakově postižené. Teoretická část práce vymezuje pojmy manažerství, specifika osob se zrakovým postižením v pracovním procesu, organizace pro osoby se zrakovým postižením. Praktická část je zaměřená na výzkumné kvalitativní šetření prováděné formou přímého polostrukturovaného rozhovoru s manažery organizací zaměstnávající lidi se zrakovým postižením. Cílem výzkumného šetření bakalářské práce je zjistit specifika práce manažerů v organizacích pro osoby s postižením zraku pomocí analýzy rozhovorů a následným vypracováním kazuistik.

Klíčové pojmy

Manažerství, manažer, zrakové postižení, osoby se zrakovým postižením, organizace pro osoby se zrakovým postižením.

Annotation

Bachelor thesis is deals management and management of staff in organizations for the visual impairment. It defines the objectives, roles, forms, methods in Management in connection with the maintenance and management of staff and personal activities in the organization for the visual impairment. The theoretical part defines the concepts of Management,

Key words

Management, manager, visual impairment, visually impaired, blind, purblind, organization

OBSAH

Úvod

.....9

TEORETICKÁ ČÁST.....10

1 MANAŽERSTVÍ.....10

1.1 Význam managementu10

1.2 Historie managementu12

1.3 Pojem manažer14

1.4 Osobnost manažera15

1.5 Role a funkce manažera16

2 SPECIFIKA OSOB SE ZRAKOVÝM POSTIŽENÍM.....19

2.1 Pojem postižení zraku19

2.2 Klasifikace, příčiny a výskyt zrakových postižení.....21

2.3 Osobnost jedince se zrakovým postižením24

2.4 Zaměstnavatel s postižením zraku26

2.4.1 Integrace nevidomých a zrakově postižených občanů na trh práce.....26

2.4.2 Daňová zvýhodnění, dotace a podmínky pro jejich dosažení.....30

2.4.3 Profesionální poradenství osob se zrakovým postižením31

2.4.4 Pracovní rehabilitace a rekvalifikace osob se zrakovým postižením34

2.4.5 Legislativní ochrana zaměstnance se zrakovým postižením35

2.4.6 Prevence před znevýhodněním na pracovišti, technická úprava38

2.4.7 Obory vycházející vstříc zaměstnancům se zrakovým postižením40

3 ORGANIZACE PRO OSOBY SE ZRAKOVÝM POSTIŽENÍM.....41

3.1 Organizace lidí se zrakovým postižením41

3.2 Nestátní neziskové organizace42

PRAKTICKÁ ČÁST50

4 CÍL PRÁCE A FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....50

5 POPIS POUŽITÝCH METOD52

5.1 Polostrukturovaný rozhovor.....52

5.2 Interpretativní fenomenologická analýza (IPA).....52

5.3 Tvorba příběhu54

6 POPIS ZKOUMANÉHO SOUBORU55

6.1 Způsob výběru účastníků výběru55

6.2 Popis sociodemografických charakteristik účastníků výzkumu55

6.3 Popis setkání s účastníky výzkumu56

6.4 Popis prostředí organizace, firmy:58

7	VÝSLEDKY	60
7.1	Příběh a IPA	60
7.1.1	Pan A.....	60
7.1.2	Pan B.....	72
7.1.3	Pan C.....	87
7.2	Odpovědi na výzkumné otázky	96
7.2.1	Odpověď na 1. výzkumnou otázku.....	96
7.2.2	Odpověď na 2. výzkumnou otázku.....	104
8	DISKUZE.....	106
	ZÁVĚR.....	
108	
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH	
	Příloha A - Rozhovor s respondentem A	
	Příloha B - Rozhovor s respondentem B	
	Příloha C - Rozhovor s respondentem C	
	BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	

Úvod

Manažerství a řízení osob s postižením zraku v organizacích je nelehký úkol a přináší s sebou velkou škálu nesnadných situací a bariér, které je potřeba společnými silami řešit. Bariéry u osob s postižením zraku se denně mapují a zaznamenávají v oblasti peněžnictví, v bankovním sektoru, v oblasti prostorové orientace, v komunikaci apod. Velice složitým úkolem je zařadit člověka se zrakovým postižením na trh práce. Zaměstnavatelé se dnes brání zaměstnávat lidi s postižením zraku, kteří pak ztrácejí motivaci a chuť si hledat další zaměstnání.

Společnost klade velký důraz na státní pomoc v oblastech financování potřeb lidí se zrakovým postižením a na vybudování nových speciálních škol, zařízení, organizací a firem.

Zaměstnanec, zaměstnavatel s postižením zraku využívá denně v běžném životě některou ze speciálních kompenzačních pomůcek, která těmto lidem slouží jako prostředek k snadnější orientaci v prostoru a dopravě do zaměstnání, ale také k usnadnění výkonu jejich práce.

Bakalářská práce se zabývá manažerstvím a řízením osob s postižením zraku v organizacích. Téma si autor zvolil na základě vlastních zkušeností a praxe z oboru manažerství CHPM - chráněného pracovního místa.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat specifika práce manažerů ve firmách a organizacích u osob s postižením zraku v České republice a seznámit veřejnost s jejich nejčastějšími problémy a možnostmi řešení.

V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na poznatky z oblasti manažerství, včetně klasifikace. Zmiňuje legislativní ochranu zaměstnance, pracovní rehabilitace, obory vycházející vstříc zaměstnancům se zrakovým postižením. Dále informuje o organizacích pro osoby se zrakovým postižením. V praktické části práce se uvádí k dokreslení uvedené problematiky kazuistiky manažerů organizací pro osoby s postižením zraku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽERSTVÍ

Management a jeho původ zasahuje již do starověku, kdy se lidé sdružovali do skupin se záměrem dosáhnout společných cílů, které v pozici jednotlivce nebylo možné dovést. Koordinací a řízením se dosahovalo společných cílů. S rozvojem společnosti tlak na řízení lidí ve skupině velice rychle narůstal. Tyto aspekty vedly k formování a zesílení významového pojetí managementu a úsilí o přesnější definování. Přesná, společensky akceptovatelná definice významu slova management doposud neexistuje.

Koontz uvádí definici „... management je proces tvorby a udržování prostředí, v kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. (Koontz, Weihrich, 1990) Podle Taylora definice managementu je „... umění přesně vědět, co je třeba udělat a jak to udělat nejlepším způsobem“. (Taylor, 1947) Americká manažerská asociace udává definici managementu jako „... vědu a umění, jak uskutečňovat záměry, vést lidi, spravovat majetek a akumulovat zisk“. (Čambál, 1995)

Mezi známé autory současné doby patří Waterman, Peters, kteří manažerskou práci definují, že „... manažerská práce se stává zajímavější, a tím i zábavnější. Nejde už o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvořivý proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřené na cíl a vědomí podpory milovaného produktu“ (Peters, 1992).

Drucker aplikuje hlavní pozornost na oblasti výkonosti a kvality. Zatímco Peters a Waterman upřednostňují „poradenství“, pojetí lásky k podnikání. Podle Vebera současná definice pojmu management je „... souhrn všech činností, které je nutné vykonat k zabezpečení organizace práce“ (Veber, 2005).

1.1 Význam managementu

Jak uvádím výše, v současné době neexistuje koncept jednotného definování managementu. Významové pojetí pojmu management má mnoho významů, které je potřeba správně rozeznávat, pochopit a rozumět jim.

Význam pojmu management:

- a) Management jako praktická činnost,
- b) Management jako teorie či jako vědní disciplína,
- c) Management jako skupina lidí

a) Management jako praktická činnost (Manažerství) –

jedná se o specifickou práci nebo souhrn činností, kterou manažeři vykonávají za účelem dosáhnout stanoveného cíle. Výsledek myšlenkových procesů manažerů tvoří systém managementu, který vyplývá z jejich teoretických poznatků a schopností. Mezi management jako praktická činnost se řadí procesní management.

b) Management jako vědní disciplína - je soubor poznatků o principech,

metodách, technikách a postupech řízení, sestavených na základě abstrakce a empirie. Důležité je chápat management v jeho principech, metodách apod., a umět je vhodně aplikovat do praxe. Na vymezení managementu jako vědní disciplíny lze pohlížet z různých pohledů. Např. podle Druckera „... *management není vědou, ale patří mezi praktické obory, které čerpají z velkého souboru přírodních, společenských věd (ekonomika, psychologie, matematika, filozofie, historie apod.)*“. (Drucker, 1973).

Napříč, různým názorům management je považován za **interdisciplinární vědní obor**, který **patří mezi disciplíny využívající poznatků praxe**. Je to cílevědomá činnost lidí usilující o vytvoření metodologie řízení, která si klade za cíl důraz na úspěšné a efektivní řízení. Postupem doby prochází management modernizací a globalizuje se.

c) Management jako skupina lidí - používá se pro označení lidí, u kterých je

poslání plnit manažerské funkce. Je potřebné mít na paměti, že smyslem manažerské práce je dosáhnout produktivní činnosti lidí, a že manažer (resp. skupina manažerů) musí umět pracovníky inspirovat. Není možné dosáhnout vysoké kvality a produktivity ve sféře výroby a služeb bez toho, aby byly v 1. linii manažeři schopni dennodenně aplikovat nejlepší techniky a schopnosti, odpovídajícím daným podmínkám a požadavkům.

1.2 Historie managementu

Vývoj managementu a působení na ekonomický celek a životní styl má relativně krátkou historii, z tohoto hlediska je studium, poměrně novou záležitostí. Většina z těch, kteří teorii studovali, ji později aplikovali v praktickém využití. Průkopníci této teorie, většinou aplikovali svou teorii, dle praktických zkušeností. Usilovali o zevšeobecnění a utvořili tak všeobecné zákony (principy).

Principy později aplikovali v takových situacích, kde byli přesvědčení o jejich možném využití. Mnoho jednotlivců se stavělo mezi manažerskou vědu a praxi. Ke studiu managementu přispívali hlavně svými pracemi. Mezi tyto jednotlivce patří zejména studování inženýři, právníci, ekonomové, sociologové, psychologové, matematici a další. Z toho důvodu se dostáváme k problematice „managementu“, kterou nelze jednoduše popsat. Každý pracující manažer se určitě setkal a bude setkávat s odlišnými problémy v oblasti manažerství, každý takový problém, vyžaduje jiný pohled na tento řešený problém. Neexistuje žádná univerzální teorie managementu, kterou lze aplikovat v různých směrech, je třeba se seznámit nejen s praktickou částí managementu, ale i s teoretickou částí.

V této situaci v souvislosti s teoretickou částí, nastává podstatná otázka v tomto směru historie managementu, a to:

Proč, je potřeba se zabývat současností managementu? Jestliže nepochopíme postupný vývoj tohoto odvětví managementu, jeho základy a jeho původ vzniku, neumožní nám to pochopit definovaný výraz v jeho širší podobě, ve vnitřních souvislostech a rozporech.

Začátky managementu se pojí s procesy rozvoje dělby práce v období průmyslové revoluce v 2. polovině minulého století. Na konci 19. století se k tomu přiřadil nedostatek pracovních sil a dost nízké pracovní tempo v USA. Podnikatelé to podnítilo k tomu, aby se zamysleli nad otázkou, jak co nejlépe využít pracovní sílu. Koncem minulého století se dospělo k přesvědčení, že v řízení je nevyhnutelný přechod od empirie k vědě, resp. přechod od „řízení od oka“ k vědeckému řízení.

Na přelomu 19. a 20. století se začal intenzivněji projevovat zájem o

rozpracování teoretických a praktických otázek řízení, objevily a množily se pokusy o jeho zdokonalení. Nastalo období prvních praktiků a inženýrů, kteří usilovali o vědecké řízení.

Za středisko nově vznikajícího odboru, tj. managementu průmyslových podniků, se pokládá Americká společnost strojních inženýrů (ASME-American Society Of Mechanical Engineers), kterou založili v roce 1886. Henryx R. Towne na přednášce v tom samém roce dokazoval, že inženýr se nemůže zabírat pouze technickými otázkami, ale musí vědět i komunikovat s pracovníky, starat se o to, aby výroba byla hospodárná, tedy měl by být zároveň ekonomem, zajímat se o způsob vedení závodu atd. Proto se program této společnosti doplnil o studium řízení.

V souvislosti se vznikem managementu se často uvádí, že cestu ke studiu řízení a jeho vědeckému rozpracování otevřel Frederick Winslow Taylor, a proto ho nazvali otcem, resp. zakladatelem vědeckého řízení. Mnozí odborníci v USA mu však až takovou důležitost při vytváření managementu nepřisuzují, a ani ho nepokládají za jeho hlavního tvůrce. Odůvodňují to tím, že se Taylor s řízením firmy nezaobíral, a ani ho nerozpracoval.

V Evropě si získal velké uznání Francouz Henri Fayol. Právě jeho považují mnozí za tvůrce konceptu managementu.

V každém případě si oba dva průkopníci všimli velkého významu úrovně řízení pro úspěšný průběh a dobré výsledky činnosti podniku. Společným obsahovým prvkem jejich učení je právě znalost hierarchicky chápáné dělby práce v podnicích, a to především oddělováním řídicí činnosti od činnosti výrobní a snahou o zvýšení úrovně řídicích činností podniku.

Začátky rozvíjení managementu se vyznačují tím, že téměř všichni tenkrát usilovali o analyzování řízení a hledání teoretických odůvodnění a zdokonalení, aby pomohly praxi v řízení.

Postoje akademických kruhů v řízení se však postupně začaly měnit, což se projevovalo jejich větší angažovaností při řešení otázek řízení. Velký zájem to vyvolalo na univerzitách. Charakteristické je i to, že management se stal předmětem studia nejenom těch, kteří se přímo specializovali na řízení, ale i vědcům různých disciplín, včetně psychologů, sociologů, ekonomů, matematiků, biologů apod.

Ve 20. letech (a potom i později) byla důležitá psychologie i sociologie, na základě

kterých se formoval behavioristický přístup v managementu. Management prochází řadou změn.

Rozvoj teorie managementu se zintenzivnil po druhé světové válce. Růst zájmu o management byl výsledkem uvědomění si významu racionálního řízení pro efektivnost podnikového organismu, jako i důsledkem zvyšování rivality v boji o trhy, o pokrok, tedy růstu celosvětové konkurence.

Významným zdrojem rozvíjení managementu v dalším období byla kybernetika, jejím zakladatelem byl matematik Norbert Wiener a všeobecná teorie systémů, která se pojí především se jménem Ludvika von Bertalanfyho.

Velký zájem o řízení jako i zapojení různých vědních oborů do skupin a rozpracování těchto problémů umožnily komplexnější pohled na řízení a zaznamenaly začátek uplatňování exaktnějších metod v praxi řízení. Přispělo to k rozvíjení a zdokonalování teorie a praxe managementu z obsahové a metodické stránky a také to umožnilo zvyšovat exaktnost jeho poznatků. Nedostatkem tohoto vývoje bylo, že vznikly i existují různé pohledy na teorie managementu. Projevilo se to především v odlišném vymezování jeho předmětu a obsahu, v rozdílné interpretaci používaných pojmů, jako i v tom, že se zformovaly různé přístupy v managementu. Zároveň docházelo k přeceňování jednoho přístupu k managementu na úkor jiných, resp. se negovaly ostatní přístupy.

V důsledku těchto skutečností, které mlžily management, charakterizoval Harold Koontz (Profesor Kalifornské univerzity v Los Angeles) v roce 1961 situaci v teorii managementu jako džungli (Drucker, 1993)

1.3 Pojem manažer

Veber (2007) uvádí, že mnoho autorů zmiňuje pojem manažer jako specifický zaměstnanec na úrovni vedoucího pracovníka, který má mzdu, pravomoc, odpovědnost a preferuje v řízení organizace dominantní postoje. Manažer vede a koordinuje provozní činnost a připravuje koncept rozvoje organizace, zajišťuje finanční stabilitu organizace. Dokáže vyřešit danou činnost organizace a nese odpovědnost za jejich výsledky. Podle kvality manažera se odvíjí i podnikatelský záměr a způsob vedení organizace.

Manažeři se rozdělují do 3 skupin:

Manažeři první linie – patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen. Toto základní rozdělení manažerů je o stupeň nad výkonnými pracovníky.

Manažeři střední linie (angl. Middle management) – jde o početnou, rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů, manažeři dílen, vedoucí skladu, vedoucí různých útvarů - prodeje, nákupu, personalistiky atd. V činnosti středních manažerů je největší poskytování a získávání informací. Tato činnost jim zabírá až 40% jejich pracovního času.

Vrcholoví manažeři (Top manažeři) – Jsou to manažeři, kteří usměrňují, koordinují činnost vytvářející koncepce organizační jednotky. Vrcholoví manažeři jsou odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky.

Pro práci manažera je potřeba zvládnout uplatnění základních manažerských praktik, technik a metod, které manažerům umožní rutinní manažerské chování v různých situacích, ve kterých pracují a řešení zcela rozdílných úkolů. Názory na manažerskou činnost prošly svým vývojem a v současnosti neexistuje jednoznačná shoda mezi jednotlivými pojmy, co je manažerská práce. Podle Vebra (2007) někteří mluví o funkcích a někteří o rolích. Manažerská práce spočívá ve vymezení do 2 základních skupin:

- 1) průřezová činnost – rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování, práce s informacemi
- 2) činnost naplňující fáze managementu – plánování, implementace, kontrola chování

1.4 Osobnost manažera

V současné technologicky vyspělé době, jsou na osobnost manažera kladeny značné požadavky a nároky nejenom z hlediska vedení, ale také z hlediska znalostí. To zdůrazňuje i Armstrong (1999), který pokládá při charakterizování osobnosti ideálního manažera za velmi nutné charakterizovat jeho vrozené vlastnosti a získané vlastnosti.

Mezi vrozené vlastnosti manažera patří:

Úspěšnými manažery se stávají lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení. Velmi dobří manažeři se nespolehají pouze na své schopnosti moci, ale využívají především k vedení a řízení podřízených svého osobního charisma a osobního kouzla. Těmito vlastnostmi mají silný vliv na podřízené pracovníky.

Empatie je schopnost, kterou by měl mít dobrý manažer a tato schopnost by mu měla pomoci se vcítit a mít pochopení pro své podřízené pracovníky. Musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce, a to své vlastní, jakožto i svých zaměstnanců v různých situacích pracovního poměru. Měl by mít vhodný temperament a vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.

Inteligence je další z řady důležitých schopností dobrého manažera. Inteligentní manažer je schopen samostatně myslet a je vybaven takovými schopnostmi a dovednostmi jako je například představivost, zdravý úsudek a schopnost komunikace.

Mezi získané vlastnosti manažera patří:

- odborné znalosti
- ekonomické znalosti
- sociálně – psychologické znalosti
- znalost metod řízení
- dobrá duševní a tělesná kondice

1.5 Role a funkce manažera

Za duchovního otce manažerských rolí můžeme dle názoru Durdové (2012) považovat Henryho Mintzberga, který formuluje koncept manažerských rolí již v 70. letech minulého století. Podle jeho závěru lze manažerské činnosti shrnout do deseti rolí a tyto role pak klasifikovat do tří skupin.

Manažerské role:

1) interpersonální - zde si lze zařadit představitele, vedoucího a zprostředkovatele firmy. Z této role vyplývají pravomoce a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s obchodními partnery.

2) informační – zde můžeme zařadit monitoring, distributora či mluvčího firmy. Informační role manažera spočívá v jeho účasti v informačních procesech, které se uplatňují při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat.

3) rozhodovací – do této skupiny lze zařadit podnikatele, řešitele konfliktů, poskytovatele zdrojů či vyjednávače. Mezi hlavní rozhodovací role vrcholového manažera patří jeho cílevědomé činnosti k dosažení soustavy cílů organizace. Jsou to právě informace a znalosti, které umí manažer zhodnotit v řídicím systému organizační jednotky. Chung (In: Durdová, 2012) doplňuje tyto tři základní skupiny rolí o skupinu rolí administrativních:

- role administrátora
- role správce rozpočtu
- role monitora – sledovatele plnění
- role kontrolora

Manažerské role se často doplňují, překrývají a navazují na sebe. Přeceňování, nebo podceňování některých z rolí, vede k nedostatkům a chybám v řídicí práci.

Manažerské funkce:

Manažerské funkce jsou typicky chápány jako funkce, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Účelně a smysluplně se rozhodovat patří k odpovídajícím potřebám, cílům a sociálně-kulturním hodnotám organizace, kde manažer pracuje (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Management je proces systematického plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí, který směřuje k dosažení cílů podniku. Všechny tyto aktivity, které realizují manažeři, jsou jejich typickými vlastnostmi (Bělohávek, 2006).

Typické funkce manažera:

Plánování

Plánování určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem, a jaké jsou záměry do budoucnosti. Zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem je plán, který specifikuje akce, které musí firma uskutečnit.

Podstatu plánování lze dále charakterizovat způsobem, který přispívá k dosažení cílů a je nejdůležitější manažerskou funkcí vztahující se na veškeré aktivity, kterými se zabývají všichni manažeři na všech pracovních úrovních a umožňuje efektivní provádění činností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Organizování

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí, jak jednotlivců, tak i kolektivů. Tento kolektiv má na realizaci plánu zajistit potřebné činnosti a jejich vzájemné vazby, vymezit pravomoci a zodpovědnosti, sdružovat lidi do dílčích pracovních kolektivů a tím vytvářet formální a organizační struktury (Durdová, 2012).

Rozmístění a výběr spolupracovníků zajišťuje personalistika. Tento pojem můžeme definovat jako obsazování jednotlivých pracovních postů v organizační struktuře. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je důraz kladen na profesní kvalifikační předpoklady spolupracovníků. Tato manažerská funkce je spojena s najímáním, vybíráním, povyšováním a ohodnocováním pracovní síly (Durdová, 2012).

Vedení lidí

Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Jde o lidský faktor, který dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Ostatní manažerské aktivity, jako je například plánování, organizování či rozhodování, jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů (Davis, 1967). Významný je především proces, jímž se jedinec snaží ovlivnit jiné jedince (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Kontrolování

Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnávání záměrů a reality (Vodáček, Vodáčková 2006). Tato manažerská funkce je založena na kontrole a měření a korigování vykonané práce. Tímto měřením manažer zjišťuje, zda jsou plněny plány a je dosahováno stanovených cílů.

Plánování a kontrolování spolu těsně souvisí, jelikož kontrola nemůže existovat bez cílů a plánů a bez předem určených kritérií. Prioritou všech manažerů je kontrola plnění plánu (Durdová, 2002).

2 SPECIFIKA OSOB SE ZRAKOVÝM POSTIŽENÍM

2.1 Pojem postižení zraku

Na úvod kapitoly je třeba předeslat a precizovat poslání informací níže uvedených, tj. že odrážejí metodologii a cíle práce s osobami se zrakovým postižením v reáliích moderní doby vymezené údobím od 80. let minulého století až po dnešek a prizmatem humanisticko-medicínským a později se výlučně zaměřují na možnosti profesního uplatnění osob se zrakovým postižením v České republice.

Dle údajů WHO (Světové zdravotnické organizace), jak je uvádí Rozsival (2006), obývá v současné době naši planetu 45 milionů osob nevidomých a toto číslo má na základě prognostických výzkumů zaznamenat dvojnásobný vzestup v horizontu nejbližších dvaceti let. 135 milionů osob celosvětově je těžce zrakově postižených, tedy se v celosvětovém součtu jedná o 180 milionů osob se zrakovým postižením. Dle průzkumů britských institucí připadá z této hodnoty na Evropu jeden milion nevidomých, v otázce slabozrakosti je pak s Evropou svázáno 11 milionů takto postižených osob.

Dle WHO je poškození zraku definováno jako narušení kvality života jedince, které ovlivňuje činnosti jedince a jehož nápravu neumožňuje optická korekce (brýle, kontaktní čočky).

V České republice žije dle údajů projektu Evropa konečky prstů ukončeném v roce 2003 přibližně 100 000 osob se zrakovým postižením. (Projekt Evropa konečky prstů dostupné z (<http://www.sons.cz/eu/projekt.php>))

Finková (2007, s. 3) definuje zrakové postižení takto z pohledu historického: „Z dostupných historických pramenů je zřejmé, že ve společnosti od dávných dob vzbuzovali pozornost lidé, kteří se nějakým způsobem lišili od ostatních. Jednou takovou skupinou byli jedinci, kteří obecně byli označováni jako slepci. Za osobu slepou byl brán každý člověk, který měl závažné zrakové problémy, jež mu znemožňovaly 'normálně' fungovat ve společnosti. Ani lékaři a ani pedagogové neměli dlouhou dobu v rukou dostatečné diagnostické nástroje, jež by jim umožňovaly diferencovat mezi slepotou, zbytky zraku či slabozrakostí, proto obecně všechny tyto jedince zařazovali do kategorie slepců. Jejich život byl povětšinou závislý na pomoci druhých a v řadě

případů stáli na okraji společnosti a museli si na své přežití opatřovat prostředky žebrotou. Vedle tohoto převažujícího přístupu v některých krajích a jistých historických údobích naopak lidé se zrakovým postižením, tedy slepci byli považováni za osoby s mimořádnými schopnostmi a nadáním, které byly schopny např. předvídat budoucnost.“

Podle Flenerové (1985, s. 5) je zrakové postižení „defekt, jenž se projevuje nevyinutím, snížením nebo ztrátou výkonnosti zrakového analyzátoru a tím poruchou zrakového vnímání, orientace v prostoru, pracovních činností závislých na výkonnosti zraku a narušením vytváření sociálních vztahů“.

Tento letitý pohled však na sobě prizmatem dnešních dnů nese jisté známky anachronismu, neboť jak je popisováno níže, dnešní teorie i praxe počítá s integrativními principy s cílem plynulé inkluze, přičemž stále sílí snahy nahlížet na osoby se zrakovým postižením jako na lidské bytosti jen minimálně se odchyloující od všeobecně vnímané normality.

Ludíková (2005, s. 17) vymezuje osobu se zrakovým postižením jako „jedince, jenž i po **optimální korekci – medikamentózní, chirurgické, brýlové apod.** – má potíže v běžném životě získávat a zpracovávat informace zrakovou cestou“.

Výše uvedené vypovídá o správnosti neklasifikovat krátko- a dalekozrakost do kategorie zrakových postižení. Takto uvedená omezení lze běžnou korekcí přiblížit funkci očí osoby se zrakovým postižením zcela bez omezení, tedy zcela zdravým.

Problematika osob se zrakovým postižením jakožto multidisciplinární věda v současné době se stává z vědních oborů orientovaných na specifické potřeby a stupeň postižení konkrétních jedinců (Jánský 2006, s. 3):

-**oftalmologie** (nauka o stavbě a funkci zrakových orgánů)

-**oftalmopatologie** (nauka o příčinách a důsledcích poškození zraku)

-**oftalmopedie** (nauka o výchově a vzdělávání osob se zrakovým postižením)

- **tyflopédie** (nauka o výchově a vzdělávání osob prakticky a úplně nevidomých)

V praxi se však často setkáváme s prolínáním, resp. shodným využíváním pojmů „tyflopédie“ a „oftalmopedie (řecky: tyflos = slepý, ophthalmos = oko + paidea=výchova), přičemž donedávna bylo na tento stav použití nahlíženo s nutnou měrou tolerance a ve smyslu lege artis i jisté akceptace. Dnes jsou oba pojmy v platnosti a významu shodné.

2.2 Klasifikace, příčiny a výskyt zrakových postižení

Zraková postižení představují oblast mnohvrstevnou a zahrnující celé spektrum oftalmodefektů více či méně omezujících předmětné jedince.

Klasifikace zrakového postižení podle Světové zdravotnické organizace WHO

Položka	Druh zdravotního postižení
1.	Střední slabozrakost zraková ostrost s nejlepší možnou korekcí: maximum menší než 6/18 (0,30) - minimum rovné nebo lepší než 6/60 (0,10); 3/10 - 1/10, kategorie zrakového postižení 1
2.	Silná slabozrakost zraková ostrost s nejlepší možnou korekcí: maximum menší než 6/60 (0,10) - minimum rovné nebo lepší než 3/60 (0,05); 1/10 - 10/20, kategorie zrakového postižení 2
3.	Těžce slabý zrak a) zraková ostrost s nejlepší možnou korekcí: maximum menší než 3/60 (0,05) - minimum rovné nebo lepší než 1/60 (0,02); 1/20 - 1/50, kategorie zrakového postižení 3 b) koncentrické zúžení zorného pole obou očí pod 20 stupňů, nebo jediného funkčně zdatného oka pod 45 stupňů
4.	Praktická slepota zraková ostrost s nejlepší možnou korekcí 1/60 (0,02), 1/50 až světlocit nebo omezení zorného pole do 5 stupňů kolem centrální fixace, i když centrální ostrost není postižena, kategorie zrakového postižení 4
5.	Úplná slepota ztráta zraku zahrnující stavy od naprosté ztráty světlocitu až po zachování světlocitu s chybou světelnou projekcí, kategorie zrakového postižení 5

Zdroj: Mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů - desátá revize (MKN-10), vydal Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR.

Je třeba připojit také současnou tzv. klasifikaci dle častých kritérií Hamadové (2007, s. 17). Toto rozdělení zrakových postižení počítá s následujícími údaji:

Stav zrakové ostrosti:

- osoby slabozraké
- osoby se zbytky zraku (těžce slabý zrak)
- osoby nevidomé

Doba vzniku zrakové vady:

- vrozené
- získané

Příčina zrakové vady:

orgánové

funkční

Tento klasifikační pohled je nutno doplnit rozdělením příčin vzniku zdravotních postižení. Rudimentární dělení zahrnuje příčiny vrozené a získané. Novohradská (2009, s. 24) sebraně popisuje vlivy stojící za vznikem zrakových postižení:

Vrozené vady:

Exogenní vlivy (vnější vlivy): Např. mechanické, fyzikální, chemické, poruchy výživy a metabolismu matky. Působením teratogenů ať již v průběhu těhotenství, při porodu, či v časném období po něm, může vést při rizikovém stavu u nedonošených jedinců ke vzniku retinopatie.

Endogenní vlivy (Dědičné vlivy) se podílejí na příčinách vzniku zrakových postižení a hrají dle Hamadové (2007, s. 31) velkou roli u diagnóz jako je například albinismus, atrofie zrakového nervu, degenerativní onemocnění sítnice, retinoblastom.

Získané vady:

Zrakové postižení vznikající v průběhu života má často původ v celkovém onemocnění osoby jako je například diabetes (diabetické retinopatie), roztroušená skleróza, revmatická onemocnění, TBC oka, rubeola, toxoplazmóza, mozkové nádory. Po 45. roce života začíná pokles zrakové ostrosti například vlivem sklerózy oční čočky (presbyopie) Velký podíl na získaném zrakovém postižení mají samozřejmě také úrazy oka. V naprosté převaze jsou úrazy poškozující pouze jedno oko, a to s různě těžkými následky. Jedná se nejčastěji o poranění chemickými látkami, o perforační poranění, například nůžkami, nožem, letícími předměty, tupými nárazy na oční bulbu (pěst, kámen, míč). Případy poranění obou očí současně jsou řídké, nejčastěji se jedná o chemické poškození očí.

Kraus (1997, s. 317) determinuje slabozrakost jako nezvratný pokles zrakové ostrosti a tu dále rozděluje na lehkou a těžkou. Nevidomost vymezil jako nezvratný

pokles centrální zrakové ostrosti, která je dále dělena na **nevidomost praktickou, nevidomost skutečnou a plnou slepotu.**

Pokud se zaměříme na klasifikaci osob se zrakovým postižením pro vzdělávací účely, tak dle stupně postižení zraku Jesenský (in Hamadová, 2007, s. 18) staví na pěti skupinách osob s postižením zraku:

Osoby slabozraké

Osoby se zbytky zraku (Těžce slabý zrak)

Osoby nevidomé

Osoby s poruchami binokulárního vidění

Zrakové postižení s kombinovaným postižením

Nevidomí

Mezi nevidomé osoby patří jedinci s omezeným přístupem k informacím v běžné podobě písma. Za pomoci využití svých kompenzačních schopností získávají informace z okolního světa. Předpoklad k úspěšnému vzdělávání nevidomých je se naučit psát a číst bodovým písmem. Dalším důležitým aspektem je výcvik prostorové orientace a úsilí jedince o samostatný pohyb. Součástí vzdělávání nevidomých je práce na PC s možností využití elektronických pomůcek pro nevidomé.

Osoby se zbytky zraku

Skupina tvořena mezistupněm mezi dolní hranicí nevidomosti a horní hranicí slabozrakosti. Označované jako osoby prakticky nevidomé, které by měli zvládnout práci s černotiskem. K výkonu této zrakové práce používají tyto osoby speciální optické pomůcky. Zároveň s pomocí druhých lidí získávají informace z okolí pomocí technik, které jsou typické pro nevidomé osoby. Mnozí lidé z této kategorie se učí oběma technikám čtení a psaní.

Slabozrací

Je skupina zrakově postižených osob s nejnižším stupněm postižení. Práce s využitím zraku do blízka nebo do dálky znamená pro tyto osoby nesmírnou zátěž, která může způsobit u slabozraké osoby rychlou únavu. Slabozraké osoby používají optické kompenzační pomůcky. U některých slabozrakých osob může být na doporučení lékaře omezená fyzická námaha.

Osoby s poruchou binokulárního vidění

Vznik poruch je způsoben částečným omezením zrakové funkce jednoho oka

Do těchto poruch řadíme šilhavost a tupozrakost. Jedná se o poruchy funkční. Charakteristický důsledek pro tuto poruchu je narušení prostorového vidění, především vnímání hloubky prostoru. Využívání zraku v přesnější práci do blízka skýtá pro tyto osoby velký problém.

Jedním z dalších důležitých kritérií je doba vzniku zrakového postižení, kombinace postižení, progresivita postižení.

V praxi se pak v proměnách času setkáváme s různými terminologickými výklady, které však v jádru vystihují ta samá zraková postižení, pouze modifikují dílčí specifika či reflektují nejnovější poznatky dané disciplíny.

2.3 Osobnost jedince se zrakovým postižením

Postižení zraku ovlivňuje duševní a fyzický vývoj člověka. Záleží i na člověku samém, do jaké míry se vyrovná s postižením zraku (Vágnerová, 2000). Čálek (1991) uvádí, že postoj k postižení je, jak osoba s postižením svou vadu dokonale zná, jak jí hodnotí, emocionálně prožívá a jak vůči ní jedná.

Čálek (1991) dále zmiňuje **akceptaci** postižení zraku, což je trvalá pohotovost průběžně věcně i emocionálně překonávat důsledky postižení zraku a být motivován pro další činnosti. Je to tedy aktivní překonávání a vyrovnávání se s postižením, což je předpokladem pro zdravé přizpůsobení se postižené osoby zrakové vadě. Z pohledu akceptace vady je podstatné, kdy k postižení došlo a jak vadu zraku akceptuje postižený sám a jak ji vnímá jeho okolí. Opakem akceptace postižení zraku je jeho **nonakceptace**. Jde především o nepřijímání a neuznávání možností a omezení, které zraková vada zanechává. Zrakově postižený jedinec není schopen překonat důsledky svého postižení, brání se jejich pravdivému poznání.

Z hlediska nonakceptace zrakové vady lze rozlišit dva způsoby jednání postiženého. Pokud zrakově postižený jedinec své postižení zveličuje, cítí se bezmocný a své postižení vidí jako velkou zátěž, je nesamostatný, závislý na pomoci druhých, nezodpovědný a neschopný obstát ve společnosti. Druhým extrémem je stav, kdy zrakově postižený jedinec popírá důsledky svého postižení, jedná jako by jeho zraková vada vůbec neexistovala, a tudíž nedbá na omezení, která sebou zraková vada nese. Vada zraku ovlivňuje handicapovaného člověka podle závažnosti diagnózy a doby vzniku postižení.

Při postižení vrozeném i získaném prochází člověk velkými životními zátěžovými situacemi, které vznikají z různých důvodů. **Postižení** vrozené ovlivňuje člověka od narození a jeho vývoj bude odlišný od vývoje vidícího člověka. U člověka s postižením zraku jsou nejprve ovlivněny poznávací procesy. Jiný vliv má na člověka **postižení získané** v dospělosti. Nepostihuje vývoj osobnosti jako takové. Člověk, který byl vidícím, a náhle přestal vidět, dochází často k náhlým depresím, traumatům a postižený se musí naučit zvládat určité situace, které byly pro něj každodenní samozřejmosti. Je důležité používat ostatní smysly stejně jako u postižení vrozeného. (Vágnerová, 2000; Hamadová, Květoňová, Nováková, 2007; Vítková, 2004).

Podle Novákové (in Vítková 2004) mohou mít důsledky negativního působení na psychický vývoj člověka **kvantitativní** nebo **kvalitativní charakter**. Důsledky mají kvantitativní charakter a změny jsou převážně smyslového poznání, kdy má člověk s postižením zraku omezené schopnosti. U postiženého dochází k menšímu přísunu představ a tím i vzniká špatná formulace obrazu v jeho fantazii. Jedním z důsledků kvalitativního charakteru jsou považovány změny v oblasti psychiky, v oblasti pojmenovávání různých, specifických tvarových pojmů, změna osobnosti a v emocionální oblasti. (Vítková, 2004). Výše zmiňované důsledky s nedostatečným přísunem zrakových informací dochází u zrakově postižených k zániku představ o reálném světě, bývá příčinou **senzorické deprivace**. Tomu se dá předejít správným a rychlým diagnostikováním a vhodným začleněním do péče. (Vágnerová 2000; Valenta, 2003). Míru ovlivnění zrakovým postižením sledujeme v motorickém a sociálním vývoji poznávacími procesy. Rozvoj **poznávacích procesů** je vlivem vady zraku zcela ovlivněn. Nedostatek zrakového vnímání můžeme kompenzovat získáváním zrakových informací využíváním zbylého zraku či rozvojem hmatových a sluchových smyslů. (Vágnerová, 2004). Myšlení člověka se zrakovým postižením je shodné až na určité odlišnosti. U nevidomého člověka s vrozenou vadou se rozlišování předmětů, které se shodují znakově a vlastnostmi zařazují do výchovně vzdělávacího procesu. S rozvojem myšlení a funkce komunikační plní také funkci kompenzační. Pomáhá rozvíjet poznávací schopnosti a zčásti nahrazuje chybějící smyslovou zkušenost. U nevidomých sledujeme velkou slovní zásobu, které však příliš nerozumí. Pro zrakově postižené osoby má dále velký význam paměť, jak sluchová, tak i hmatová (Vágnerová 2004; Hamadová, Květoňová; Nováková 2007).

„Postižení můžeme z hlediska prožívání chápat jako náročnou životní situaci. Jelikož dlouhodobě působí na jedince jako většinou ireverzibilní a výrazně zátěžový vliv, který zvyšuje hladinu stresu a přináší předpoklady pro řadu konfliktů, z nichž některé jsou pro postiženého neřešitelné (např. životní ambice proti reálným možnostem, limitovanými postižením), způsobuje řadu frustrací a přináší též mnohé obavy a nejistoty.“ (Jesenský, 2007, s. 72).

Jedním z důležitých a zároveň náročných období v životě člověka se zrakovým postižením je období dospívání. Jedinec se zrakovým postižením se potýká s obtížnou emancipací v prostředí bez přítomnosti člena rodiny. Přitom je nezbytné, aby byly stále vytvářeny potřebné podmínky pro jeho společenské uplatnění. Je rovněž potřebné mu vytvářet možnosti pro otevřenou budoucnost i v souvislosti se založením rodiny, nalezení plnohodnotného partnerského vztahu a následně schopnosti plnit rodičovské funkce a pracovní povinnosti. (Vágnerová, 2010, s. 53) Přitom zde neustále hrozí ohrožení uvedených potřeb z důvodů sociální izolace, někdy i kompenzace. Zrakově postižený jedinec je v průměru více senzitivní, než ostatní postižení. Proto se mnohem hůř vyrovnává s kolizními situacemi, které život přináší, zejména v případech, kdy okolí nedostatečně akceptuje jeho postižení.

2.4 Zaměstnavatel s postižením zraku

2.4.1 Integrace nevidomých a zrakově postižených občanů na trh práce

Již zhruba sedm let se intenzivně hovoří o nejrůznějších operačních programech rozvoje lidských zdrojů, dotovaných z peněz fondů Evropské unie. Jaké problémy vedou k vypracování těchto projektů a jakými body je utvářen? Celou záležitost si můžeme velice dobře představit díky projektu „Integrace nevidomých a zrakově postižených občanů na trh práce ve Středočeském a Jihočeském regionu“, který naplánovala a odstartovala Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR (SONS) jako reakci na neutěšenou míru nezaměstnanosti této cílové skupiny obyvatelstva. Projekt byl financován převážně ze zdrojů Evropského sociálního fondu,

ale také ze státního rozpočtu České republiky. Hlavním cílem projektu je integrace nevidomých a slabozrakých do společnosti a zejména na trh práce.

Vážným problémem nevidomých a slabozrakých při integraci na trh práce je jejich nízká kvalifikace. Dle posledního průzkumu TyfloCentra Praha (TyfloCentrum Praha/Realizované projekty dostupné z <http://www.praha.tyflocentrum.cz/realizovane-projekty/>) z roku 2003 má jen 40 % takto postižených osob úplné středoškolské vzdělání, chybí jim základní znalosti v oblasti komunikace a výpočetní techniky. Tato neutěšená situace má za následek, že nezaměstnanost zrakově handicapovaných občanů dosahuje až 70 %. Proto připravila organizace SONS v rámci Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů (OP RLZ) projekt integrace nevidomých a zrakově postižených občanů na trh práce.

Operační program Rozvoj lidských zdrojů (dostupné z <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>) slouží k realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice. Mezi jeho cíle patří mimo jiné i integrace sociálně vyloučených skupin obyvatelstva. Je jedním ze základních programů Evropského sociálního fondu (ESF).

Majoritním posláním ESF je rozvoj zaměstnanosti a pracovních příležitostí, snižování nezaměstnanosti, podpora sociální integrace osob a přijatelných příležitostí s orientací na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

V rámci projektu byl realizován kurz výpočetní techniky, kde se klienti učili ovládat PC a pracovat s internetem. Znalost práce s výpočetní technikou je v současné době jednou ze stěžejních podmínek získání zaměstnání a pro lidi se zrakovým postižením je velikým přínosem, jelikož jim umožňuje efektivně a rychle plnit pracovní úkoly a tak překonávat svůj handicap. Další důležitou aktivitou projektu je vyhledávání a tvorba vhodných pracovních míst pro občany s tímto typem zdravotního postižení. Zásadní součástí tohoto projektu je rozšíření regionální sítě center pro nevidomé a slabozraké občany v krajích České republiky.

Ano, vzdělávání se v moderních technologiích, podpora sebevědomí a sebeurčení jsou nejlepší cestou k tomu, aby se mohli lidé se zrakovým postižením cítit opravdu plnohodnotnými členy společnosti. Existuje také řada společností, které vyrábějí elektronické pomocníky usnadňující těmto lidem práci s osobním počítačem, která se v důsledku stává hrou a zábavou.

V posledních letech však proběhlo na území České republiky více podobných programů pro začlenění osob se zrakovým postižením do pracovního procesu a zvýšení jejich šancí při výběru zaměstnání, které nejen že bude pro tyto lidi představovat hodnotu materiálního zajištění, ale také se prostřednictvím nové pozice setkají s novým prostředím obohacujícím jejich sociální percepci a kreativní, případně analytické myšlení. Lidově lze tento proces označit jako tříbení myšlenek, jež odtrhne osobu s postižením zraku od nekonečných pochybností a úzkostlivých stavů a trvale jej začne transformovat v osobu reálně produktivní.

Z dalších proběhnuvších programů na území České republiky, máje za cíl umožnit prohloubení kvalifikovanosti osob se zdravotním postižením a jejich uplatněním na trhu práce, jmenujme například projekt Tyfloemployability (dostupné z <http://www.tyfloemploy.org/>) což v překladu nejlépe vystihuje sousloví zaměstnatelnost osob se zrakovým postižením. Projekt byl zahájen a financován ze strukturálních fondů Evropské unie a tuzemského Ministerstva práce a sociálních věcí. Cíle projektu byly stanoveny na základě informace o nezaměstnanosti občanů se zrakovým postižením, která v ČR v roce 2007 dosahovala až na hrozivý podíl 70 %. Na projektu se podílela řada partnerů ze sektoru finančního a elektrotechnického, vůdčí role však připadala speciálně-pedagogickým institucím a příslušným fakultám tuzemských univerzit. Před zahájením projektu bylo odborníky vytyčeno desatero cílů, kterých musí být dosaženo (dostupné z <http://www.tyfloemploy.org/>):

- Vytvořit efektivní systém vzdělávání nevidomých a slabozrakých žadatelů o práci.
- Zajistit komplexní asistence uchazečům o práci.
- Zajistit výrobu osvětových informačních materiálů pro zaměstnavatele.
- Nalézt zaměstnání pro klienty projektu Tyfloemployability.
- Převzít zkušenosti od zahraničních partnerů ve věci řešení otázky nezaměstnanosti osob s postižením zraku.
- Přijmout systémová opatření v činnosti úřadů práce s občany se zrakovým postižením a zajistit tak pro ně efektivnější politiku zaměstnanosti.
- Pořádat semináře pro zástupce cílové skupiny, šířit osvětu a pozitivní myšlenky.
- Usnadnit vzdělávání lektorů výpočetní techniky.
- Vytvořit nástroje pro komunikaci partnerů a cílové skupiny.
- Šířit výstupy a dobré praktické zkušenosti projektu po celé České republice, prolínání se světy a prohlubování kvalifikace osob s jiným než zrakovým postižením.

Právě na tomto místě je nutno poznamenat, že cíle projektů s předmětným zaměřením vykazují ve většině případů známky procesové a cílové podobnosti. Pro dosažení cílů projektu je třeba zejména provést komplexní analýzu trhu práce z hlediska cílové skupiny a partnerů projektu. Jako neméně důležitou součást procesu je nutno vypracovat metodiku práce pro školitele i pro zástupce cílové skupiny. Odrazem tváře dnešní doby je rovněž spuštění internetového portálu pro komunikaci a koordinaci mezi zainteresovanými účastníky. Za modernismus lze rovněž označit přímou elektronickou komunikaci o krocích v projektu mezistátně. Mezi nepostradatelné součásti projektu za přivedení osob se zrakovým postižením na trh práce se řadí semináře pro pracovníky úřadů práce. Důležité je rovněž provést osvětovou činnost mezi zaměstnavateli, zohlednit pozitiva i negativa zaměstnávání osoby se zrakovým postižením. Do projektu databáze zaměstnavatelů se řadí pozitivně naklonění zaměstnavatelé, kterých by mohlo být využito i v budoucnu.

Pokud se zaměříme na aktuálně probíhající projekty mající za cíl posílit postavení osob se zrakovým handicapem na trhu práce, dle informací uvedených na portálu Sjednocené organizace nevidomých a slabozrakých osob v České republice, je v současné době nejvýznamnější projekt nazvaný Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR - Projekt Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR) dostupné z <http://www.spcsr.cz/>), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce. Plán počítá s cílem maximální měrou informovat zaměstnavatele o smysluplnosti a rentabilitě zaměstnávání osob se zdravotním postižením (tělesná i smyslová postižení). V souvislosti s projektem je často skloňován pojem firemní filantropie, kde je firmám pracovník s OZP prezentován jako vysoce motivovaná a též i firmě loajální osoba. V rámci tohoto projektu již byl mimo jiné vypracován vysoce informativní osmašedesátistránkový manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce.

Při komplexním zhodnocení nynějších reálií můžeme usoudit, že systémové zásahy spjaté s projekty na podporu zaměstnávání zdárně zformovaly a nadále formují tuzemský systém péče a pracovního uplatnění osob se zdravotním postižením. Rovněž lze vyzorovat vznik, či dokonce věcnou komunikační erupci veřejné diskuze, kdy předmět obhajoby zájmů osob se zdravotním postižením již není vyhrazen pouze

akademické půdě a specializovaným střediskům. Jako pozitivní multiplikační efekt snahy o podání ruky nevidomým a slabozrakým uchazečům o práci implikuje vznik nových pracovních příležitostí rovněž pro osoby intaktní. Mezi specifika práce osob se zdravotním postižením lze zahrnout i obecnou skutečnost, že jakousi mantrou jejich práce ještě v minulém desetiletí byla nutnost státních subvencí a jiné podpory. S přispěním Evropské unie a otevřením nových škol pro specializovaný personál se tak situace osob se zdravotním postižením stále více přiklání k trendu plnohodnotné životní náplně a pracovní utility.

2.4.2 Daňová zvýhodnění, dotace a podmínky pro jejich dosažení

Tzv. náhradní plnění je definováno zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti: (dostupné z <http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>).

Zákon nařizuje větším zaměstnavatelům zaměstnávajícím více než 25 pracovníků, že mají k těmto intaktním zaměstnancům povinnost zaměstnat také osobu se zdravotním postižením. V případě, že zaměstnavatel není schopen či ochoten dosáhnout 4% zaměstnanosti zdravotně postižených ve své společnosti, pak je povinen odvádět autonomní daň do státního rozpočtu. Pokud se zaměstnavatel z nějakého důvodu rozhodne tuto povinnost neplnit, nabízí zákon alternativní řešení v podobě odběru produktů a služeb od firmy, jež zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením. Jedním z výše uvedených způsobů se tak zaměstnavatel, jenž nehodlá zaměstnávat osobu se zdravotním postižením, oprostí od odvodu autonomní „sankční“ daně do rozpočtu státu.

Tento způsob zapojení osob se zdravotním postižením na první pohled obtěžuje větší zaměstnavatele, nicméně je nutno říci, že tento „zákonný apel“ na firemní filantropii (viz výše), se pro budoucí období jeví jako nezbytný faktor pro rozvoj zaměstnanosti osob se zdravotním postižením.

Příspěvek na vybudování chráněných pracovních míst:

Definuje novela zákona 435/2004 Sb. platná od 1. ledna roku 2012 (dostupné z <http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>).

Ta mj. přináší změnu terminologického charakteru, kdy zaniká termín chráněná dílna a

je nahrazen pojmem chráněné pracovní místo. Chráněnou dílnou se tedy rozumí pracoviště, kde je zaměstnáno více než 50 % OZP, zákon však již s tímto termínem nepočítá. Avšak příslušné úřady práce poskytují těmto zaměstnavatelům, jež ve svém podniku zaměstnávají více než padesát procent osob se zdravotním postižením, příspěvek na podporu zaměstnávání OZP. Tento příspěvek je za splnění zákonných podmínek vyplácen až do výše skutečných mzdových nákladů, nejvýše však do finančního limitu 8 000 Kč.

Novela také nařizuje zřízení chráněného pracovního místa na dobu nejméně tří let, až do konce roku 2013 bylo možno zřídit takovou pozici na období dvou let. Úřad práce může též uzavřít dohodu o zřízení chráněného pracovního místa s osobou se zdravotním postižením, jež vykonává samostatnou výdělečnou činnost (OSVČ).

Aby tedy nebyla strana „běžného“ zaměstnavatele označena za stranu „trestanou“, existují možnosti, aby zaměstnavatel bez správních poplatků získal přes příslušný úřad práce finanční prostředky nejen pro zřízení nové pracovní pozice pro osobu se zdravotním postižením, ale také pro úpravu pracovního prostředí pro OZP a rovněž tak může zažádat o příspěvek pro náhradu provozních nákladů. (Příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa a na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa dostupné z

<http://portal.gov.cz/portal/obcan/situace/224/229/6158.html>).

Práce z domova:

Často využívanou formou spolupráce osob s postižením zraku a zaměstnavatele je tzv. práce z domova. Pozitivum tohoto řešení skýtá pro zaměstnavatele snížení nákladů na vytvoření fyzického pracovního místa, leckdy lze provozovat společnost systémem „home-office“ bez potřeby jakéhokoliv zázemí kancelářského typu. Pozitivum pro zaměstnance tkví v časové flexibilitě a úspoře např. kvůli komplikovanému cestování do sídla zaměstnavatele, stejně tak i v nepřítomnosti obvyklých normativních překážek. Za negativum tohoto řešení lze shledat odloučení pracovníka s handicapem od pracovního kolektivu, nicméně ani toto úskalí není v době moderních audiovizuálních technologií (internet, program Skype, webové kamery, sluchátka s mikrofonem) nezdolnou překážkou.

2.4.3 Profesní poradenství osob se zrakovým postižením

Profesní poradenství pro osoby se zdravotním postižením zaměstnává celou řadu specialistů, kteří musí přizpůsobit péči a plánování o klienty druhu a závažnosti jejich postižení, což na rozdíl od profesního poradenství pro osoby intaktní vyžaduje důraz na dlouhodobost a individuální, empatický postoj pracovníků ve vztahu k osobě se zdravotním postižením.

Na rozdíl od vrozené poruchy zraku, má daleko závažnější průběh na psychické prožívání člověka zrakové postižení získané. Ztráta zraku či jeho výrazné poškození v pozdějším věku znamená, že takto postižený člověk náhle nemůže vykonávat téměř žádné činnosti tak, jak byl doposud zvyklý. Nemůže se orientovat a pohybovat ve svém bytě a jeho okolí, nemůže vykonávat téměř žádné činnosti v domácnosti, nemůže číst a psát a co je zvláště důležité, takřka vždy ztrácí i své původní zaměstnání. Aby i člověk, který ztratí zrak v průběhu svého života, mohl nadále žít v co největší míře plnohodnotně a nezávisle, je třeba, aby se naučil provádět základní a pro život nezbytné úkony náhradním způsobem – bez používání zraku. Je třeba, aby získal takové dovednosti, které mu umožní nalézt a soustavně vykonávat povolání, jež mu dodá pocit životního naplnění, pomůže odbourat některé společenské bariéry a předsudky a v neposlední míře také zlepší jeho ekonomickou situaci.

Při organizování základní pomoci osobám se zrakovým postižením se důsledně angažuje především stát, který vytvořil základní rámec zejména přijetím zákona číslo 108/2006 Sb. o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách dostupný z http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf), jenž mimo jiné v sestupné hierarchii stanoví v ust. § 5 působnost jednotlivých subjektů v péči o tělesně a smyslově postižené občany, počínaje ministerstvem práce a sociálních věcí a konče obcemi s rozšířenou působností a úřady práce. Zákon v ust. § 34 dále stanoví v odst. písm. a-t) i základní výčet druhů zařízení sociálních služeb a připouští i tvorbu center s kombinovanou péčí. Tímto zákonem jsou ze strany státu zabezpečeny základní atributy k zajištění sociálních potřeb občanů se zdravotním a smyslovým postižením, tedy i pro osoby se ztrátou zraku či jeho výrazným poškozením. Pro účely praktické pomoci těmto osobám byla ustanovena Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých, dále jen SONS (dostupné z <http://www.sons.cz/>), se sídlem v Praze 1, Krakovská 21, které zřizuje střediska sociálních služeb pro nevidomé a slabozraké občany v sídlech krajů

tzv. TyfloCentra (TyfloCentrum Praha/Realizované projekty dostupné z <http://www.praha.tyflocentrum.cz/realizovane-projekty/>), jejíž působnost a praktické poslání pak naplňují v jednotlivých krajích a v Praze regionální střediska, především pak formou sociálně rehabilitačních programů. Ty mohou být pro zvýšení motivace či zintenzivnění a zrychlení rehabilitace a z důvodu nespolupracující rodiny, organizovány i pobytovou formou. Úhrada pobytu představuje mnohdy jen symbolický příspěvek na poskytnutí služby, který je v souladu se Zákonem o sociálních službách a doplňuje financování nezbytných nákladů na realizaci služeb. Převážná část nákladů na službu je však hrazena z dotací a dalších zdrojů (dary, granty a jiné příjmy).

Obecně je úkolem uvedených středisek podporovat zrakově postiženého klienta tak, aby byl kvalitně připraven na vstup na volný trh práce, aby věděl, co vše je třeba splňovat, aby jeho šance na nalezení pracovního místa byly co nejvyšší. Zároveň usilují o oboustranně výhodné partnerství zaměstnavatele a jeho zrakově postiženého občana-zaměstnance. Přitom podporují zaměstnavatele tím, že se snaží svým přístupem, aby přijetí a adaptace v pracovním procesu osoby se zrakovým postižením nevyžadovalo větší časovou a finanční náročnost než přijetí a pracovní adaptace zaměstnance bez zdravotního postižení. Po přijetí osoby se zdravotním postižením se středisko vždy snaží posilovat na veřejnosti pozitivní image zaměstnavatele jako společensky odpovědné firmy. Pochopitelné je, že uvedená činnost probíhá v nedílné spolupráci s úřady práce. Je třeba dále uvést, že na této činnosti participuje i stát, zejména tím, že umožňuje firmám zaměstnávající zrakově postižené občany využívat i nejrůznější formy úlev na úseku svého finančního hospodaření. Jedná se například o daňové úlevy dle ust. § 35 zákona č. 586/1992 Sb (dostupné z <http://www.zakonycr.cz/seznamy/586-1992-sb-zakon-ceske-narodni-rady-o-danich-z-prijmu.html>), ve znění pozdějších změn a doplňků, o daních z příjmů, možnost získat státní dotace (např. příspěvky na vytvoření chráněného pracovního místa dle ust. § 75 a na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti dostupné z <http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>) či možnost naplnit státem stanovené kvóty pro zaměstnávání lidí se zdravotním postižením (dostupné z <http://www.centrumpronevidome.cz/>).

Jenutné připomenout, že na úseku péče a pomoci o naše zrakově postižené spoluobčany se podílejí velmi významnou měrou i desítky dobrovolných zájmových sdružení, organizovaných zejména z iniciativy rodin, kde je některý její člen zrakově

postižen, či nejrůznějších aktivních dobrovolníků. Z řady z nich je možno uvést třeba dobrovolné sdružení Okamžik, což je sdružení pro podporu nejen nevidomých, které zahájilo oficiální činnost jako spolek dle nového občanského zákoníku dnem 1. 1. 2014 (dostupné z <http://www.okamzik.cz>).

2.4.4 Pracovní rehabilitace a rekvalifikace osob se zrakovým postižením

„Humanizace a demokratizace společenského dění v transformačním (90. léta) i posttransformačním (začátek nového tisíciletí) období, nacházejí svůj výraz především v restrukturalizaci hodnotové orientace společnosti včetně zrakově postižených, v postulování některých nových, nebo s novým akcentem formulovaných principů a paradigmat tyflorehabilitace, v dalším pak v kurikulu (programech) a institucionalizaci, v právním postavení tyflorehabilitace člověka se zrakovým postižením i jeho speciálními potřebami. Principy tyflorehabilitace představují soubor požadavků potřebných k optimalizaci řešení rehabilitačních situací. Jsou odvozovány z poznatku somatologického, sociologického, psychologického, politologického, technologického, právního a pedagogického charakteru. Ve své podstatě vytvářejí filozofický základ tyflorehabilitace.“ (Jesenský, 2007, s. 108)

Jesenský (2007) zahrnuje pracovní rehabilitaci pod platnostní přístřeší tzv. rehabilitace komprehenzivní, tj. rehabilitace komplexního rozvoje o osobu s postižením zraku. A jelikož je práce coby lidská činnost pevně spjatá se socializačními mechanismy, kráčí pracovní rehabilitace po stejné cestě právě s rehabilitací sociální.

Ta si vytyčuje dva hlavní cíle:

- nácvik jednotlivých dovedností a schopností vedoucí k osamostatnění a samostatnému bydlení osoby se zrakovým postižením
- nácvik práce s kompenzačními pomůckami

Do sociální a pracovní rehabilitace rozhodně patří nácvik práce s kompenzačními pomůckami, které napomáhají vybrané dovednosti a usnadňují ji. Zatímco s jednoduchými pomůckami je samotný zácvik relativně snadný a je součástí rehabilitačního kurzu, existuje mezi kompenzačními pomůckami pro zrakově postižené kategorie pomůcek, jejichž obsluha není právě jednoduchá a vyžaduje zásah specialistů ze zcela jiné profese než sociální či zdravotní (Služby pro zrakově postižené dostupné z

<http://www.helpnet.cz/zrakove-postizeni/sluzby-pro-zrakove-postizene/rehabilitace>).

„Pracovní rehabilitace může být na jedné straně chápána jako obdoba integračních programů zajišťovaná prostřednictvím úřadů práce. V tomto případě se jedná o nástroj aktivní politiky zaměstnanosti. Na druhou stranu z hlediska sociální práce můžeme pracovní rehabilitaci chápat jako metodu práce v rámci integračních programů.

Pracovní rehabilitace jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti je podle zákona č. 435/2004, o zaměstnanosti, § 69–74, péče poskytovaná osobě se zdravotním postižením s cílem umožnit jí získat a zachovat si vhodné zaměstnání a usnadnit její zapojení nebo opětovný návrat na trh práce.“ (Richterová, 2011, s. 9)

Je třeba definovat pojmy pracovní rehabilitace a rekvalifikace, resp. pracovní rehabilitace a rekvalifikační kurzy pro osoby se zrakovým postižením. Klienti, resp. osoby se zrakovým postižením v průběhu profesní rehabilitace mají tu nejlepší příležitost, jak se seznámit s obsahem následující profesní rekvalifikace. Pracovní rehabilitaci lze chápat jako soubor mechanismů socializačního a aktivizačního charakteru, jež si kladou za cíl osvětit klienta vytvořit u něj kladný postoj k práci jako takové. Pracovní rekvalifikace osoby se zrakovým postižením cílí přímo na nácvik specializované pracovní činnosti výrobního a jiného charakteru.

Velice významnou úlohu při poskytování pracovní rehabilitace a rekvalifikace osobám se zdravotním postižením mají úřady práce Ministerstva práce a sociálních věcí. Ty byly zřízeny v roce 1990 jako reakce na nově vyvstalý problém nezaměstnanosti. Jakou roli sehrávají při pomoci pracovním integračním procesům pro osoby s postižením zraku?

Richterová (2011) říká, že úřady práce mají ve vztahu k pracovní rehabilitaci úkol řídicí a koordinační. Některé služby pracovní rehabilitace zajišťují z vlastních zdrojů, jiné zprostředkovávají od dalších subjektů. Většinou se jedná o subjekty nestátního charakteru, ty zajišťují integrační programy nebo některé z jeho služeb. V některých případech úřad práce zajišťuje služby prostřednictvím školských zařízení nebo vzdělávacích agentur. V některých případech se podaří propojit nabídku pro pracovní rehabilitace úřadu práce s projektem financovaným z Evropských strukturálních fondů (viz oddíl 2.3.1).

Základní premisou rehabilitačních a rekvalifikačních snah pak vždy zůstává skutečnost, že jsou zakončeny stavem, kdy je klient opravdu zaměstnán.

2.4.5 Legislativní ochrana zaměstnance se zrakovým postižením

Základní práva zaměstnance se zdravotním postižením, stejně tak jako práva každého občana České republiky, jsou zakotvena již v **Ústavě České republiky** včetně listiny základních práv a svobod. Článek č. 28 (Listina základních práv a svobod České republiky dostupné z <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>) Listiny základních práv a svobod zmiňuje právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Článek č. 29 blíže určuje ženy, osoby mladistvé a osoby se zdravotním postižením, kterým garantuje právo na zvýšenou ochranu při práci a na zvláštní pracovní podmínky. Dále pak ve druhém bodě legislativně určuje zvláštní ochranu v pracovních vztazích a na pomoc k přípravě na povolání pro mladistvé a osoby zdravotně postižené. Článek č. 30 obznamuje s právem na přiměřené hmotné zabezpečení ve stáří a při nezpůsobilosti k práci, jakož i při ztrátě živitele. Podrobnosti právních závazků určuje příslušná legislativní úprava.

Právo na zajištění důstojných pracovních podmínek (Beňo, 2003, s. 178):

„Povinností zaměstnavatelů zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a definicí diskriminace a obtěžování se zabývá § 1 (odst. 3-10) českého zákoníku práce. Sem spadá v první řadě obecné právo na ochranu osobnosti, které je v každém případě porušeno při jakémkoli ponižujícím jednání. Povinností zaměstnavatele tedy je zajistit zaměstnancům humánní pracovní podmínky.“

Tzv. náhradní plnění je definováno zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti určuje zaměstnavatelům kvótové limity pro přijetí osoby se zdravotním postižením (viz oddíl 2.3.2 výše).

Zřizování chráněných pracovních míst přináší oboustranné výhody, zaměstnavateli i osobě se ZP (viz oddíl 2.3.2 výše).

Stejně jako osoby intaktní mají i osoby se zrakovým postižením dle zákona č. 435/2004 Sb. **zákonný nárok na pracovní rehabilitaci**, jíž je myšlen soubor aktivit majících za cíl přípravu OZP na výkon zaměstnání či k uskutečnění profesní rekvalifikace apod.

Pokud je osoba se zrakovým postižením shledána jako neschopna výkonu zaměstnání (viz klasifikace nížeji), stahují se na její zabezpečení níže uvedené právní úpravy.

Právo na podporu sociální službou: Zákon 108/2006 o sociálních službách (dostupný z http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf) determinuje pojem

sociálních služeb jako soubor nebo činnost souborů za účelem sociální integrace nebo prevence před společenskou exkluzí. Za osobu, již může být sociální služba poskytována, se považuje také osoba se smyslovým nebo kombinovaným postižením, kdy závažnost takového postižení určuje osobě s postižením být odkázaná na pomoc druhé osoby. V případě dospělých osob se zrakovým postižením lze přímo zažádat o peněžité částky a tyto pak používat například pro financování jednotlivých sociálních služeb. Sociálních služeb vznikla v rámci komplexní péče celá škála, zahrnující například služby průvodce a předčítání, osobní asistenci, jež pomáhá zejména jako prostředník ve styku s institucemi. Zákon 108/2006 o sociálních službách jmenuje rovněž sociální služby v podobě vzdělávacích a výchovných programů apod.

Aspekt ochrany znevýhodněných je uspokojen dalším významným zákonem v rámci resortu ministerstva práce a sociálních věcí:

Je jím zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Zaměstnáváním osob se zdravotním postižením se jmenovitě věnuje jeho třetí část. Právě tam je vymezeno, že osobám se zdravotním postižením musí být poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. Dle zákona č. 435/2004 se tedy za osoby se zdravotním postižením považují následující osoby:

Ochrana na trhu práce zahrnuje osoby, které byly příslušnou institucí v oblasti sociálního zabezpečení uznány invalidními ve třetím stupni (plně invalidní), dále pak osoby, jež byly orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními v prvním nebo druhém stupni (částečná invalidita), osoby, jež byly rozhodnutím úřadu práce uznány jako zdravotně znevýhodněné – osoby zdravotně znevýhodněné (FINKOVÁ, 2007, s. 71).

Poskytování dávek osobám se zdravotním postižením upravuje:

- zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů (dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_388.pdf), ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 388/2011 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením

(dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlasaka_388.pdf), ve znění pozdějších předpisů

Zákon o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením opravňuje osobu se zdravotním postižením zažádat o (dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/8>):

- příspěvek na mobilitu
- příspěvek na kompenzační pomůcku
- průkaz osoby se zdravotním postižením a některé benefity, které z něj vyplývají

2.4.6 Prevence před znevýhodněním na pracovišti, technická úprava

Na úvod oddílu si pojdme uvést nejpříznačnější osočení, jež je v souvislosti s výkonem zaměstnání osob se zdravotním postižením používáno – nedostatečná flexibilita. Tento, řekněme předsudek, či lépe řečeno diskriminace, sleduje jak sníženou schopnost prostorové orientace, potažmo mobility, tak i schopnost osoby s postižením zraku reagovat na vyvstalé pracovní úkony a jiné problémy. Je skutečností, že široká veřejnost vnímá osoby se zdravotním postižením jako nejzranitelnější jedince ve společnosti vůbec. Dvojice anglosaských termínů níže zastřešuje nejpálčivější problémy pracovních nesouladů, jež mohou nastat ve vztahu jedince a skupiny a jedince a jeho nadřízeného pracovníka.

Mobbing: za mobbing lze označit situace, pokud vás osobně nebo někoho jiného z kolegů, nadřízených, ale i podřízených, někdo šikanuje, uráží, obtěžuje, pomlouvá nebo vylučuje z pracovního kolektivu. Za mobbing lze rovněž považovat přidělování poškozujících pracovních úkolů, které neodpovídají kvalifikaci pracovníka, jsou nesplnitelné, nebo naopak příliš snadné s cílem znevážit schopnosti pracovníka. Cílem mobbingu je někoho záměrně poškodit, znemožnit, případně vyštvat a jako součást tohoto procesu se osoba poškozující snaží osobě poškozované zabránit v tom, aby mohla svou práci vykonávat dobře. (Beňo, 2003).

Bossing: anglické vyjádření bossing lze volně přeložit jako šikanování, které však přichází od nadřízeného dotyčné osoby. Jedná se o systematický, účelový proces šikany, avšak není vždy snadné determinovat hranici mezi tím, jaké chování

zahrnuje rámec výkonu profese prostřednictvím plnění pracovních úkolů, a co už je šikana.

Každý pracovník si musí sám před sebou obhájit, zdali pracovní kolektiv, jenž mu v minulosti ušetřil několik útočných lekcí, vůbec stojí za snahu, aby změnou svého chování více vyhověl nárokům většiny. Pokud dotyčný pracovník shledá, že za polovinu všech disonancí a nedopatření může pouze on sám a že svými zlozvyky přisuzoval jistým okamžikům podstatně závažnější charakter, než bylo vůbec nutné, má tato osoba značnou míru motivace začít se změnou svého smýšlení o kolektivu i o sobě samé. Avšak současná uspěchaná doba s sebou nese takové časové vytížení, které u některých profesí, a tím spíše u osob s postižením zraku, žel, zcela vylučuje takto plýtvat časem k samostudiu smířícího vyřešení pokroucených vztahů v zaměstnání.

Obecně vzato panuje mezi situací v zemi a situací na pracovišti přímá úměra – čím horší bude socioekonomická situace v České republice, tím krutější podmínky si na pracovištích budou jak osoby s postižením zraku, tak i osoby intaktní muset „nechat líbit“. Negativní vnímání budoucnosti však nevychází pouze ze struktur podniků jako takových, jako spíše ze všeobecné nálady, které v české společnosti poslední roky vládne a neochoty vymezovat, či lépe řečeno přibrzďovat kompetence vedoucích manažerů některých podniků.

Samozřejmě, významnou roli v procesu integrace osob se zdravotním postižením hraje akomodace pracovního prostředí za pomoci přístrojového a dispozičního vybavení, jako je např. navigační zařízení, hlasové systémy a ovládacími soustavy s reliéfními symboly. Takovouto vybavenost pokrývají zčásti příspěvky od úřadů práce, zčásti dotace od neziskových organizací, zaměstnavatelů i privátních donátorů (participace).

Jako nejčastěji používané technologické zařízení určené pro snazší adaptaci pracovníků se zdravotním postižením uvedeme (Bubeníčková, 2012, s. 40–64):

- Galileiho systém
- dymokleště
- audiohodiny
- nízkofrekvenční zvukový naváděč
- elektronické zápisníky s braillskou klávesnicí a braillským řádkem
- odečítače obrazovky

- hlasové syntézy
- softwarové lupy
- software pro práci s tištěnou předlohou
- braillský řádek
- braillská tiskárna
- tiskárna reliéfních obrázků – Fuser
- digitální čtecí zařízení
- digitální lupy s hlasovou podporou
- mobilní telefon s ozvučením a softwarovou lupou

Při bližším průzkumu lze vyvodit závěr v revolučním průlomu v pomoci lidem se zrakovým postižením prostřednictvím sofistikovaného softwaru, tedy počítačových programů a programů pro přenosná zařízení. V praktické části práce je diskutována efektivita pracovníků vybavených právě moderními prostředky zrakové kompenzace.

2.4.7 Obory vycházející vstříc zaměstnancům se zrakovým postižením

Dle katalogu zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením

(dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/katalogorganizaceozp>) lze precizovat konkrétní uplatnění osob se zrakovým postižením na tuzemském trhu práce a stratifikovat je do níže uvedených oborů:

Pracovní pozice uměleckého charakteru: rukodělné práce, tkalcovské práce, hudební školy, keramické dílny, malířské ateliéry

Výroba spotřebního zboží: kartonážní výroba, výroba obalů, flexografie, výroba kancelářských produktů, kožená a textilní galanterie

Práce s elektronikou a softwarem: digitální tisk, digitalizace dokumentů, tvorba a testování webů a webových aplikací, operátoři (pro nevidomé)

Třídícké a recyklační práce: ekologická likvidace elektrických a elektronických zařízení, třídění dilů dle použitého materiálu

Poněkud méně rozšířené, avšak zajímavé příklady uplatnění osob se zrakovým postižením:

Masérské a zdravotnické služby: tyflomasér

(dostupné z <http://www.tyflomaser.cz/masaze-o-nas/>)

Obsluha restauračního zařízení: Kavárny POTMĚ

(dostupné z http://svetluska.centrum.cz/Kavarna_POTME.phtml)

Různorodé administrativní činnosti: pracovní stáž v České pojišťovně

(dostupné z <http://finexpert.e15.cz/tri-statecni-nevidomi-absolvovali-pracovni-staz-v-ceske-sporitelne>)

3 ORGANIZACE PRO OSOBY SE ZRAKOVÝM POSTIŽENÍM

Organizaci rozumíme jako skupinu lidí se stejným cílem, která se snaží tento společný cíl naplnit a realizovat. Cíle organizace se rozdělují na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

3.1 Organizace lidí se zrakovým postižením

S pojmem organizace se v praxi i teorii setkáváme velmi často, přičemž vymezení tohoto pojmu není jednoznačné. Jako nejčastější výklad resp. základní významy pojmu organizace se uvádějí následovně: organizace jako objekt, organizace jako vlastnost objektu, organizace jako vnitřní uspořádání objektu, organizace jako činnost v objektu.

Pojem organizace ve věcném významu vyjadřuje označení objektu (instituce), u kterého základní prvky tvoří lidé vykonávající společnou činnost zaměřenou na dosažení společných cílů.

Organizace ve významu vlastnosti objektu vyjadřuje míru jeho vnitřního uspořádání (organizovanosti). Míra, resp. stupeň organizace ve smyslu organizovanosti může být velmi rozdílný, a to od úplné dezorganizace až po absolutní sladění prvků a činností a dosažení absolutního pořádku a harmonie.

Pojem organizace ve významu uspořádání objektu představuje jeho vnitřní strukturu, přičemž je pro ni charakteristické členění organizovaného celku na části, které se ve vzájemné spojitosti spoluúčastní na plnění společných cílů. Organizace v tomto významu se nejčastěji vysvětluje jako soubor relativně trvalejších vazeb (vztahů) v množině prvků daného celku.

Pojem organizace jako činnosti v objektu vyjadřuje proces uspořádání, resp. organizování tohoto objektu. Organizace ve smyslu organizování souvisí s činnostmi,

kteřé představují rozličné etapy vývoje systémů s cílem dosáhnout co nejvyššího stupně organizovanosti.

V této práci mám na mysli organizaci ve významu skupiny lidí vykonávající společnou činnost zaměřenou na dosažení společných cílů, tedy:

- organizace samotných lidí se zrakovým postižením;
- organizace, které poskytují lidem se zrakovým postižením sociální a další služby;
- organizace, které aktivity ve prospěch lidí se zrakovým postižením podporují, nebo podporují přímo lidi se zdravotním postižením.

Při tom vycházím z legislativy momentálně platné v ČR, výše uvedené v bodě 2.4.5.

3.2 Nestátní neziskové organizace

Mezi nestátní neziskové orgnizace se řadí:

Občanské sdružení o. s. - Spolek z. s.

Obecně prospěšná organizace o. p. s.

Nadace, Nadační fondy

Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace či nevládní neziskové organizace (NNO) jsou součástí každé vyspělé moderní společnosti a současně poskytovatelem celé řady veřejných služeb. V České republice mezi NNO od 1. ledna 2014 patří spolky, fundace a ústavy zřízené podle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (NOZ). Dále mezi NNO patří již dobře známá účelová zařízení registrovaných církví a náboženských společností, zřízená podle zákona č. 3/2002 Sb. v platném znění. Podle přechodných a závěrečných ustanovení NOZ ještě platí, že existující občanská sdružení zřízená podle již zrušeného zákona č. 83/1990 Sb. v platném znění a existující nadace a nadační fondy zřízené podle již částečně zrušeného zákona č. 227/1997 Sb. v platném znění se musí transformovat na některou z odpovídajících nových právních forem. Dále existující obecně prospěšné společnosti zřízené podle již zrušeného zákona č. 248/1995 Sb. v platném znění se mohou transformovat, popřípadě mohou zůstat, ale nové už nelze zakládat. Jednotlivé organizace se pak mohou sdružovat v korporace (svazy), dříve zájmová sdružení právnických osob.

Co znamená pojem občanské sdružení o. s. – spolek z. s.?

Do r. 2014 existovaly organizace:

Občanská sdružení založená na základě zákona o sdružování občanů, též označovány jako „klientské organizace“, čili sdružují osoby se stejným zájmem, společnými cíli, např. SONS.

Problém s občanskými sdruženími:

V době tvorby zákona o sdružování občanů se nepočítalo, že se občanské sdružení stanou poskytovateli profesionálních služeb, očekávalo se, že půjde jen o společenství lidí prosazující společné cíle.

Občanské sdružení do r. 2013 většinou sdružovala občany, kteří v rámci sdružení uskutečňovali nějakou spolkovou činnost, a kromě toho poskytovala pro ně služby (SONS) nebo se spíše podobala obecně prospěšným společnostem, tzn. že nesdružovala příliš mnoho občanů, neprovozovala spolkovou činnost, ale poskytovala profesionální služby. Důležitou výhradou vůči občanským sdružením byla skutečnost, že tato neměla sloužit k zaměstnávání k zaměstnávání svých členů, ale k spolkové činnosti.

Tato výhrada platila jen částečně, často vznikala malá sdružení občanů, která vytvořila pracovní tým pro poskytování profesionálních služeb, přičemž pracovníci nebyli členy sdružení (např. Okamžik).

Co znamená pojem obecně prospěšná společnost o. p. s.?

Obecně prospěšné společnosti – vzniklé na základě zákona o o. p. s. Právnícké osoby s posláním realizovat společensky prospěšné aktivity.

Rozdíl proti občanským sdružením:

o. p. s. nesdružují občany, jsou to ekonomické subjekty, firmy, které jako svou jedinou činnost dělají něco společensky užitečného, např. Tyfloservis o. p. s. poskytuje sociální rehabilitaci osobám se zrakovým postižením. Proces založení o. p. s. je mnohem složitější oproti občanským sdružením. Cílem zákona o o. p. s. bylo vytvořit propracovanější a regulérnější formu právnícké osoby poskytující odborné profesionální služby a činnosti v sektoru obecně prospěšných služeb.

Občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014 stanovuje:

Všechna občanská sdružení jsou automaticky považována za spolky, které jsou primárně určeny ke spolkové činnosti a vedle ní mohou i provozovat profesionální služby. Dosavadní občanské sdružení neprovozující spolkovou činnost se musí do tří let

transformovat na ústavy nebo sociální družstva, jinak bez spolkové činnosti nebudou smět provozovat profesionální činnosti.

Obecně prospěšné společnosti mohou i nadále fungovat podle původního zákona o o. p. s. a nemusí nic měnit, nebo se mohou transformovat na ústavy a sociální družstva.

Ústavy a sociální družstva budou vykonávat profesionální činnosti a nebudou vytvářet širokou členskou základnu a provozovat spolkovou činnost, spolky budou muset provozovat spolkovou činnost. Dále existují a budou dle příslušných zákonů existovat:

Nadace a nadační fondy

Právnícké osoby s posláním získávání prostředků pro veřejně prospěšné aktivity např. účelová zařízení církví a náboženských společností čili účelová zařízení k poskytování veřejně prospěšných služeb, v podstatě firmy propojené s náboženskými organizacemi, které se věnují veřejně prospěšné práci

Typy organizací

a) Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých SONS ČR o. s.



Tato organizace nevidomých a slabozrakých ČR vznikla sdružením občanů s těžkým zrakovým postižením a to, České unie nevidomých a slabozrakých a společnosti nevidomých a slabozrakých v ČR, které obě s celostátní působností byly založené v r. 1991. Činnost byla zahájena ihned po sloučení v červnu 1996. Toto občanské sdružení poskytuje komplex služeb pro občany starší více než 15 let. Posláním organizace je sdružování a hájení zájmů nevidomých a těžce zrakově postižených občanů, poskytování služeb vedoucích k integraci takto postižených občanů do společnosti.

Služby se poskytují jak členům, tak i nečlenům v těchto oblastech:

- Sociální práce
- Základní poradenství
- Sociálně právní a pracovně právní poradenství
- Technické poradenství
- Časopisy s informacemi vydané v braillově písmu, zvukové podobě, zvětšeném černotisku a digitálním textu

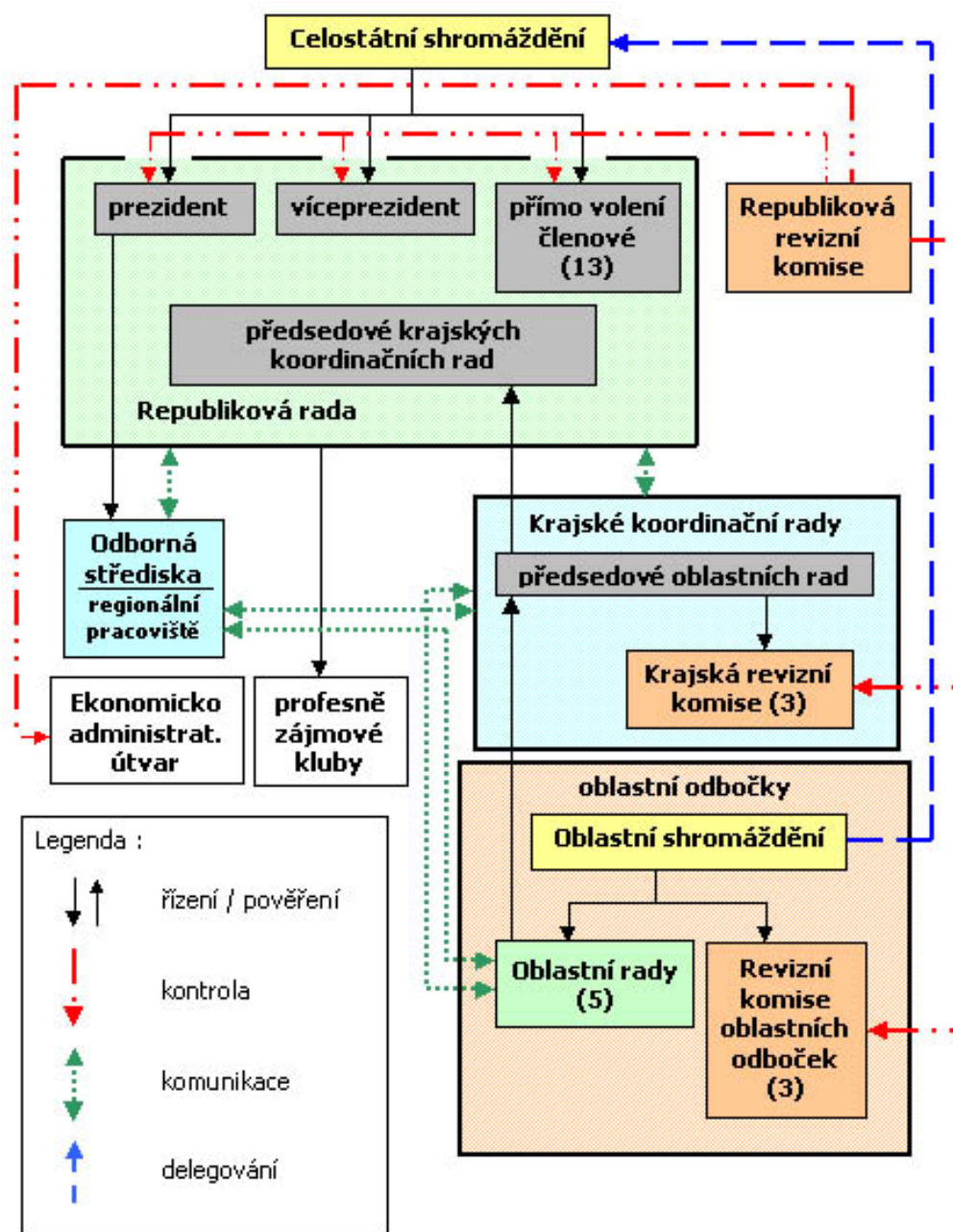
- Provozování informačního systému a digitálních knihoven na internetu
- Výcvik vodících psů
- Osobní asistence
- Prodej základních kompenzačních pomůcek pro zrakově postižené

Popis organizační struktury:

Spolkovou část SONS tvoří 75 oblastních odboček s územní působností přibližně v bývalých okresech. Odbočky řídí volené oblastní rady. Oblastní rady vysílají své zástupce do krajské koordinační komise. Krajská koordinační komise volí zástupce do republikové rady. Republikovou radu doplní celostátní shromáždění 7 dalšími, přímo volenými, členy. Celostátní shromáždění - nejvyšší orgán SONS -, svolávané jednou za 4 roky, je složeno z delegátů všech odboček podle klíče, daného stanovami. Je tedy přísně dodržen demokratický princip i územní rozložení členů. Vlastní činnost pak mezi zasedáními celostátního shromáždění a republikové rady řídí prezident a viceprezident, oba volení celostátním shromážděním.

Mimo spolkovou část SONS provozuje odborné útvary, jejichž činnost je výše naznačena. Například Střediska integračních aktivit mají registrované aktivizační služby (podporují tak různé aktivity odboček), základní a odborné poradenství a provozují půjčovny kompenzačních pomůcek. Finanční prostředky na provoz jsou získávány aktivitami, běžnými pro občanská sdružení – tedy dotacemi státních, krajských i místních orgánů, od sponzorů, sbírkami.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA




b) Tyfloservis, o. p. s.  **TYFLOSERVIS**
rehabilitace nevidomých a slabozrakých

Je obecně prospěšná společnost založená Sjdnocenou organizaci nevidomých a slabozrakých ČR.

Tyfloservis poskytuje lidem ambulantní, terénní, sociální rehabilitaci nevidomých a slabozrakých, tedy služby sociální prevence po celém území ČR. Podporuje integraci nevidomých a slabozrakých lidí do společnosti. Tyfloservis vybavuje a poskytuje postiženým lidem nad 15 let dovednostmi a informacemi, aby byl schopen sám naplňovat své životní potřeby, sebevědomí.

Popis organizačního schématu:

Pražské ústředí Tyfloservisu řídí chod 12 krajských ambulantních středisek. Zajišťuje jednotné metodické zázemí a pečlivě organizuje doškolování instruktorů v jednotlivých svých odborných činnostech.

c) TyfloCentrum, o. p. s. 

TyfloCentrum patří mezi obecně prospěšné společnosti, jejichž zakladatelem je Sjdnocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR. Nevidomí a slabozrací lidé zde nacházejí pomoc a porozumění. Je to centrum poskytující sociální služby. Střediska se nachází ve všech krajských městech, tedy Brně, Olomouci, Ostravě, Plzni, Karlových Varech, v Praze s pracovištěm pro Prahu a kraj Středočeský v Hradci Králové, Ústí nad Labem, ve Zlíně, Liberci, Pardubicích a Jihlavě. V Českých Budějovicích vystupuje tato organizace pod názvem Tyflokabinet o. p. s.

TyfloCentrum poskytuje služby:

- Denní centrum sociálních služeb
- Centrum pomůcek a informatiky

- Kulturní, zábavní, sportovní a informační akce pro nevidomé a slabozraké
- Aktivizační služby
- Asistenční služby – předčitatelské, průvodcovské služby

d) Pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé Dědina, o. p. s., jehož zakladatelem je SONS ČR. Středisko umožňuje nevidomým a těžce zrakově postiženým lidem absolvovat kurzy pracovní rehabilitace. Středisko Dědina spadá pod SONS. Pracuje se zde v malých skupinách, s cílem rekvalifikovat a nelézt těžce zrakově postiženým lidem zaměstnání na trhu práce.

Činnost organizace:

Sociální rehabilitace
Sociálně terapeutické dílny
Pracovní rehabilitace

Klientem centra jsou:

- Lidé, kteří ztratili práci, z důvodu ztráty zraku
- Lidé s dlouhodobým těžkým zrakovým postižením, kteří pracovali a přišli o ni.
- Mladiství lidé těžce zrakově postižení od dětství
- Zrakově postižení lidé s kombinovaným, mentálním nebo tělesným defektem

e) Okamžik, o. s.

Charakteristika organizace:

Občanské sdružení, které vzniklo v Praze v roce 2000. Jeho pracovníky jsou nevidomí a vidící lidé, kteří organizují akce pro lidi se zrakovým postižením, ale i zdravé lidi. Okamžik se stala od roku 2004 jedním z největších akreditovaných dobrovolnických center v ČR. Od roku 2007 nabízí a poskytuje sociální služby pro nevidomé, které jsou registrované na MPSV ČR. Sdružení je také členem České rady humanitárních organizací a SKOKu.

Činnost organizace:

Jako první v ČR začalo toto sdružení poskytovat osobní asistenci pro nevidomé

zajišťovanou profesionálně vedenými dobrovolníky. V současnosti ve spolupráci s dobrovolníky poskytuje sociálně aktivizační služby lidem se zrakovým postižením, podporuje rozvoj dobrovolnictví v ČR - zajišťuje pravidelné asistence pro děti se zrakovým postižením, pořádá semináře, workshopy a besedy pro školy a veřejnost, nabízí poradenství v otázkách samostatného života nevidomých a v diskusních akcích mívá různé pohledy na tuto tematiku. Vydává knihy a jiné publikace spojené autorsky nebo tematicky se zdravotním postižením. Dále pořádá kulturní akce a programy z tvorby nevidomých a jinak zdravotně postižených. Zajímá se o lidi, nápady a dobré věci pomáhající zdravotně postiženým.

f) Charita Opava, o. p. s.

Charita Opava je základní složkou Diecézní charity ostravsko-opavské, která jako součást Charity České republiky a je členem mezinárodního svazku Caritas Internationalis. Charita Opava byla zřízena dne 5.6.1991 dekretem arcibiskupa Arcidiecéze olomoucké č. CZ-11/93 podle kánonu 114 Kodexu kanonického práva z r. 1983 jako účelové zařízení Římskokatolické církve s delegovanou právní subjektivitou pod názvem Oblastní charita Opava. Dekretem biskupa nově vzniklé ostravsko-opavské diecéze č.j. 7/97 byla zřízena 1.1.1997 Diecézní charita ostravsko-opavská, jejíž jednou ze základních složek se stala i Oblastní charita Opava. Změnou zřizovacího dekretu č.j. CZ - 11/93 ze dne 25. 1. 2001 byl změněn název z Oblastní charity Opava na Charitu Opava.

Činnost organizace

- a) Hlavní činnost: zřizování a provozování charitativních služeb, domovů, ústavů, zdravotnických zařízení, sociálních služeb, služeb zaměřených na podporu rodiny a jiných služeb či zařízení. Pořádání sbírek a humanitárních akcí za účelem promoci potřebným u nás i v zahraničí.
- b) Vedlejší činnost: podnikatelské aktivity zřízené výhradně za účelem podpory neziskové charitativní činnosti. Charita Opava má zaregistrováno 10 sociálních služeb, nestátní zdravotnické zařízení a řadu živnostenských oprávnění.

Charita Opava, o. p. s. zaměstnává v Moravskoslezském kraji převážnou část lidí se zrakovým postižením v různých oborech. Manažeři těchto organizací mají za cíl své zaměstnance motivovat, energizovat ve výkonu jejich zaměstnání.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL PRÁCE A FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V bakalářské práci se zabývám manažerstvím u osob s postižením zraku. Toto téma jsem si vybral, protože já sám jsem zrakově postižený podnikatel a manažer chráněného pracovního místa.

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je charakterizovat specifika práce manažerů ve firmách a organizacích zrakově postižených osob v České republice a seznámit veřejnost s jejich nejčastějšími problémy a možnostmi řešení.

Formulace výzkumných otázek:

Při formulaci výzkumných otázek sleduji cíl práce, přičemž vycházím z těchto teoretických a praktických předpokladů: Manažerství a řízení organizace pro osoby se zrakovým postižením je nelehký úkol a vyžaduje značnou míru odvahy. Přináší sebou velkou škálu nesnadných situací a bariér, které je potřeba společnými silami řešit. Bariéry v běžném životě osob se zrakovým postižením se denně mapují a zaznamenávají do počítačů a archivů organizací. Při zjištění bariéry se řeší její náprava např. v oblasti peněžnictví, v bankovním sektoru, v oblasti prostorové orientace, v komunikaci apod.

Velice složitým úkolem je zařadit zrakově postiženého na trh práce. Zaměstnavatelé se dnes brání zaměstnávat zrakově postižené lidi, kteří pak ztrácí motivaci a chuť si hledat další zaměstnání.

Společnost klade velký důraz na státní pomoc v oblastech financování potřeb zrakově postižených a k vybudování nových speciálních škol, zařízení, organizací a firem. Zaměstnanec či zaměstnavatel s postižením zraku bývá vybaven vhodnou speciální kompenzační pomůckou, která mu slouží jako prostředek k snadnější orientaci v prostoru a dopravě do zaměstnání, ale také k usnadnění výkonu jeho práce. Tyto speciální kompenzační pomůcky by neměly chybět na pracovištích, institucích, organizacích a zaměstnáních spolupracujících s osobou se zrakovým postižením!

V teoretické části bakalářské práce se zaměřuji na poznatky z oblasti manažerství, včetně klasifikace. Zmiňuji se o zaměstnávání a systému vzdělávání osob se zrakovým postižením. Dále informuji o organizacích pro osoby se zrakovým postižením.

V praktické části práce si kladu několik výzkumných otázek týkajících se problematiky manažerství v organizacích a firmách pro zrakově postižené a postupuji cestou kvalitativního výzkumu. K zachycení této problematiky používám polostrukturované rozhovory a kvalitativní metody zpracování dat.

Výzkumné otázky:

- 1) Jaká jsou specifika manažerů se zrakovým postižením?
- 2) Ve kterých organizacích, se vyskytují manažeři se zrakovým postižením?

5 POPIS POUŽITÝCH METOD

K zodpovězení výzkumných otázek jsem zvolil kvalitativní přístup a použil jsem tyto metody:

1. Polostrukturovaný rozhovor
2. Interpretativní fenomenologickou analýzu (IPA)
3. Tvorba příběhu

5.1 Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor je tvořen několika tématy, k nimž se váží kladené otázky s účastníky rozhovoru. Otázky jsou obměňovány a reformulovány tak, aby rozhovor facilitovaly a přizpůsobovaly individuálním charakteristikám a zvláštnostem jednotlivých účastníků s cílem navázat dobrý kontakt a získat kvalitní data k interpretaci. V rozhovoru se zaměřuji na tyto témata:

1. Nevidomý člověk ve funkci manažera
2. Stanovení počtu nevidomých manažerů pracujících v organizaci
3. Použití kompenzačních pomůcek u osob s postižením zraku
4. Specifika práce s ohledem na handicap nebo na handicap zaměstnanců
5. Slabé a silné stránky organizace
6. Stanovení překážek v životě osob se zrakovým postižením.
7. Motivace a vstup do výkonu profese, do oboru manažer

8. Představy a očekávání

5.2 Interpretativní fenomenologická analýza (IPA)

Rozhovory jsem dále zpracovával metodou IPA.

IPA je podle Smithse a Osborna (2003) metodou kvalitativní analýzy dat, která se snaží o co největší přiblížení se k osobnímu (fenomenologickému) světu účastníka; k jeho subjektivním významům a postojům. Významnou roli v IPA má kromě účastníka i výzkumník. V IPA jde o dvouúrovňový interpretační proces: „*Účastníci se snaží pochopit svůj svět; výzkumník se snaží pochopit účastníky, kteří se snaží pochopit svůj svět*“ (str. 51). Přičemž je třeba si uvědomit, že výzkumník ve snaze porozumět používá vlastní koncepce a vlastní fenomenologický svět. Výzkumník především interpretuje. Ke správnému porozumění pak vede empatie, vcítění se do světa účastníka a kladení si kritických otázek.

IPA se skládá z následujících kroků:

1. V prvním kroku se opakovaně pročítá text a na levý okraj se píše poznámky, které z textu vyplývají. Poznámky mohou mít podobu komentáře, parafráze, asociace i předběžné interpretace. Zaznamenává se význam osob, které se v textu objevují, a komentuje se způsob užívání jazyka.
2. V druhém kroku se na pravý okraj zapisují témata, která se v textu objevila. Témata se získají na základě uchopení podstaty či významu poznámek na levém okraji. Utváření témat znamená posunutí původních poznámek na obecnější rovinu. Přičemž je důležité, aby při tvorbě témat zůstala otevřená i cesta zpátky a témata reflektovala skutečné výroky jedince.
3. Ve třetím kroku se témata vypisují na papír tak, jak jdou v textu za sebou, a hledají se možné souvislosti. Na základě toho se některá témata sdruží dohromady, jiná vystoupí jako nadřazené kategorie. Opět se ověřuje, zda má nalezená souvislost dostatečné zázemí i v textu.
4. Ve čtvrtém kroku se vytvářejí konečné tabulky sdružených témat. Každá tabulka nese název nadřazené kategorie reprezentující podřazená témata. Tabulka bude obsahovat: název kategorie, názvy témat spadajících pod tuto kategorii,

konkrétní výroky účastníka k danému tématu spolu s číslem stránky a řádku, kde se přesně tento výrok v textu nachází. Není nutné použít všechna témata. Témata, která jsou vzhledem k celku jen okrajová, je možné vynechat.

Analýzu je možné vypracovat u jednotlivých účastníků pokaždé od začátku. Druhou možností je pak využít nalezená témata u jednoho účastníka a zjišťovat, zda se stejná témata objevují i u ostatních účastníků. Já jsem zvolil první možnost a postupoval jsem při analýze u každého účastníka od začátku.

5.3 Tvorba příběhu

Data získaná metodou IPA mi pomohla ve výstavbě či rekonstrukci účastníkového života; ve vyprávění jeho životního příběhu a o tom, jak se stal manažerem. Příběh je v podstatě převedením kategorií z tabulek do narativní podoby. Navíc zde přistupuje další interpretace uplatňující se jak v obsahu příběhu, tak v jeho formě. Příběh by měl podat ucelený obraz účastníkového života, měl by vyprávět o jeho životním stylu v roli manažera.

6 POPIS ZKOUMANÉHO SOUBORU

6.1 Způsob výběru účastníků výběru

Výzkum formou přímých rozhovorů jsem realizoval v předem vybraných organizacích pro osoby se zrakovým postižením na různých místech ČR v průběhu roku 2014. Účastníci výzkumu byli nevidomí manažeři organizací, které jsem si vytipoval dle vlastního uvážení. Vybrané respondenty jsem nejprve kontaktoval telefonicky nebo e-mailem a požádal o spolupráci ve výzkumném šetření v rámci bakalářské práce. Dohodnul jsem si podmínky a realizaci celého průběhu uskutečnění výzkumného šetření v organizaci. Účastníci (Manažeři) byli na můj příchod do organizace předem připraveni. Rozdělení podle pohlaví jsem nerozlišoval. V průběhu výzkumu jsem nevidomou manažerku nenalezl.

6.2 Popis sociodemografických charakteristik účastníků výzkumu

Počáteční písmena ve jménech účastníků jsou smyšlená. Rovněž tak i jména osob, měst atd. objevující se v prepisu rozhovoru, které by mohly daného účastníka identifikovat, jsem vynechal, nebo pozměnil s ohledem na zachování jejich významu.

Respondent pán A

Muž, ve věku 61 let, vzděláním učitel historie - VŠ pedagogická obor historie, pracuje jako vrcholový manažer.

Respondent pán B

Muž, ve věku 55 let, vzděláním Inženýr ekonomie – Vš ekonomická, vykonává funkci vrcholového manažera.

Respondent pán C

Muž, ve věku 45 let, vzděláním ekonom - obchodní akademie, pracuje jako liniový manažer.

6.3 Popis setkání s účastníky výzkumu

Popis uskutečnění rozhovoru:

Pan A

Během mapování možných respondentů výzkumu jsem zjistil, že v ČR se nevyskytuje příliš mnoho nevidomých manažerů. Díky doporučení organizací pro lidi se zrakovým postižením jsem kontaktoval několik nevidomých manažerů. Výběr vhodných respondentů jsem prováděl dle vlastního výběru a uvážení. Ke komunikaci s vybranými respondenty jsem používal e-mail.

Jako první jsem kontaktoval pana A, kterého jsem e-mailem seznámil se situací a výzkumným šetřením v rámci bakalářské práce. Sdělil jsem mu, že výzkumné šetření provádím formou přímého polostrukturovaného rozhovoru u cílové skupiny manažerů v organizacích pro lidi se zrakovým postižením. Pana A jsem o celém postupu průběhu rozhovoru informoval. Respondent byl seznámen o tom, že rozhovor bude nahráván na diktafon a veškeré poskytnuté informace v rozhovoru budou anonymní. Tuto nahrávku následně přepíšu do textové podoby a zpracovaný rozhovor v elektronické podobě ve formátu doc pošlu zpět respondentovi na e-mail k jeho schválení a kontrole. Respondent s nastavením výzkumného šetření souhlasil a přislíbil mi ihned plnou spolupráci.

Stanovili jsme si místo a termín uskutečnění našeho rozhovoru. Dorazil jsem ve stanovený čas na místo konání. Náhle někdo přichází a v ruce drží bílou hůl, kterou slyším jemně cinkat při každém jeho pohybu. Jdu mu naproti a oslovím ho. Je to pán A, se kterým mám mít dnes schůzku ohledně rozhovoru. Pozdravíme se a pán A mě již naviguje a řídí směrem do své kanceláře. Celou situaci má po celou dobu stále pod kontrolou. Zeptal jsem se pána A., zda nepotřebuje s něčím pomoci? Odpověděl mi, že děkuje, že vše zatím zvládá sám. Zavedl mě ke dveřím své kanceláře, zde vytáhl klíče a otevřel svou kancelář. Po vstupu do jeho kanceláře mě pan A usadil do koženého křesla ke konferenčnímu stolu a nabídl mi pití. Sám se pohodlně usadil proti mně do koženého křesla, a začali jsme rozhovor.

Předem připravené otázky jsem pokládal panu A pomalu, srozumitelně a jasně a on profesionálně na ně reagoval a odpovídal. V tu chvíli mě to překvapilo. Byl to profesionál! Interview jsme spolu vedly hodinu. Po skončení rozhovoru jsem panu A poděkoval a slíbil dodržení podmínek se zasláním zpracovaného rozhovoru na jeho e-mail ke schválení a kontrole. Respondent žádné změny v přepsaném rozhovoru neprovedl a souhlasil se zveřejněním celého obsahu textu.

Pan B

Tento nevidomý vrcholový manažer s letitou manažerskou zkušeností v (Top managementu) organizaci denně plánuje, organizuje a řídí zaměstnance organizace. První kontakt s panem B byl telefonicky. Telefonem jsem pana B kontaktoval a požádal ho o spolupráci ve výzkumném šetření. Respondent byl seznámen o tom, co a jak bude probíhat podobně jak první respondent. Respondent s možností výzkumného šetření souhlasil a navrhl mi možnost spolupráce s následnými termíny pro uskutečnění rozhovoru. Stanovili jsme si místo a čas konání schůzky. Tři dny předem bylo vše domluvené. Ve stanovený den konání schůzky jsem na místo dorazil včas. Místem konání byla organizace pana B, kde jsem se po příchodu nejprve přivítal s asistentem ředitele, který mě představil řediteli organizace panu B. Po chvíli asistent odešel a my jsme se přesunuli do kanceláře pana B. Při vstupu do kanceláře, mi pohotově nabídl pití a usadil mě ke stolu proti sobě na židli. Nejprve jsme si oba upřesnili znovu celý průběh rozhovoru a začali jsme s nahráváním. Pokládal jsem otázky a on odpovídal. Rozhovor trval dvě hodiny a pan B sofistikovaně odpovídal na všechny mé otázky. Pan B na mě působil přísným dojmem. Na závěr zmínil, že vyžaduje zaslání zpracovaného textu rozhovoru kvůli kontrole a upřesnění informací. Poděkoval jsem panu B a rozloučil jsem se. Zpracovaný rozhovor jsem následně zaslal podle dohody respondentovi na e-mail. Pan B provedl kontrolu zpracovaného textu rozhovoru a změnil jeho obsah. Revidovaný text rozhovoru mi pan B zaslal zpět na e-mail k použití do bakalářské práce.

Pan C

V březnu byl v rámci bakalářské práce uskutečněn rozhovor s obchodním manažerem panem C ve firmě zaměstnávající lidí s postižením zraku. Cílem rozhovoru bylo zjistit specifika práce u manažerů se zrakovým postižením. Firma byla vybrána na základě její firemní organizační struktury, kterou tvoří zaměstnanci, manažer a výkonný ředitel. Složení celé firmy tvoří lidé s postižením zraku. Rozhovor s manažerem firmy panem C

byl předem domluvený přes e-mail a telefonicky s výkonným ředitelem firmy. Při prvním telefonickém kontaktu s výkonným ředitelem firmy mi bylo sděleno, že mám zavolat ohledně schůzky za týden, protože momentálně všichni manažeři ve firmě jsou zaneprázdněni a nikdo se mi nemůže plně věnovat a on osobně taky ne. Věděl jsem, že mám naději! Za týden, při druhém rozhovoru s panem ředitelem mi bylo sděleno to samé. Teprve při třetím telefonickém rozhovoru byly domluveny podmínky uskutečnění s manažerem jejich firmy s panem C. Pan C je manažer s postižením zraku, který řídí a vede tým slabozrakých a nevidomých zaměstnanců. Ve firmě pracuje jako zástupce ředitele a zároveň jako obchodní manažer firmy.

Osobní setkání ve firmě bylo přívětivé. Ujal se mě asistent ředitele firmy, který mě zavedl do konferenční místnosti, kde mě posadil do křesla a nabídl mi ihned pití. Asistent, který mě přivítal a po celou dobu se mi věnoval, byl rovněž člověk s postižením zraku. Po chvíli přišel manažer týmu pan C a asistent musel odejít. Moje pocity se změnila a začal jsem náhle vnímat dominanci a direktivitu ve vedení ze strany pana C. Představili jsme se a posadil se do křesla proti mně. Seznámil jsem pana C znovu s celým průběhem rozhovoru. Pan C mě nejprve požádal o zkušební rozhovor. Položil jsem mu první otázku a respondent na ní bez váhání odpovídal. Na tento zkušební rozhovor jsem navázal další otázkou a interview pokračovalo. Otázky jsem pokládal tak, abych při komunikaci s respondentem navázal a udržel vzájemný kontakt. Rozhovor trval hodinu. Při pokládání otázek manažer firmy pan C stále uhýbal od tématu, na který jsem se ho ptal. Musel jsem často respondenta navést zpět na začátek položené otázky. V tu chvíli to na mě působilo ne moc profesionálním dojmem. Ukončení rozhovoru bylo humorné, protože do firmy přišla zákaznice a veškerá pozornost byla směřována právě na ní. Poděkoval a rozloučil jsem se, a sám jsem se již vyprovodil na nejbližší spoj MHD. Celý průběh byl veden formou přímého rozhovoru a po celou dobu byl nahráván na diktafon. Poskytnutý audio záznam rozhovoru s panem C byl přepsán do textové podoby a odeslán respondentovi zpět na e-mail k revidování. Respondent souhlasil se zveřejněním celého obsahu a nic nechce měnit.

6.4 Popis prostředí organizace, firmy:

Organizace pro zrakově postižené např. (SONS – Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých, Tyfloservis, o.p.s., Pobytové rehabilitační a rekvalifikační

středisko Dědina, o.p.s. Okamžik, z.s. ajn.) poskytují různé druhy sociálních služeb a jejich prostředí bývá uzpůsobeno podmínkám běžného života. Organizaci navštěvují lidé s postižením zraku, tedy lidé nevidomí, slabozrací, hluchoslepí. Prostředí organizace pro zrakově postižené je vybavené speciálními architektonickými úpravami k lepší orientaci a pohybu v prostoru. Mezi základní architektonické úpravy patří zvýraznění začátku schodiště kontrastní barvou, kontrastní zvýraznění zábradlí schodiště, označení výtahu, dlaždicová úprava a nasměrování do vchodu budovy. Budovy mohou nebo skutečně jsou vybaveny akustickými, hlasovými majáčky k lepší orientaci. Organizace pro zrakově postižené usilují o sdružování, hájení zájmů nevidomých a jinak těžce zrakově postižených lidí a snaží se jim poskytovat konkrétní služby, které vedou k integraci takto postižených osob do společnosti.

7 VÝSLEDKY

Výsledky jednotlivých účastníků jsou podávány na dvou úrovních:

1. Na úrovni příběhu a interpretace stylu
2. Na úrovni odpovědí na výzkumné otázky

K procesu získávání výsledků je postupováno nejprve metodou IPA a následně příběhu. Pro lepší čtivost dokumentů prezentuji výsledky v opačném pořadí.

7.1. Příběh a IPA

7.1.1 Pan A

Příběh

Já jsem 3. prosince 1989 byl mezi zakládajícími členy České unie nevidomých a slabozrakých. Tehdy nás bylo 17, sešlo se nás trochu víc, někdo se i trošičku i bál a já to nikomu nevyčítám, protože když jsem pak přišel večer domů a poslechl si zprávy, že jmenovali vládu, kde byla většina komunistů, tak jsem si říkal, jestli jsme to trochu neuspěchali, ale naštěstí se ukázalo, že ne. Když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov to, že bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale abychom mluvili sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat člověk nevidomý, nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený. Za bolševika ten systém pomoci prostě nefungoval. Svaz invalidů byl spíš k tomu, aby ty nevidomé lidi, nebo vůbec lidi s postižením, ovládal. A ještě navíc, i mezi těmi ovládanými ti nevidomí byli menšinou. Abych dostal bílou hůl, jsem musel být členem nějaké organizace bolševické. To tenkrát tak bylo, že poukaz na slepecké hodinky dával svaz invalidů, poukaz na bílou hůl dával svaz invalidů, no tak bylo a mně se to nelíbilo. Samozřejmě, to se mi nelíbilo, tak když byla ta možnost, nebo prostě, když se to začalo nějakým způsobem hýbat, tak jsem byl u toho. No a pravda je, že já jsem si nemyslel, že

bych se věnoval té práci v organizaci na plný úvazek. Já jsem byl v té době programátor. Myslel jsem si, že budu programovat dále. Pravda je, že v roce 1992 abdikoval první prezident České unie nevidomých a slabozrakých a kolegové, s kterými jsem organizaci zakládal, mě oslovili a víceméně požádali, zda do toho nechci jít a projeví mi nějakou důvěru. Nebudeme si zastírat, prostě to nebylo nějaký extra výběrové řízení a já si samozřejmě myslím, že stejně prostě, ten nejspolehlivější zdroj pro hledání práce je to, že o vás někdo ví.

My jsme vznikli 3. prosince 1989 transformací Svazu invalidů, která vznikla v dubnu 1990 a půl roku po nás druhá slepecká organizace. Ty organizace spolu soutěžily,- klidně řeknu i bojovaly, což prostě já jsem pravičák a já to považuji za správné. Jako, byl motiv snažit se být lepší než konkurence, no tak to mělo i svá velká pozitiva, protože lecos šlo i rychleji a každý se snažil, aby byl lepší než ten druhý. No a nicméně přece jenom jakoby konkurovat si za státní zdroje není úplně nejbezpečnější. No a když jsem viděl, že tu druhou organizaci tak jako asi úplně neporazíme, abychom zbyli jenom sami, no tak prostě druhá cesta bylo s tou konkurencí se spojit. Ta společnost nevidomých, ta druhá organizace, jako to spojení měla pořad, jako v programu pořad ho deklarovala. No a posléze, když jsem viděl, že prostě jenom tím děláním konkurenci nezrušíme, tak jsem říkal: „Pojďme na to, využijme toho, co oni deklarují a pojďme teda říct, že jako jo“. Pak jsme jednali a vyjednali jsme, myslím si, že velmi dobrý stav, protože jsme jednali věcně. Zdánlivě. Jako ta Unie jsme lecos obětovali, ale jaksi nechali jsme a prosadili jsme ty důležité věci, na kterých vlastně celé to sjednocení potom stálo a já si troufám říct, že v zásadě všichni byli spokojení, že těch, na které by se posléze nedostalo místo (prostor proto něco dělat), bylo strašně málo, to byl jeden člověk z vedení, který byl nekonstruktivní a bojoval proti nám.

Práce pro organizaci vyžadovala velkou osobní angažovanost a časové nasazení. Dětem jsem zůstal moc dlužnej. Zejména mladšímu synovi. Starší dceru, tu jsem ještě stihnul, že ta se narodila dřív, než jsem do toho vstoupil. To byly víkendy, protože samozřejmě x akcí se dělalo v sobotu, že jo. V té době ještě navíc, nebudeme si zastírat,, ta zaměstnanost byla vyšší než je dnes. Takže, opravdu se spousta akcí dělala, no a já jsem musel u nich být. Musel jsem jezdit po republice a chtěl jsem jezdit po republice, protože zase jakoby dělat tu práci, kterou jsem dělal, stát v čele organizace, to já jsem si neuměl představit bez toho, aniž bych měl podporu. Tak jsem ty lidi musel znát a zase na druhé straně, když jsem s nimi mluvil, snažil jsem se poslouchat a oni

zase viděli, že je poslouchám a že to, co říkám, že má hlavu a patu, a tím pádem jsme se vzájemně podporovali a vzájemně spolupracovali a udělali jsme to, co jsme udělali....

V organizaci byli běžně zaměstnáváni lidi se zdravotním postižením. Mezi pracovníky jsme měli po přepočítání 50% zrakově postižených zaměstnanců, fyzicky ten poměr mohl být, já nevím 1:3, možná i 1:2, ať nejsem skromný. Samozřejmě dobré bylo to, že na rozdíl od běžných firem jakoby tím ti nevidomí občas měli, bych skoro řekl, víc toho rozhodovacího prostoru a těch rozhodovacích pozic než ti vidící. To je dáno tím, že jsme posbírali jakoby, co někdo něco uměl v té oblasti - prostě lidi se zrakovým postižením a byl jen trochu schopen spolupráce, tak musím říct, že s náma spolupracoval.

Při výběrových řízeních jsme brali lidi podle toho, co udělali, co dokázali, kde byli aktivní třeba i za toho bolševika, tak jsme o nich věděli samozřejmě a měli jsme je prověřené podstatně víc, než jste schopen zjistit u jakéhokoliv výběrového řízení. Samozřejmě, až tyto zdroje vyschly, což samozřejmě vyschly, že jo, to šlo dělat do poloviny 90. let a potom jsme museli přikročit k běžným výběrovým řízením a v tu chvíli jsme si vybírali klasicky podle toho, co jsme u toho pohovoru zjistili. Samozřejmě, já jsem kladl velký důraz jakoby na charakteristiky toho člověka, na schopnost jeho spolupráce, na předpokládanou míru jeho loajality, a tak. Což samozřejmě dneska při plné hubě keců o diskriminaci se dělá samozřejmě takovýto mechanismus čím dál hůř a samozřejmě je i ten efekt těch úradů, občas i ekonomiky, čím dál menší.

Vzdělávání zaměstnanců bylo víceméně osobní záležitostí každého z nich. Zaměstnanci museli především pracovat a vzdělávali se v tom, co bylo potřeba pro jejich práci v organizaci. Zbytek byla jejich starost. Pokud chtěl někdo studovat, samozřejmě mohl, ale v zásadě to nebylo příliš významné. Protože jsme žili v systému dotací, tak jsem nikomu nemohl garantovat, že dotace dostaneme i příští rok viz ona zkušenost s MPSV. Já jsem na vysoké školy nikoho nevysílal, a když chtěl a potřeboval, tak si VŠ vzdělání dodělal a staral se sám, protože toto považuji za správné, protože člověk nebude celou dobu dělat v jedné organizaci a je to investice, kterou vkládá do sebe. Když bylo potřeba zdokonalit dovednosti v sociální práci, tak jsme dohodli s univerzitou J. E. Purkyně v Ústí doškolovací kurz půlroční, a to bylo školení a tím jsme lidi motivovali, aby si to udělali. Podmiňoval jsem tím i setrvání v nějakých funkcích apod. Já se vzdělávám. Já si dělám psychoterapeutický výcvik a

předpokládám, že budu po skončení své politické dráhy, kariéry fungovat jako kouč. Na to už výcvik mám jako psychoterapeut, možná jako mediátor, možná jako poradce. . .

V roce 2000 začala vznikat Tyflocentra. My jsme to zakládali na několikrát. Potřebovali jsme ověřit, zda to bude životaschopné a podobně. Takže když jsem prosadil Tyflocentra, s kterými jsem přišel já a opravdu jsem přesvědčil kolegy. Vymyslet, promyslet a domyslet do posledních detailů jsem to musel celé já a prosadit jsem to musel. Poté, když jsem odešel, tak se šířily pochybnosti, zda to byl ten správný krok. Každý, kdo si nasčítá peníze, které prostřednictvím Tyflocenter do těch služeb pro nevidomé jdou, tak musí pochopit, že to byl správný krok, ale ne každý to dělá, ale to je jedno. Samozřejmě jsem viděl, že když je všechno koncentrované, ten finanční tok pod jednou organizací, tak stačí jeden škrť pera a celá struktura služeb pro nevidomé může být v háji. Tímto jsem to zdůvodňoval, a proto to taky schválili. Organizační struktura se samozřejmě vyvíjela, samozřejmě jsem ji diskutoval. Měli jsme poradu, kde byli vedoucí a když bylo potřeba, tak jsem si vytvářel týmy - pracovní skupiny k řešení problému. Takto jsme vytvořili organizační strukturu. Ve finále jsem v organizaci měl velké slovo, ale také jsem měl velikou odpovědnost, kde jsem byl statutárem toho všeho. Takže jsem na organizační strukturu a strategických věcech pracoval (makal) především já! Držel jsem vše tak, abychom nešli do dluhů. Dbal jsem na to, aby se nestal nějaký průser.

V dalších letech, já jsem nepočítal s tím a nepřipravoval se na to, že bych se stal radním, protože jsem byl na kandidátce 42., a oni mě zvolili. ODS měla v té radě, v tom zastupitelstvu větší většinu než se předpokládalo, tak se hledal někdo, kdo by to mohl dělat a já jsem byl vybrán. Byl jsem vybrán, že jsem nikomu nevadil, protože jsem tu politiku nedělal tak navážno a natvrdo jako někteří jiní. Někteří mě znali a doporučili mě na to místo a posléze si mě pan primátor vybral jako radního. ODS, to pražské grémium, mě do té funkce schválilo. Když jsem přišel na tu radnici, tak jsem ani nedělal to, že bych příliš lidí vyhazoval, jak se to občas dělá, když přijde nový politik na nové místo. Já jsem si je nejdříve otestoval, jakým způsobem pracují, jak jsou loajální, jak makají pro to město. Zjistil jsem, že povětšinou makali dobře, tak někde, nějaká drobná změna byla, ale v zásadě se spoustou lidí jsem pracoval, kteří tam byli i předtím. Bylo to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepočítal jsem každou záležitost, kterou mi dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně - na radě, když se schvalovalo, když se podepisovalo. Některé věci se neprojednávaly a schvalovaly se v zásadě jen podpisem,

tak ty materiály jsem se snažil mít nastudované. Posléze, když mi někdo něco dával, tak už jsem víceméně nechal říct, co to je a taky jsem často tu věc zadával a nechal jsem se seznámit s výsledkem. Samozřejmě, když ten výsledek odpovídal tomu, co jsem od toho chtěl, tak jsem to podepsal. Hrabe-li se nevidomý člověk v papírech, tak to trvá o mnoho déle než obvykle. Měl jsem výhodu, že ta organizace rostla se mnou a já jsem rostl s tou organizací a trůfám si říct, že jsem jí znal do důsledku. Koukal jsem při plánování do budoucna a věděl, co nás ohrožuje, které jsou naše příležitosti atd. Kladl jsem důraz na strategické plánování. Kontrole jsem se tak příliš nevěnoval a při práci si myslím, že jsem moc nebuzeroval. Nemám pocit, že by se ukázalo, že bych to dělal nějak moc blbě. Mé rozhodnutí bylo vždy zdůvodněné a funkcionáři, pracovníci, členové to přijímali jako, že je to správné a spravedlivé. Tam jsem si mohl přivést jednoho poradce, případně sekretářku, a to bylo všechno. Pracoval jsem s těmi lidmi, kteří tam byli a pracoval jsem s nimi velice rád a dobře a myslím si, že jsem udělal kus práce.

Pan A - IPA

1. Vznik a vývoj organizací

Nespokojenost s dosavadním fungováním	<p>112/ 15-18 „za bolševika ten systém pomoci prostě nefungoval. Ten svaz invalidů byl spíš k tomu, aby ty nevidomé lidi nebo vůbec lidi s postižením ovládal a ještě navíc i mezi těmi ovládanými ti nevidomí byli menšinou.“</p> <p>112/28-30 „Mě z principu štvalo, abych dostal bílou hůl, jsem musel být členem nějaké organizace bolševické. To tenkrát tak bylo, že poukaz na slepecké hodinky dával svaz invalidů, poukaz na bílou hůl dával svaz invalidů, no to tak bylo a mě se to nelíbilo.“</p>
Potřeba autonomie	<p>112/3-8 „prostředí v organizaci nevidomých je jistým způsobem specifické. Když ničím jiným, tak tím, že my jsme si v zásadě daly do stanov, nebo když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov to, že bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale abychom mluvili sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat člověk nevidomí nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený.“</p>
Odvaha vs. obavy z načasování	<p>112/11-13 „někdo se i trošičku i bál a já to nikomu nevyčítám, protože když jsem pak odpoledne přišel domů nebo večer a poslechl jsem si zprávy jakou, že to jmenovali vládu kde byla většina komunistů, tak jsem si říkal, jestli jsme to trochu i neuspěchali,...“</p>

Konkurence akcelerovala růst a vývoj	112/ 35-38 „Ty organizace spolu soutěžily klidně řeknu i bojovaly, což prostě já jsem pravičák a já to považuji za správné. Jako byl motiv, snažit se být lepší než konkurence, no tak to mělo i svá velká pozitiva, protože lecos šlo i rychleji a každý se snažil, aby byl lepší než ten druhý.“
Soutěživost vs. cesta růstu vede přes kompromis	112/39-42 „když jsem viděl, že tu druhou organizaci, tak jako asi úplně neporazíme, abychom zbyli jenom sami, no tak prostě druhá cesta, bylo se s tou konkurencí se spojit“ 112/47-113/3 „po sléze když viděl, že prostě jenom tím děláním konkurenci nezrušíme, tak jsem říkal: 'pojd' me na to, využijme toho co oni deklarují a pojd' me teda říct, že jako jo'.“ 113/3-5 „Jako ta Unie jsme lecos obětovali, ale jaksi nechali jsme a prosadili jsme ty důležité věci, na kterých vlastně celé to sjednocení potom stálo a já si troufám říct, že v zásadě všichni byly spokojeni,..."

2. Řízení znamená znát slabá místa a možnosti rozvoje

Příležitost vs. Ohrožení	<p>116/27 „věděl, co nás ohrožuje, které jsou naše příležitosti atd.“</p> <p>116/ 26 „troufám si říct, že jsem ji znal do důsledků.“</p>
Představy vs. Skutečnost	<p>114/17-20 „Samozřejmě, že by si člověk představoval, že mohlo být něco lépe a jinak a podobně, ale vždycky narazíte na to, kolik na to máte, že jo. Jeden strop jsou peníze no a říkám no a druhý strop jsou taky lidi, kteří jsou schopní a ochotní za ty prachy pak pracovat, že jo.“</p>
Zamezit dluhům	<p>115/ 12-13 „Držel jsem vše tak, abychom nešly do dluhů. Dbal jsem na to, aby se nestal nějaký průser.“</p>
Získat zdroje	<p>114/36-38 „Každý, kdo si nasčítá peníze, které prostřednictvím Tyflocenter do těch služeb pro nevidomé jdou, tak musí pochopit, že to byl správný krok, ale ne každý to dělá, ale to je jedno.“</p>
Strategicky plánovat, realizovat cíle	<p>116/27-28 „kladl jsem důraz na strategické plánování.“</p> <p>114/42-43 „Vymyslet, promyslet a domyslet do posledních detailů jsem to musel celé já a prosadit jsem to musel v republikové radě na celostátním shromáždění.“</p>
Moc vs. odpovědnost	<p>115/8-10 „Ve finále jsem v organizaci měl velké slovo, ale také jsem měl velikou odpovědnost kde jsem byl statutárem toho</p>

	všeho. Takže jsem na organizační struktuře a strategických věcech pracoval (makal) především já.“
--	---

3. Způsob práce založený na zkušenostech, loajalitě a pracovitosti

Výběr zaměstnanců ověřených praxí	<p>113/46-48, „tím, že jsme brali lidi podle toho, co udělali, co dokázali, kde byli aktivní třeba i za toho bolševika, tak jsme o nich věděli samozřejmě a měli jsme je prověřené podstatně víc, než jste schopen zjistit u jakéhokoliv výběrového řízení.“</p> <p>112/ 25-26 „já si samozřejmě myslím, že stejně, prostě ten nejspolehlivější zdroj pro hledání práce je to, že o vás někdo ví.“</p> <p>115/35-37 „objektivitu výběrového řízení vidím velmi omezeně, a když někdo někoho zná, tak naprosto logicky, je-li přesvědčen o jeho kvalitách, tak v tom výběrovém řízení to má lepší a je to tak správně.“</p>
Důraz na loajalitu – loajalita je očekávána a testována	<p>112/45-46 „já jsem kladl velký důraz jakoby na charakteristiky toho člověka, na schopnost jeho spolupráce, na předpokládanou míru jeho loajality...“</p> <p>115/22 „tu horší schopnost kontroly prověřování práce s nějakými daty jsem nahrazoval tím, že jsem si na ty lidi udělal názor a snažil jsem se vybírat si je.“</p>
Důraz na výkonnost – výkonnost je očekávána a testována	<p>116/5-6 „my jsme samozřejmě se snažili nekecat, ale dělat“</p> <p>113/11 „Zaměstnanci museli především pracovat...“</p>
Loajalita a výkonnost jsou důležité pracovní hodnoty	113/43-44 „Pracoval jsem s těmi lidmi, kteří tam byli a pracoval jsem s nimi velice rád a dobře a myslím si, že jsem udělal kus práce.“

4. Osobní vklady vyplývající z osobních hodnot a prezentovaného sebepečetí

<p>Angažovanost jako cesta k získání důvěry a navázání spolupráce.</p>	<p>113/ 12-14 „To byly víkendy, protože samozřejmě x akcí se dělalo v sobotu, že jo. V té době ještě navíc, nebudeme si zastírat,, ta zaměstnanost byla vyšší než dnes. Takže, opravdu se spousta akcí dělala, no a já jsem musel u nich být.“ 113/ 18-20 „když jsem s nimi mluvil, snažil jsem se poslouchat a oni zase viděli, že je poslouchám a že to, co říkám, že má hlavu a patu, a tím pádem jsme se vzájemně podporovali a vzájemně spolupracovali a udělali jsme to, co jsme udělali...“</p>
<p>Důvěra v lidi kolem sebe.</p>	<p>116/18-20 „Bylo to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepročítal jsem každou záležitost, kterou mi dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně.“</p>
<p>Vysoké pracovní nasazení na úkor rodiny</p>	<p>113/9-10 „Dětem jsem zůstal moc dlužnej. Zejména mladšímu synovi. Starší dceru, tu jsem ještě stihnul, že ta se narodila dřív, než jsem do toho vstoupil.“</p>
<p>Přijímání výzev, ochota pouštět se do nových věcí.</p>	<p>112/22-24 „kolegové, s kterými jsem organizaci zakládal, mě oslovili a víceméně požádali, zda do toho nechci jít a projevíli mi nějakou důvěru.“</p>

5. Specifika práce manažera se zrakovým postížením

<p>Časová náročnost ve zpracovávání informací.</p>	<p>113/30-32, „ve všech papírech a číslech se orientuje pomaleji a přechází pomaleji na jednotlivá místa v tom dokumentu, ať chce, nebo nechce, zvláště, když neví, co</p>
--	--

	<p>má přesně hledat, v tom je pomalejší“</p> <p>115/45 „Hrabe-li se nevidomý člověk v papírech, tak to trvá o mnoho déle než obvykle.“</p>
Potřeba vyrovnat se s nedostatečnou kontrolou.	<p>113/27-30 „rozdíl mezi vidícím a nevidícím a co občas i rozhoduje o tom, jestli ten nevidomý člověk uspěje, je: Jak se vyrovná s kontrolou? Nevidomý člověk nikdy nezkontroluje tolik, co člověk vidící“</p> <p>113/32-34 „Musím říct, že jsem právě tu horší schopnost kontroly prověřování práce s nějakými daty, jsem nahrazoval tím, že jsem si na ty lidi udělal názor a snažil jsem se vybírat si je.“</p>
Důvěra v podřízené dokáže kompenzovat handicap a usnadňuje delegování práce na své podřízené.	<p>116/18-20 „Bylo to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepročítal jsem každou záležitost, kterou mi dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně.“</p> <p>116/22-25 „Posléze, když mi někdo něco dával, tak už jsem víceméně nechal říct, co to je a taky jsem často tu věc zadával a nechal jsem se seznámit s výsledkem. Samozřejmě, když ten výsledek odpovídal tomu, co jsem od toho chtěl, tak jsem to podepsal.“</p>
Důvěru v podřízené zakládá jejich loajalita a pracovitost.	116/16-176 „Já jsem si je nejdříve otestoval, jakým způsobem pracují, jak jsou loajální, jak makají pro to město.“
Potřeba kompenzačních pomůcek ve výkonu práce.	114/8 „Měl jsem ozvučený počítač, brailský psací stroj.“
Umět mluvit za svůj handicap.	112/4-8 „v zásadě dali do stanov (nebo když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov) to, že bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale

	abychom mluvili sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat člověk nevidomý, nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený.“
--	--

6. Z fungování organizace

Běžná firma vs. organizace pro nevidomé	<p>112/2-8 „Já opravdu odděluji, jestli je to v běžné nějaké firmě, na nějakém běžném úřadě, a nebo jestli je to v organizaci nevidomých, protože přeci jen to prostředí v organizaci nevidomých je jistým způsobem specifické. Když ničím jiným, tak tím, že my jsme si v zásadě dali do stanov (nebo když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov) to, že bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale bychom mluvili sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat člověk nevidomý, nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený.“</p> <p>113/47-114/2 „Setkal jsem se s tím, že i nevidomí mají firmy viz. Galop. Pan H. je zrakově postižený. Ta firma má 3 zaměstnance nebo pár zaměstnanců. Zde bych o nějakém managementu nemluvil a myslím si, že ta podstatná dovednost je spíš v tom, uplatnit se na tom trhu, prodat, zajistit si dobrý produkt, atd. V tom nevidomí nebo zrakově postižení mohou být dobří a někteří to dokázali.“</p>
Specifické prostředí	<p>113/36-37 „Mezi pracovníky jsme měli po přepočítání 50% zrakově postižených zaměstnanců,“</p> <p>113/40-44 „Samozřejmě dobré bylo to, že na rozdíl od běžných firem jakoby tím ti nevidomí občas měli, bych skoro řekl, víc toho</p>

	<p>rozhodovacího prostoru a těch rozhodovacích pozic než ti vidící. To je dáno tím, že jsme posbírali jakoby, co někdo něco uměl v té oblasti - prostě lidi se zrakovým postižením a byl jen trochu schopen spolupráce, tak musím říct, že s náma spolupracoval.“</p>
Vzdělávání zaměstnanců	<p>115/22-32 „Zaměstnanci museli především pracovat a vzdělávali se v tom, co bylo potřeba pro jejich práci v organizaci. Zbytek byla jejich starost. Pokud chtěl někdo studovat, samozřejmě mohl, ale v zásadě to nebylo příliš významné. Protože jsme žili v systému dotací, tak jsem nikomu nemohl garantovat, že dotace dostaneme i příští rok viz ona zkušenost s MPSV. Já jsem na vysoké školy nikoho nevysílal, a když chtěl a potřeboval, tak si VŠ vzdělání dodělal a staral se sám, protože toto považuji za správné, protože člověk nebude celou dobu dělat v jedné organizaci a je to investice, kterou vkládá do sebe. Když bylo potřeba zdokonalit dovednosti v sociální práci, tak jsme dohodli s univerzitou J. E. Purkyně v Ústí doškolovací kurz půlroční, a to bylo školení a tím jsme lidi motivovali, aby si to udělali. Podmiňoval jsem tím i setrvání v nějakých funkcích apod.“</p>
Výběrové řízení	<p>115/36-37 „když někdo někoho zná, tak naprosto logicky, je-li přesvědčen o jeho kvalitách, tak v tom výběrovém řízení to má lepší a je to tak správně.“</p>

7.1.2 Pan B

Pan B – příběh

Od svých osmadvaceti let řídím nějaké pracovní týmy, od r. 1993 pracuji na vedoucích funkcích v organizacích nevidomých. Od r. 2000 řídím občanské sdružení Okamžik, které jsem spolu s několika málo lidmi založil. Jak jsem se jako zrakově postižený stal vedoucím pracovníkem?

Důležitým předpokladem pro vedoucí pozici bývá určitě vysokoškolské vzdělání a speciálně u mne pro můj příběh vzdělání ekonomické. A druhým faktorem u mne byla moje postupně se zhoršující zraková vada. Na vysoké škole jsem se naučil ve větší míře strukturovaně myslet, seznámil jsem se s důležitými ekonomickými pojmy. Deset let ekonomické praxe mi dalo potřebnou zkušenost s administrativou a zákony a znalost financí, bez čehož bych určitě nemohl založit a vést občanské sdružení realizující ekonomické aktivity. A taky jsem jako ekonom poměrně brzy po vysoké škole řídil tým, podílel se na celkovém řízení velké firmy. I když to bylo za minulého režimu, mnohé z toho vlastně funguje stejně. V roce 1988 jsem se dostal do sporu s vedoucím personalistou kvůli mým politickým názorům a musel jsem odejít z běžné práce do družstva invalidů. To byla jiná a dosti skličující zkušenost, která mě na jedné straně přivedla k práci s cílovou skupinou lidí s postižením, na druhé straně ve mně vyvolala chuť jít nějakou jinou nezávislou cestou. Pak jsem po práci domácího dělníka dělal několik let v organizacích nevidomých, až jsme spolu s několika kolegy a přáteli založili nové občanské sdružení. Byl jsem jediný znalý ekonomiky, psal jsem všechny projekty a tak dále. Přirozeně jsem se stal vedoucím sdružení i pracovního týmu, který začalo sdružení vytvářet.

Nikdy jsem cíleně neuvažoval o tom, že se chci stát manažerem. Určitě jsem si nikdy neřikal: „Já chci někoho řídit, já chci být manažerem“. Co mě motivovalo k práci, kterou jsem dělal, a ze které pak vzešla potřeba, abych to, co dělám, také řídil? Určitě mě motivovala chuť pracovat hlavou, vymýšlet nové věci. Určitě k skutečnosti, že řídím neziskovku poskytující služby nevidomým, přispěl můj vlastní handicap. To byl druhý motivující prvek, znalost prostředí a prožitek vlastní ztráty zraku. Třetí motivující prvek spočíval v tom, že postupně s rozvojem organizace narůstala potřeba, aby někdo vše řídil. A bylo zapotřebí vyznat se v projektech a rozpočtech. Takže jsem se do té role dostal přirozeným vývojem, aniž bych po tom nějak toužil, či po roli manažera nějak bažil. Ostatně, nejsem rozhodně nějak zvlášť šťastný, že musím řídit lidi, protože to je vždycky spojeno se spoustou problémů, ale jsem na druhé straně rád, že to, co jsem vymyslel, funguje a pomáhá stovkám lidí. To, co jsem vymyslel a řídím, dnes realizuje

tým více lidí, kteří přinášejí nové nápady. Zkrátka dělá mi radost poskytovat prostor dalším lidem, kteří se spolupodílejí na celkovém výsledku. Motivuje mne i to, že většinou je v pracovním týmu velmi dobrá atmosféra. Pak člověk chodí do práce rád, ať už je oním manažerem, nebo ne. Ne že by v pracovním týmu občas něco nezadrhlo, ale to je normální.

Začátky nebyly jednoduché. Bylo to existenční dobrodružství zakládat něco nového a odcházet z dobře placeného místa. Stal jsem se nezaměstnaným, byl jsem na podpoře úřadu práce za minimální mzdu, čili šel jsem na třetinu svého předchozího platu atd. A teprve po čtyřech letech jsem měl stejný plat jako moji podřízení. Měl jsem ale invalidní důchod, takže jsem se vždycky snažil mít peníze na vidící pracovníky, kteří sice realizovali převážně moje myšlenky, ale bez nichž by to vůbec nešlo. Ano, musím říct, že kdybych neměl manželku, která mně podporovala, tak bych to asi nezvládal. Když vznikla organizace, tak prvních pět let bez jakékoliv nadsázky jsem pracoval šest dnů v týdnu a většinu těch dnů jsem pracoval třeba deset i víc hodin. Psal jsem v podstatě všechny projekty, všechny metodiky, všechny propagační a informační materiály. První dva roky jsme byli dva lidé, pak jsme byli tři, pak se to rozrůstalo až po pěti letech to byl sedmičlenný tým. Dneska je to tým dvanáctičlenný včetně mě. Nejvíce nás bylo čtrnáct. Mluvím o fyzických osobách, někteří pracovníci mají kratší úvazky. Jsme registrovaní poskytovatelé dvou sociálních služeb. Jedná se o odborné sociální poradenství a sociálně aktivizační služby poskytované dobrovolnickým centrem. Dále máme projekt, ve kterém profesionální asistenti pomáhají nevidomým dětem, keramickou dílnu využívající speciální techniky pro nevidomé, a věnujeme se kulturní činnosti.

Při pohledu zpět bych napravil některé chyby v personální práci a méně se snažil vše zvládat na sto procent. Stálo to moc energie, možná kousek zdraví a mnohdy po nějakém čase bylo jedno, co jsme jak dělali. Přišlo něco nového a úsilí šlo do prázdna. Dnes už to tak vypjaté a náročné není, ale už mi taky je víc let. Za čtrnáct let fungování Okamžiku jsme museli sehnat asi sedmdesát milionů korun, napsat možná pět set grantových žádostí, najít asi čtyřicet pracovníků, mnoho desítek spolupracovníků a asi šest set dobrovolníků. Stěhovali jsme se na šest různých adres se vším vybavením počítačovou sítí, malováním a vším ostatním. Jednou jsme byli vytopeni, jednou vykradeni, prošli jsme nejméně dvěma desítkami různých kontrol, absolvoval jsem několik set porad, pracoval ve dvou vrcholných orgánech celostátních asociací a řešil a

řeším další koncepční a operativní důležité problémy. Na tom všem a mnohém dalším jsem se jako vedoucí organizace v různé míře podílel a denně podílím jako ten, kdo má konečnou odpovědnost. Tuto práci absolvuji s úplnou slepotou. Možná by si někteří úředníci mohli vyzkoušet vedení porady poslepu, psaní grantové žádosti pomocí počítače s hlasovým výstupem čtoucím nespolehlivě zadání ve formuláři žádosti plném formátovacích prvků, vyzkoušet si poslepu desítku přijímacích pohovorů nutnou k vybrání jediného pracovníka. A proběhnout se s bílou holí do práce a zpátky. Nestěžuji si, pouze sděluji, že to je náročné, mnohem náročnější, než tohle vše dělat a vidět na monitor, na lidi, na papíry, na cestu, na cokoliv.

Při výkonu práce používám počítač s hlasovým výstupem. Z běžných pomůcek samozřejmě bílou hůl s vysílačkou, mluvicí telefon, a to je možná tak skoro všechno. Nejsem člověkem orientovaným na techniku, není to můj koníček, jak tomu je u řady zejména mladých nevidomých. A jsem hodně časově vytížený, takže nemám čas, ani učit se nové technické věci, ani využívat je tehdy, kdy mi rychleji pomůže vidící člověk. Nevidomí sice zvládnou ledacos najít na internetu, ale bude jim to vždy trvat déle, třeba i několikanásobně déle, než vidícím. A stejně pak možná narazí na obrázek nebo graf a musí požádat vidícího o pomoc. To tak prostě je. Takže bez pomůcek by to nešlo vůbec, ale zároveň i se sebelepšími pomůckami nejde vše samostatně, pomoc vidících je potřebná.

Já musím ve značné míře spoléhat na své pracovníky, důvěřovat jim a promýšlet kontrolní mechanismy, jak ošetřit bezpečnost a spolehlivost dokumentů, které nemohu zkontrolovat zrakem. Pokud se musím účastnit nějakého jednání, konference, pak musím myslet na to, že někdo z pracovního týmu půjde se mnou a když půjde se mnou, tak nebude moci konat a tím pádem ani vykázat svou práci. Řídím lidi, od kterých potřebuji různou vizuální pomoc, jako je donesení jídla k obědu a přečtení dokumentu, který mi nepřečte počítač. Člověk, který potřebuje pomoc, zároveň jako manažer řídí ty lidi, kteří mu pomáhají. Nebývá to zvykem vyslovovat, obzvláště od nevidomého člověka, ale zapojení nevidomého tým zákonitě zatíží. Musí být vytvořena různá opatření, třeba v komunikaci, vždy je nutná nějaká míra pomoci vidících. V tomto směru to mám jako manažer jednodušší, než řadový nevidomý pracovník. Já mohu podřízenému dát za úkol něco dohledat na internetu, nevidomý výkonný pracovník to musí hledat mnohem složitěji a déle sám, nebo musí o pomoc požádat. A příliš mnoho žádostí o pomoc je cesta k odchodu z pracovního místa.

Potřeba pomoci druhých se objevuje i u přijímacích pohovorů. Pokud je tématem celého rozhovoru zvládnutí manažerské pozice nevidomým, pak bych asi měl uvést, že absenci zrakového vjemu musím vyvažovat životní zkušeností, dobře volenými otázkami, dobrým nasloucháním, promyšlením a domluvou s vidícím spolupracovníkem před pohovorem, jak budeme postupovat bez možnosti domlout se očima. Přijímání nového pracovníka je také náročné v tom, že musím přečíst řadu dokumentů různě zpracovaných, životopisů, motivačních dopisů a emailů. Musíme nastavit určité síto, jaké žádosti vyřadit, než je začnu číst, popřípadě, jak mi je má vidící pracovník předávat.

Za dvacet let práce v prostředí zrakově postižených jsem se naučil problémy spojené se zrakovým postižením pojmenovávat a probírat se všemi zúčastněnými. Byl jsem překvapen, když mi před časem externí lektorka řekla, že jinde vedla také kurzy pro nevidomé, ale teprve se mnou měla možnost zcela otevřeně mluvit o problémech spojených s přístupem nevidomých a vidících k sobě navzájem. Problémem jsou předsudky a mylné představy o nevidomých lidech. I jako manažer se setkávám s přístupem jiných manažerů, úředníků a jiných osob, z nichž někteří ke mně přistupují buď jako k neschopnému práce, a jiní zase jako naopak k člověku, který nepotřebuje nic specifického. Tak na jedné straně se mnou někteří mají sklon mluvit málem jako s malým dítětem a předpokládají, že vše důležité a složité dělají vidící lidé za mne, a nebo jiní přesně naopak ke mně přistupují, jako bych viděl, třeba na promítaný text z dataprojektoru, dodávají mi materiály ve formátu pro mne špatně dostupném, i když je žádám o uzpůsobení pro mne. Jsou to nepochopení, která pak musím řešit, vyžadují energii a čas, který mi pak chybí jinde. A samozřejmě mě podobné předsudky, omyly a nezáměr vyřazují z některých oblastí profesionálního života nebo mé možnosti výrazně omezují.

Stále převažuje nízká míra zralosti společnosti, která není připravena na nevidomé lidi na řídicích funkcích. Například ve Velké Británii před pár léty byl ministr školství nevidomý člověk. To si v našem prostředí neumím představit. Možná, že by ho pak podřízení tak akorát podvedly s podpisy. Ale to trochu žertuji. Prostě jedním okruhem překážek je celková nízká úroveň kulturnosti, vyzrálosti, hospodářské zdatnosti společnosti, což dohromady způsobuje nepřipravenost na netradiční řešení, jakým vlastně dosud je nevidomý v roli manažera. U nás je sice více nevidomých

manažerů, obvykle v neziskových organizacích jako já, nebo si například masér zřídí masérské studio se třemi zaměstnanci, ale jinak to není běžné.

Druhou bariérou jsou systémové nedotaženosti v zaměstnávání lidí se zdravotním postižením. Když jsem nevidomý a vykonávám kvalifikovanou řídicí práci, považoval bych za správné, abych měl zajištěn zdroj prostředků na asistentku, nebo jiného pracovníka, který by mi v práci poskytoval vizuální podporu. Ale nic takového neumožňuje ani úřad práce, ani běžné projekty. Musíme totiž dodržovat až absurdně nízká procenta podílu administrativní a řídicí práce vztažená k přímé práci s klienty a tam se prostě asistent nevejde. A dát požadavek na asistentku pro manažera do grantové žádosti na nějakou nadaci znamená ohrozit celý projekt, že si hodnotitelé řeknou, že požadavky v projektu jsou nepřiměřené. A tak může mít takovouto podporu jen nevidomý manažer velké organizace, protože asistence se ukryje za nějakou uznatelnou pozici. Podobné to je s pořízením počítače s hlasovým výstupem. Příspěvek mohu získat jednou za pět let, ale já potřebuji počítač doma i v práci. Na počítač domů příspěvek dostanu, na počítač do práce musím hledat zdroj v nadačním prostředí. Když nám dává ministerstvo několik set tisíc na činnost, na mzdy a provoz, nedá nám dalších sto tisíc na počítač pro mne, ačkoliv bych bez něj nemohl vykonávat manažerskou práci. Je to absurdní a zároveň velký problém.

Specifickým problémem je i skutečnost, že jsem příslušníkem cílové skupiny, pro kterou poskytujeme služby, a která není příliš početná. Je to prostředí s vysokou nezaměstnaností, malou znalostí dnešního tvrdého tržního prostředí a s vnitřními třenicemi. Majiteli kadeřnictví se asi nestane, že by za ním přišla zákaznice, že by ji měl zaměstnat, protože si nechává stříhat vlasy. Za mnou za ta léta přišlo z prostředí klientů několik zájemců o práci a někteří byli uraženi, když jsem je nepřijal. V tak uzavřené cílové skupině se pak projevuje závist úspěchu, pomlvy odmítnutých, nepřejícnost lidí, kteří nemají práci a prostě se zlobí na ty, kteří ji mají. Zní to absurdně, ale je to tak. Naštěstí to není masový jev, není ale ani zanedbatelný. Pro nás je důležité odvést dobře práci a taky za ni zaplatit. Zapojení lidí s postižením není náš program, nejsme družstvo pro zaměstnávání nevidomých, jsme poskytovatelé služeb nevidomým. Nevidomí lidé jsou do práce zapojeni v té míře, jakou vyžaduje plnění projektu, a také, do jaké míry zvládne celý tým spolupráci s nevidomým. Kdysi jsme pracovali tři nevidomí a desítka vidících, a to už dělalo problémy. Dnes nevidomé zaměstnáváme spíše na menší úvazky např. na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Slepota prostě není

kvalifikace, pracovní poměr není dobročinnost. Mnohokrát jsem se žel také setkal s přístupem nevidomých, že jsme vlastně tady kvůli tomu, abychom je zaměstnali. Ptali se „A kdo jiný by mne měl zaměstnat?“ Ve skutečnosti je ovšem základní to, jestli dotyčný má předpoklady pro zvládnutí práce. A tady se objevoval nešťastný přístup vysokých škol usnadňujících nevidomým studium daleko za hranice rozumnosti. A také návyk některých nevidomých, že jim každý ve všem vyjde vstříc. Na druhé straně je potěšující, že se pořád mezi nevidomými objevují schopní a pracovití lidé. Kdybychom je všechny mohli zaměstnat, bylo by to úžasné, ale prostě nejde to. Dnes tedy pracuji jako nevidomý v hlavním poměru sám, ale máme téměř desítku nevidomých spolupracovníků na různé dohody.

Někdy jsem unaven, ale mám vlastní způsoby, jak energii obnovit. Vlastně jsem na tom možná lépe, než před pár lety, mnohé se ustálilo, metodiky jsou propracovány, nemusím vymýšlet prosté věci, mohu se zaměřovat na zásadní a koncepční otázky. A už nemusím pracovat šest dnů v týdnu s desítkami hodin navíc. To šetří energii nejlépe. *A jaké jsou plány do budoucna? Prežit systémové kotrmelce a uhájit kvalitu služeb. Uhájit stávající rozsah klientů. Dnešní dobrovolnické centrum má 146 zrakově postižených klientů. Ve třech měsících v loňském roce bylo 151 aktivně zapojených dobrovolníků. Další desítky klientů jsou v dalších projektech. Co plánujeme? Nápady jsou, ale ty si necháváme pro sebe. Know-how se krade i v neziskovém prostředí, tak uvidíme, co se podaří.*

No, co očekávám od práce? Jednak že, mě uživí – musím z něčeho žít. Jednak očekávám, že mě bude uspokojovat, tedy že bude mít smysl, že bude pomáhat stovkám nevidomých klientů, jak je tomu doposud. Čas od času je příjemné i nějaké ocenění práce. Myslím tím to, že mě nějaká instituce přizve ke spolupráci na něčem rozvojovém, občas mi někdo nabídne členství v pracovní skupině, komisi, orgánu asociace a podobně. To sice nemusím přijmout, bývá to práce zdarma navíc, ale potěší mě důvěra a beru to jako ocenění. A občas přijde třeba mail od klienta, dobrovolníka, nebo někoho jiného, kdo vysloví uznání. To motivuje. *A to je můj příběh.*

Pan B – IPA

1. Cesta k manažerství jako příběh

Důležité předpoklady k funkci: vzdělání, zraková vada, pracovní zkušenosti.	117/9-10 „Důležitým předpokladem pro vedoucí pozici bývá určitě vysokoškolské
---	---

	<p>vzdělání a speciálně u mne pro můj příběh vzdělání ekonomické.“</p> <p>117/11-12 „Na vysoké škole jsem se naučil ve větší míře strukturovaně myslet, seznámil jsem se s důležitými ekonomickými pojmy.“ „A druhým faktorem u mne byla moje postupně se zhoršující zraková vada.“</p> <p>117/12-15 „Deset let ekonomické praxe mi dalo potřebnou zkušenost s administrativou a zákony a znalost financí, bez čehož bych určitě nemohl založit a vést občanské sdružení realizující ekonomické aktivity. A taky jsem jako ekonom poměrně brzy po vysoké škole řídil tým, podílel se na celkovém řízení velké firmy.“</p>
Kompetence, zkušenosti jako přirozená cesta k vedení.	117/22-26 „Byl jsem jediný znalý ekonomiky, psal jsem všechny projekty a tak dále. Přirozeně jsem se stal vedoucím sdružení i pracovního týmu, který začalo sdružení vytvářet. Od svých osmadvaceti let tedy řídím nějaké pracovní týmy, od r. 1993 pracuji na vedoucích funkcích v organizacích nevidomých. Od r. 2000 řídím občanské sdružení Okamžik, které jsem spolu s několika málo lidmi založil.
Životní zkušenost mění směřování.	117/16-20 „V roce 1988 jsem se dostal do sporu s vedoucím personalistou kvůli mým politickým názorům a musel jsem odejít z běžné práce do družstva invalidů. To byla jiná a dosti skličující zkušenost, která mě na jedné straně přivedla k práci s cílovou skupinou lidí s postižením, na druhé straně ve mně vyvolala chuť jít nějakou jinou nezávislou cestou.“
Potřeby organizace	117/37-39 „s rozvojem organizace narůstala potřeba, aby někdo vše řídil. A bylo zapotřebí vyznat se v projektech a rozpočtech. Takže jsem se do té role dostal přirozeným vývojem.“

Pracovní nasazení a osobní angažovanost	120/1-5 „Když vznikla organizace, tak prvních pět let bez jakékoliv nadsázky jsem pracoval šest dnů v týdnu a většinu těch dnů jsem pracoval třeba deset i víc hodin. Psal jsem v podstatě všechny projekty, všechny metodiky, všechny propagační a informační materiály. První dva roky jsme byli dva lidé, pak jsme byli tři, pak se to rozrůstalo až po pěti letech to byl sedmičlenný tým“
Existenční dobrodružství a podpora manželky	120/12-15 „Bylo to existenční dobrodružství zakládat něco nového a odcházet z dobře placeného místa. Stal jsem se nezaměstnaným, byl jsem na podpoře úřadu práce za minimální mzdu, čili šel jsem na třetinu svého předchozího platu atd. A teprve po čtyřech letech jsem měl stejný plat jako moji podřízení.“ 120/11-12 „Kdybych neměl manželku, která mě podporovala, tak bych to asi nezvládal.“

2. Motivace k vykonávání práce manažera

Ocenění, uznání druhých	118/3-8 „Čas od času je příjemné i nějaké ocenění práce. Myslím tím to, že mě nějaká instituce přizve ke spolupráci na něčem rozvojovém, občas mi někdo nabídne členství v pracovní skupině, komisi, orgánu asociace a podobně. To sice nemusím přijmout, bývá to práce zdarma navíc, ale potěší mě důvěra a беру to jako ocenění. A občas přijde třeba mail od klienta, dobrovolníka, nebo někoho jiného, kdo vysloví uznání. To motivuje.“
Smysl v pomoci, pomáhání	118/1-3 „Jednak očekávám, že mě bude uspokojovat, tedy že bude mít smysl, že bude pomáhat stovkám nevidomých klientů, jak je tomu doposud.“
Vytváření prostoru a možností pro seberealizaci druhých	117/44-45 „Zkrátka dělá mi radost poskytovat prostor dalším lidem, kteří se spolupodílejí na celkovém výsledku.“
Vytváření prostoru pro dobré vztahy	117/ „Motivuje mne i to, že většinou je v pracovním týmu velmi dobrá atmosféra. Pak člověk chodí do práce rád.“
Intelektuální tvořivost	117/34 „Určitě mě motivovala chuť pracovat hlavou, vymýšlet nové věci.“

Zdroj obživy	118/1 „Jednak že, mě uživí – musím z něčeho žít.“
--------------	---

3. Překážky, bariéry, se kterými se v manažerské pozici setkává

Předsudky, omyly, zkreslené představy, nezájem omezují skutečné možnosti nevidomých.	<p>118/13-15 „někteří ke mně přistupují buď jako k neschopnému práce, a jiní zase jako naopak k člověku, který nepotřebuje nic specifického.“</p> <p>118/18-21 „Jsou to nepochopení, která pak musím řešit, vyžadují energii a čas, který mi pak chybí jinde. A samozřejmě mě podobné předsudky, omyly a nezájem vyřazují z některých oblastí profesionálního života nebo mé možnosti výrazně omezují.“</p> <p>120/21-24 „Mnohokrát jsem se setkal s přístupem, že když jsou nevidomí do nějakého projektu firmy nebo instituce zapojeni, tak že tam odvedou práci zdarma, zatímco vidící si ji nechají zaplatit. Oblíbeným argumentem bývá „vždyť to děláte pro sebe“. Tyto přístupy určitě odmítám a zažil jsem s nimi i pár konfliktů“</p>
Nezralost společnosti v přijímání nevidomých	<p>118/22-23 „Stále převažuje nízká míra zralosti společnosti, která není připravena na nevidomé lidi na řídicích funkcích.“</p> <p>118/25-27 „Prostě jedním okruhem překážek je celková nízká úroveň kulturnosti, vyzrálosti, hospodářské zdatnosti společnosti, což dohromady způsobuje nepřipravenost na netradiční řešení, jakým vlastně dosud je nevidomý v roli manažera.“</p>
Bariéry osobní, bariéry systému	<p>118/31-34 „Když jsem nevidomý a vykonávám kvalifikovanou řídicí práci, považoval bych za správné, abych měl zajištěn zdroj prostředků na asistentku, nebo jiného pracovníka, který by mi v práci poskytoval vizuální podporu. Ale nic takového neumožňuje ani úřad práce, ani běžné projekty.“</p> <p>120/34-35 „Slepota prostě není kvalifikace, pracovní poměr není dobročinnost. Mnohokrát jsem se žel také setkal s přístupem nevidomých, že jsme vlastně</p>

	<p>tady kvůli tomu, abychom je zaměstnali.“</p> <p>120/36-39 „Ve skutečnosti je ovšem základní to, jestli dotyčný má předpoklady pro zvládnání práce. A tady se objevoval nešťastný přístup vysokých škol usnadňujících nevidomým studium daleko za hranice rozumnosti. A také návyk některých nevidomých, že jim každý ve všem vyjde vstříc.“</p> <p>120/23-25 „Možná, že by ho pak podřízení tak akorát podvedly s podpisy.“</p>
--	--

4. Specifika práce nevidomého manažera

<p>Technické pomůcky nedokáží plně kompenzovat handicap; lidská pomoc vidících je nezbytná a milejší.</p>	<p>119/13-16 „Nejsem člověkem orientovaným na techniku, není to můj koníček, jak tomu je u řady zejména mladých nevidomých. A jsem hodně časově vytížený, takže nemám čas, ani učit se nové technické věci, ani využívat je tehdy, kdy mi rychleji pomůže vidící člověk.“</p> <p>119/16-20 „Nevidomí sice zvládnou ledacos najít na internetu, ale bude jim to vždy trvat déle, třeba i několikanásobně déle, než vidícím. A stejně pak možná narazí na obrázek nebo graf a musí požádat vidícího o pomoc. To tak prostě je. Takže bez pomůcek by to nešlo vůbec, ale zároveň i se sebelepšími pomůckami nejde vše samostatně, 119/38-39 „pomoc vidících je potřebná.“</p> <p>domluvou s vidícím spolupracovníkem před (<i>přijímáním</i>) pohovorem, jak budeme postupovat bez možnosti domlout se očima.“ 119/28-29 „Vždy postupujeme ve dvojici s vidícím, který může vnímat neverbální projevy uchazeče.“</p>
<p>Moc nadřízených překračuje handicap.</p>	<p>119/21-24 „Já mohu podřízenému dát za úkol něco dohledat na internetu, nevidomý výkonný pracovník to musí hledat mnohem složitěji a déle sám, nebo musí o pomoc požádat. A příliš mnoho žádostí o pomoc je cesta k odchodu z pracovního místa.“</p>
<p>Křížení rolí – nadřízený potřebuje pomoc podřízených.</p>	<p>118/51-119/2 „řídím lidi, od kterých potřebuji různou vizuální pomoc, jako je donesení jídla k obědu a přečtení dokumentu, který mi nepřečte počítač. Člověk, který potřebuje pomoc, zároveň</p>

	jako manažer řídí ty lidi, kteří mu pomáhají.“
Osobní zranitelnost	<p>121/29-30 „Nestěžuji si, pouze sděluji, že to je náročné, mnohem náročnější, než tohle vše dělat a vidět na monitor, na lidi, na papíry, na cestu, na cokoliv.“</p> <p>118/15-17 „Tak na jedné straně se mnou někteří mají sklon mluvit málem jako s malým dítětem a předpokládají, že vše důležité a složité dělají vidící lidé za mne, a nebo jiní přesně naopak ke mně přistupují, jako bych viděl.“</p> <p>119/3-4 „Specifickým problémem je i skutečnost, že jsem příslušníkem cílové skupiny, pro kterou poskytujeme služby, a která není příliš početná.“</p> <p>119/8-9 „V tak uzavřené cílové skupině se pak projevuje závist úspěchu, pomlavy odmítnutých, nepřejícnost lidí, kteří nemají práci a prostě se zlobí na ty, kteří ji mají.“</p>
Důvěřovat vs. vytvářet kontrolní mechanismy.	118/40-42 „Já musím ve značné míře spoléhat na své pracovníky, důvěřovat jim a promýšlet kontrolní mechanismy, jak ošetřit bezpečnost a spolehlivost dokumentů, které nemohu zkontrolovat zrakem.“
Zátěž týmu vyžaduje zavádění opatření.	<p>120/29-31 „zapojení nevidomého tým zákonitě zatíží. Musí být vytvořena různá opatření, třeba v komunikaci, vždy je nutná nějaká míra pomoci vidících atd. Kdysi jsme pracovali tři nevidomí a desítka vidících, a to už dělalo problémy.“</p> <p>122/47-48 „Za dvacet let práce v prostředí zrakově postižených jsem se naučil problémy spojené se zrakovým postižením pojmenovávat a probírat se všemi zúčastněnými.“</p>
Systém neusnadňuje využívání asistence; vizuální podpory.	<p>118/34-35 „Musíme totiž dodržovat až absurdně nízká procenta podílu administrativní a řídicí práce vztažená k přímé práci s klienty a tam se prostě asistent nevejde.“</p> <p>118/37-39 „A tak může mít takovouto podporu jen nevidomý manažer velké organizace, protože asistence se ukryje za nějakou uznatelnou pozici.“</p> <p>118/47-50 „Na počítač domů příspěvek dostanu, na počítač do práce musím hledat zdroj v nadačním prostředí. Když nám dává ministerstvo několik set tisíc na činnost, na</p>

	mzdy a provoz, nedá nám dalších sto tisíc na počítač pro mne, ačkoliv bych bez něj nemohl vykonávat manažerskou práci.“
--	---

5. Osobní vklady, hodnoty a prezentované sebepojetí

Hodnoty	<p>117/19-20 „jít nějakou jinou nezávislou cestou.“</p> <p>117/34 „chut' pracovat hlavou, vymýšlet nové věci.“</p> <p>117/45 „člověk chodí do práce rád“</p> <p>118/2 „očekávám, že mě bude uspokojovat, ... bude mít smysl, ... bude pomáhat</p> <p>118/6-7 „potěší mě důvěra a беру to jako ocenění. A občas přijde třeba mail od klienta, dobrovolníka, nebo někoho jiného, kdo vysloví uznání.“</p> <p>118/4-5 „instituce přizve ke spolupráci na něčem rozvojovém, občas mi někdo nabídne členství v pracovní skupině, komisi, orgánu asociace a podobně.“</p>
Ambivalence ve vedoucí pozici	117/39-41 „Ostatně, nejsem rozhodně nějak zvlášť šťastný, že musím řídit lidi, protože to je vždycky spojeno se spoustou problémů, ale jsem na druhé straně rád, že to, co jsem vymyslel, funguje a pomáhá stovkám lidí.“
Nároky na já i na druhé	<p>120/34-37 „Slepotu prostě není kvalifikace, pracovní poměr není dobročinnost. Mnohokrát jsem se žel také setkal s přístupem nevidomých, že jsme vlastně tady kvůli tomu, abychom je zaměstnali. Ptali se „A kdo jiný by mne měl zaměstnat?“ Ve skutečnosti je ovšem základní to, jestli dotyčný má předpoklady pro zvládnání práce.“</p> <p>121/41 „snažil vše zvládat na sto procent.“</p> <p>120/1-3 „Když vznikla organizace, tak prvních pět let bez jakékoliv nadsázky jsem pracoval šest dnů v týdnu a většinu těch dnů jsem pracoval třeba deset i víc hodin. Psal jsem v podstatě všechny projekty, všechny metodiky, všechny propagační a informační materiály.“</p> <p>119/ 33-35 „objevují uchazeči, kteří hrají různé hry a domnívají se, že když jdou do neziskovky, tak že si vedle toho budou dělat tři další zaměstnání, a že tady budou mít akorát zapláceno pojištění.“</p>

Silné stránky	119/47-49 „U mne to je určitě znalost prostředí a tematiky cílové skupiny, znalost ekonomiky, dobrá paměť, schopnost vnímat jednotlivé lidi a přistupovat k nim individuálně.“
Kontrola osobního prostoru	119/49-50 „Slabé stránky mám taky, ale to si musím ošetřit sám.“
Odpovědnost	„Na tom všem a mnohém dalším jsem se jako vedoucí organizace v různé míře podílel a denně podílím jako ten, kdo má konečnou odpovědnost.“
Umění sebe prezentace	117/7-8 „Možná by byla lepší otázka, jaké to je být nevidomým manažerem malé neziskovky. Odpovím tedy svým příběhem, jak jsem se jako zrakově postižený stal vedoucím pracovníkem.“ 117/30-34 „I tohle je trochu jinak. Určitě jsem si nikdy neříkal: „Já chci někoho řídit, já chci být manažerem“. Nikdy jsem cíleně neuvažoval o tom, že se chci stát manažerem. Takže otázka zní spíše tak, co mě motivovalo k práci, kterou jsem dělal, a ze které pak vzešla potřeba, abych to, co dělám, také řídil.“ 119/36-37 „Pokud je tématem celého rozhovoru zvládnutí manažerské pozice nevidomým, pak bych asi měl uvést, že...“
Zisky podporují stabilitu.	122/3-6 „Vlastně jsem na tom možná lépe, než před pár lety, mnohé se ustálilo, metodiky jsou propracovány, nemusím vymýšlet prosté věci, mohu se zaměřovat na zásadní a koncepční otázky. A už nemusím pracovat šest dnů v týdnu s desítkami hodin navíc.“

7. Z fungování organizace

Nabízené sociální služby	120/47-50 „Jsme registrovaní poskytovatelé dvou sociálních služeb. Jedná se o odborné sociální poradenství a sociálně aktivizační služby poskytované dobrovolnickým centrem. Dále máme projekt, ve kterém profesionální asistenti pomáhají nevidomým dětem, keramickou dílnu využívající speciální techniky pro nevidomé, a věnujeme se kulturní činnosti.“
Zaměstnávání nevidomých	120/20-21 „Zakládáme si také na tom, že nevidomí si u nás vydělají víc, než tomu je většinou jinde.“ „Pro nás je důležité odvést dobře práci a taky za ni zaplatit. Zapojení lidí s postižením není náš program, nejsme družstvo pro zaměstnávání nevidomých, jsme poskytovatelé služeb nevidomým. Nevidomí lidé jsou do práce zapojeni v té míře, jakou vyžaduje plnění projektu, a také, do jaké míry zvládne celý tým spolupráci s nevidomým.“ 120/25-33 „Kdysi jsme pracovali tři nevidomí a desítka vidících, a to už dělalo problémy. Dnes nevidomé zaměstnáváme spíše na menší úvazky např. na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.“
Kariérní růst	121/1-6 „Pohyb na pracovních pozicích je minimální, obvykle je vyvolán odchodem pracovnice na mateřskou dovolenou. Myslím ale, že jsme několik zaměstnanců dobře vybavili zkušenostmi pro jejich pracovní kariéru jinde. Na podporu profesního růstu myslíme, pracovníci procházejí vzděláváním i nad rámec povinného, pokud na

	to ovšem jsou finance. Mezi bývalými pracovníky jsou zakladatelé dvou nových občanských sdružení, někteří obsadili dobré pracovní pozice jinde.“
Výběrové řízení	119/28-32 „Máme metodicky propracovaný proces, během kterého poznáváme uchazeče a on nás. Vždy postupujeme ve dvojici s vidícím, který může vnímat neverbální projevy uchazeče. Nejdříve probíhá vyřazení žádostí, které nesplňují povinné požadavky, pak probíhá výběr pro telefonické pohovory, pak pozveme několik uchazečů a nakonec ještě dva horké kandidáty. Součástí je praktický úkol.“

7.1.3 Pan C

Pan C – Příběh

Mám zrakovou vadu od narození a můžu říct, že na tom nejsem úplně tak zle. Jsem světloplachý, tupozraký, barvoslepy. Tyto vady byly u mě diagnostikovány jako porucha světlocitu, porucha barvocitu, světloplachost. Rodiče, tedy maminka přišla na to, že mám stejnou oční vadu jako její bratr a do budoucna se u mě neuvažovalo, že bych měl chodit do normální školy pro vidící děti. Pocházím ze západních Čech, a po tomto zjištění a uvážení rodiče usoudili, že nastoupím do speciální školy pro zrakově postižené v Praze do první třídy. Zde na této škole se dále rozhodovalo za raného socialismu o mém budoucím povolání. Rozhodlo se, že půjdu studovat ekonomickou školu v Praze Krči na SIŠ Aloise Klara. Úspěšně jsem tento ekonomický obor s maturitou vystudoval na této škole a dodnes se tomuto oboru věnuji! Lhal bych, kdybych tvrdil, že jsem nechtěl jít dále se vzdělávat na VŠ. Vždycky jsem chtěl zkusit studovat práva, ale neudělal jsem přijímačky na VŠ. Směrem, kterým jsem se vydal, byl ten správný směr a ničeho v životě nelituji.

Já jsem v organizaci 5 let a jsem členem vyššího týmu organizace. Víím o těch principech, víím o těch idejích a záměrech firmy dost. Byl jsem nejprve zákazníkem firmy. Později mě zakladatel firmy oslovil a požádal mě o pomoc s vedením firmy.

Pozval *mě* k osobnímu pohovoru a zeptal se *mě*, jaké mám zkušenosti a praxi v oboru a zřejmě jsem ho zaujal a vybral *mě*. Firmu jsem dobře znal a už od počátku jsem usiloval pracovat právě v této firmě, protože se mi firma zdála být velice prestižní a dobře jsem ji znal. Souhlasil jsem s nabídkou a nastoupil jsem na pracovní pozici obchodní manažer firmy. Mám různé zkušenosti z různých forem obchodu a měl jsem praxi v oboru. Mám vlastní názory a postupy s vedením lidí, které jsem získal zkušeností a praxí. Tyto postupy mohou přinést firmě něco nového, než když se řídí těmi postupy, které si zvolil zakladatel nebo ten majitel firmy. A to jsem chtěl firmě nabídnout a myslel jsem si, že je to jiný segment obchodu, než jsem doposud dělal. Byla to výzva zkusit dělat obchod z jiné strany, než jsem byl zvyklý a nefungují zde standardy jako v klasických obchodních firmách.

Hned na počátku jsem si s těmi nejbližšími pracovníky stanovil a vyjasnil nějaké ideje a základní filozofii, a pak jsme se všichni snažili o to, jak tyto ideje a filozofii naplnit. Tyto ideje, filozofii, myšlenky musel nejprve schválit zakladatel firmy, a pak bylo možné je aplikovat v praxi. Pracoval jsem vždy ve větších firmách, které měly vybudovaný nějaký systém toho obchodu. Obchodníkům ta firma poskytovala nějaký servis a ten tady nebyl když jsem nastoupil na pozici obchodního manažera. Ta naše firma je malá, a byl jsem zvyklý, že některé věci jsou dané a nemusím je řešit. Přejechod z velkých firem do malých firem mi přinášelo zpočátku nepříjemnosti. Nakonec se to ukázalo jako výhoda, protože člověk v takové firmě není svazován a může ledacos prosadit, co si myslím, že je správně. Jsme malá firma, takže to i u nás funguje jako v jiných firmách. Když svého nadřízeného přesvědčíte, že ten váš záměr je správný a pro firmu přínosný, tak každý majitel k tomu přistupuje stejně.

Jsme firma, ve které pracují hlavně zrakově postižení. Od výkonného ředitele, který je zrakově postižený až po zaměstnance. Celá naše firma se skládá ze zrakově postižených zaměstnanců. Polovinu firmy tvoří nevidomí zaměstnanci a polovinu firmy tvoří vidící zaměstnanci, avšak se zrakovým postižením. Každý člověk v naší firmě má nějakou náplň práce. V podstatě u nás ve firmě se nerozlišuje, zda je člověk slabozraký nebo nevidomý. Musím konstatovat, že ve firmě nemáme žádného nepostiženého, tedy co se týče zraku. Jsou to lidi např. se znalostí výpočetní techniky, speciálních softwaru, se znalostí cizích jazyků, protože většina softwarů se nakupuje v zahraničí, takže v rámci suportu je nutno komunikovat s těmi dodavateli. Práce nevidomých se v podstatě neliší od slabozrakých. Pracovní prostředí mají uzpůsobeno k výkonu zaměstnání v

podobě ozvučených PC, pichtův brailských stroj máme k dispozici, ale máme i několik brailských tiskáren připojených do PC. Za pomoci těchto tiskáren může nevidomý zaměstnanec číst text a používat dále v běžném prostředí. Na čtení nevidomí u nás ve firmě používají brailský řádek, na kterém se jim zobrazuje v bodovém písmu text, který je zobrazen na displeji PC. Z mezilidského hlediska dbáme na to, aby ve firmě kde se pohybují nevidomí zaměstnanci, aby nestály žádné předměty, které by bránily v průchodu nevidomému. Pokud je to člověk nevidomý a má tady vykonávat nějakou práci, tak je to specialista, odborník ve svém oboru. Tedy nevidomý, který opravuje počítače pro nevidomé používá ozvučené nástroje a zařízení a nemusíme mu to nijak upravovat. Nepotřebují u nás ve firmě nevidomí nějaké speciální výhody a pokud mají nějaký speciální požadavek, tak je to vždy jen o komunikaci. Je potřeba myšlenku sdělit a nenechávat si ji pro sebe, abychom ji mohli ihned řešit. Pokud si kolega, např. si chce něco koupit v krámu, tak mu to přineseme nebo není ho problém doprovodit. Případně pokud kolega potřebuje něco přečíst rychle z novin, z knihy apod., tak mu pomůžeme. Jsme malá firma a dokážeme si vyjít vstříc. Je to vždy o té atmosféře ve firmě, zda tomu nevidomému pomohou nebo ho nechají v tom plácet.

Já používám speciálně upravený počítač pro slabozraké osoby. Pracoval jsem v jedné velké firmě jako obchodní manažer a v té firmě se veškeré statistiky, výsledky v tabulkách tiskly na papír malým a světlým písmem. Přišel za mnou IT technik z firmy a veškeré výsledky mi uzpůsobil tak, abych je dobře viděl. Já jsem byl spokojený a oni také. Z pozice slabozrakého se naučíte si dělat, nebo si kompenzovat ty nedostatky vůči jiným. Dokážete si představit, že člověk, který je barvoslepý, zásobuje firmu o 3500 zaměstnanců barvami? Dělal jsem to 6 let a na barvy jsem neviděl. Každá barva však má své označení, své číslo a podle jednotlivého čísla jsem poznal barvu. Začal jsem mít svoje názory, zkušenosti, představy, svoje vlastní názory, pak jsem přebíral názory druhých, se kterými jsem se musel ztotožnit, a pak teprve jsem se mohl stát manažerem. Během své práce obchodního manažera jsem se mnoho naučil z oboru psychologie, ekonomie, návyky chování před druhými lidmi a využívám všeho, co se dá. Nejvíce znalostí, dovedností a zkušeností jsem získal od vidících manažerů, kteří mě v obchodování zdokonalovali. Vidící uměli lépe komunikovat s veřejností, se zákazníky, uměli lépe vystupovat jako vedoucí týmu. Všechny tyto aspekty jsem musel zvládnout se naučit a umět aplikovat v praxi

Přímo nevidomého manažera nemáme. Ve firmě jsou zrakově postižení manažeři, kteří ještě vidí. Protože vím, co obnáší práce manažera, tak s klidným svědomím mohu říct, že tady jsou chytrí lidé, samostatní, vzdělaní, šikovní. Nevidomí nemají toho vnitřního ducha, aby se stali manažery. Manažer je pozice všehovnjímající. Takový člověk, který se chce stát manažerem musí mít nějaké určité vzdělání, a to nejlépe ekonomické, aby mohl vykonávat pozici manažera nějaké firmy. Musí mít zkušenosti, musí mít přehled, musí mít vizi, musí se umět ztotožnit s filozofií společnosti, ve které pracuje, musí být dobrý organizátor, musí mít vliv na lidi během svého času ve firmě, musí být hodně samostatný. Z obecného hlediska nevidím problém při dnešních možnostech technických, technologických proč by nevidomý člověk nemohl být manažerem. Myslím si, že nevidomí se mohou stát v jakémkoliv oboru, že dneska už to těm lidem nebrání. Musí mít vzdělání a musí získat někde ty zkušenosti a bez těch to nejde, ale dneska je to stále o tom, že zdraví se těch nevidomých bojí. Protože budou mít s něma víc starostí, protože se jim budou muset věnovat víc než těm ostatním. S tím, že jim to bude odebírat energii, čas apod. Zaměstnavatel musí mít pocit, že nevidomý má pro něj přínos ne, že pro něj znamená problém. Toto když pomine, nebo se zlepší, tak zrakově postižení by měli lepší příležitosti pracovat v různých firmách.

Sám za sebe může říci: „Nemohu říct, že by někdy nastaly takové podmínky, abych mohl říct, že tuto práci nemohu dělat. Nesetkal jsem se s žádnou překážkou ve své práci. Byl bych směšný, kdybych tvrdil, že jsem pokaždé vše vyřešil bez problémů. Nikdy bych nedával příčinu tomu, že nevidím. Pokud chci po něčem sáhnout, tak musím udělat vše proto, abych na to dosáhnul!“

A jaké má plány? Vzdělávat se a učit se novým trendům.

Pan C – IPA

1. Motivy a pobídky k aktuální pozici

Prestiž	123/17 „Protože se mi firma zdála být velice prestižní.“
Osobní zkušenost s firemním fungováním	123/25 „Firmu jsem dobře znal.“ 123/32 „byl jak jsem uvedl výše klientem, zákazníkem firmy“

Uplatnit nabité zkušenosti.	123/28-31 „Mám vlastní názhedy a postupy s vedením lidí, kterou jsem získal zkušenosti a praxi Tyto postupy mohou přinést firmě něco nového, než když se řídí těmi postupy, které si zvolil zakladatel nebo ten majitel firmy.“
Výzva jít jinou cestou.	123/33-36 „myslel jsem si, že je to jiný segment obchodu, než jsem doposud dělal. Byla to výzva zkusit dělat obchod z jiné strany, než jsem byl zvyklý a nefungují zde standardy jako v klasických obchodních firmách.“
Žádost o pomoc, oslovení zakladatelem firmy	123/16-17 „Později mě zakladatel firmy oslovil a požádal mě o pomoc s vedením firmy.“ 123/24-25 „mě vybral a pozval k osobnímu pohovoru a zeptal se mě, jaké mám zkušenosti a praxi v oboru a zřejmě jsem ho zaujal a vybral mě.“

2. Způsob práce založený na přímých metodách směřujících k cílům a principům organizace

Poznat a ztotožnit se s cíli a principy organizace.	123/19-21 „Hned na počátku jsem si s těmi nejbližšími pracovníky stanovil a vyjasnil nějaké ideje a základní filozofii, a pak jsme se všichni snažili o to, jak tyto ideje a filozofii naplnit.“ 123/4-5 „Já jsem v organizaci 5 let a jsem členem vyššího týmu organizace. Víím o těch principech, víím o těch idejích a záměrech firmy dost.“
Prosadit znamená přesvědčit	123/45-47 „Když svého nadřízeného přesvědčíte, že ten Váš záměr je správný a pro firmu přínosný, tak každý majitel k tomu přistupuje stejně.“
Strukturovanost v jednání i myšlení	123/20-22 „Tyto ideje, filozofii, myšlenky musel nejprve schválit zakladatel firmy, a pak bylo možné je aplikovat v praxi.“
Orientace na řešení	125/22-23 „Je potřeba myšlenku sdělit a nenechávat si ji pro sebe, abychom ji mohly ihned řešit.“
Vlastní aktivita ve směřování k cíli	124/28-30 „Pracoval jsem v mnoha odvětvích a ty kontakty si vytvoříte. Vytvoříte si je pouze svou aktivitou. Nikdo za váma nebude chodit a nabízet Vám svůj

	kontakt, aby jste s ním spolupracoval. Vždycky musíte být Vy ten aktivní. Nikdo to za Vás neudělá.“
Předpoklady, cesta k manažerství vede přes: ekonomické vzdělání, zkušenosti, přehled, vize, ztotožnění s organizací, vliv na lidi, samostatnost.	124/ 21-25 „Takový člověk, který se chce stát manažerem musí mít nějaké určité vzdělání, a to nejlépe ekonomické, aby mohl vykonávat pozici manažera nějaké firmy. Musí mít zkušenosti, musí mít přehled, musí mít vizi, musí se umět ztotožnit s filozofií společnosti, ve které pracuje, musí být dobrý organizátor, musí mít vliv na lidi během svého času ve firmě, musí být hodně samostatný.“

3. Osobní vklady, prezentované sebepojetí a hodnoty

Zaměřenost na cíl	123/26 „už od počátku jsem usiloval pracovat právě v této firmě.“ 126/20-22 „Začal jsem mít svoje názory, zkušenosti, představy, svoje vlastní názory, pak jsem přebíral názory druhých, se kterými jsem se musel ztotožnit, a pak teprve jsem se mohl stát manažerem.“
Vnitřní hledisko kontroly	127/4 „Pokud chci po něčem sáhnout, tak musím udělat vše proto, abych na to dosáhnul!“ 126/39-40 „Byl bych směšný, kdybych tvrdil, že jsem pokaždé vše vyřešil bez problémů. Nikdy bych nedával příčinu tomu, že nevidím.“ 126/5-7 „Lhal bych, kdybych tvrdil, že jsem nechtěl jít dále se vzdělávat na VŠ. Vždycky jsem chtěl zkusit studovat práva, ale neudělal jsem přijímačky na VŠ. Směřem, kterým jsem se vydal byl ten správný směr a ničeho v životě nelituji.“
Hodnota ve vzdělání, znalostech, zkušenostech	127/3 „Vzdělávat se a učit se novým trendům.“ 123/28-29 „Mám různé zkušenosti z různých forem obchodu a měl jsem praxi v oboru. Mám vlastní náhledy a postupy s vedením lidí, kterou jsem získal zkušenosti a praxi.“
Naplňování hodnot vede k sebeúctě	126/7-9 „Během své práce obchodního manažera jsem se mnoho naučil z oboru psychologie, ekonomie, návyky chování před druhými lidmi a využívám všeho, co se dá.“

Imperativní přístup k já	<p>126/45-46 „Všechny tyto aspekty jsem musel zvládnout se naučit a umět aplikovat v praxi.“</p> <p>127/4 „Pokud chci po něčem sáhnout, tak musím udělat vše proto, abych na to dosáhnul!“</p>
--------------------------	--

4. Specifika práce zrakově postiženého manažera ve specifickém prostředí

<p>Pozice handicapovaného vyžaduje invenci</p>	<p>126/16-20 „Z pozice slabozrakého se naučíte si dělat, nebo si kompenzovat ty nedostatky vůči jiným. Dokážete si představit, že člověk, který je barvoslepý, zásobuje firmu o 3500 zaměstnanců barvami? Dělal jsem to 6 let a na barvy jsem neviděl. Každá barva však má své označení, své číslo a podle jednotlivého čísla jsem poznal barvu.“</p>
<p>Uzpůsobení pracovních podmínek je oboustrannou výhodou pro zaměstnance i zaměstnavatele.</p>	<p>126/13-16 „Pracoval jsem v jedné velké firmě jako obchodní manažer a v té firmě se veškeré statistiky, výsledky v tabulkách tiskly na papír malým a světlým písmem. Přišel za mnou IT technik z firmy a veškeré výsledky mi uzpůsobil tak, abych je dobře viděl. Já jsem byl spokojený a oni také.“</p>
<p>Uzpůsobení podmínek umožňuje stejné příležitosti a neubírá profesní hodnotě.</p>	<p>125/4-14 „Práce nevidomých se v podstatě neliší od slabozrakých. Pracovní prostředí mají uzpůsobeno k výkonu zaměstnání v podobě ozvučených PC, pichtův brailských stroj máme k dispozici, ale máme i několik brailských tiskáren připojených do PC. Za pomoci těchto tiskáren může nevidomý zaměstnanec číst text a používat dále v běžném prostředí. Na čtení nevidomí u nás ve firmě používají brailský řádek, na kterém se jim zobrazuje v bodovém písmu text, který je zobrazen na displeji PC. Z mezilidského hlediska dbáme na to, aby ve firmě kde se pohybují nevidomí zaměstnanci, aby nestály žádné předměty, které by bránily v průchodu nevidomému. Pokud je to člověk nevidomý a má tady vykonávat nějakou práci, tak je to specialista, odborník ve svém oboru. Tedy nevidomý, který opravuje počítače pro nevidomé používá ozvučené nástroje a zařízení a nemusíme mu to nijak upravovat.“</p>
<p>Dobré vztahy a otevřená komunikace jsou podmínkou fungování, regulují míru pomoci.</p>	<p>125/21-27 „Nepotřebují u nás ve firmě nevidomí nějaké speciální výhody a pokud mají nějaký speciální požadavek, tak je to vždy jen o komunikaci. Je potřeba myšlenku sdělit a nenechávat si ji pro sebe, abychom ji mohli ihned řešit. Pokud si</p>

	<p>kolega např. si chce něco koupit v krámu, tak mu to přineseme nebo není ho problém doprovodit. Případně pokud kolega potřebuje něco přečíst rychle z novin, z knihy apod., tak mu pomůžeme.“</p> <p>125/26-27 „Jsme malá firma a dokážeme si vyjít vstříc. Je to vždy o té atmosféře ve firmě, zda tomu nevidomému pomohou nebo ho nechají v tom plácet.“</p>
Specifické prostředí	<p>123/7-9 „Jsme firma, ve které pracují hlavně zrakově postižení. Od výkonného ředitele, který je zrakově postižený až po zaměstnance. Celá naše firma se skládá ze zrakově postižených zaměstnanců.“</p> <p>123/11 „zaměstnáváme i nevidomé zaměstnance“</p> <p>124/48-125/1 „V podstatě u nás ve firmě se nerozlišuje, zda je člověk slabozraký nebo nevidomý. Musím konstatovat, že ve firmě nemáme žádného nepostiženého, tedy co se týče zraku.“</p>
Nároky na nevidomé manažery vs. technologické možnosti mohou kompenzovat specifické „nedostatky“.	<p>124/17-18 „Nevidomí nemají toho vnitřního ducha, aby se staly manažery. Manažer je pozice všehovnímající.“</p> <p>124/30-32 „Z obecného hlediska nevidím problém při dnešních možnostech technických, technologických proč by nevidomý člověk nemohl být manažerem.“</p> <p>126/22-25 „Myslím si, že nevidomí se mohou stát v jakémkoliv oboru, že dneska už to těm lidem nebrání. Musí mít vzdělání a musí získat někde ty zkušenosti a bez těch to nejde, ale dneska je to stále o tom, že zdraví se těch nevidomých bojí.“</p>
Překážky lze překonávat.	<p>126/35-36 „Nesetkal jsem se s žádnou překážkou ve své práci. Nemohu říct, že by někdy nastaly takové podmínky, abych mohl říct, že tuto práci nemohu dělat.“</p>
Zaměstnávání člověka se zrakovým postižením se musí vyplatit.	<p>126/29-32 „Zaměstnavatel musí mít pocit, že nevidomý má pro něj přínos ne, že pro něj znamená problém. Toto když pomine, nebo se zlepší, tak zrakově postižení by měli lepší příležitosti pracovat v různých firmách.“</p>

5. Z fungování a principů organizace

Výběr zaměstnanců dle znalostí a referencí	124/42-43 „nevybíráme zaměstnance formou výběrového řízení. Jsme specificky zaměřená firma, která si vybírá zaměstnance formou kontaktů, známostí, doporučení apod.“
Vzdělávání se je osobní volbou zaměstnance.	125/30 „Ve vlastním zájmu dobře volná se naši zaměstnanci mohou vzdělávat.“
Preference odborného růstu na dané pozici.	125/30-32 „My ve firmě vyžadujeme spíše odborný růst, abychom mohly obsadit jednotlivé pracovní pozice. V obsazení pozice se pak růst vyvíjí odborně.“
Rovnocenný přístup bez rozlišování stupně handicapu.	124/48-49 „V podstatě u nás ve firmě se nerozlišuje, zda je člověk slabozraký nebo nevidomý.“

7.2 Odpovědi na výzkumné otázky

7.2.1 Odpověď na 1. výzkumnou otázku

Výzkumná otázka: Jaká jsou specifika manažerů se zrakovým postižením?

Z porovnání výsledků interpretace rozhovorů u všech třech účastníků výzkumu vyplynulo několik víceméně společných témat:

1. Potřeba důvěry v podřízené ve spojitosti s omezenou možností kontroly a potřebou pomoci;
2. Časová náročnost při zpracovávání informací;
3. Potřeba kompenzačních pomůcek k výkonu práce;
4. Příslušenství k cílové skupině, které jsou poskytovány služby;
5. Křížení rolí;
6. Překážky a bariéry

Každé jednotlivé téma má u jednotlivých účastníků specifickou podobu dle individuality daného účastníka zasazeného do kontextu jeho životního a profesního příběhu.

1. Potřeba důvěry v podřízené (kolegy)

Pan A: Pan A důvěřuje svým podřízeným. Své podřízené si nejdříve prověří, jak pracují a zda jim může důvěřovat. Důvěře předchází osobní zkušenost s pracovníky, s jejich loajalitou a pracovitostí.

„Já jsem si je nejdříve otestoval, jakým způsobem pracují, jak jsou loajální, jak makají pro to město. ... Bylo to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepročítal jsem každou záležitost, kterou mi dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně.“

Pan A uvádí jako hlavní rozdíl mezi vidícím a nevidícím manažerem v tom, že nevidící manažer se musí vyrovnat s omezenou možností kontroly. Toto omezení překonává výběrem zaměstnanců, a takzvaným testováním si jich v praxi.

„Musím říct, že jsem právě tu horší schopnost kontroly prověřování práce s nějakými daty, jsem nahrazoval tím, že jsem si na ty lidi udělal názor a snažil jsem se vybírat si je.“

Pan B: Pan B má rovněž potřebu důvěřovat svým podřízeným, bez pomoci vidících se neobejde. Důvěra je opřena o mechanismy kontroly, které si vytváří v podobě různých opatření.

„Já musím ve značné míře spoléhat na své pracovníky, důvěřovat jim a promýšlet kontrolní mechanismy, jak ošetřit bezpečnost a spolehlivost dokumentů, které nemohu zkontrolovat zrakem.“

Pan C: Pan C přímo o důvěře nehovoří. Téma důvěry je možné zahlédnout v tématu týkající se komunikace potřeb nevidomých zaměstnanců směrem k vedení či kolegům. Důvěra se zde promítá do dobré atmosféry a dobrých vztahů na pracovišti, které regulují míru pomoci.

„Je potřeba myšlenku sdělit a nenechávat si ji pro sebe, abychom ji mohly ihned řešit. Pokud si kolega např. si chce něco koupit v krámu, tak mu to přineseme nebo není ho problém doprovodit. Případně pokud kolega potřebuje něco přečíst rychle z novin, z knihy apod., tak mu pomůžeme.

Jsme malá firma a dokážeme si vyjít vstříc. Je to vždy o té atmosféře ve firmě, zda tomu nevidomému pomohou nebo ho nechají v tom plácet.“

U pana A, B i C je téma důvěry spojeno s potřebou nevidících určité formy pomoci od vidících. Potřeba pomoci činí nároky na důvěru v ty, kdo mají pomáhat.

2. Časová náročnost při zpracovávání dokumentů

Pan A: Pan A mluví o komplikacích při zacházení s písemnými dokumenty.

..., ve všech papírech a číslech se orientuje pomaleji a přechází pomaleji na jednotlivá místa v tom dokumentu, ať chce, nebo nechce, zvláště, když neví, co má přesně hledat, v tom je pomalejší. “

Pan B: Pan B rovněž mluví o komplikacích při zacházení s písemnými dokumenty.

„Nevidomí sice zvládnou ledacos najít na internetu, ale bude jim to vždy trvat déle, třeba i několikanásobně déle, než vidícím. A stejně pak možná narazí na obrázek nebo graf a musí požádat vidícího o pomoc. “

Pan C: Pan C nehovoří o časové náročnosti ve zpracovávání dokumentů, nebo jiných omezeních, která mu zraková vada přináší. Pan C používá vlastní invenci k překonání svého handicapu. Podstatnou roli zřejmě hraje skutečnost, že není na rozdíl od pana A a pana B nevidomý.

„Z pozice slabozrakého se naučíte si dělat, nebo si kompenzovat ty nedostatky vůči jiným. Dokážete si představit, že člověk, který je barvoslepý, zásobuje firmu o 3500 zaměstnanců barvami? Dělal jsem to 6 let a na barvy jsem neviděl. Každá barva však má své označení, své číslo a podle jednotlivého čísla jsem poznal barvu. “

Časová náročnost ve zpracovávání dokumentů je u pana A a pana B spojena s jejich zrakovou vadou. Oba jsou nevidomí a k čtení dokumentů používají počítače se zvukovým výstupem, nebo brailovo písmo. Přesto narazí na místa, kde technika nestačí a potřebují pomoc vidících. Pan C zmíněnou skutečnost neuvádí a při výkonu práce si vystačí s vymyšlením si kompenzačních strategií. Pan C není nevidomý.

3. Potřeba kompenzačních pomůcek při výkonu prac

Pan A: Pan A používá počítač s hlasovým výstupem, brailovo písmo a k chůzi bílou hůl. Spoléhá se na práci vidících podřízených.

„Měl jsem ozvučený počítač, brailský psací stroj. když mi někdo něco dával, tak už jsem víceméně nechal říct, co to je a taky jsem často tu věc zadával a nechal jsem se seznámit s výsledkem. Samozřejmě, když ten výsledek odpovídal tomu, co jsem od toho chtěl, tak jsem to podepsal.“

Pan B: Pan B používá rovněž počítač s hlasovým výstupem, bílou hůl s vysílačkou a mluvicí telefon. Zároveň uvádí, že není člověk orientovaný na techniku a i kdyby byl, tak se v některých situacích neobjede bez pomoci pomoci vidících podřízených. Pomoc vidících používá k rychlému přečtení dokumentu, vyhledání informace na internetu, ale i jako doprovod na konferenci a také při výběrovém řízení jako pomocníka pro sledování neverbálních projevů uchazečů o zaměstnání. Pan B by uvítal pomoc asistentky, ale v systému dotací pro ni nenachází finanční prostředky.

„Používám počítač s hlasovým výstupem. Z běžných pomůcek samozřejmě bílou hůl s vysílačkou, mluvicí telefon a to je možná tak skoro všechno. Nejsem člověkem orientovaným na techniku, není to můj koníček, jak tomu je u řady zejména mladých nevidomých. A jsem hodně časově vytížený, takže nemám čas, ani učit se nové technické věci, ani využívat je tehdy, kdy mi rychleji pomůže vidící člověk. ... Nevidomí sice zvládnou ledacos najít na internetu, ale bude jim to vždy trvat déle, třeba i několikanásobně déle, než vidícím. ...Pokud se musím účastnit nějakého jednání, konference, pak musím myslet na to, že někdo z pracovního týmu půjde se mnou a když půjde se mnou.... ...Vždy postupujeme ve dvojici s vidícím, který může vnímat neverbální projevy uchazeče. Kdybych mohl, přibral bych k sobě na pár hodin týdně asistentku, abych měl volnější ruce.“

Pan C: Pan C hovoří o tom, že pro zaměstnance i zaměstnavatele je výhodné uzpůsobení podmínek k vykonávání práce pomocí různých dostupných kompenzačních pomůcek. Uzpůsobení podmínek pak umožňuje stejné příležitosti pro nevidomé i slabozraké a neubírá jim na profesní hodnotě.

„Práce nevidomých se v podstatě neliší od slabozrakých. Pracovní prostředí mají uzpůsobeno k výkonu zaměstnání v podobě ozvučených PC, pichtův brailských stroj máme k dispozici, ale máme i několik brailských tiskáren připojených do PC. Za pomocí těchto tiskáren může nevidomý zaměstnanec číst text a používat dále v běžném prostředí. Na čtení nevidomí u nás ve firmě používají brailský řádek, na kterém se jim zobrazuje v bodovém písmu text, který je zobrazen na displeji PC. Z mezilidského

hlediska dbáme na to, aby ve firmě kde se pohybují nevidomí zaměstnanci, aby nestály žádné předměty, které by bránily v průchodu nevidomému. Pokud je to člověk nevidomý a má tady vykonávat nějakou práci, tak je to specialista, odborník ve svém oboru. Tedy nevidomý, který opravuje počítače pro nevidomé používá ozvučené nástroje a zařízení a nemusíme mu to nijak upravovat.“

Pan A, pan B i pan C využívají v různé míře kompenzační pomůcky. Pan A i pan B ve větší či menší míře používají a neobejdou se bez pomoci vidících podřízených. Pan C používá různé kompenzační strategie, které si sám nebo za pomoci jiných uzpůsobuje ke svým možnostem. Uzpůsobení podmínek k práci prostřednictvím využití dostupných kompenzačních pomůcek je dle něj výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele.

4. Příslušenství k cílové skupině, které jsou poskytovány služby

Pan A: Pan A hovoří o tom, že je rozdíl, zda je manažerem organizace pro nevidomé, nebo nějaké jiné běžné firmy a pokud chce nevidomý manažer něčeho pro svou cílovou skupinu dosáhnout, musí být autonomní a umět mluvit sám za sebe, tedy za handicap, kterým je i on sám postihnut. Kdežto v běžné firmě jde spíše o prodej produktu.

„Já opravdu odděluji, jestli je to v běžné nějaké firmě, na nějakém běžném úřadě, a nebo jestli je to v organizaci nevidomých, protože přeci jen to prostředí v organizaci nevidomých je jistým způsobem specifické. Když ničím jiným, tak tím, že my jsme si v zásadě dali do stanov (nebo když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov) to, že bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale abychom mluvili sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat člověk nevidomý, nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený. ...Zde bych o nějakém managementu nemluvil a myslím si, že ta podstatná dovednost je spíš v tom, uplatnit se na tom trhu, prodat, zajistit si dobrý produkt, atd. V tom nevidomí nebo zrakově postižení mohou být dobří a někteří to dokázali.“

Pan B: Pan B rovněž mluví o problémech spojených s příslušenstvím k cílové skupině, které poskytuje sociální služby. Zmíněné téma v jeho příběhu nabírá jiných konotací a týká se především otázek konkurence ve specificky zaměřené úzké skupině lidí. Pan B zde reaguje na své negativní zkušenosti se zaměstnáváním lidí se zrakovým postižením.

„Specifickým problémem je i skutečnost, že jsem příslušníkem cílové skupiny, pro kterou poskytujeme služby, a která není příliš početná..Je to prostředí s vysokou nezaměstnaností, malou znalostí dnešního tvrdého tržního prostředí a s vnitřními třenicemi. Majiteli kadeřnictví se asi nestane, že by za ním přišla zákaznice, že by ji měl zaměstnat, protože si nechává stříhat vlasy. Za mnou za ta léta přišlo z prostředí klientů několik zájemců o práci a někteří byli uraženi, když jsem je nepřijal. V tak uzavřené cílové skupině se pak projevuje závist úspěchu, pomluvy odmítnutých, nepřejícnost lidí, kteří nemají práci a prostě se zlobí na ty, kteří ji mají. Zní to absurdně, ale je to tak.. ... Slepotu prostě není kvalifikace, pracovní poměr není dobročinnost. Mnohokrát jsem se žel také setkal s přístupem nevidomých, že jsme vlastně tady kvůli tomu, abychom je zaměstnali. Ptali se „A kdo jiný by mne měl zaměstnat?“ Ve skutečnosti je ovšem základní to, jestli dotyčný má předpoklady pro zvládnání práce. A tady se objevoval nešťastný přístup vysokých škol usnadňujících nevidomým studium daleko za hranice rozumnosti. A také návyk některých nevidomých, že jim každý ve všem vyjde vstříc. Na druhé straně je potěšující, že se pořád mezi nevidomými objevují schopní a pracovití lidé. Kdybychom je všechny mohli zaměstnat, bylo by to úžasné, ale prostě nejde to.

Pan C: Pan C pracuje ve firmě, která se zabývá obchodem, nikoliv poskytováním sociálních služeb jako tomu je u pana A a pana B. Firma se zabývá výrobou a zdokonalováním počítačů pro lidi se zrakovým postižením. U pana C se toto téma objevuje ve formě motivace pro nynější pozici. Pan C pracoval dříve v běžných firmách a zabýval se managementem obchodu. Do nynější firmy, kde je už 5 let jej přivedl jeho vlastní handicap. Využíval služby dané firmy, seznámil se s ní a následně usiloval o tom, aby zde mohl pracovat.

„Byl jsem nejprve zákazníkem firmy. Později mě zakladatel firmy oslovil a požádal mě o pomoc s vedením firmy. Protože se mi firma zdála být velice prestižní a dobře jsem ji znal, souhlasil jsem s nabídkou a nastoupil jsem na pracovní pozici obchodní manažer firmy. ... Firmu jsem dobře znal a už od počátku jsem usiloval pracovat právě v této firmě.“

Pan A mluví o prosazování potřeb nevidomých lidmi, kteří mají s handicapem osobní zkušenost. Pan B hovoří o konkurenci a negativních zkušenostech s občany cílové skupiny a o mylných představách zmíněných o fungování a smyslu sociálních služeb

jako organizace pro zaměstnávání lidí s tímto handicapem. U pana C jde především o motivaci pro přijetí nabízené pozice.

5. Křížení rolí

Pan A: Pan A o křížení rolí nemluví. Křížení rolí je možné vysledovat v pozadí, kdy rovněž používá pomoc vidících. Sám to nenazývá pomocí, nýbrž zadáváním úkolů podřízeným a svěřením jim důvěry, která je však ověřována a testována.

„Já jsem si je nejdříve otestoval, jakým způsobem pracují, jak jsou loajální, jak makají pro to město. Zjistil jsem, že povětšinou makali dobře, tak někde, nějaká drobná změna byla, ale v zásadě se spoustou lidí jsem pracoval, kteří tam byli i předtím. Bylo to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepročítal jsem každou záležitost, kterou mi dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně - na radě, když se schvalovalo, když se podepisovalo. Některé věci se neprojednávaly a schvalovaly se v zásadě jen podpisem, tak ty materiály jsem se snažil mít nastudované. Posléze, když mi někdo něco dával, tak už jsem víceméně nechal říct, co to je a taky jsem často tu věc zadával a nechal jsem se seznámit s výsledkem. Samozřejmě, když ten výsledek odpovídal tomu, co jsem od toho chtěl, tak jsem to podepsal.“

Pan B: Pan B přímo hovoří o křížení rolí v souvislosti s tím, že on jako vedoucí mnohdy potřebuje pomoc svých vidících podřízených.

„Další svébytnou překážkou v práci nevidomého manažera je křížení rolí – řídím lidi, od kterých potřebuji různou vizuální pomoc, jako je donesení jídla k obědu a přečtení dokumentu, který mi nepřečte počítač. Člověk, který potřebuje pomoc, zároveň jako manažer řídí ty lidi, kteří mu pomáhají.“

Pan C: Pan C rovněž nemluví přímo o křížení rolí. Téma lze v jiné konotaci postřehnout ve zmiňovaném uzpůsobení podmínek pro práci. Pan C pojímá pomoc druhých jako běžný a prospěšný prostředek k umožnění vykonávání vlastní práce.

„Přišel za mnou IT technik z firmy a veškeré výsledky mi uzpůsobil tak, abych je dobře viděl. Já jsem byl spokojený a oni také.“

Pan A mluví o zadávání úkolů svým podřízeným a prověřené důvěře v jejich plnění, pan B mluví přímo o křížení rolí, kdy jako nadřízený potřebuje pomoc vidících a bere to jako jednu z bariér v práci nevidomého manažera a pan C rovněž o křížení rolí nemluví a pomoc vidících bere jako výhodnou spolupráci.

6. Překážky a bariéry

Pan A: Pan A neuvádí překážky a bariéry. Se svým handicapem je smířen a dokáže efektivně využívat kompenzační pomůcky a pomoci druhých. Sám byl vrcholovým manažerem a následně vstoupil do politiky.

Pan B: Pan B věnuje tématu překážek a bariér nejvíce pozornosti; největší část rozhovoru. Lze zde vysledovat překážky a bariéry v podobě zkreslených představ a předsudků vyplývajících z nezralosti společnosti a z neznalosti problému, ale i bariéry a překážky v systému poskytovaných příspěvků, i v osobní rovině, s potřebou větší míry kontroly.

„Někteří ke mně přistupují buď jako k neschopnému práce, a jiní zase jako naopak k člověku, který nepotřebuje nic specifického. ... Jsou to nepochopení, která pak musím řešit, vyžadují energii a čas, který mi pak chybí jinde. A samozřejmě mě podobné předsudky, omyly a nezájem vyřazují z některých oblastí profesionálního života nebo mé možnosti výrazně omezují. ... Prostě jedním okruhem překážek je celková nízká úroveň kulturnosti, vyzrálosti, hospodářské zdatnosti společnosti, což dohromady způsobuje nepřipravenost na netradiční řešení, jakým vlastně dosud je nevidomý v roli manažera. ... Když jsem nevidomý a vykonávám kvalifikovanou řídicí práci, považoval bych za správné, abych měl zajištěn zdroj prostředků na asistentku, nebo jiného pracovníka, který by mi v práci poskytoval vizuální podporu. Ale nic takového neumožňuje ani úřad práce, ani běžné projekty. ... Možná, že by ho pak podřízení tak akorát podvedly s podpisy.“

Pan C: Pan C překážky a bariéry ve výkonu své pozice neshledává. V příběhu pana C je určující linií vnitřní hledisko kontroly a přímý pohyb k vytčeným cílům, případně hledáním způsobu, jak cíle dosáhnout jinak, alternativně. Slovo překážka se do jeho

příběhu nehodí. Jistou překážku lze vidět ve zmínce o strachu veřejnosti z nevidomých lidí a ve faktu, že zaměstnávání člověka se zrakovým postižením se musí vyplatit.

„Nesetkal jsem se s žádnou překážkou ve své práci. Nemohu říct, že by někdy nastaly takové podmínky, abych mohl říct, že tuto práci nemohu dělat. ... Byl bych směšný, kdybych tvrdil, že jsem pokaždé vše vyřešil bez problémů. Nikdy bych nedával příčinu tomu, že nevidím. ... Pokud chci po něčem sáhnout, tak musím udělat vše proto, abych na to dosáhnul! dneska je to stále o tom, že zdraví se těch nevidomých bojí. ... Zaměstnavatel musí mít pocit, že nevidomý má pro něj přínos ne, že pro něj znamená problém. Toto když pomine, nebo se zlepší, tak zrakově postižení by měli lepší příležitosti pracovat v různých firmách.“

Pan A a pan C překážky a bariéry neuvádí. Pan B uvádí překážky a bariéry vyplývající nezralostí společnosti a neznalostí problému v zacházení a přístupu k nevidomým, překážky a bariéry v systému v nedostatečném poskytování adekvátní podpory a překážky osobní v nárocích a požadavcích na své podřízené a příslušníky dané cílové skupiny a rovněž ve vyšší potřebě kontroly.

Pan C uvádí strach vidících, že zaměstnávat člověka se zrakovým postižením je náročné a nakonec i prodělečné.

7.2.2 Odpověď na 2. výzkumnou otázku

Druhá výzkumná otázka: V jakých organizacích pracují manažeři se zrakovým postižením?

Dva z účastníků pracují nebo pracovali ve vedoucích pozicích v neziskových organizacích poskytujících sociální služby pro lidi se zrakovým postižením, třetí účastník pracuje jako obchodní manažer ve firmě zabývající se obchodem s počítačovou technikou pro lidi se zrakovým postižením.

Pan A: Pan A v době, ke které se vztahuje rozhovor byl ve vedoucí pozici organizace pro slabozraké a nevidomé. Organizace poskytuje sociální služby a zaměstnává z poloviny zaměstnance vidící a z poloviny zaměstnance nevidící. Přičemž principem

organizace bylo, že ve vedoucích pozicích s rozhodovacími pravomocemi budou nevidomí.

*„Mezi pracovníky jsme měli po přepočítání 50% zrakově postižených zaměstnanců, ...
„Samozřejmě dobré bylo to, že na rozdíl od běžných firem jakoby tím ti nevidomí občas měli, bych skoro řekl, víc toho rozhodovacího prostoru a těch rozhodovacích pozic než ti vidící. To je dáno tím, že jsme posbírali jakoby, co někdo něco uměl v té oblasti - prostě lidi se zrakovým postižením a byl jen trochu schopen spolupráce, tak musím říct, že s náma spolupracoval.“*

Pan B: Pan B je vedoucím pracovníkem, zakladatelem a manažerem neziskové organizace poskytující sociální služby lidem se zrakovým postižením. V organizaci dříve pracovali tři nevidomí zaměstnanci, a to bylo pro organizaci už překážkou. Nyní zaměstnávají nevidomé, ale už ne na hlavní pracovní poměr, nýbrž na dohody, jde o externí spolupracovníky.

„Pro nás je důležité odvést dobře práci a taky za ni zaplatit. Zapojení lidí s postižením není náš program, nejsme družstvo pro zaměstnávání nevidomých, jsme poskytovatelé služeb nevidomým. Nevidomí lidé jsou do práce zapojeni v té míře, jakou vyžaduje plnění projektu, a také, do jaké míry zvládne celý tým spolupráci s nevidomým. ... Kdysi jsme pracovali tři nevidomí a desítka vidících, a to už dělalo problémy. Dnes nevidomé zaměstnáváme spíše na menší úvazky např. na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.“

Pan C: Pan C je obchodním manažerem v soukromé firmě zabývající se výrobou a prodejem výpočetní techniky pro lidi se zrakovým postižením. Ve firmě jsou všichni, včetně vedoucího firmy lidi se zrakovým postižením. Pracují zde slabozrací i nevidomí zaměstnanci.

„Jsme firma, ve které pracují hlavně zrakově postižení. Od výkonného ředitele, který je zrakově postižený až po zaměstnance. Celá naše firma se skládá ze zrakově postižených zaměstnanců

8 DISKUZE

Cílem práce bylo zmapovat management a řízení zaměstnanců v organizacích pro osoby se zrakovým postižením. Odpovědi, na výzkumné otázky opírající se u jednotlivých účastníků o příběh a interpretaci svědčí o specifické práci manažerů se zrakovým postižením v managementu organizací či firem osob se zrakovým postižením. Mezi specifika práce manažerů se zrakovým postižením se mapují:

1. Potřeba důvěry v podřízené ve spojitosti s omezenou možností kontroly a potřebou pomoci;
2. Časová náročnost při zpracovávání informací;
3. Potřeba kompenzačních pomůcek k výkonu práce;
4. Příslušenství k cílové skupině, které jsou poskytovány služby;
5. Křížení rolí;
6. Překážky a bariéry

Management organizace se postupem doby neustále vyvíjí. Dochází k inovaci, novému plánování, organizování, vedení lidí a kontrole. Účastníci odpovídají na otázky spojené s manažerstvím v souvislostech svého působení v organizacích či firmách. Manažeři se dělí do tří skupin: Top manažer – vrcholový manažer, manažer střední úrovně, manažer na liniové úrovni. Top manažer – zakladatel, majitel firmy, ředitel, kterým může být i zrakově postižený jedinec. Manažer střední úrovně – zastupuje majitele nebo zakladatele firmy, sestavuje plány nebo se podílí jejich sestavování. Manažer na liniové úrovni – mistři předáci dílen – nejdůležitější skupina manažerů, která ovlivňuje celý provoz firmy a vytváří zisky firmě. Funkce manažera s postižením zraku jsou stejné, jako u manažera vidícího. **Proces plánování** určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem, a jaké jsou záměry do budoucnosti. Zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. **Organizování** znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí, jak jednotlivců, tak i kolektivů. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je důraz kladen na profesní kvalifikační předpoklady spolupracovníků. **Vedení lidí** je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Významný je především proces, jímž se jedinec snaží ovlivnit jiné jedince (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). **Kontrolní procesy** mají charakter informačních procesů pro

zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnávání záměrů a reality (Vodáček, Vodáčková 2006). Funkci kontrolního procesu manažer s postižením zraku dle výsledku výzkumu nemůže vykonávat stejně rychle jako manažer vidící nebo vykonávat vůbec. Manažer s postižením zraku si musí poradit kompenzací takových situací a využije pomoc druhých lidí k odstranění bariér, které mu znemožňují výkon manažerské práce.

Jak již bylo uvedeno v popisu použitých metod v souvislosti s metodou IPA, výzkumník pracuje se subjektivitou subjektivně. Stejně tak je tomu i v mé práci. Rozhovor a další zpracování získaných dat je podle mého názoru z velké míry ovlivněno vztahem mezi mnou a konkrétním účastníkem výzkumu, rovněž pak i mírou mých schopností správně porozumět tomu, co daný manažer svými slovy sděluje. K ovlivnění výsledku by mohlo dojít při výběru jiných účastníků rozhovoru. Výzkum prováděný jiným výzkumníkem, který by si mohl všimnout jiných věcí v interpretaci, by vedlo k ovlivnění výsledku výzkumu.

I když jsem do výzkumu zahrnul jen tři účastníky, domnívám se, že bohatost dat vystihuje nejen manažerství a řízení zaměstnanců v organizacích pro osoby se zrakovým postižením, ale zároveň popisuje i postoje manažerů k zaměstnancům se zrakovým postižením. Přínosné by mohlo být porovnat management vidících manažerů s managementem zrakově postižených manažerů organizace či firmy.

ZÁVĚR

Výsledky práce zachycují náhled na management a řízení zaměstnanců v organizacích, firmách pro osoby se zrakovým postižením. Funkce manažerů s postižením zraku v organizacích pro osoby se zrakovým postižením (plánování, organizování vedení lidí, kontrola a analýzy, rozhodování, implementace) se projevují stejně jako u jiných vidících manažerů v organizacích, firmách.

Příběhy jednotlivých účastníků a interpretace jejich rozhovoru svědčí o specifickém přístupu k manažerství. Management se neustále rozvíjí a manažeři s postižením zraku se musí neustále přizpůsobovat změnám spojeným s rozvojem techniky a modernizace podle svých schopností.

Manažerství u člověka s postižením zraku ovlivňuje aktuální sebepojetí. Zvýrazňuje se potřeba užití kompenzačních pomůcek, dioptrické zvětšovací lupy, využití PC - digitálních čtecích zařízení s hlasovým výstupem a dalších.

Přínosem práce je zkoumání managementu v oblasti řízení zaměstnanců v organizacích pro osoby se zrakovým postižením. Účastníci rozhovoru se shodují, že člověk se zrakovým postižením může být dobrým manažerem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group spol. s.r.o., 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BĚLOHLÁVEK, Radim. *Concept lattices and attribute implications from data with fuzzy attributes: doktorská disertační práce*. Ostrava: Katedra informatiky PřF UP v Olomouci, 2006. 314 s.

BUBENÍČKOVÁ, H. a kol. *Kompenzační pomůcky pro uživatele se zrakovým postižením*. 1. vyd. Brno: TyfloCentrum Brno. o.p.s., 2012. ISBN 978-80-260-1538-3.

DONNELLY, J.H.,Jr.-GIBSON, J.L.-IVANCEVICH, J.M: *Management*. Praha, Grada Publishing 1997 ISBN 978-80-7169-422-9

DRUCKER, P.F.: *Cestou k zítřku. Management pro 21. Století*. Praha, Management Press 1993 (v angl. r. 1992) ISBN 808560328

DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.

DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2.

FINKOVÁ, D., LUDÍKOVÁ, L., RŮŽIČKOVÁ,V. *Speciální pedagogika osob se zrakovým postižením*. Olomouc: Universita Palackého, 2007. ISBN 978-80-244-1857-

FLENEROVÁ, H., *Kapitoly z tyflopédie – I*. Praha: UK, 1985. ISBN 1021-4728.

HAMADOVÁ, P., KVĚTOŇOVÁ, L., NOVÁKOVÁ, Z. *Oftalmopedie: texty k distančnímu vzdělávání*. 2. vyd. Brno: Paido, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7315-159-1.

JÁNSKÝ, P., *Speciální pedagogika – tyflopezie*. České Budějovice: ZSFJU, 2006.

KEBLOVÁ, A. *Integrované vzdělávání dětí se zrakovým postižením*. 1. vyd. Praha : Septima, 1996. 100 s. ISBN 80-85801-65-5.

KRAUS, H. a kol. *Kompendium očního lékařství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-079-1.

KVĚTOŇOVÁ-ŠVECOVÁ, L. *Oftalmopedie*. 2. dopl. vyd. Brno: Paido, 2000. 70 s. ISBN 80-85931-84-2.

KVĚTOŇOVÁ, L. *Základy oftalmopedie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1993. 22 s. ISBN 80-210-0667-6

LUDÍKOVÁ, L. *Tyflopezie-andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 47 s. ISBN 80-244-1191-1.

LUDÍKOVÁ 2006; PROCHÁZKOVÁ 2009). VÁGNEROVÁ 2004; HAMADOVÁ, NOVOHRADSKÁ, H., *Vybrané kapitoly z oftalmopedie*. Ostrava: MSVK, 2009. ISBN 978-80-7368-731-1.

PETERS, T.J.-WATERMAN, R.H.: *Hledání dokonalosti*. Praha, Svoboda - Libertas 1992 ISBN 80-205-0313-7

PIPEKOVÁ, J. (ed.). *Kapitoly ze speciální pedagogiky*. 2. rozšířené a přepracované vydání Brno: Paido, 2006, s. 249 - 267. ISBN 80-7315-120-0.

PIPEKOVÁ, J. (ed.). *Kapitoly ze speciální pedagogiky*. 2. Rozš.. A přeprac. vyd. Brno: Paido, 2006. 404 s. ISBN 80-7315-120-0.

RENOTIÉROVÁ, M., LUDÍKOVÁ, L. a kol. *Speciální pedagogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 290 s. ISBN 80-244-0646-2.

RENOTIÉROVÁ, M; LUDÍKOVÁ, L. *Speciální pedagogika*. Olomouc: Univerzita Palackého; 2005. ISBN 80-7079-762-2.

ŠTRÉBLOVÁ, M. *Poznáváme svět se zrakovým postižením: úvod do tyflopédie*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2002. 67 s. ISBN 80-7044-448-7.

TAYLOR, F.W.: *Řízení dílen*. Praha, Technicko-hospodářská jednota 1947

TAYLOR, F.W.: *Zásady vědeckého řízení*. Praha, Technicko-hospodářská jednota 1947

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. přeprac. rozš. vyd. Praha: Portál, 2004. 870 s. ISBN 80-7178-802-3

VALENTA, M. *Přehled speciální pedagogiky a školská integrace*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. s. 179 – 206. ISBN 80-2440-698-5.

VAGNEROVÁ, M.: *Oftalmopsychologie dětského věku*. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-053-X.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VÍTKOVÁ, Marcela. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 87 s. Texty k sociální práci. ISBN 80-7041-678-5.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ČAMBÁL, M.: Príspevok k rozvoju teorie a praxe navrhovania organizačných struktur riadenia strojárskych podnikov ako podnikateľských subjektov. Kandidátská dizertačná práca. MtF STU Trnava, 1995

DAVIS, K.-NEWSTROM, W.J.: Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour. McGraw Hill, New York 1967

DRUCKER, P.F.: Management: Tasks, Practices, Responsibilities. New York, Harper and Row 1973

KOONTZ, H.-WEIHRICH, H. : Essentials of Management. New York, Mc Graw-Hill 1990

SMITH, J. A., OSBORN, M; *Interpretative Phenomenological Analysis*. In Smith, J. A. (ed.); *Qualitative Psychology : A Practical Guide to Research Methods*. London : Sage, 2003, s. 51-80.

Seznam použitých internetových zdrojů

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

Zákon č. 586/1992 o daních z příjmu [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
<http://www.zakonycr.cz/seznamy/586-1992-sb-zakon-ceske-narodni-rady-o-danich-z-prijmu.html>

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
<http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
<http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_388.pdf

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

Vyhláška č. 388/2011 Sb. o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_388.pdf

TyfloCentrum Praha – Realizované projekty [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z:
<http://www.praha.tyflocentrum.cz/realizovane-projekty/>

Evropský sociální fond v ČR – Rozvoj lidských zdrojů [online]. [cit. 2014-01-04].

Dostupné z:

<http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>

Projekt SONS ČR [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z:

<http://www.sons.cz/oprlz-o-projektu.php>

Projekt – Sociální pylíř (CSR) [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

<http://www.spcsr.cz/>

Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených – Novela zákona o zaměstnanosti

[online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z:

<http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti/ucinnost>

MPSV - Listina základních práv a svobod [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z:

<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

MPSV – Zákon č. 329 o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením [online].

[cit. 2014-01-04]. Dostupné z:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/zakon_329_2011.pdf

MPSV – Zákon č. 388 o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením [online].

[cit. 2014-02-22]. Dostupné z:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_388.pdf

MPSV – Zdravotní postižení [online]. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/cs/8>

Tyflomasér o. p. s. [online]. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<http://www.tyflomaser.cz/masaze-o-nas/>

Středisko výcviku vodičů psů SONS ČR [online]. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<http://www.vodicipsi.cz>

Ostatní zdroje

Legislativní dokumenty

Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních.

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných.

Vyhláška č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnání.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)..

Zákon č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

o. s.	Občanské sdružení
z. s.	Zapsaný spolek
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
ozp	Osoba zdravotně postižená
MPSV	Ministerstvo práce sociálních věcí

Příloha A - Rozhovor s respondentem A

1 **Jak se člověk stane manažerem?**

2 Já opravdu odděluji, jestli je to v běžné nějaké firmě, na nějakém běžném úřadě, a nebo
3 jestli je to v organizaci nevidomých, protože přeci jen to prostředí v organizaci
4 nevidomých je jistým způsobem specifické. Když ničím jiným, tak tím, že my jsme si
5 v zásadě dali do stanov (nebo když ta organizace vznikala, tak si dala do stanov) to, že
6 bude mít v čele nevidomé lidi, aby za nás nemluvil někdo jiný, ale abychom mluvili
7 sami za sebe. Takže samozřejmě, prostě do té organizace nevidomých se musel dostat
8 člověk nevidomý, nebo alespoň nějak těžce zrakově postižený.

9 Jak jsem se k tomu vůbec dostal a co mě k tomu vedlo? Já jsem 3. prosince 1989 byl
10 mezi zakládajícími členy České unie nevidomých a slabozrakých. Tehdy nás bylo 17,
11 sešlo se nás trochu víc, někdo se i trošičku i bál a já to nikomu nevyčítám, protože když
12 jsem pak přišel večer domů a poslechl si zprávy, že jmenovali vládu, kde byla většina
13 komunistů, tak jsem si říkal, jestli jsme to trochu neuspěchali, ale naštěstí se ukázalo, že
14 ne.

15 Proč jsem byl mezi zakládajícími členy? Prostě proto, protože za bolševika ten systém
16 pomoci prostě nefungoval. Svaz invalidů byl spíš k tomu, aby ty nevidomé lidi, nebo
17 vůbec lidi s postižením, ovládal. A ještě navíc, i mezi těmi ovládanými ti nevidomí byli
18 menšinou. Samozřejmě, to se mi nelíbilo, tak když byla ta možnost, nebo prostě, když
19 se to začalo nějakým způsobem hýbat, tak jsem byl u toho. No a pravda je, že já jsem si
20 nemyslel, že bych se věnoval té práci v organizaci na plný úvazek. Já jsem byl v té době
21 programátor. Myslel jsem si, že budu programovat dále. Pravda je, že v roce 1992
22 abdikoval první prezident České unie nevidomých a slabozrakých a kolegové, s kterými
23 jsem organizaci zakládal, mě oslovili a víceméně požádali, zda do toho nechci jít a
24 projeví mi nějakou důvěru. Nebudeme si zastírat, prostě to nebylo nějaký extra
25 výběrové řízení a já si samozřejmě myslím, že stejně prostě, pokud ten nejspolehlivější
26 zdroj pro hledání práce je to, že o vás někdo ví.

27 **Setkal jste se během toho s nějakými překážkami, kromě strany komunistické?**

28 Mě z principu štválo, abych dostal bílou hůl, jsem musel být členem nějaké organizace
29 bolševické. To tenkrát tak bylo, že poukaz na slepecké hodinky dával svaz invalidů,
30 poukaz na bílou hůl dával svaz invalidů, no tak bylo a mně se to nelíbilo. Jinak jsem
31 pracoval v Matě, programoval jsem s různými lidmi z Charty... Tam v té naší
32 provozovně byli zaměstnaní lidé pouze postižení zdravotně a politicky, takže ...

33 Ještě jste se ptal na to, jak to bylo s tím spojením těch dvou organizací, tak řeknu. My
34 jsme vznikli 3. prosince 1989 transformací Svazu invalidů, která vznikla v dubnu 1990
35 a půl roku po nás druhá slepecká organizace. Ty organizace spolu soutěžily,- klidně
36 řeknu i bojovaly, což prostě já jsem pravičák a já to považuji za správné. Jako, byl
37 motiv snažit se být lepší než konkurence, no tak to mělo i svá velká pozitiva, protože
38 lecos šlo i rychleji a každý se snažil, aby byl lepší než ten druhý. No a nicméně přece
39 jenom jakoby konkurovat si za státní zdroje není úplně nejbezpečnější. No a když jsem
40 viděl, že tu druhou organizaci tak jako asi úplně neporazíme, abychom zbyli jenom
41 sami, no tak prostě druhá cesta (jako by tu soutěž ještě notabene dvouorganizací, což je
42 úplně nejhorší nějakým způsobem vylimínovat) bylo s tou konkurencí se spojit. Ta
43 společnost nevidomých, ta druhá organizace, jako to spojení měla pořád jako
44 v programu pořád ho deklarovala. Kde kdo si myslel, že to třeba ani nemyslej, nebo u
45 nás, v té Unii nevidomých, si kde kdo myslel, že to ani nemyslí moc vážně a my jsme
46 samozřejmě se snažili nekecat, ale dělat, takže jsme moc na to kdo ví jak extra neslyšeli.
47 No a posléze, když jsem viděl, že prostě jenom tím děláním konkurenci nezrušíme, tak

1 jsem říkal: „Pojďme na to, využijme toho, co oni deklarují a pojďme teda říct, že jako
2 jo“. Pak jsme jednali a vyjednali jsme, myslím si, že velmi dobrý stav, protože jsme
3 jednali věcně. Zdánlivě. Jako ta Unie jsme lecos obětovali, ale jaksi nechali jsme a
4 prosadili jsme ty důležité věci, na kterých vlastně celé to sjednocení potom stálo a já si
5 troufám říct, že v zásadě všichni byli spokojeni, že těch, na které by se posléze
6 nedostalo místo (prostor proto něco dělat), bylo strašně málo, to byl jeden člověk
7 z vedení, který byl nekonstruktivní a bojoval proti nám.

8 **Kromě zaměstnanců, kolegů, měl jste podporu i v rodině?**

9 Bez toho by to nešlo! Dětem jsem zůstal moc dlužnej. Zejména mladšímu synovi. Starší
10 dceru, tu jsem ještě stihnul, že ta se narodila dřív, než jsem do toho vstoupil.

11 **To určitě zabralo spoustu času?**

12 To opravdu hodně, to se nedá spočítat. To byly víkendy, protože samozřejmě x akcí se
13 dělalo v sobotu, že jo. V té době ještě navíc, nebudeme si zastírat,, ta zaměstnanost byla
14 vyšší než je dnes. Takže, opravdu se spousta akcí dělala, no a já jsem musel u nich být.
15 Musel jsem jezdit po republice a chtěl jsem jezdit po republice, protože zase jakoby
16 dělat tu práci, kterou jsem dělal, stát v čele organizace), to já jsem si neuměl představit
17 bez toho, aniž bych měl podporu. Tak jsem ty lidi musel znát a zase na druhé straně,
18 když jsem s nimi mluvil, snažil jsem se poslouchat a oni zase viděli, že je poslouchám a
19 že to, co říkám, že má hlavu a patu, a tím pádem jsme se vzájemně podporovali a
20 vzájemně spolupracovali a udělali jsme to, co jsme udělali....

21 **Jak jste zmínil, člověk nevidomý musí ty své kolegy znát a musí vidět tu
22 spolupráci. Zatím co třeba vidící ani nemusí znát, nebo ani nemusí vědět. Je to
23 jeden z hlavních klíčových věcí, co člověk při vedoucím postavení, jako je to gró .
24 .?**

25 Zase je rozdíl občanské sdružení a je rozdíl profesní nějaká organizace. V tom
26 občanském sdružení je to o to komplikovanější, že v zásadě je to politika, musí vás
27 zvolit, takže proto je ten kontakt s nima ještě větší. To, co si myslím, že je rozdíl mezi
28 vidícím a nevidícím a co občas i rozhoduje o tom, jestli ten nevidomý člověk uspěje, je:
29 Jak se vyrovná s kontrolou? Nevidomý člověk nikdy nezkontroluje tolik, co člověk
30 vidící, prostě ve všech papírech a číslech se orientuje pomaleji a přechází pomaleji na
31 jednotlivá místa v tom dokumentu, ať chce, nebo nechce, zvlášť, když neví, co má
32 přesně hledat, v tom je pomalejší. Musím říct, že jsem právě tu horší schopnost kontroly
33 prověřování práce s nějakými daty, jsem nahrazoval tím, že jsem si na ty lidi udělal
34 názor a snažil jsem se vybírat si je.

35 **Byli vybíraní převážně nevidomí pracovníci?**

36 To se nedá tak říct! Mezi pracovníky jsme měli po přepočítání 50% zrakově
37 postižených zaměstnanců, ale to bylo po přepočtu, kdy 1 nevidomý se počítá za , takže
38 fyzicky ten poměr mohl být, já nevím 1:3, možná i 1:2, ať nejsem skromný.

39 **Ve firmě převažovali nevidomí nebo slabozrací zaměstnanci?**

40 Řekněme v poměru 1:2. Samozřejmě dobré bylo to, že na rozdíl od běžných firem
41 jakoby tím ti nevidomí občas měli, bych skoro řekl, víc toho rozhodovacího prostoru a
42 těch rozhodovacích pozic než ti vidící. To je dáno tím, že jsme posbírali jakoby, co
43 někdo něco uměl v té oblasti - prostě lidi se zrakovým postižením a byl jen trochu
44 schopen spolupráce, tak musím říct, že s náma spolupracoval.

45 **Ověřovali jste si schopnosti a dovednosti přijatého pracovníka?**

46 Naopak, tím, že jsme brali lidi podle toho, co udělali, co dokázali, kde byli aktivní třeba
47 i za toho bolševika, tak jsme o nich věděli samozřejmě a měli jsme je prověřené
48 podstatně víc, než jste schopen zjistit u jakéhokoliv výběrového řízení. Samozřejmě, až
49 tyto zdroje vyschly, což samozřejmě vyschly, že jo, to šlo dělat do poloviny 90. let a

1 potom jsme museli přikročit k běžným výběrovým řízením a v tu chvíli jsme si vybírali
2 klasicky podle toho, co jsme u toho pohovoru zjistili. Samozřejmě, já jsem kladl velký
3 důraz jakoby na charakteristiky toho člověka, na schopnost jeho spolupráce, na
4 předpokládanou míru jeho loajality, a tak. Což samozřejmě dneska při plné hubě keců o
5 diskriminaci se dělá samozřejmě takovýto mechanismus čím dál hůř a samozřejmě je i
6 ten efekt těch úřadů, občas i ekonomiky, čím dál menší.

7 **Měl jste v kanceláři uzpůsobené prostředí pro výkon Vašeho zaměstnání?**
8 Měl jsem ozvučený počítač, brailský psací stroj.

9 **Žádné jiné speciální pomůcky jste nepoužíval?**
10 Jaké?

11 **Nosili Vám předtištěné nějaké dokumenty?**
12 Ne, na to nebyl čas, nehledě k tomu, proč tisknout to, co si můžete přečíst v počítači.
13 Tisknout má smysl, když vy přednášíte, protože tam ten počítač nemusí přesně
14 zafungovat, a když vy něco zpracováváte, tak je to s tím počítačem efektivnější než
15 s nějakýma haldama papírů byt' v brailovém písmu.

16 **V organizační struktuře firmy jste se setkal s nějakými nedostatky či překážkami?**
17 Samozřejmě, že by si člověk představoval, že mohlo být něco lépe a jinak a podobně,
18 ale vždycky narazíte na to, kolik na to máte, že jo. Jeden strop jsou peníze, no a říkám,
19 no a druhý strop jsou taky lidi, kteří jsou schopní a ochotní za ty prachy pak pracovat,
20 že jo. U nás tehdy nebyl nešvar vysoké minimální mzdy tak rozlezlý, jak je teď, ale
21 řekněme, že jsme byli na úrovni nějaké třetiny, poloviny průměrné mzdy z platu.
22 Dneska je to stejný, průměrný plat je nad polovinou průměrné mzdy.

23 **Kolik nevidomých pracovalo v organizaci na vedoucích pozicích?**
24 Já teď přemýšlím, která oddělení neměla nevidomého v čele. Možná informatika. Když
25 jsme pracovali, tak bariéry - nevidomý v čele, pomůcky - nevidomý v čele, tyfloservis,
26 jakož to rehabilitace – nevidomý v čele, výcvik psů – nevidomý v čele. To byli ti
27 posbíraní lidi, kteří tomu rozuměli a uměli to a nějakým způsobem se tomu věnovali,
28 takže samozřejmě ti to vedli. Potom čase někdo odešel a když už se nahrazovalo, tak se
29 velmi často jaksi patřičně schopný, nevidomý člověk nenašel a třeba ten psinec převzala
30 kolegyně, která viděla. Tahle nevidomého neměla, resp. chvílku, když tam dělal pan X.,
31 který pak odešel na ministerstvo. Ona to pak převzala.

32 **Pak byly otevřena Tyflocentra. Tam také působí i nevidomí lidé?**
33 Ano, samozřejmě zase zvlášť v té první várce. My jsme to zakládali na několikrát.
34 Potřebovali jsme ověřit, zda to bude životaschopné a podobně. Takže když jsem
35 prosadil Tyflocentra, s kterými jsem přišel já a opravdu jsem přesvědčil kolegy a poté,
36 když jsem odešel, tak se šířily pochybnosti, zda to byl ten správný krok. Každý, kdo si
37 nasčítá peníze, které prostřednictvím Tyflocenter do těch služeb pro nevidomé jdou, tak
38 musí pochopit, že to byl správný krok, ale ne každý to dělá, ale to je jedno. Takže v té
39 první várce se zakládalo Tyflocentrum Ostrava, Olomouci, Brno, zde byla paní, která
40 působila v branži od začátku 90. let a ukázala se jako nejschopnější.

41 **Kdo vymyslel organizační strukturu Tyflocentra?**
42 Vymyslet, promyslet a domyslet do posledních detailů jsem to musel celé já a prosadit
43 jsem to musel v republikové radě na celostátním shromáždění. Republiková rada to
44 musela schválit a celostátní shromáždění to také projednávalo. Oni schvalovali přímo už
45 tu vizi. Ono to bylo tak, že vlastně organizace vznikaly v roce 1989 – 1990.
46 Respektujeme faktor času. Ke sloučení došlo v roce 1996, což je dost dlouho po té a
47 vlastně Tyflocentra začala vznikat v roce 2000, a to jako ideologie a od roku 2001
48 přímo fungovat. MPSV, socialisté nás obvinili, že bereme desetinu dotací a určitě
49 někomu vracíme peníze zpátky. Sebrali nám všechny dotace. Museli jsem po té

1 absolvovat půlroční kontrolu nejvyššího úřadu, kde se ukázalo, že nikde nic nevracíme.
2 Samozřejmě jsem viděl, že když je všechno koncentrovaný, ten finanční tok pod jednou
3 organizací, tak stačí jeden škrť pera a celá struktura služeb pro nevidomé může být
4 v háji. Tímto jsem to zdůvodňoval, a proto to taky schválili. Druhá várka fungovala od
5 1. ledna 2003. Organizační struktura se samozřejmě vyvíjela, samozřejmě jsem ji
6 diskutoval. Měli jsme poradnu, kde byli vedoucí a když bylo potřeba, tak jsem si vytvářel
7 týmy - pracovní skupiny k řešení problému. Takto jsme vytvořili organizační strukturu.
8 Ve finále jsem v organizaci měl velké slovo, ale také jsem měl velikou odpovědnost,
9 kde jsem byl statutárem toho všeho. Takže jsem na organizační strukturu a strategických
10 věcech pracoval (makal) především já!

11 **Co Vás překvapilo nejvíc ve vaší práci?**

12 Jsme nezisková organizace a měli jsme obrat. Držel jsem vše tak, abychom nešli do
13 dluhů. Dbal jsem na to, aby se nestal nějaký průser.

14 **Co jste očekával a jaké jste měl představy do budoucna od své práce?**

15 Měl jsem představy o tom, že ty zdroje, které mají dvě organizace tak, že se poskládají
16 vedle sebe a nebudou se dublovat a nebudou se překrývat a udělá se té činnosti víc a
17 udělá se efektivně, což se naplnilo, ale díky slušnosti tehdejších ministerstev, které to
18 naše sjednocení ocenily a v zásadě ten součet dotací nám ponechaly, což si už dneska
19 nedokážu představit. V roce 2000 jsme měli škrtnuté všechny dotace MPSV, což bylo
20 nějakých 30 miliónů.

21 **Byla možnost vzdělávání zaměstnanců ve vaší organizaci?**

22 Zaměstnanci museli především pracovat a vzdělávali se v tom, co bylo potřeba pro
23 jejich práci v organizaci. Zbytek byla jejich starost. Pokud chtěl někdo studovat,
24 samozřejmě mohl, ale v zásadě to nebylo příliš významné. Protože jsme žili v systému
25 dotací, tak jsem nikomu nemohl garantovat, že dotace dostaneme i příští rok viz ona
26 zkušenost s MPSV. Já jsem na vysoké školy nikoho nevysílal, a když chtěl a potřeboval,
27 tak si VŠ vzdělání dodělal a staral se sám, protože toto považuji za správné, protože
28 člověk nebude celou dobu dělat v jedné organizaci a je to investice, kterou vkládá do
29 sebe. Když bylo potřeba zdokonalit dovednosti v sociální práci, tak jsme dohodli
30 s univerzitou J. E. Purkyně v Ústí doškolovací kurz půlroční, a to bylo školení a tím
31 jsme lidi motivovali, aby si to udělali. Podmiňoval jsem tím i setrvání v nějakých
32 funkcích apod.

33 **Výběrové řízení jste prováděli k výběru pracovníka?**

34 Na konci jsme už museli, protože tam jsme neměli zdroje, tak jsme museli. V současné
35 době mě nikdo nezaměstnává, tak si mohu dovolit říct, že objektivitu výběrového řízení
36 vidím velmi omezeně, a když někdo někoho zná, tak naprosto logicky, je-li přesvědčen
37 o jeho kvalitách, tak v tom výběrovém řízení to má lepší a je to tak správně.

38 **Jaké jsou Vaše kariérní vyhlídky do budoucna?**

39 Já se vzdělávám. Já si dělám psychoterapeutický výcvik a předpokládám, že budu po
40 skončení své politické dráhy, kariéry fungovat jako kouč. Na to už výcvik mám jako
41 psychoterapeut, možná jako mediátor, možná jako poradce. . .

42 **Do politiky už ne?**

43 V politice člověk musí počítat s tím, že ho občané zvolí!

44 **Jaké jsou specifika práce při řízení?**

45 Hrabe-li se nevidomý člověk v papírech, tak to trvá o mnoho déle než obvykle.

46 **Setkal jste se v jiných firmách s nevidomými manažery?**

47 Setkal i nesetkal. Setkal jsem se s tím, že i nevidomí mají firmy viz. Galop. Pan H. je
48 zrakově postižený. Ta firma má 3 zaměstnance nebo pár zaměstnanců. Zde bych o
49 nějakém managementu nemluvil a myslím si, že ta podstatná dovednost je spíš v tom,

1 uplatnit se na tom trhu, prodat, zajistit si dobrý produkt, atd. V tom nevidomí nebo
2 zrakově postižení mohou být dobří a někteří to dokázali. Já jsem dělal radního pro
3 oblast zdravotnictví a měl jsem na starost celé zdravotnictví v celé Praze a tam jsem si
4 lidi nevybíral. Tam jsem si mohl přivést jednoho poradce, případně sekretářku, a to bylo
5 všechno. Pracoval jsem s těmi lidmi, kteří tam byli a pracoval jsem s nimi velice rád a
6 dobře a myslím si, že jsem udělal kus práce.

7 **Poradce byl z okruhu vlastních lidí?**

8 Z počátku ani to né, protože já jsem nepočítal s tím a nepřipravoval se na to, že bych se
9 stal radním, protože jsem byl na kandidátce 42. a oni mě zvolili. ODS měla v té radě,
10 v tom zastupitelstvu větší většinu než se předpokládalo, tak se hledal někdo, kdo by to
11 mohl dělat a já jsem byl vybrán. Byl jsem vybrán, že jsem nikomu nevadil, protože jsem
12 tu politiku nedělal tak navážno a natvrdo jako někteří jiní. Někteří mě znali a doporučili
13 mě na to místo a posléze si mě pan primátor vybral jako radního. ODS, to pražské
14 grémium, mě do té funkce schválilo. Když jsem přišel na tu radnici, tak jsem ani nedělal
15 to, že bych příliš lidí vyhazoval, jak se to občas dělá, když přijde nový politik na nové
16 místo. Já jsem si je nejdříve otestoval, jakým způsobem pracují, jak jsou loajální, jak
17 makají pro to město. Zjistil jsem, že povětšinou makali dobře, tak někde, nějaká drobná
18 změna byla, ale v zásadě se spoustou lidí jsem pracoval, kteří tam byli i předtím. Bylo
19 to o tom, že jsem těm lidem musel věřit a nepročítal jsem každou záležitost, kterou mi
20 dali k podpisu, protože to byla stovka věcí denně - na radě, když se schvalovalo, když se
21 podepisovalo. Některé věci se neprojednávaly a schvalovaly se v zásadě jen podpisem,
22 tak ty materiály jsem se snažil mít nastudované. Posléze, když mi někdo něco dával, tak
23 už jsem víceméně nechal říct, co to je a taky jsem často tu věc zadával a nechal jsem se
24 seznámit s výsledkem. Samozřejmě, když ten výsledek odpovídal tomu, co jsem od toho
25 chtěl, tak jsem to podepsal. Měl jsem výhodu, že ta organizace rostla se mnou a já jsem
26 rostl s tou organizací a troufám si říct, že jsem jí znal do důsledku. Koukal jsem při
27 plánování do budoucna a věděl, co nás ohrožuje, které jsou naše příležitosti atd. Kladl
28 jsem důraz na strategické plánování. Kontrole jsem se tak příliš nevěnoval a při práci si
29 myslím, že jsem moc nebuzeroval. Nemám pocit, že by se ukázalo, že bych to dělal
30 nějak moc blbě. Mé rozhodnutí bylo vždy zdůvodněné a funkcionáři, pracovníci,
31 členové to přijímali jako, že je to správné a spravedlivé.

32 **Udělal byste dnes během své práce něco jinak?**

33 Samozřejmě, že byly myšlenky, které se nezrealizovaly. Služby, které jsme měli v 90.
34 létech, které v zásadě neměly konkurenci pro jiné skupiny postižených. Oni ani neměli
35 konkurenci ve srovnatelných zemích. To, co se nám povedlo udělat tady v ČR, přece jen
36 nebylo ani na tom Slovensku, které nám bylo nejbliž a už vůbec nebylo v Polsku nebo
37 v Maďarsku. Měl jsem cíl vytvořit královský institut pro nevidomé a slabozraké, aby
38 tyto služby byly garantované více státem, a to bylo mým cílem. Posílal jsem návrhy
39 ohledně projektů a realizací a po dlouhých jednáních s MPSV se tento cíl nepodařil.
40 Následně, když zde v ČR začal být trh se sociálními službami, tak tato myšlenka ztratila
41 význam.

42 **Děkuji za rozhovor!**

1 **Příloha B - Rozhovor s respondentem B**

2 **Pan B**

3

4 **Jak se člověk stane manažerem?**

5

6 To je příliš široká otázka. Člověk je především člověk a manažer je zase velmi široký pojem.
7 Možná by byla lepší otázka, jaké to je být nevidomým manažerem malé neziskovky. Odpovím
8 tedy svým příběhem, jak jsem se jako zrakově postižený stal vedoucím pracovníkem.

9 Důležitým předpokladem pro vedoucí pozici bývá určitě vysokoškolské vzdělání a speciálně u
10 mne pro můj příběh vzdělání ekonomické. A druhým faktorem u mne byla moje postupně se
11 zhoršující zraková vada. Na vysoké škole jsem se naučil ve větší míře strukturovaně myslet,
12 seznámil jsem se s důležitými ekonomickými pojmy. Deset let ekonomické praxe mi dalo
13 potřebnou zkušenost s administrativou a zákony a znalost financí, bez čehož bych určitě nemohl
14 založit a vést občanské sdružení realizující ekonomické aktivity. A taky jsem jako ekonom
15 poměrně brzy po vysoké škole řídil tým, podílel se na celkovém řízení velké firmy. I když to
16 bylo za minulého režimu, mnohé z toho vlastně funguje stejně. V roce 1988 jsem se dostal do
17 sporu s vedoucím personalistou kvůli mým politickým názorům a musel jsem odejít z běžné
18 práce do družstva invalidů. To byla jiná a dosti skličující zkušenost, která mě na jedné straně
19 přivedla k práci s cílovou skupinou lidí s postižením, na druhé straně ve mně vyvolala chuť jít
20 nějakou jinou nezávislou cestou. Pak jsem po práci domácího dělníka dělal několik let
21 v organizacích nevidomých, až jsme spolu s několika kolegy a přáteli založili nové občanské
22 sdružení. Byl jsem jediný znalý ekonomiky, psal jsem všechny projekty a tak dále. Přirozeně
23 jsem se stal vedoucím sdružení i pracovního týmu, který začalo sdružení vytvářet. Od svých
24 osmadvaceti let tedy řídím nějaké pracovní týmy, od r. 1993 pracuji na vedoucích funkcích
25 v organizacích nevidomých. Od r. 2000 řídím občanské sdružení Okamžik, které jsem spolu
26 s několika málo lidmi založil. To je můj příběh.

27

28 **Co Vás motivovalo vykonávat funkci manažera, stát se manažerem?**

29

30 I tohle je trochu jinak. Určitě jsem si nikdy neříkal: „Já chci někoho řídit, já chci být
31 manažerem“.

32 Nikdy jsem cíleně neuvažoval o tom, že se chci stát manažerem. Takže otázka zní spíše tak, co
33 mě motivovalo k práci, kterou jsem dělal, a ze které pak vzešla potřeba, abych to, co dělám,
34 také řídil. Určitě mě motivovala chuť pracovat hlavou, vymýšlet nové věci. Určitě k skutečnosti,
35 že řídím neziskovku poskytující služby nevidomým, přispěl můj vlastní handicap. To byl druhý
36 motivující prvek, znalost prostředí a prožitek vlastní ztráty zraku. Třetí motivující prvek
37 spočíval v tom, že postupně s rozvojem organizace narůstala potřeba, aby někdo vše řídil. A
38 bylo zapotřebí vyznat se v projektech a rozpočtech. Takže jsem se do té role dostal přirozeným
39 vývojem, aniž bych po tom nějak toužil, či po roli manažera nějak bažil. Ostatně, nejsem
40 rozhodně nějak zvlášť šťastný, že musím řídit lidi, protože to je vždycky spojeno se spoustou
41 problémů, ale jsem na druhé straně rád, že to, co jsem vymyslel, funguje a pomáhá stovkám lidí.
42 Připojím ještě jedno hledisko mé práce a toho, co mi na ní působí radost. To, co jsem vymyslel
43 a řídím, dnes realizuje tým více lidí, kteří přinášejí nové nápady. Zkrátka dělá mi radost
44 poskytovat prostor dalším lidem, kteří se spolupodílejí na celkovém výsledku. Motivuje mne i
45 to, že většinou je v pracovním týmu velmi dobrá atmosféra. Pak člověk chodí do práce rád, ať
46 už je oním manažerem nebo ne. Ne že by v pracovním týmu občas něco nezadrhlo, ale to je
47 normální.

48

49 **Co očekáváte do budoucna od manažerské práce?**

50

1 No, co očekávám od práce?Jednak že, mě užití – musím z něčeho žít.
2 Jednak očekávám, že mě bude uspokojovat, tedy že bude mít smysl, že bude pomáhat stovkám
3 nevidomých klientů, jak je tomu doposud. Čas od času je příjemné i nějaké ocenění práce.
4 Myslím tím to, že mě nějaká instituce přizve ke spolupráci na něčem rozvojovém, občas mi
5 někdo nabídne členství v pracovní skupině, komisi, orgánu asociace a podobně. To sice
6 nemusím přijmout, bývá to práce zdarma navíc, ale potěší mě důvěra a beru to jako ocenění. A
7 občas přijde třeba mail od klienta, dobrovolníka, nebo někoho jiného, kdo vysloví uznání. To
8 motivuje.
9

10 **S jakými překážkami jste se setkal v práci manažera?**

11
12 Problémem jsou předsudky a mylné představy o nevidomých lidech. I jako manažer se
13 setkávám s přístupem jiných manažerů, úředníků a jiných osob, z nichž někteří ke mně
14 přistupují buď jako k neschopnému práce, a jiní zase jako naopak k člověku, který nepotřebuje
15 nic specifického. Tak na jedné straně se mnou někteří mají sklon mluvit málem jako s malým
16 dítětem a předpokládají, že vše důležité a složité dělají vidící lidé za mne, a nebo jiní přesně
17 naopak ke mně přistupují, jako bych viděl, třeba na promítaný text z dataprojektoru, dodávají mi
18 materiály ve formátu pro mne špatně dostupném, i když je žádám o uzpůsobení pro mne. Jsou to
19 nepochopení, která pak musím řešit, vyžadují energii a čas, který mi pak chybí jinde. A
20 samozřejmě mě podobné předsudky, omyly a nezáměr vyřazují z některých oblastí
21 profesionálního života nebo mé možnosti výrazně omezují.

22 Stále převažuje nízká míra zralosti společnosti, která není připravena na nevidomé lidi na
23 řídicích funkcích. Například ve Velké Británii před pár léty byl ministr školství nevidomý
24 člověk. To si v našem prostředí neumím představit. Možná, že by ho pak podřízení tak akorát
25 podvedly s podpisy. Ale to trochu žertují. Prostě jedním okruhem překážek je celková nízká
26 úroveň kulturnosti, vyzrálosti, hospodářské zdatnosti společnosti, což dohromady způsobuje
27 nepřipravenost na netradiční řešení, jakým vlastně dosud je nevidomý v roli manažera. U nás je
28 sice více nevidomých manažerů, obvykle v neziskových organizacích jako já, nebo si například
29 masér zřídí masérské studio se třemi zaměstnanci, ale jinak to není běžné.

30 Druhou bariérou jsou systémové nedotaženosti v zaměstnávání lidí se zdravotním postižením.
31 Když jsem nevidomý a vykonávám kvalifikovanou řídicí práci, považoval bych za
32 správné,abych měl zajištěn zdroj prostředků na asistentku, nebo jiného pracovníka, který by mi
33 v práci poskytoval vizuální podporu. Ale nic takového neumožňuje ani úřad práce, ani běžné
34 projekty. Musíme totiž dodržovat až absurdně nízká procenta podílu administrativní a řídicí
35 práce vztážená k přímé práci s klienty a tam se prostě asistent nevejde. A dát požadavek na
36 asistentku pro manažera do grantové žádosti na nějakou nadaci znamená ohrozit celý projekt, že
37 si hodnotitelé řeknou, že požadavky v projektu jsou nepřiměřené. A tak může mít takovouto
38 podporu jen nevidomý manažer velké organizace, protože asistence se ukryje za nějakou
39 uznatelnou pozici.

40 Já musím ve značné míře spoléhat na své pracovníky, důvěřovat jim a promýšlet kontrolní
41 mechanismy, jak ošetřit bezpečnost a spolehlivost dokumentů, které nemohu zkontrolovat
42 zrakem.

43 Pokud se musím účastnit nějakého jednání, konference, pak musím myslet na to, že někdo z
44 pracovního týmu půjde se mnou a když půjde se mnou, tak nebude moci konat a tím pádem ani
45 vykázat svou práci.

46 Podobné to je s pořízením počítače s hlasovým výstupem. Příspěvek mohu získat jednou za pět
47 let, ale já potřebuji počítač doma i v práci. Na počítač domů příspěvek dostanu, na počítač do
48 práce musím hledat zdroj v nadačním prostředí. Když nám dává ministerstvo několik set tisíc na
49 činnost, na mzdy a provoz, nedá nám dalších sto tisíc na počítač pro mne, ačkoliv bych bez něj
50 nemohl vykonávat manažerskou práci. Je to absurdní a zároveň velký problém.

51 Další svěbytnou překážkou v práci nevidomého manažera je křížení rolí – řídit lidi, od kterých
52 potřebuji různou vizuální pomoc, jako je donesení jídla k obědu a přečtení dokumentu, který mi

1 nepřečte počítač. Člověk, který potřebuje pomoc, zároveň jako manažer řídí ty lidi, kteří mu
2 pomáhají.
3 Specifickým problémem je i skutečnost, že jsem příslušníkem cílové skupiny, pro kterou
4 poskytujeme služby, a která není příliš početná. Je to prostředí s vysokou nezaměstnaností,
5 malou znalostí dnešního tvrdého tržního prostředí a s vnitřními třenicemi. Majiteli kadeřnictví
6 se asi nestane, že by za ním přišla zákaznice, že by ji měl zaměstnat, protože si nechává stříhat
7 vlasy. Za mnou za ta léta přišlo z prostředí klientů několik zájemců o práci a někteří byli
8 uraženi, když jsem je nepřijal. V tak uzavřené cílové skupině se pak projevuje závist úspěchu,
9 pomluvy odmítnutých, nepřejícnost lidí, kteří nemají práci a prostě se zlobí na ty, kteří ji mají.
10 Zní to absurdně, ale je to tak. Naštěstí to není masový jev, není ale ani zanedbatelný.

11 **Používáte nějaké speciální kompenzační pomůcky k výkonu práce manažera?**

12 Používám počítač s hlasovým výstupem. Z běžných pomůcek samozřejmě bílou hůl
13 s vysílačkou, mluvící telefon a to je možná tak skoro všechno. Nejsem člověkem orientovaným
14 na techniku, není to můj koníček, jak tomu je u řady zejména mladých nevidomých. A jsem
15 hodně časově vytížený, takže nemám čas, ani učit se nové technické věci, ani využívat je tehdy,
16 kdy mi rychleji pomůže vidící člověk. Nevidomí sice zvládnou ledacos najít na internetu, ale
17 bude jim to vždy trvat déle, třeba i několikanásobně déle, než vidícím. A stejně pak možná
18 narazí na obrázek nebo graf a musí požádat vidícího o pomoc. To tak prostě je. Takže bez
19 pomůcek by to nešlo vůbec, ale zároveň i se sebelepšími pomůckami nejde vše samostatně,
20 pomoc vidících je potřebná.

21 V tomto směru to mám jako manažer jednodušší, než řadový nevidomý pracovník. Já mohu
22 podřízenému dát za úkol něco dohledat na internetu, nevidomý výkonný pracovník to musí
23 hledat mnohem složitěji a déle sám, nebo musí o pomoc požádat. A příliš mnoho žádostí o
24 pomoc je cesta k odchodu z pracovního místa.
25

26 **Jakým způsobem vybíráte nové pracovníky?**

27
28 Máme metodicky propracovaný proces, během kterého poznáváme uchazeče a on nás. Vždy
29 postupujeme ve dvojici s vidícím, který může vnímat neverbální projevy uchazeče. Nejdříve
30 probíhá vyřazení žádostí, které nesplňují povinné požadavky, pak probíhá výběr pro telefonické
31 pohovory, pak pozveme několik uchazečů a nakonec ještě dva horké kandidáty. Součástí je
32 praktický úkol, někdy další prvky, ale to asi přesahuje záměr tohoto rozhovoru. Specifikem
33 neziskovky stále je, že se objevují uchazeči, kteří hrají různé hry a domnívají se, že když jdou
34 do neziskovky, tak že si vedle toho budou dělat tři další zaměstnání, a že tady budou mít akorát
35 zapláceno pojištění.

36 Pokud je tématem celého rozhovoru zvládnání manažerské pozice nevidomým, pak bych asi měl
37 uvést, že absencí zrakového vjemu musím vyvažovat životní zkušeností, dobře volenými
38 otázkami, dobrým nasloucháním, promyšlením a domluvou s vidícím spolupracovníkem před
39 pohovorem, jak budeme postupovat bez možnosti domluvat se očima. Vždy postupujeme ve
40 dvojici s vidícím, který může vnímat neverbální projevy uchazeče. Přijímání nového pracovníka
41 je také náročné v tom, že musím přečíst řadu dokumentů různě zpracovaných, životopisů,
42 motivačních dopisů a emailů. Musíme nastavit určité síto, jaké žádosti vyřadit, než je začnu číst,
43 popřípadě, jak mi je má vidící pracovník předávat.
44

45 **Jaké jsou Vaše slabé stránky a jaké silné stránky?**

46
47 Začínal bych se silnými stránkami. U mne to je určitě znalost prostředí a tematiky cílové
48 skupiny, znalost ekonomiky, dobrá paměť, schopnost vnímat jednotlivé lidi a přistupovat k nim
49 individuálně. Možná by se ještě něco našlo. Slabé stránky mám taky, ale to si musím ošetřit
50 sám.
51

52 **To musí být časově náročné řídit a vést neziskovou organizaci?**

53

1 Je to náročné! Když vznikla organizace, tak prvních pět let bez jakékoliv nadsázky jsem
2 pracoval šest dnů v týdnu a většinu těch dnů jsem pracoval třeba deset i víc hodin. Psal jsem
3 v podstatě všechny projekty, všechny metodiky, všechny propagační a informační materiály.
4 První dva roky jsme byli dva lidé, pak jsme byli tři, pak se to rozrůstalo až po pěti letech to byl
5 sedmičlenný tým. Dneska je to tým dvanáctičlenný včetně mě. Nejvíc nás bylo čtrnáct. Mluvím
6 o fyzických osobách, někteří pracovníci mají kratší úvazky.
7 Dnes už to tak vypjaté a náročné není, ale už mi taky je víc let.
8

9 **To jste měl velkou podporu v rodině při Vaší práci?**

10 Ano, musím říct, že kdybych neměl manželku, která mně podporovala, tak bych to asi
11 nezvládal. Bylo to existenční dobrodružství zakládat něco nového a odcházet z dobře placeného
12 místa. Stal jsem se nezaměstnaným, byl jsem na podpoře úřadu práce za minimální mzdu, čili
13 šel jsem na třetinu svého předchozího platu atd. A teprve po čtyřech letech jsem měl stejný plat
14 jako moji podřízení. Měl jsem ale invalidní důchod, takže jsem se vždycky snažil mít peníze na
15 vidící pracovníky, kteří sice realizovali převážně moje myšlenky, ale bez nichž by to vůbec
16 nešlo.
17

18 **Zakládáte si na tom, že by měli být zaměstnanci vaší organizace převážně nevidomí 19 zaměstnanci a kolik zaměstnanců ve vaší organizace je vidících a kolik nevidících?**

20 Zakládáme si na kvalitním plnění projektů a poskytování užitečných služeb. Zakládáme si také
21 na tom, že nevidomí si u nás vydělají víc, než tomu je většinou jinde. Mnohokrát jsem se setkal
22 s přístupem, že když jsou nevidomí do nějakého projektu firmy nebo instituce zapojeni, tak že
23 tam odvedou práci zdarma, zatímco vidící si ji nechají zaplatit. Oblíbeným argumentem bývá
24 „vždyť to děláte pro sebe“. Tyto přístupy určitě odmítám a zažil jsem s nimi i pár konfliktů.

25 Pro nás je důležité odvést dobře práci a taky za ni zaplatit. Zapojení lidí s postižením není náš
26 program, nejsme družstvo pro zaměstnávání nevidomých, jsme poskytovatelé služeb
27 nevidomým. Nevidomí lidé jsou do práce zapojeni v té míře, jakou vyžaduje plnění projektu, a
28 také, do jaké míry zvládne celý tým spolupráci s nevidomým. Nebývá to zvykem vyslovovat,
29 obzvláště od nevidomého člověka, ale zapojení nevidomého tým zákonitě zatíží. Musí být
30 vytvořena různá opatření, třeba v komunikaci, vždy je nutná nějaká míra pomoci vidících atd.
31 Kdysi jsme pracovali tři nevidomí a desítky vidících, a to už dělalo problémy. Dnes nevidomé
32 zaměstnáváme spíše na menší úvazky např. na dohody o pracích konaných mimo pracovní
33 poměr.

34 Slepota prostě není kvalifikace, pracovní poměr není dobročinnost. Mnohokrát jsem se žel také
35 setkal s přístupem nevidomých, že jsme vlastně tady kvůli tomu, abychom je zaměstnali. Ptali
36 se „A kdo jiný by mne měl zaměstnat?“ Ve skutečnosti je ovšem základní to, jestli dotyčný má
37 předpoklady pro zvládnutí práce. A tady se objevoval nešťastný přístup vysokých škol
38 usnadňujících nevidomým studium daleko za hranice rozumnosti. A také návyk některých
39 nevidomých, že jim každý ve všem vyjde vstříc. Na druhé straně je potěšující, že se pořád mezi
40 nevidomými objevují schopní a pracovití lidé. Kdybychom je všechny mohli zaměstnat, bylo by
41 to úžasné, ale prostě nejde to.

42 Dnes tedy pracuji jako nevidomý v hlavním poměru sám, ale máme téměř desítku nevidomých
43 spolupracovníků na různé dohody.
44

45 **Jaké sociální služby nabízíte?**

46 Jsme registrovaní poskytovatelé dvou sociálních služeb. Jedná se o odborné sociální poradenství
47 a sociálně aktivizační služby poskytované dobrovolnickým centrem. Dále máme projekt, ve
48 kterém profesionální asistenti pomáhají nevidomým dětem, keramickou dílnu využívající
49 speciální techniky pro nevidomé, a věnujeme se kulturní činnosti.
50

52 **Umožňujete kariérní růst zaměstnancům vaší organizace?**

53

1 To je trochu teoretická otázka pro organizaci s dvanácti zaměstnanci. Pohyb na pracovních
2 pozicích je minimální, obvykle je vyvolán odchodem pracovnice na mateřskou dovolenou.
3 Myslím ale, že jsme několik zaměstnanců dobře vybavili zkušenostmi pro jejich pracovní
4 kariéru jinde. Na podporu profesního růstu myslíme, pracovníci procházejí vzděláváním i nad
5 rámec povinného, pokud na to ovšem jsou finance. Mezi bývalými pracovníky jsou zakladatelé
6 dvou nových občanských sdružení, někteří obsadili dobré pracovní pozice jinde.

7
8 **Jaké jsou Vaše plány do budoucna v organizaci?**

9
10 Přežít systémové kotrmelce a uhájit kvalitu služeb. Uhájit stávající rozsah klientů. Dnešní
11 dobrovolnické centrum má 146 zrakově postižených klientů. Ve třech měsících v loňském roce
12 bylo 151 aktivně zapojených dobrovolníků. Další desítky klientů jsou v dalších projektech. Co
13 plánujeme? Nápady jsou, ale ty si necháváme pro sebe. Know-how se krade i v neziskovém
14 prostředí, tak uvidíme, co se podaří.

15
16 **Jaké problémy musíte jako manažer řešit?**

17 Za čtrnáct let fungování Okamžiku jsme museli sehnat asi sedmdesát milionů korun, napsat
18 možná pět set grantových žádostí, najít asi čtyřicet pracovníků, mnoho desítek spolupracovníků
19 a asi šest set dobrovolníků. Stěhovali jsme se na šest různých adres se vším vybavením
20 počítačovou sítí, malováním a vším ostatním. Jednou jsme byli vytopeni, jednou vykradeni,
21 prošli jsme nejméně dvěma desítkami různých kontrol, absolvoval jsem několik set porad,
22 pracoval ve dvou vrcholných orgánech celostátních asociací a řešil a řeším další koncepční a
23 operativní důležité problémy. Na tom všem a mnohém dalším jsem se jako vedoucí organizace
24 v různé míře podílel a denně podílím jako ten, kdo má konečnou odpovědnost. Tuto práci
25 absolvuji s úplnou slepotou. Možná by si někteří úředníci mohli vyzkoušet vedení porady
26 poslepu, psaní grantové žádosti pomocí počítače s hlasovým výstupem čtoucím nespolehlivě
27 zadání ve formuláři žádosti plném formátovacích prvků, vyzkoušet si poslepu desítku
28 přijímacích pohovorů nutnou k vybrání jediného pracovníka. A proběhnout se s bílou holí do
29 práce a zpátky. Nestěžuji si, pouze sděluji, že to je náročné, mnohem náročnější, než tohle vše
30 dělat a vidět na monitor, na lidi, na papíry, na cestu, na cokoliv.

31
32
33 **Jaká je spokojenost zaměstnanců ve vaší organizaci?**

34 To byste se asi měl zeptat zaměstnanců, ne mne. Já doufám, že ve většině případů je
35 spokojenost větší, než je dnes obvyklé.

36
37 **Co byste změnil ve své manažerské práci?**

38
39 Co bych změnil teď? Kdybych mohl, přibral bych k sobě na pár hodin týdně asistentku, abych
40 měl volnější ruce. Co bych změnil zpět, kdyby to šlo? Určitě bych napravil některé chyby
41 v personální práci a méně se snažil vše zvládat na sto procent. Stálo to moc energie, možná
42 kousek zdraví a mnohdy po nějakém čase bylo jedno, co jsme jak dělali. Přišlo něco nového a
43 úsilí šlo do prázdna.

44
45 **Jak řešíte odstranění bariér vzniklé u zrakově postižených zaměstnanců?**

46
47 Za dvacet let práce v prostředí zrakově postižených jsem se naučil problémy spojené se
48 zrakovým postižením pojmenovávat a probírat se všemi zúčastněnými. Byl jsem překvapen,
49 když mi před časem externí lektorka řekla, že jinde vedla také kurzy pro nevidomé, ale teprve se
50 mnou měla možnost zcela otevřeně mluvit o problémech spojených s přístupem nevidomých a
51 vidících k sobě navzájem. Kromě toho máme témata spojená se zapojením zrakově postižených
52 do práce ošetřena v interních normách a metodikách.

53

1 **Docházejí Vám někdy síly při práci?**

2

3 Někdy jsem unaven, ale mám vlastní způsoby, jak energii obnovit. Vlastně jsem na tom možná
4 lépe, než před pár lety, mnohé se ustálilo, metodiky jsou propracovány, nemusím vymýšlet
5 prosté věci, mohu se zaměřovat na zásadní a koncepční otázky. A už nemusím pracovat šest dnů
6 v týdnu s desítkami hodin navíc. To šetří energii nejlépe.

7

8 **Děkuji za poskytnutí rozhovoru!**

9

10 S Ing. Miroslavem Michálkem, nevidomým ředitelem občanského sdružení Okamžik
11 rozmlouval *

12 Praha únor 2014

1 **Příloha C - Rozhovor s respondentem C**

2 **Pan C - rozhovor**

3 **Jak jste se stal manažerem?**

4 Já jsem v organizaci 5 let a jsem členem vyššího týmu organizace. Vím o těch
5 principech, vím o těch idejích a záměrech firmy dost.

6 **Zaměstnáváte zrakově postižené?**

7 Jsme firma, ve které pracují hlavně zrakově postižení. Od výkonného ředitele, který je
8 zrakově postižený až po zaměstnance. Celá naše firma se skládá ze zrakově postižených
9 zaměstnanců.

10 **Zaměstnáváte i nevidomé zaměstnance?**

11 Ano, zaměstnáváme i nevidomé zaměstnance.

12 **Kolik nevidomých zaměstnanců zaměstnáváte?**

13 Polovinu firmy tvoří nevidomí zaměstnanci a polovinu firmy tvoří vidící zaměstnanci,
14 avšak se zrakovým postižením.

15 **Jak se člověk stane manažerem?**

16 Byl jsem nejprve zákazníkem firmy. Později mě zakladatel firmy oslovil a požádal mě o
17 pomoc s vedením firmy. Protože se mi firma zdála být velice prestižní a dobře jsem ji
18 znal, souhlasil jsem s nabídkou a nastoupil jsem na pracovní pozici obchodní manažer
19 firmy. Hned na počátku jsem si s těmi nejbližšími pracovníky stanovil a vyjasnil nějaké
20 ideje a základní filozofii, a pak jsme se všichni snažili o to, jak tyto ideje a filozofii
21 naplnit. Tyto ideje, filozofii, myšlenky musel nejprve schválit zakladatel firmy, a pak
22 bylo možné je aplikovat v praxi.

23 **Absolvoval jste výběrové řízení na pracovní pozici obchodní manažer?**

24 Ne, zakladatel si mě vybral a pozval k osobnímu pohovoru a zeptal se mě, jaké mám
25 zkušenosti a praxi v oboru a zřejmě jsem ho zaujal a vybral mě. Firmu jsem dobře znal
26 a už od počátku jsem usiloval pracovat právě v této firmě.

27 **Čím jste oslovil zakladatele firmy, že si vybral právě Vás?**

28 Mám různé zkušenosti z různých forem obchodu a měl jsem praxi v oboru. Mám vlastní
29 náhledy a postupy s vedením lidí, které jsem získal zkušeností a praxí. Tyto postupy
30 mohou přinést firmě něco nového, než když se řídí těmi postupy, které si zvolil
31 zakladatel nebo ten majitel firmy. Proč jsem si řekl, že bych mohl pracovat v této firmě
32 bylo to, že jsem byl jak jsem uvedl výše klientem, zákazníkem firmy a zároveň jsem
33 měl velké obchodní zkušenosti z trhu, a to jsem chtěl firmě nabídnout a myslel jsem si,
34 že je to jiný segment obchodu, než jsem doposud dělal. Byla to výzva zkusit dělat
35 obchod z jiné strany, než jsem byl zvyklý a nefungují zde standardy jako v klasických
36 obchodních firmách.

37 **Co Vám nejvíce vadilo v práci manažera?**

38 Pracoval jsem vždy ve větších firmách, které měly vybudovaný nějaký systém toho
39 obchodu. Obchodníkům ta firma poskytovala nějaký servis a ten tady nebyl když jsem
40 nastoupil na pozici obchodního manažera. Ta naše firma je malá a byl jsem zvyklý, že
41 některé věci jsou dané a nemusím je řešit. Přejechod z velkých firem do malých firem mi
42 přinášelo zpočátku nepříjemnosti. Nakonec se to ukázalo jako výhoda, protože člověk v
43 takové firmě není svazován a může ledacos prosadit, co si myslím, že je správně.

44 **Měl jste někdy nějaké problémy s nadřízeným nebo zakladatelem firmy?**

45 Jsme malá firma, takže to i u nás funguje jako v jiných firmách. Když svého
46 nadřízeného přesvědčíte, že ten Váš záměr je správný a pro firmu přínosný, tak každý
47 majitel k tomu přistupuje stejně.

48

1 **Provádíte ve firmě firemní porady?**

2 Majitel má u nás porady s konkrétními lidmi, kteří mají na starosti určitý úsek dané
3 činnosti a řeší společně problémy úseku.

4

5 **Rád bych se vrátil zpět k tématu zrakově postiženým, protože sám jsem zrakově
6 postižený manažer.**

7 Já jsem také zrakově postižený a moje práce je velmi náročná. Zvláště, když mám tu
8 zkušenost zrakově postiženého pracovat v normálních firmách. Těch zkušenosti mám
9 řadu.

10

11 **Myslíte si, že mohou vykonávat manažerskou činnost nevidomí lidé?**

12 Já si myslím, že může vykonávat manažerskou činnost.

13

14 **Máte ve firmě nějaké nevidomé manažery?**

15 Ne nemáme. Přímého nevidomého manažera nemáme. Ve firmě jsou zrakově postižení
16 manažeři, kteří ještě vidí. Protože vím, co obnáší práce manažera, tak s klidným
17 svědomím mohu říct, že tady jsou chytrí lidé, samostatní, vzdělaní, šikovní. Nevidomí
18 nemají toho vnitřního ducha, aby se staly manažery. Manažer je pozice všehovnímající.

19

20 **Jaké předpoklady člověk musí mít, aby se stal dobrým manažerem?**

21 Takový člověk, který se chce stát manažerem musí mít nějaké určité vzdělání, a to
22 nejlépe ekonomické, aby mohl vykonávat pozici manažera nějaké firmy. Musí mít
23 zkušenosti, musí mít přehled, musí mít vizi, musí se umět ztotožnit s filozofií
24 společnosti, ve které pracuje, musí být dobrý organizátor, musí mít vliv na lidi během
25 svého času ve firmě, musí být hodně samostatný.

26

27 **Kontakty musí mít také dobrý manažer?**

28 Pracoval jsem v mnoha odvětvích a ty kontakty si vytvoříte. Vytvoříte si je pouze svou
29 aktivitou. Nikdo za váma nebude chodit a nabízet Vám svůj kontakt, aby jste s ním
30 spolupracoval. Vždycky musíte být Vy ten aktivní. Nikdo to za Vás neudělá. Z
31 obecného hlediska nevidím problém při dnešních možnostech technických,
32 technologických proč by nevidomý člověk nemohl být manažerem.

33

34 **Jak u vás ve firmě probíhá výběrové řízení zaměstnanců?**

35 Záleží na jakou pozici. Souvisí to s tím, na co je tato firma zaměřená. Jsou to lidi např.
36 se znalostí výpočetní techniky, speciálních softwaru, se znalosti cizích jazyků, protože
37 většina softwarů se nakupuje v zahraničí, takže v rámci suportu je nutno komunikovat s
38 těmi dodavateli.

39

40 **Jaký má průběh výběrové řízení a kdo je přítomen u výběrového řízení?**

41 Protože těchto pozic, které jsem vyjmenoval není mnoho jako v každé podobné firmě,
42 tak nevybíráme zaměstnance formou výběrového řízení. Jsme specificky zaměřená
43 firma, která si vybírá zaměstnance formou kontaktů, známostí, doporučení apod.

44 **Jak velké máte zkušenosti se zaměstnáváním nevidomých zaměstnanců?**

45 Říkal jsem, že tady ve firmě pracuje nevidomých zaměstnanců v poměru 50 na 50.

46

47 **Jaké jsou specifika práce nevidomých zaměstnanců?**

48 Každý člověk v naší firmě má nějakou náplň práce. V podstatě u nás ve firmě se
49 nerozlišuje, zda je člověk slabozraký nebo nevidomý. Musím konstatovat, že ve firmě

1 nemáme žádného nepostiženého, tedy co se týče zraku.

2

3 **Jaké jsou specifika práce nevidomých osob?**

4 Práce nevidomých se v podstatě neliší od slabozrakých. Pracovní prostředí mají
5 uzpůsobeno k výkonu zaměstnání v podobě ozvučených PC, pichtův brailských stroj
6 máme k dispozici, ale máme i několik brailských tiskáren připojených do PC. Za
7 pomocí těchto tiskáren může nevidomý zaměstnanec číst text a používat dále v běžném
8 prostředí. Na čtení nevidomí u nás ve firmě používají brailský řádek, na kterém se jim
9 zobrazuje v bodovém písmu text, který je zobrazen na displeji PC. Z mezilidského
10 hlediska dbáme na to, aby ve firmě kde se pohybují nevidomí zaměstnanci, aby nestály
11 žádné předměty, které by bránily v průchodu nevidomému. Pokud je to člověk
12 nevidomý a má tady vykonávat nějakou práci, tak je to specialista, odborník ve svém
13 oboru. Tedy nevidomý, který opravuje počítače pro nevidomé používá ozvučené
14 nástroje a zařízení a nemusíme mu to nijak upravovat.

15

16 **Takového odborníka na opravy počítačů si nejprve předem vyzkoušíte, než ho 17 přijmete do pracovního poměru?**

18 Vybíráme si člověka, který se skutečně vyzná v IT technologiích, takže to většinou bývá
19 člověk, který to s PC technikou umí. Neznám nevidomého nebo slabozrakého, který se
20 zajímá o tento obor, aby těmto věcem nerozuměl nebo nebyl s tím nikdy seznámen.
21 Nepotřebují u nás ve firmě nevidomí nějaké speciální výhody a pokud mají nějaký
22 speciální požadavek, tak je to vždy jen o komunikaci. Je potřeba myšlenku sdělit a
23 nenechávat si ji pro sebe, abychom ji mohli ihned řešit. Pokud si kolega, např. si chce
24 něco koupit v krámu, tak mu to přineseme nebo není ho problém doprovodit. Případně
25 pokud kolega potřebuje něco přečíst rychle z novin, z knihy apod., tak mu pomůžeme.
26 Jsme malá firma a dokážeme si vyjít vstříc. Je to vždy o té atmosféře ve firmě, zda tomu
27 nevidomému pomohou nebo ho nechají v tom plácet.

28

29 **Umožňujete zaměstnancům kariérový růst zaměstnancům?**

30 Ve vlastním zájmu době volna se naši zaměstnanci mohou vzdělávat. My ve firmě
31 vyžadujeme spíše odborný růst, abychom mohly obsadit jednotlivé pracovní pozice. V
32 obsazení pozice se pak růst vyvíjí odborně. Pokud by se náš zaměstnanec rozhodl přejít
33 do jiné firmy, tak v tomto oboru v naší firmě získá bohaté znalosti.

34

35 **Provádíte ve firmě supervize?**

36 Ne, supervize vůbec v naší firmě neděláme.

37

38 **Jak dlouho u Vás přetrvává postižení zraku?**

39 Mám zrakovou vadu od narození a můžu říct, že na tom nejsem úplně tak zle. Jsem
40 světloplachý, tupozraký, barvoslepý. Tyto vady byly u mě diagnostikovány jako
41 porucha světlocitu, porucha barvocitu, světloplachost.

42

43 **Na jaké základní škole jste se vzdělával?**

44 Rodiče, tedy maminka přišla na to, že mám stejnou oční vadu jako její bratr a do
45 budoucna se u mě neuvažovalo, že bych měl chodit do normální školy pro vidící děti.
46 Pocházím ze západních Čech, a po tomto zjištění a uvážení rodiče usoudili, že
47 nastoupím do speciální školy pro zrakově postižené v Praze do první třídy. Zde na této
48 škole se dále rozhodovalo za raného socialismu o mém budoucím povolání. Rozhodlo
49 se, že půjdu studovat ekonomickou školu v Praze Krči na SIŠ Aloise Klara. Úspěšně

1 jsem tento ekonomický obor s maturitou vystudoval na této škole a dodnes se tomuto
2 oboru věnuji!

3

4 **Neměl jste potřebu dále studovat na VŠ ekonomický obor?**

5 Lhal bych, kdybych tvrdil, že jsem nechtěl jít dále se vzdělávat na VŠ. Vždycky jsem
6 chtěl zkusit studovat práva, ale neudělal jsem přijímačky na VŠ. Směrem, kterým jsem
7 se vydal, byl ten správný směr a ničeho v životě nelituji. Během své práce obchodního
8 manažera jsem se mnoho naučil z oboru psychologie, ekonomie, návyky chování před
9 druhými lidmi a využívám všeho, co se dá.

10

11 **Používáte při své práci nějaké kompenzační pomůcky?**

12 Ano, samozřejmě. Hlavně používám speciálně upravený počítač pro slabozraké osoby.
13 Pracoval jsem v jedné velké firmě jako obchodní manažer a v té firmě se veškeré
14 statistiky, výsledky v tabulkách tiskly na papír malým a světlým písmem. Přišel za
15 mnou IT technik z firmy a veškeré výsledky mi uzpůsobil tak, abych je dobře viděl. Já
16 jsem byl spokojený a oni také. Z pozice slabozrakého se naučíte si dělat, nebo si
17 kompenzovat ty nedostatky vůči jiným. Dokážete si představit, že člověk, který je
18 barvoslepý, zásobuje firmu o 3500 zaměstnanců barvami? Dělal jsem to 6 let a na barvy
19 jsem neviděl. Každá barva však má své označení, své číslo a podle jednotlivého čísla
20 jsem poznal barvu. Začal jsem mít svoje názory, zkušenosti, představy, svoje vlastní
21 názory, pak jsem přebíral názory druhých, se kterými jsem se musel ztotožnit, a pak
22 teprve jsem se mohl stát manažerem. Myslím si, že nevidomí se mohou stát v
23 jakémkoliv oboru, že dneska už to těm lidem nebrání. Musí mít vzdělání a musí získat
24 někde ty zkušenosti a bez těch to nejde, ale dneska je to stále o tom, že zdraví se těch
25 nevidomých bojí.

26

27 **Proč se zdraví lidé bojí zaměstnávat nevidomé?**

28 Protože budou mít s něma víc starostí, protože se jim budou muset věnovat víc než těm
29 ostatním. S tím, že jim to bude odebírat energii, čas apod. Zaměstnavatel musí mít pocit,
30 že nevidomý má pro něj přínos ne, že pro něj znamená problém. Toto když pomine,
31 nebo se zlepší, tak zřetelně postižení by měli lepší příležitosti pracovat v různých
32 firmách.

33

34 **S jakými překážkami jste se setkal v manažerské práci?**

35 Nesetkal jsem se s žádnou překážkou ve své práci. Nemohu říct, že by někdy nastaly
36 takové podmínky, abych mohl říct, že tuto práci nemohu dělat.

37

38 **Podařilo se Vám pokaždé vše vyřešit v práci manažera?**

39 Byl bych směšný, kdybych tvrdil, že jsem pokaždé vše vyřešil bez problémů. Nikdy
40 bych nedával příčinu tomu, že nevidím.

41

42 **Kde jste nejvíc čerpal znalosti, zkušenosti?**

43 Nejvíc znalostí, dovedností a zkušeností jsem získal od vidících manažerů, kteří mě v
44 obchodování zdokonalovali. Vidící uměli lépe komunikovat s veřejností, se zákazníky,
45 uměli lépe vystupovat jako vedoucí týmu. Všechny tyto aspekty jsem musel zvládnout
46 se naučit a umět aplikovat v praxi.

47

48 **Jaká je hlavní činnost obchodního manažera ve vaší firmě?**

49 Dobrý prodej, obchodování. Co nedělám, tak jve vyjednávání cen při nákupu zboží, to

- 1 si zabezpečuje ředitel naší firmy.
- 2 **Jaké jsou Vaše plány do budoucna?**
- 3 Vzdělávat se a učit se novým trendům.
- 4 Pokud chci po něčem sáhnout, tak musím udělat vše proto, abych na to dosáhnul!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Antala

Obor: Manažerství a řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Manažerství a řízení zaměstnanců v organizacích pro zrakově postižené

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 100

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 19

Počet ostatních zdrojů: 11

Vedoucí práce: Mgr. Jana Janková