



**Studie o postavení osob se zdravotním postižením (OZP) na trhu práce
aneb
od povinností, administrativy a sankcí
ke společenské odpovědnosti**

Jako součást aktivit projektu „Podpora sociálního dialogu“
Asociace samostatných odborů a KZPS ČR
Zpracoval kolektiv autorů Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání, s.r.o., Ostrava
a Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR, Praha

prosinec 2015

Obsah

Úvod	2
1) Legislativní rámec podpory zaměstnávání OZP pro období 2015 – 2016 vč.....	3
Vývoj a současný stav	3
Zdravotní postižení a trh práce	3
Rehabilitace OZP a její koordinace	3
Legislativa	3
Předpokládané změny	4
Nástroje na podporu zaměstnávání OZP na volném i chráněném trhu práce	5
2) Demotivační faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců	8
2.1 Faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP obecně	8
2.2 Demotivační faktory na straně OZP.....	9
2.3 Demotivační faktory na straně zaměstnavatele.....	11
Shrnutí	13
3) Informační minimum o zaměstnávání osob se zrakovým, sluchovým a tělesným postižením.....	14
3.1 Obecné zásady společné pro smyslová i tělesná postižení	14
3.2 Minimum pro zaměstnávání osob se sluchovým postižením (OSP).....	15
3.3 Minimum pro zaměstnávání osob se zrakovým postižením (OZRP)	18
3.4 Minimum pro zaměstnávání osob s tělesným postižením (OTP).....	21
Závěr.....	24
4) Popis možností a omezení ve využívání standardů diverzitní komunikace na pracovišti (SDKP)	25
Anotace	25
Diverzitní komunikace na pracovišti – podmínky, souvislosti, praxe.....	25
4.1 Místo úvodu.....	25
4.2 První krok – rozhodnutí zaměstnat OZP.....	26
4.3 Druhý krok – výběr vhodného pracovníka z řad OZP	27
4.4 Třetí krok - oznámení nižšímu managementu, že mezi ně přijde OZP	30
4.5 Čtvrtý krok - uvedení nového pracovníka se ZP na pracoviště.....	31
4.6 Pátý krok - průběžná kontrola fungování principů diverzitní komunikace vůči pracovníkovi se ZP na jeho pracovišti	34
5) Význam využívání sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem (CSR) v kontextu k zaměstnávání OZP jak v národních, tak zahraničních souvislostech	36
5.1 Krátký exkurz do problematiky CSR v ČR a ve světě vč. základní terminologie pro oblast CSR.....	36
5.2 Srovnání obsahu 3 pilířů CSR v dokumentech platných v ČR vč. začlenění konceptu CSR do stávajících norem ISO	38
5.3 Sociální pilíř CSR a zaměstnávání OZP	41
Závěr.....	47
Seznam použité literatury	48

Úvod

Potřeba této studie byla vyvolána aktivitou a zájmem sociálních partnerů o aktuální problematiku zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP) a jejich situace na trhu práce. Naší společnou snahou je shromáždit a prezentovat některé kritické poznatky i dosažené zkušenosti v oblasti zaměstnanosti, které přes dosud uskutečněné kroky a opatření jak v legislativní, tak v exekutivní a v organizační oblasti nepřinášejí očekávané pozitivní výsledky ve zvýšené zaměstnanosti OZP na trhu práce.

Proto na základě zkušeností autorů materiálu je naše pozornost zaměřena na následující oblasti:

- 1) Legislativní rámec podpory zaměstnávání OZP pro období 2015 – 2016 vč.
- 2) Faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců.
- 3) Informační minimum o zaměstnávání osob se zrakovým, sluchovým a tělesným postižením.
- 4) Popis možností a omezení ve využívání standardů diverzitní komunikace na pracovišti (SDKP).
- 5) Význam využívání sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem (CSR) v kontextu k zaměstnávání OZP jak v národních, tak zahraničních souvislostech.

1) Legislativní rámec podpory zaměstnávání OZP pro období 2015 – 2016 vč.

Vývoj a současný stav

Stejně jako ve většině zahraničních systémů i v ČR je osoba se zdravotním postižením na trhu práce vnímána jako specifický typ znevýhodnění. Důvodem je skutečnost, že na rozdíl od jiných typů znevýhodnění se jedná o trvalou změnu pracovních kompetencí a možností, zpravidla nevratnou v průběhu produktivního věku.

Tento postoj má kořeny v historii a vyplývá z tradice pohledu na válečné invalidy a invaliditu způsobenou pracovními úrazy, dnešní struktura typů zdravotního postižení se však mění a vedle úrazů převažují spíše následky civilizačních chorob a životního stylu.

Zdravotní postižení a trh práce

Definice zdravotního postižení dosud vycházejí v ČR z převážně medicínských hledisek, přestože pro pracovní uplatnění hraje roli souhrn faktorů zdravotních v kombinaci s unikátní sociální situací a zázemím a osobním profilem daného člověka.

Mezinárodní klasifikace zdravotního postižení, vycházející ze tří rovnocenných složek: defektu, aktivity a participace, u nás zatím není aplikována.

Současný systém posouzení invalidity, který klade důraz na zdravotní stránku a důsledky postižení v mnoha ohledech nevyhovuje potřebám moderního trhu práce.

Teprve v posledních letech je diskutováno o nezbytnosti komplexnějšího posouzení – diagnostiky pro fázi pracovní rehabilitace OZP a využití metod ergodiagnostiky a bilanční diagnostiky – jako podmínky pro efektivní začlenění do zaměstnání u významné části OZP.

V rámci skončeného projektu PREGNET (MPSV ČR 2008 – 2012) již byla vytvořena a pilotně ověřena síť ergodiagnostických center v krajích, s nimiž bude možno v praxi dosáhnout postupného zlepšení.

Praxe i opakované analýzy ukazují, že jen část OZP v produktivním věku skutečně hledá uplatnění na trhu práce. Vliv má nejen míra typu postižení (často subjektivně vnímané), ale také osobní zázemí, dostupnost z bydliště a další faktory.

Rehabilitace OZP a její koordinace

Není sporu o tom, že klíčovým cílem procesu rehabilitace osoby se zdravotním postižením je práce, zajišťující relativní nezávislost na vnější podpoře, na sociálním systému.

Česká legislativa v oblasti podpory integrace OZP je na rozdíl od většiny vyspělých zemí dosud přísně segmentována. Samostatné právní normy upravují jednotlivé fáze rehabilitace:

- zdravotní;
- sociální;
- vzdělávací a profesní;
- pracovní.

Již od devadesátých let jsou opakovaně zahajována jednání o právní úpravě koordinované rehabilitace, dosud bez výsledku. Není dosud rozhodnuto o podobě a formě „spojovacího článku“, který by právně zajistil prostupný systém bez zbytečných prodlev a procesních komplikací – plynulý přechod OZP mezi jednotlivými fázemi rehabilitace ideálně až k pracovnímu uplatnění.

Legislativa

Pokud se jedná o trh práce, v přijatých dokumentech (Národní plány integrace OZP, Strategie zaměstnanosti a další), je v nich zcela oprávněně deklarována priorita integrace OZP do volného trhu práce. Jeho požadavky se však rychle mění a existující nástroje nejsou v praxi příliš efektivní. Základní právní normou je v tomto směru Zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004Sb. a prováděcí Vyhláška č. 518/2004Sb.). Jeho základní teze mluví o „ochraně OZP na trhu práce a zvýšené pozornosti, která je

jim věnována“. Pojem „ochrana“ je však etymologicky i obsahově v rozporu s principem „rovných práv a příležitostí“, k jehož naplňování se i Česká republika zavázala podpisem Úmluvy OSN o právech osob se zdravotním postižením.

Je potřeba si uvědomit, že systém podpory OZP na trhu práce se pohybuje na rozhraní sociální a hospodářské politiky. Sociální politika vůči OZP zahrnuje kromě důchodu také sociální služby, péči, kompenzaci, pomůcky, dávky nepojistných systémů až do fáze sociálně – pracovní terapie nebo pracovní rehabilitace bez pracovního poměru. Všechny tyto články podpory jsou přísně individuální – poskytované osobě.

Uzavřením pracovního poměru vstupuje OZP do hospodářské politiky, není již „klientem“. Stává se na základě rovných práv a příležitostí součástí trhu práce, ve vztahu „win-win“ na straně zaměstnance (odměna za výkon a kvalitu práce) a zaměstnavatele (přínos OZP pro plnění hospodářské funkce a konkurenceschopný rozvoj). Postupným vývojem již dnes zákoník práce neobsahuje žádné prvky ochrany ani regulace postavení OZP v pracovněprávním vztahu, byla zrušena i povinnost zaměstnavatele hlásit vhodná pracovní místa pro OZP. Zatímco zákon o zaměstnanosti stále hovoří o ochraně, výčet jeho nástrojů obsažených v části III (§§ 67 – 84) nabízí výhradně podporu poskytovanou zaměstnavateli ve finanční i nefinanční podobě. Přehled těchto nástrojů a jejich charakteristiky je v tabulce v závěru kapitoly.

Zatímco struktura a typy nástrojů odpovídají evropskému standardu, stále přetrvává v praxi řada nedostatků s dopadem na jejich efektivnost. Negativně na zájem a motivaci obou stran trhu práce působí zejména následující skutečnosti:

- Rozhodnutí ČSSZ o přiznání invalidity nebo statutu osoby zdravotně znevýhodněné nedává zaměstnavateli žádnou informaci o pracovním potenciálu OZ.
- Nástroje podpory individuálního přístupu k uchazeči o zaměstnání jsou v praxi vnímány jako administrativně složité a nepřiměřené očekávané míře podpory.
- Síť ÚP ČR nedisponuje kapacitou pro individuální pomoc a poradenství zaměstnavatelům, pro tento účel neexistuje ani externí „servisní“ síť či kapacita po vzoru řady vyspělejších zahraničních systémů.
- Značná část OZP (evidovaných ÚP ČR i mimo evidenci) není objektivně připravena pro okamžitý vstup do zaměstnání – chybí funkční „tranzitní“ stupeň – mezičlánek mezi sociální službou (rehabilitací) a skutečným zaměstnáním.
- Kompetence a odpovědnost za specifickou část aktivní politiky zaměstnanosti přísluší výhradně MPSV ČR a jeho Úřadu práce, chybí synergie s rolí samospráv a municipalit (v řadě zemí běžná).

Nezastupitelnou roli hraje v ČR okruh zaměstnavatelů specializovaných pro zaměstnávání více než 50% OZP, jehož management disponuje potřebným odborným know-how, a kteří jsou podporováni specifickými nástroji (nepřesně charakterizovaný jako chráněný trh práce).

V současném nastavení systému však nejsou tito zaměstnavatelé motivováni ke spolupráci (a prostupnosti) s volným trhem práce.

Předpokládané změny

Teprve v posledních dvou letech probíhají jednání o reformě systému podpory OZP na trhu práce s komplexnějším přístupem, je předpoklad uplatnění některých změn již v průběhu let 2017 – 2018. V rámci připravovaného (prioritního) systémového projektu MPSV ČR je záměr posílit odbornou kapacitu ÚP ČR pro praktickou spolupráci se zaměstnavateli a pro posílení prostupnosti systému sociálních služeb a pracovní rehabilitace.

Diskutabilní zůstává postoj části OZP samotných a jejich skutečná motivace k trvalé práci, ovlivněný často negativními zkušenostmi, neúspěšnou snahou o nalezení zaměstnání. Obavou ze ztráty

invalidního důchodu nebo i jiných příjmů z nepojistných sociálních systémů v okamžiku trvalého zaměstnání.

Specifickým a diskutabilním nástrojem podpory je zákonem stanovený povinný podíl zaměstnaných OZP u zaměstnavatelů více než 25 zaměstnanci. Řada zemí, které dokázaly efektivně naplnit nástroje nediskriminační politiky vůči OZP a nabídnout efektivní podporu a pomoc vstřícným zaměstnavatelům, již opustila tzv. „systém kvót“, v ČR však podle zpracovatelů studie zatím nejsou vytvořeny základní podmínky pro takové rozhodnutí. Nesporná je motivační role – posilující zájem zaměstnavatelů, existují však i negativní stránky:

- Vztahuje se pouze na zaměstnavatele s více jak 25 zaměstnanci, přitom roste podíl malých a mikrofirem s potenciálem přijetí OZP.
- Výše odvodu za neplnění je v porovnání s vyspělými zeměmi spíše symbolická.
- Existují dosud neřešené problémy s aplikací tzv. „náhradního plnění“ povinného podílu, jehož podmínky a parametry umožňují tzv. „přefakturaci“, snižující účinnost nástroje. Vzhledem k tomu, že tato forma významně pomáhá konkurenceschopnosti zaměstnavatelů na tzv. chráněném trhu práce, je již rozhodnuto o jejím zachování s podmínkou postupné regulace a kontroly (limitů, parametrů) již počínaje rokem 2016.

Za zmínku stojí i jediný podobný nástroj obchodní podpory ZP50%+, kterým je zvýhodnění při zadávání veřejných zakázek (§101 zákona č. 137/2006 Sb.). I ten je však v současné době předmětem intenzivních jednání v rámci novely předmětného zákona (navrhováno jeho zrušení).

Legislativní nástroje jsou nezbytné, nenahraditelné, klíčová je nejen jejich kvalita, ale také efektivnost jejich využití.

Moderní trh práce vyžaduje především flexibilitu, roste podíl normovaných či certifikovaných procesů, objem informací uvnitř vně podniku. V tomto prostředí je požadavek na individuální personální práci – přístup k OZP často větší překážkou než jsou bariéry technické či komunikační. O to silnější musí být motivace zaměstnavatele i motivace a stupeň připravenosti uchazeče. Zahraniční i domácí praxe ukazuje, že účinnější je motivace pozitivní, založená na dobrovolném uvědoměném a sociálně odpovědném přístupu zaměstnavatele.

V následujícím přehledu je okruh nejdůležitějších nástrojů a opatření, která souvisejí se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením.

Nástroje na podporu zaměstnávání OZP na volném i chráněném trhu práce

Nástroje	Právní forma nástroje	Využití v praxi ÚP ČR	Problém, řešení z pozice ÚP
Obecné nástroje			
Antidiskriminační přístup v duchu Úmluvy práv OZP (OSN, Národní plán integrace OZP)	Zákoník práce, §§ 16 a 17 s odkazem na zákon č. 198/2007 Sb. zajišťujícím rovný přístup a práva osobám se ZP. Zrušení § 4 Nařízení vlády ČR k minimální mzdě od 1. 1. 2013 s dopadem na nízko výkonné OZP od r. 2016.	Vliv na společenské postavení OZP. Změna myšlení většinové společnosti. Podpora přístupu ke vzdělání, informacím a službám. Překonání předsudků a mentálních bariér na straně většiny.	Deklarativní charakter, obtížná vymahatelnost práva, identifikace porušení pravidel. Ke změně dochází v reálném prostředí velmi pomalu. Nutná osvěta a propagace nejen ÚP, ale i z odborných i všeobecně orientovaných médií. Kompenzace sjednocení MM zvýšením příspěvku dle §78 ZoZ.

Pracovně-právní ochrana OZP	V zásadě neexistuje odlišný postup u OZP, prvky ochrany byly postupně ze zákoníku práce odstraněny.	Usnadnění přístupu OZP na trh práce, eliminace obav zaměstnavatelů z důsledků možného budoucího ukončení pracovního poměru.	Zvyšuje obavy zaměstnaných OZP ze zneužití v mezích případech, nutná osvěta v první linii (ÚP) i preventivně.
Klasifikace stupně postižení OZP pro trh práce a podnikání	Zákon č. 155/95 Sb. o sociálním zabezpečení, Vyhláška MPSV ČR č. 359/2010 Sb. přinesla hlavně zpřísnění kritérií. Zákon o zaměstnanosti č.435/2004 Sb. (§67) novela od roku 2012. Metodika ČSSZ.	Relativně stabilní univerzální systém posudkové služby v působnosti ČSSZ, rozhodnutí využíváno pro více účelů (důchodové účely i pro podporu zaměstnávání). ÚP využívá pouze pasivně – rozhodnutí ČSSZ.	Nevyhovuje požadavkům začleňování OZP na trh práce, posouzení hlavní diagnózy a ztráty funkčních schopností neřeší podstatu znevýhodnění dané osoby v podmínkách, v nichž se nachází (např. věk, kvalifikace, sociální prostředí a osobnost člověka), v praxi není využívána mezinárodní klasifikace (ICF).

Specifické nástroje a povinnosti pro otevřený trh práce

Ohlašovací povinnost volných pracovních míst pro OZP u zaměstnavatelů	§80 zákona o zaměstnanosti Povinnost zrušena. k 1. 1. 2012, pouze nutno vést evidenci.	ÚP nemá se zaměstnavateli komunikační platformu k výměně informací o vhodných místech a vhodných uchazečích.	Chybí data pro monitoring a statistiku na národní a regionální úrovni.
Sleva na dani z příjmu (18/60 tis./rok) za zaměstnanou osobu se ZP (vyšší sazba u TZP)	§35 zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu právnických osob.	Jediný jednoznačný a plošně účinný stabilní nástroj pozitivní motivace zaměstnavatelů – úspěšných podnikatelů vykazujících zisk – mimo působnost ÚP.	Účinnost klesá s vyměřovacím základem daně, zastaralé sazby slev z roku 2001 ztrácejí motivační účinnost (zejména nižší sazba 18 tis. Kč / rok / 1 OZP).
Nástroje	Právní forma nástroje	Využití v praxi ÚP ČR	Problém, řešení z pozice ÚP
Příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa	§75 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.	Možnost získat finanční příspěvek na úpravy pracoviště, vymezeného dle §75, na které bude z evidence ÚP přijata OZP.	Administrativa spojená s doložením účelu a výše příspěvku. Závazek udržení vymezeného pracovního místa nejméně po dobu 3 let.
Příspěvek na provoz chráněného pracovního místa obsazeného OZP	§76 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.	Možnost získat finanční příspěvek až do výše 4 tis. Kč měsíčně na provoz CHPM obsazeného OZP.	Administrativní nároky, nutnost žádat čtvrtletně úřad práce, pozitivní je záruka dlouhodobé podpory v případě splnění podmínek.
Rekvalifikace, tvorba společensky účelného pracovního místa a další nástroje v rámci aktivní politiky	§ 108 a následující zákona č. 435/204 Sb. o zaměstnanosti.	Nástroje využitelné plošně, tj. i pro osoby se ZP. Nevylučují se s uplatněním ostatních nástrojů.	Nositeli jsou převážně specializované organizace, nespolupracující přímo s trhem práce a nenavazují na jeho potřeby – s nositeli pracovních míst OZP. Akreditace MŠMT, výběrová řízení ÚP ČR apod.

zaměstnanosti			Využitelné individuálně podle podmínek.
Pracovní rehabilitace	Individuální plán pracovní rehabilitace OZP dle § 69 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.	Moderní nástroj respektující individuální potřeby a požadavky UoZ nebo klienta, pokud je procesem cíleným <u>ke konkrétní pracovní pozici nebo poptávané profesi</u> . Nástroj využitelný nejen ve spojitosti s většinou ostatních nástrojů APZ, ale i se sociálními službami.	Nástroj není napojen na ostatní systémy (koordinované) rehabilitace a na konkrétní vhodná pracovní místa. Prostředí (OZP, firmy) není zatím připraveno zapojit se masivněji, chybí akvizice pracovních míst ze strany Úřadu práce či nositele PR. Administrativní bariéry. Metodické zlepšení od r. 2016.
Regionální a individuální projekty a granty OP LZZ ESF (EU)	Časově omezené projekty s regionální působností zpravidla Úřadu práce ČR.	Mohou reflektovat regionální potřeby trhu práce a poměrně významně působit na zaměstnávání ZP.	Složitá administrativa, problematická udržitelnost po skončení podpory EU.
Specifické nástroje pro chráněný trh práce (více než 50% OZP z přepočteného počtu zaměstnanců organizace)			
Zák. příspěvek na zaměstnávání OZP na vymezeném CHPM	§ 78 z. č. 435/2004 Sb. (pro zaměstnavatele nad 50% zaměstnanců se ZP na vymezených CHPM).	Předem daná podmíněně nároková a dlouhodobá hmotná podpora pracovních míst za předem daných podmínek.	Rostoucí administrativní nároky, nutnost čtvrtletně žádat, příspěvek nebyl od roku 2008 valorizován, zvýšení navrženo až pro rok 2016.
Zvýhodnění mezi uchazeči o zadávání veřejných zakázek v případě rovnosti podmínek o 15% nabídkové ceny	Zvýhodnění ZP jako uchazečů o veřejné zakázky dle zákona č. 137/2006 Sb. o 15% nabídkové ceny v pásmu podlimitních zakázek.	Málo efektivní, avšak důležitý nástroj není v působnosti služeb zaměstnanosti.	Návrh novely 2016 umožňuje vyhrazení některých „okruhů dodávek zboží“ pro zaměstnavatele na chráněném trhu. Cenové zvýhodnění však již neobsahuje (neuzavřeno).
Náhradní plnění – zvýhodnění dodávek a zakázek od ZP	§81 zákona č. 435/2004 Sb. a vyhláška MPSV ČR č. 518/2004 Sb.	Motivuje odběratele na volném trhu k zájmu o produkci ZP50%+.	Spekulativní využívání tzv. „přefakturace“ náhradního plnění s poklesem přímého vlivu na zaměstnanost OZP bude postupně od roku 2016 eliminováno evidencí a revizí parametrů (2017).

2) Demotivační faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců

Cílem tohoto materiálu je identifikovat základní faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP jak na straně osob se zdravotním postižením (OZP) tak na straně zaměstnavatelů a současně upozornit na některé problémy na straně úřadů práce.

2.1 Faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP obecně

Objektivními demotivačními faktory pro obě strany jsou:

2.1.1 Všeobecně nižší úroveň vzdělání OZP. Výběrové šetření ČSÚ, VŠPO 13 přineslo následující zjištění.

Tabulka: Vzdělání zdravotně postižených osob podle věku (15 let a více) a pohlaví

Věková skupina	Bez vzdělání	Nejvyšší dosažené vzdělání						Celkem
		základní	střední		vyšší odborné	vysokoškolské	není známo	
			bez maturity	s maturitou				
Muži								
Celkem	28 095	101 797	151 881	92 705	6 207	40 047	50 432	471 163
Ženy								
Celkem	29 237	182 227	103 094	120 113	5 471	31 904	70 158	542 203
Celkem								
Celkem	57 332	284 024	254 975	212 818	11 678	71 950	120 589	1 013 366

Z tabulky je u celkových hodnot patrné, že **nejsilnější zastoupení mají tři stupně** (základní, střední bez maturity a s maturitou), které ve svém souhrnu činí **74,2%** z celku (v tom pak je nejvyšší podíl základního vzdělání - 28,0%). Na straně druhé oba póly intervalu šesti základních stupňů vzdělání se vyznačují podstatně nižšími podíly (bez vzdělání - 5,7% a vyšší odborné a vysokoškolské souhrnně - 8,3%). Vezmeme-li ještě v úvahu **souhrnný podíl tří nejnižších stupňů** (bez vzdělání, základní a střední bez maturity), zjistíme, že **téměř 60% osob se zdravotním postižením se pohybuje na této vzdělanostní úrovni** (nutno ještě poznamenat, že veškeré uvedené podíly v této části analýzy by byly obecně ještě o něco málo vyšší, pokud bychom vyloučili odpovědi „není známo“ a bez nich bychom zjištěné hodnoty porovnávali k výpočtové základně 100%).

2.1.2 OZP není jednodílná skupina. Dále uvedené vypovídají o počtu osob s konkrétním typem postižení

Věková skupina	Typ zdravotního postižení								Celkem zdravotně postižených osob	Průměrná četnost postižení na 1 osobu
	tělesné	zrakové	sluchové	mentální	duševní	vnitřní *	jiné	Celkem		
Muži										
Celkem	221 055	41 357	37 846	55 823	65 438	337 605	20 463	779 586	512 761	1,5
Ženy										
Celkem	279 112	60 838	48 630	48 751	80 079	379 388	33 864	930 663	564 912	1,6
Celkem										
Celkem	500 167	102 195	86 476	104 574	145 517	716 993	54 327	1 710 249	1 077 673	1,4

Důsledkem kombinace obou faktorů je, že zatímco v období od května 2014 do května 2015 klesla celková nezaměstnanost z 549 973 uchazečů na 465 689 uchazečů, tj. o 84 284 osob. V porovnání s tím se snížil počet uchazečů se ZP z 61 320 OZP na 59 184 OZP, tj. o 2 136 osob OZP. Porovnáme-li tyto údaje s nabídkou volných pracovních míst pro OZP 4 846 v květnu 2014 a 8 255 v květnu 2015 s celkovým poklesem nezaměstnaných OZP, je evidentní, že nabízená pracovní místa neodpovídají typu postižení, ani vzdělanostní úrovni osob se zdravotním postižením. Kromě těchto faktorů, které působí jak na zaměstnavatele, tak na uchazeče o zaměstnání, existují i specifické faktory pro každou z těchto skupin.

2.2 Demotivační faktory na straně OZP

2.2.1 Potřeba přizpůsobit pracovní podmínky konkrétnímu zdravotnímu postižení

Většina OZP není schopna ze zdravotních důvodů zvládnout každodenní osmihodinovou pracovní dobu s docházením do zaměstnání. Svou práci jsou však schopni vykonávat bez větších obtíží v případě, že se pracovní podmínky přizpůsobí jejich zdravotnímu stavu. Naprostým základem je zkrácený pracovní úvazek různě časově rozložený. Další možností je výkon práce z domova. Velmi dobrým řešením bývá možnost kombinace práce z domova s menší nutností výkonu práce v sídle zaměstnavatele.

2.2.2 Zvýšené náklady OZP na výkon práce

OZP mají v souvislosti s výkonem svého zaměstnání zvýšené náklady v závislosti na konkrétním typu postižení. Většina OZP potřebuje osobní asistenci při přepravě do zaměstnání, což při každodenním dojíždění znamená podstatné odčerpání prostředků z příspěvku na péči, který je vyčerpán pouze na tuto dopravu a často je nutno asistenci ještě hradit z vlastních, vydělaných prostředků, což pracující OZP oproti nepracujícím OZP značně znevýhodňuje. Dále jsou to též zvýšené náklady na pohonné hmoty a opotřebení vlastního auta, pokud se jedná o postižení, které neumožňuje užití veřejné hromadné dopravy. V praxi dochází stále často k situaci, kdy zaměstnavatel je ochoten zaměstnat OZP pouze v případě, že s tím nebudou spojeny žádné administrativní a finanční náklady navíc, takže OZP si musí zajistit potřebné kompenzační pomůcky sama, aby o možnost být zaměstnána nepřišla.

2.2.3 Kvalifikace vs. nabízená práce

Dalším problémem je kvalifikace OZP. Jedná se o OZP studující na speciálních školách, které byly absolutně přizpůsobeny potřebám jejich postižení. Tyto osoby mají zpravidla velké obtíže s adaptací na prostředí, které takto ideální podmínky neposkytuje. Problém s pracovním uplatněním mají však i osoby s vysokoškolským vzděláním, kterým se nedaří sehnat zaměstnání v oboru, a tak se často rozhodnou studovat další vysokou školu. Výsledkem je však překvalifikovanost a žádná praxe, což je opět hodnoceno ze strany zaměstnavatele jako negativní faktor při výběru zaměstnanců.

Naproti tomu jsou těmto osobám nabízeny často pozice neodpovídající dosaženému vzdělání nebo již získané praxi. Těmto představám pak odpovídají i nabízená volná pracovní místa, kterými jsou nejčastěji manuální práce jako úklid, hlídání (ostraha) apod. Tyto pozice jsou bohužel také velmi často nedostatečně ohodnoceny, což je opět demotivující.

2.2.4 Negativní důsledky spojené s pracovním poměrem

V mnoha státech jsou aktivní a pracující OZP motivovány různými výhodami, oproti nepracujícím OZP. V České republice je taková osoba „odměněna“ snížením či úplným odebráním invalidního důchodu, nižším příspěvkem na zvláštní pomůcku (z důvodu vyššího příjmu), ačkoliv jejich potřeba a opotřebení je vyšší a má stejně vysoký příspěvek na péči jako nepracující osoby, ačkoliv náklady na asistenci má v souvislosti s výkonem práce podstatně vyšší.

V praxi často dochází k situaci, kdy OZP začne pracovat, v důsledku čehož je jí následně snížen stupeň invalidity spolu s invalidním důchodem, někdy je invalidní důchod odebrán úplně. Když však dojde

v důsledku zhoršení zdravotního stavu ke ztrátě tohoto uzpůsobeného zaměstnání, nastává problém se získáním invalidního důchodu zpět (dlouhé lhůty správního řízení atd.), takže OZP zůstává poměrně dlouhou dobu bez dostatečných finančních prostředků. Tato zkušenost bohužel vede spoustu OZP k takovému přístupu, že do zaměstnání raději vůbec nenastoupí, aby této situaci předešly.

Je-li tedy výsledkem jejího snažení stejná, nebo dokonce ještě horší finanční situace, jako když nepracuje, a to navíc v situaci, kdy denně riskuje radiální zhoršení svého zdravotního stavu, neboť na něj nebere potřebný ohled, je to pro OZP velmi demotivující.

Snížení stupně invalidity má však negativní dopad z pohledu zaměstnance i do oblasti daňové. V případě odebrání invalidity pak OZP přijde o tyto daňové slevy úplně. Dojde-li v důsledku toho, že OZP začne pracovat, ke snížení invalidity a tedy i ke snížení úlev či jejich odebrání, opět je výsledkem demotivace OZP.

2.2.5 Problém „kombinace handicapů“

Velkým problémem je též kombinace faktorů, které působí negativně na zaměstnavatele. Jedná se o situace, kdy OZP je navíc absolvent bez praxe a třeba ještě hůře – v kombinaci s absolvováním studia na speciálních (nikoliv běžných) školách, matka s malými dětmi, matka samoživitelka, nebo osoba starší padesáti let. Zdravé osoby s tímto statutem mají často problém najít vhodné zaměstnání, pro OZP je to téměř nedosažitelný cíl. Soustavné odmítání při výběrových řízeních významně demotivuje a přináší sebou psychické a finanční potíže. V tomto směru se tedy opět jedná o nedostatečnou podporu těchto rizikových skupin ze strany státu, respektive úřadu práce.

2.2.6 Rekvalifikační projekty

V současné době existuje mnoho projektů na rekvalifikaci OZP, tyto však často nejsou vybírány s ohledem na bilanční diagnostiku OZP a s ohledem na trh práce a jeho potřeby. Chybí zde také provázanost na konkrétní zaměstnavatele, u kterých by následně OZP svou rekvalifikaci využila. Výsledkem je tak bohužel řada absolvovaných rekvalifikací, avšak žádná konkrétní nabídka práce s požadavkem na nově nabyté znalosti či dovednosti, což má za následek postupnou ztrátu znalostí a schopností, získaných rekvalifikací a opět demotivaci. Přitom je třeba upozornit na to, že již stávající právní úprava nabízí možnost výrazného zvýšení účinnosti rekvalifikací, a to prostřednictvím institutu přípravy k práci podle § 72 ZoZ. Toto ustanovení umožňuje cíleně připravovat OZP po dobu až dvou let, a to včetně případného využití asistenta. Pozitivní motivace u OZP je skutečnost, že po dobu této přípravy jí náleží stejná výše podpory jako při rekvalifikaci. Budoucímu zaměstnavateli pak nevzniknou žádné náklady, neboť ty jsou hrazeny úřadem práce. Uplatnění tohoto institutu by umožnilo přihlížet jak ke stupni a typu zdravotního postižení, tak i ke kvalifikační úrovni účastníka rekvalifikace.

2.2.7 Nedostatečná informovanost o ztrátě nároku na starobní důchod v případě dlouhotrvající nezaměstnanosti u poživatelů invalidního důchodu I. a II. stupně

Dle ust. § 61a zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění (dále jen „ZoDP“) zaniká nárok na invalidní důchod pro invaliditu I. nebo II. stupně a nárok na invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně pojištěnce, který nebyl účasten důchodového spoření, dnem, kterým jeho poživatel dosáhl věku 65 let nebo důchodového věku, je-li důchodový věk vyšší než 65 let; tímto dnem vzniká tomuto poživateli nárok na starobní důchod. Tento starobní důchod náleží ve výši, v jaké náležel dosavadní invalidní důchod. U invalidity I. a II. stupně se tedy jedná o poměrně nízké částky, které samy o sobě nestačí ke krytí i minimálních měsíčních nákladů jedné osoby. Tyto OZP žijí ve starobním důchodu na hranici chudoby a stát je musí podporovat formou jiných doplňujících peněžitých dávek.

2.2.8 Nedostatečná informovanost OZP o výhodách, které mohou nabídnout zaměstnavateli

OZP často nevědí, jaké výhody přinese jejich zaměstnavateli skutečnost, že bude zaměstnávat OZP. V rámci vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce by bylo vhodné v rámci individuální spolupráce s OZP poučit jí též v tomto směru, aby při pohovorech v rámci výběrových řízení dokázala zaměstnavateli vysvětlit, co pro něj takový krok obnáší a jaké výhody mu může přinést. Tato potřeba samozřejmě souvisí s dalším nedostatkem, kterým je malá informovanost zaměstnavatelů o zaměstnávání OZP a o výhodách s tím spojených.

2.2.9 Nefungující pracovní rehabilitace a podpora handicapovaným na Úřadech práce

Výrazným faktorem, který značně negativně ovlivňuje možnost pracovního uplatnění handicapovaných (OZP) na trhu práce, je jejich zcela nedostatečná podpora ze strany úřadů práce. Systém, jakým handicapovaným pomáhá zajišťovat práci je zcela nevyhovující. Úřady práce k těmto zájemcům o práci přistupují zcela stejně, jako k ostatním nezaměstnaným z řad běžné populace. Navíc ještě s výjimkou, že část OZP pobírající invalidní důchod III. stupně ani nevedou jako nezaměstnané, a proto v případě ztráty jejich zaměstnání nepobírají ani podporu v nezaměstnanosti.

Jako úplný základ je nutnost vést handicapované v seznamech nezaměstnaných na úřadech práce odděleně a podle druhu jejich handicapu. Zároveň, oproti tomu poskytovat příp. potencionálním zaměstnavatelům ucelenou a přesnou informaci o tom, pro který z handicapů jsou vhodná jaká konkrétní pracovní zařazení. Protože však zaměstnavatelé nejsou odborníky na problematiku, velmi často uchazečům o zaměstnání nabízejí takovou pracovní pozici, která není, s ohledem na jejich zdravotní stav, pro jejich handicap vůbec vhodná.

Řešením zde je tzv. „pracovní asistent“. Jde o odborníka – specialistu, který musí velmi dobře znát pracovní možnosti jednotlivých handicapů, musí k jednotlivým handicapům umět přiřadit jednotlivé pracovní pozice. Proto by je měl tzv. „pracovní asistent“, který by byl zaměstnancem ÚP provázet celým procesem uplatnění se na trhu práce.

2.2.10 Nedostupnost práce v regionech – problém dopravy, asistence, chybějící služby a větší náklady

Závažným nedostatkem bránícím vyšší zaměstnanosti OZP je i absolutní nedostatek pracovního uplatnění v některých regionech. Jde především o některé regiony s celkově vysokou nezaměstnaností (zde včetně velkých měst) a některé okrajové regiony bez potřebné infrastruktury. Zde je pracovní uplatnění pro OZP v místě, nebo blízkém okolí často úplně nedostupné. Pokud již zde nějaké pracovní uplatnění přece jen existuje, často bývá pro OZP prakticky nevyužitelné, protože na něj již nenavazují služby, které jsou pro něj předpokladem pro výkon zaměstnání.

Jde především o velmi řídkou a většinou bariérovou dopravní obslužnost, zcela chybějící možnost využití osobní a pracovní asistence, neexistence navazujících služeb jako jsou odborné konzultační služby, nákup a údržba kompenzačních pomůcek, zvýšená potřeba lékařských a zdravotnických služeb, apod. Ruku v ruce s tím OZP, která přesto nastoupí do nějakého, byť třeba vzdálenějšího zaměstnání, neúměrně stoupnou náklady na výkon práce.

2.3 Demotivační faktory na straně zaměstnavatele

2.3.1 Vysoká administrativní náročnost při zaměstnávání OZP

Pro zaměstnavatele je současný proces vyřizování všech administrativních úkonů v souvislosti se zaměstnáváním OZP nepřehledný a velmi časově náročný. Tato situace často odradí zejména zaměstnavatele, kteří ještě se zaměstnáváním OZP nemají zkušenost a v procesech se neorientují. Často selhává i komunikace s úřadem práce, který zaměstnavatelům neposkytuje dostatečnou součinnost a potřebné informace.

2.3.2 Významný pokles motivační funkce daňových úlev

Stávající výše snížení daně z příjmů o 60 000 Kč v případě zaměstnání OZP s těžkým zdravotním postižením resp. 18 000 Kč ročně byla uzákoněna v roce 2001. Je evidentní, že jejich účinnost významně poklesla.

2.3.3 Neinformovanost o možnosti využití zaměstnanců s různým stupněm invalidního důchodu a obecná neinformovanost o výhodách zaměstnávání OZP

Zákon sice ukládá zaměstnavatelům povinnost zaměstnávat OZP, ovšem v praxi není zajištěna jejich informovanost o možnostech a konkrétních podmínkách zaměstnávání těchto osob a výhodách, které jsou pro zaměstnavatele spojeny s jejich zaměstnáváním. Pro zaměstnavatele je obtížné tyto informace získat. Často je nejspíše potencionálním zaměstnavatelům poskytnout ani samy OZP, které se ucházejí o zaměstnání, neboť i jejich informovanost je velmi slabá. Řešením zde je, aby byli zaměstnavatelé o těchto podmínkách a výhodách vztahujících se k zaměstnávání OZP informováni v případě jejich poptávky po těchto zaměstnancích na úřadech práce. Informace by měla být komplexní. Je nezbytné, aby na úřadu práce vznikl seznam pracovních zařazení, ke kterým by byly přiřazeny odpovídající konkrétní kategorie OZP. Seznamy by měly být vedeny jak podle stupně invalidního důchodu, tak podle druhu postižení. Zároveň je žádoucí, aby byli i uchazeči o práci z řad OZP proškoleni úřady práce o výhodách jejich zaměstnávání pro zaměstnavatele a o možnostech podpory zaměstnavatelů při zaměstnávání OZP.

2.3.4 Nedostatečný příspěvek na provoz chráněných pracovních míst (rozdílné pro otevřený a chráněný trh práce, problémy s uznatelnými náklady na provoz)

Příspěvek na provoz chráněného pracovního místa je dávkou, která neustále klesá. Zatímco ZoZ v přijatém znění v § 75 odst. 10 stanovil, že výše příspěvku na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo obsazené OZP; roční výše příspěvku mohla činit maximálně trojnásobek průměrné mzdy v národním hospodářství za I. až III. čtvrtletí předchozího kalendářního roku. Současná výše příspěvku je odlišná; u zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50% OZP, u kterých jeho výše činí max. 24 000 Kč ročně, zatímco v případě zaměstnavatele s méně OZP činí 48 000 Kč ročně. S ohledem na to, že průměrná mzda činí 26 611 Kč, je evidentní, že současná výše příspěvku nedosahuje ani výše dvojnásobku průměrné mzdy.

2.3.5 Dopad snížení invalidního důchodu zaměstnance na zaměstnavatele

Snížení stupně invalidity neovlivňuje jen jeho poživitele, ale také zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele s méně než 50% OZP dojde snížením invalidity zaměstnance z III. stupně na I. či II. stupeň ke snížení slevy na dani z příjmů z 60 000 Kč na 18 000 Kč a v případě zaměstnavatele s více než 25 zaměstnanci též ke zvýšení částky odvodu do státního rozpočtu až o 133 055 Kč v případě, že má povinnost zaměstnat 3 OZP. Hlavním nebezpečím pro zaměstnavatele s více než 50% OZP je pak ztráta možnosti poskytovat tzv. „náhradní plnění“, neboť osoba s invaliditou III. stupně se počítá jako 3 osoby s invaliditou I. nebo II. stupně, případně jako 3 osoby se zdravotním znevýhodněním. Pokud zaměstnavatel tedy přijde náhle o osobu s III. stupněm invalidity a nesplňuje proto podmínku zaměstnávat více jak 50% OZP, přichází o výhody s tím spojené, což mu způsobí nemalé potíže.

2.3.6 Malá informovanost zaměstnavatelů o konkrétní nabídce pracovníků se zdravotním postižením v konkrétní lokalitě a o jejich struktuře – nedostatečná evidence ÚP

V rámci statistik vedených úřadem práce sledovat a uvádět i počet OZP podle jednotlivých typů postižení.

2.3.7 Neschopnost zaměstnavatelů rozdělit jednu pracovní pozici na částečné úvazky pro několik zaměstnanců – OZP současně

V naprosté většině případů nejsou schopni OZP ze zdravotních důvodů pracovat na normální pracovní úvazek, tj. 5 dní v týdnu a 8 hodin denně. Zaměstnavatelé ale své poptávky po těchto zaměstnancích

většinou formulují jako práci na plný úvazek, někdy i na směny. Proto se „opticky“ může zdát, že o práci na popptávaných pozicích nemá nikdo z OZP zájem. Ve skutečnosti je však jediným možným řešením, aby si zmíněné pracovní pozice zvykli zaměstnavatelé dělit na menší, částečné úvazky tak, aby se o jednu pracovní pozici mohlo dělit několik OZP s částečným úvazkem. To by pracujícím OZP umožnilo pracovat buď pouze některé dny v týdnu, nebo pouze několik hodin, apod. Tito zaměstnanci by se pak nemuseli tolik obávat zvýšeného ohrožení jejich celkového zdravotního stavu, či hendikepu samotného kvůli jejich pracovní aktivitě, jako tomu bývá v mnoha případech v současnosti.

2.3.8 Rozdělení jedné pracovní pozice pro OZP na několik úvazků znamená pro zaměstnavatele velmi zvýšenou administrativu, která není nikterak kompenzována

Za současného stavu legislativy znamená pro zaměstnavatele dělení pracovních pozic na několik částečných úvazků pro OZP značně neúměrně zvýšený nárůst administrativy spojené se zaměstnáváním OZP. Pro každého ze zaměstnanců s částečným úvazkem je vedena stejná pracovní evidence, včetně odvodů, jako pro zaměstnance na plný úvazek. Tím se takové zaměstnávání stává situací velmi komplikující a pro zaměstnavatele se stává nezajímavým a nerentabilním. Je velmi potřebné v tomto případě administrativu spojenou s obsazením těchto pozic pracovníky OZP výrazně zjednodušit.

2.3.9 Změny ohledně práce za mimořádných podmínek

Vyhláška č. 284/1995 Sb., která upravuje popis zdravotního postižení umožňujícího soustavnou výtěžnou činnost za zcela mimořádných podmínek, není optimálním řešením v této oblasti. Doporučuje se návrat k definici z vyhlášky č. 149/1988 Sb.

2.3.10 Nedostatečná informovanost o OZP

Zaměstnavatelé nejsou dostatečně informováni o tom, že většina OZP může pracovat. Často se domnívají, že se jedná pouze o osoby na invalidním vozíku, nevidomé či hluché, které často navštěvují lékaře. Nedostává se jim též informací o tom, jaké druhy zdravotního postižení umožňují vykonávat zaměstnání, co všechno může osoba s určitým zdravotním postižením vykonávat a zejména jaké podmínky osoby s určitým typem zdravotního postižení potřebují pro řádný výkon svého zaměstnání. Současně neexistuje žádná konkrétní instituce, na kterou by se zaměstnavatel mohl obrátit s žádostí o individuální konzultaci v případě, že by chtěl vytvořit pracovní místo pro OZP, úřad práce v tomto směru informuje pouze o určitých záležitostech, nejedná se o komplexní poradenství. Tento velmi významný nedostatek informací vyvolává v zaměstnavatelích obavy, které bohužel často ústí v nezájem o zaměstnávání OZP.

Shrnutí

Z výše uvedeného přehledu demotivačních faktorů na straně OZP i zaměstnavatelů vyplývá celá řada doporučení pro zlepšení současné situace v této oblasti. Mj. zjednodušit administrativní náročnost při zaměstnávání OZP, odstranit problémy spojené se změnou stupně invalidity v rámci pracovního poměru OZP, upravit systém sledování vývoje pro oblast zaměstnávání OZP, zvýšit daňové slevy zaměstnavatelům OZP, posílit kapacity ÚP na úseku práce s OZP, upozorňovat na důsledky nesplnění doby pojištění pro OZP i řada dalších. Realizace těchto i řady dalších doporučení je vázána mj. na legislativní úpravy zákonných norem.

3) Informační minimum o zaměstnávání osob se zrakovým, sluchovým a tělesným postižením

V praxi se setkáváme s lidmi s různými typy a stupni zdravotního postižení. Poměrně častá je kombinace různých typů postižení. V následující části najdete základní doporučení přístupu u tří z hlediska zaměstnatelnosti nejobvyklejších typů zdravotního postižení – postižení sluchu, zraku a tělesné postižení.

3.1 Obecné zásady společné pro smyslová i tělesná postižení

Jak začít?

Pokuste se specifikovat následující body a zodpovědět následující otázky:

- Proč chcete zaměstnat OZP?
- Jak tento cíl zapadá do celkové strategie vaší organizace?
- Jaký očekáváte přínos?
- Do jaké míry jste ochotni a schopni vyjít vstříc nestandardním podmínkám, které zaměstnávání OZP s sebou často přináší?
- Pokud jste velká firma, specifikujte, jak budete motivovat své „náboráře“, aby si v rámci poptávaných pracovních sil všímali i OZP?
- Podle svých představ co nejpřesněji vytipujte pracovní místo nebo pracovní místa, která připravujete pro OZP vč. vašich představ o kvalifikačních a osobnostních požadavcích na kandidáta a základní představy, jaký typ a stupeň postižení by budoucího zaměstnance na dané pozici co nejméně limitoval.
- Buďte připraveni svoje představy pružně měnit a upravovat podle konkrétních možností a schopností pracovníka, kterého zaměstnáte (úprava pracoviště a pracovní doby, velikost pracovního úvazku, možnost práce na dálku, apod.).
- Popis pracovní náplně připravte (pokud možno) pouze v základních, pro danou pracovní pozici nezbytných, parametrech. Detaily dopracujete podle konkrétních zdravotních omezení budoucího zaměstnance.

KONKRÉTNÍ SPECIFIKACI NUTNÝCH ÚPRAV PRACOVIŠTĚ A PRACOVNÍ NÁPLNĚ JE NUTNO VŽDY FINÁLNĚ KONZULTOVAT S KONKRÉTNÍ OSOBOU, KTEROU SE ROZHODNETE ZAMĚSTNAT. V ŘADĚ PŘÍPADŮ BUDOU ÚPRAVY PRACOVIŠTĚ MINIMÁLNÍ A PŘÍPRAVA PRACOVIŠTĚ SE PŘENESE DO ROVINY PŘEKONÁNÍ KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY MEZI ZAMĚSTNANCEM SE ZP A JEHO BUDOUCÍMI SPOLUPRACOVNÍKY.

Jak a kde hledat vhodné kandidáty

- Kontaktujte vhodnou agenturu podporovaného zaměstnávání. Kontakty na tyto organizace pro jednotlivé druhy postižení jsou v dalším textu v kapitolách 3.2, 3.3, 3.4. Od těchto organizací můžete očekávat nejenom odborné poradenství v návaznosti na aktuální legislativu, ale také vytipování vhodných pracovních míst pro OZP ve vaší firmě, posouzení podmínek na pracovišti z hlediska potřeb OZP, pomoc s výběrem vhodného zaměstnance a v případě potřeby i aktivní podporu nového zaměstnance při nástupu do zaměstnání ve vaší firmě a jeho zapracování.
- Kontaktujte střední školy, které vzdělávají žáky se ZP. Z těchto škol ročně odchází desítky absolventů různých oborů vzdělání. Výhodou může být to, že škola zná své absolventy několik let a doporučení může být konkrétnější. Nevýhodou je to, že vybírat lze vesměs pouze mezi čerstvými absolventy. Kontakty na tyto školy pro jednotlivé druhy postižení jsou v kapitolách 3.2, 3.3, 3.4. Desítky mladých lidí se ZP studují i na běžných středních školách. Přehled o těchto studentech mají Speciálně pedagogická centra (SPC). Kontakt na teritoriálně příslušné SPC je možno bez problémů najít na internetu.

- Pokud hledáte OZP s vysokoškolským vzděláním, kontaktujte centra pomoci studentům se specifickými vzdělávacími potřebami, která jsou v současnosti zřizována téměř u všech vysokých škol. Kontaktováním těchto středisek mají firmy možnost navázat spolupráci s budoucími absolventy již během jejich studia a připravit si je pro své potřeby i po stránce odborné.
- Kontaktujte organizace sdružující OZP. Kromě přehledu o možných kandidátech na nabízené pracovní místo vám některé organizace nabídnou možnost uspořádat pro jejich členy aktivizační přednášku. Na té můžete svou firmu představit a říci o svých možnostech zaměstnání OZP. Kontakty na tyto organizace pro jednotlivé druhy postižení jsou v kapitolách 3.2, 3.3, 3.4.
- Uveřejněte inzerát. Raději než tištěná média využijte webové portály. Takové zdroje jsou pro OZP dostupnější a jsou aktuální.

Obecné portály a webové stránky zabývající se i problematikou OZP:

<http://www.praceprozp.cz/> - společný portál Národní rady osob se zdravotním postižením ČR

a portálu <http://www.sprace.cz/>;

<http://burzaprace.kontobariery.cz> - burza práce jako projekt Konta BARIÉRY;

<http://www.prace.cz/ozp/> - významný portál s nabídkami práce (prace.cz) má fungující oddíl pro OZP;

<http://portal.mpsv.cz/sz> - portál MPSV ČR - služba zaměstnanosti.

Seznam specializovaných inzertních medií pro jednotlivé druhy postižení jsou v kapitolách 3.2, 3.3, 3.4 této kapitoly. Vyzkoušejte i další portály, s regionální působností apod. Vyhledejte si je na internetu.

- Kontaktujte místně příslušnou pobočku Úřadu práce ČR.
Pozn.: Za současného stavu je pomoc Úřadu práce v této oblasti spíše symbolická. V některých regionech existují výjimky a v nejbližší budoucnosti by se situace měla zlepšit.
- Oslovte stávající zaměstnance své firmy s dotazem, zda oni neznají vhodného kandidáta se ZP na zamýšlenou pracovní pozici.

3.2 Minimum pro zaměstnávání osob se sluchovým postižením (OSP)

Příprava pracovního místa pro OSP – základní principy:

- dostatečné osvětlení;
- zaměstnanec se SP by měl mít ze svého pracovního místa přehled o dění v místnosti – stůl zaměstnance se SP je nutno umístit tak, aby tento neseděl zády ke dveřím nebo čelem ke zdi;
- zvukové signály na pracovišti nutno doplnit světelnou signalizací (vstupní zvonek, telefon, vyhlášení havárie, poplachu apod.) – podrobnější informace o možnostech signalizačních zařízení a dalších kompenzačních pomůcek na <http://www.pomuckyproneslysici.cz>;
- pokud bude zaměstnanec se SP pracovat ve výrobě či skladu, kde se používají stroje, je vhodné tyto stroje vybavit světelnou nebo jinou vizuální signalizací, že je stroj v provozu.

Seznam agentur podporovaného zaměstnávání zaměřených na oblast OSP:

- APPN o.s. – Agentura pro neslyšící - kontakt: <http://www.appn.cz/>;
- Česká unie pro podporované zaměstnávání o.s. - <http://www.unie-pz.cz/>;
- Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP) - <http://www.nfozp.cz/>.

Seznam kontaktů na největší střední školy vzdělávající žáky se SP:

- Mateřská škola, základní škola a střední škola pro sluchově postižené, Valašské Meziříčí <http://www.val-mez.cz/>;
- Střední škola pro SP a Odborné učiliště Brno - <http://www.ssbrno.cz/>;
- Střední škola, základní škola a mateřská škola pro sluchově postižené, Holečkova, Praha <http://www.skolaholeckova.cz/>;
- Střední škola, základní škola a mateřská škola pro sluchově postižené, Výmolova, Praha <http://www.sksp.org>;
- Střední škola, Základní škola a Mateřská škola pro sluchově postižené Hradec Králové <http://www.neslhc.com>;
- Střední škola, základní škola a mateřská škola pro sluchově postižené, Olomouc <http://www.sluch-ol.cz>;
- Mateřská škola, základní škola a střední škola pro sluchově postižené České Budějovice <http://www.sluchpostcb.cz/>.

Kontakty na organizace sdružující OSP:

Velmi aktivně přistupují k dané problematice např.:

- ČMJN – Českomoravská jednota neslyšících – <http://www.cmjn.cz>;
- ČUN – Česká unie neslyšících – <http://www.cun.cz>;
- SNN – Svaz neslyšících a nedoslýchavých – <http://www.snn-cr.cz>.

Nejnavštěvovanější webové stránky zabývající se problematikou zaměstnávání OSP:

- <http://www.appn.cz> - webové stránky APPN o.s. obsahují i rubriku „Volná místa pro OSP“;
- <http://www.neslysi.info> - speciální stránky pro neslyšící na Moravě.

Výběr vhodného kandidáta

Již ve fázi výběru vhodných kandidátů na základě CV a motivačních dopisů je nutno mít na paměti, že pro některé OSP (zejména s těžším stupněm sluchového postižení) je český jazyk cizím jazykem, který se učí jako slyšící například angličtinu nebo němčinu. Jejich mateřským jazykem je český znakový jazyk. Český znakový jazyk je plnohodnotný jazyk, který má specifickou gramatiku odlišnou od spisovného českého jazyka. Proto OSP komunikující českým znakovým jazykem mohou dělat v písemné komunikaci v českém jazyce chyby. Ty však nemají nic společného s inteligencí a pracovními schopnostmi.

V tom smyslu je nutno informovat i specialisty nábory, pokud je firma zaměstnává.

První setkání s uchazečem, pohovor

OSP je možno velmi zjednodušeně rozdělit na NESLYŠÍCÍ A NEDOSLYCHAVÉ.

Osoby nedoslýchavé většinou ke komunikaci využívají mluvenou řeč a odezírají. Potřebují zajistit vhodné podmínky pro odezírání. POZOR! I když OSP používá sluchadlo, není vždy zaručena plnohodnotná komunikace mluvenou řečí (např. v hlučném prostředí). I v takovém případě je tedy nutno zachovávat principy komunikace s OSP.

Osoby s těžkou sluchovou vadou většinou komunikují českým znakovým jazykem. Pokud přijdou na pohovor s tlumočnickem českého znakového jazyka, probíhá pohovor podobně jako při pohovoru s cizincem, jehož řeč neovládáte. V běžném pracovním styku je pak možno se zaměstnancem se SP

komunikovat písemně nebo jiným komunikačním kódem, který si dohodnete. Pokud OSP přijde na pohovor bez tlumočnicka, bude pohovor probíhat v kombinaci mluvené konverzace a odezírání (nutno zajistit vhodné podmínky – viz Standardy diverzitní komunikace) a písemné komunikace.

Mluvený projev OSP může být poněkud nepřirozený, nemá intonaci ani dynamiku. To je způsobeno absencí zpětné vazby – neslyšící svůj projev neslyší a nemůže ho korigovat. Proto tomuto jevu, stejně jako případným nedostatkům v artikulaci nebo větné stavbě nesmíme připisovat žádný význam. Zvláštní zmínku si zaslouží osoby ohluchlé. Jejich mluvený projev bývá občas natolik dobrý, že druhá strana dialogu zapomene na skutečnost, že mluví s OSP. Přitom ohluchlá osoba může být skutečně zcela neslyšící a v orální komunikaci je odkázána pouze na odezírání. To je třeba mít na paměti, aby nedošlo k zásadnímu nedorozumění.

Vedle prověření potřebných znalostí a odborných kompetencí uchazeče při přijímacím pohovoru tedy nezapomeňte na:

- předvedení a případné vyzkoušení si pracovního místa;
- poradu nad případným dovybavením pracovního místa (signalizace, osvětlení, indukční smyčka apod.);
- případnou úpravu pracovní náplně s ohledem na konkrétní stupeň postižení uchazeče;
- pohovor o pracovní době, potřebné délce přestávek a příp. možnostech práce na dálku;
- seznámení s případným blízkým spolupracovníkem uchazeče nebo osobou, která by měla uchazeče v případě potřeby zastupovat (seznámení s celým pracovním kolektivem můžete nechat na později).

Počítejte s tím, že:

- **je vhodné si na pohovor vyhradit delší čas;**
- uchazeč může na pohovor přijít s tlumočnickem českého znakového jazyka či jiným doprovodem (komunikujte s uchazečem, tlumočnick není zplnomocněný zástupce uchazeče o práci se SP, je opravdu „pouze“ tlumočnick);
- uchazeč může mít problémy s jasným porozuměním mluvenému projevu, zejména pokud užijete složité věty, podmiňovací způsob nebo ironii a nadsázku (tyto aspekty mluveného projevu nelze odezírat);
- uchazeč může mít problémy s formulací vlastních odpovědí, aniž by to naznačovalo cokoliv o jeho intelektu;
- v některých profesích a firmách se pro výběr budoucích zaměstnanců používají různé sady psychotestů, které většinou nejsou standardizovány tak, aby s nimi mohli pracovat osoby se sluchovým postižením. Tyto testy je vhodné nahradit např. rozhovorem s psychologem znalým komunikace s OSP (kontakty na takové psychology je možno získat u agentur podporovaného zaměstnávání, které jsou uvedeny v úvodní části tohoto bodu);
- důležitá je během pohovoru pohoda, případná nepohoda, která během pohovoru může vzniknout, může komunikační schopnosti uchazeče výrazně zhoršit.

Vyhodnocení pohovoru:

Postupujte podobně jako u jiných uchazečů čili hodnotte:

- odbornost uchazeče;
- komunikativní dovednosti;
- speciální dovednosti (třeba i řemeslné apod.);
- je-li potřeba, hodnotte znalosti cizích jazyků.

Nepřikládejte význam artikulaci a stylistice vět (viz výše), případně neverbálním projevům. Stejná míra tolerance je nutná i při písemném projevu. I když některý SP uchazeč o práci může mít s českým jazykem problém, může být přesto odborně na výši a svou práci vykonávat plnohodnotně. Obecně

platí, že OSP pracují velmi soustředěně a zodpovědně, protože nejsou ve své práci rozptylovány jinými podněty (debaty spolupracovníků, rádio apod.).

Jak připravit budoucí intaktní spolupracovníky na komunikaci a spolupráci s OZP, zásady správné komunikace a pomoci

K zajištění efektivní komunikace mezi OSP a jejími spolupracovníky je třeba zjistit, jaký komunikační kód pracovníkovi se SP nejvíce vyhovuje.

Některé OSP využívají sluchadlo, díky němuž mohou komunikovat mluvenou řečí. Jiné komunikují mluvenou řečí a odezírají a někteří pracovníci se SP preferují písemnou formu. Výrazně odbourává komunikační bariéru využití ICT. V komunikaci na síti nebo e-maily je možno si dohodnout různé zkratky, které urychlují komunikaci. V přímé osobní komunikaci si zaměstnanec se SP s ostatními spolupracovníky velice rychle smluví určité znaky, gesta či signály, s konkrétním významem. Ve složitých situacích, kdy by mohlo dojít k nedorozumění – např. při pracovních poradách, je možno využívat on-line službu tlumočení do českého znakového jazyka, která je bezplatně dostupná například na adrese <http://www.tkc.cz>.

Pozornost OSP je možné upoutat využitím vhodných vizuálních a taktilních podnětů např. zamávání, dotknutí se paže... apod. (více viz Standardy diverzitní komunikace).

Jak připravit pracoviště pro nového pracovníka se SP z hlediska dostupnosti i z hlediska optimálních podmínek pro pracovní výkon

Obvyklé požadavky na úpravu pracoviště pro zaměstnance se SP byly zmíněny v úvodu tohoto bodu. Důležitá jsou školení o bezpečnosti práce (zvážit přítomnost tlumočnicka českého znakového jazyka), kde se všichni zaměstnanci seznámí s veškerými specifiky komunikace se zaměstnancem se SP a úpravami prostředí.

Součástí přípravy pracoviště by měla být i dohoda, jakým způsobem budou pracovníkovi se SP zadávány úkoly (vhodné písemnou formou, aby nedocházelo k nedorozuměním) a zda bude případně nutný tlumočnick do českého znakového jazyka (příp. do znakové češtiny či vizualizátor mluvené češtiny) na pracovních schůzích, jejichž předmětem bude i diskuse. (možnost využití tlumočení on-line na <http://www.tkc.cz>).

3.3 Minimum pro zaměstnávání osob se zrakovým postižením (OZRP)

Jak připravit pracovní místo pro OZRP – základní principy:

Slabozrakým osobám dělají při pohybu největší problémy:

- prosklené plochy navozující dojem průchozího prostoru;
- stěny pokryté zrcadly;
- prostředí bez barevného kontrastu (jednotná barva stěn, dveří a zárubní, madla jednotná s barvou korpusu apod.);
- příliš pestrobarevné prostředí;
- kontrastně nevyznačené hrany u terénních zlomů (schodiště);
- oslnění světlem (světelné zdroje svítící přímo do očí nebo světlo odrážející se od lesklých ploch);
- nedostatek světla.

U nevidomých spočívají úpravy pracoviště spíše v organizační rovině. Například:

- změna uspořádání nábytku v kanceláři (některým nevidomým mohou dělat problémy předměty umístěné uprostřed místnosti, proto pro ně najděte jiné vhodné místo);
- všichni vidící by měli dávat pozor, aby nenechávali otevřená různá okna a dvířka v úrovni hlavy nebo pasu, o které by se mohl jejich kolega se ZRP zranit;

- aby mohl ZRP zaměstnanec samostatně pracovat, musí mít každá věc na pracovišti své určené místo, na které ji budou ukládat i ostatní zaměstnanci;
- OZRP se musí systematicky seznámit s chodem pracoviště a pracovními postupy – je vhodné mu přidělit schopného spolupracovníka, který jej bude v začátcích provázet.

Technické prostředky

Zrakově postižené osoby v současnosti hojně využívají k práci PC s hlasovým výstupem. Tento speciální software předčítá psané texty. Současné hlasové výstupy již umožňují dobrou kontrolu a opravy v textu.

Problémem je práce s grafikou. Nepřečtou naskenovaný psaný text nebo text špatné kvality. Nevidomým také činí obtíže složitější formátování rozsáhlých textových informací nebo jejich rozsáhlejší grafická úprava (např. tvorba tabulek). To je nutné mít na paměti při zpracovávání pracovní náplně budoucího zaměstnance se ZRP.

Upravený počítač nebo alespoň software s hlasovým výstupem většina digitálně gramotných OZRP vlastní. Je však nutné po dohodě s uchazečem o zaměstnání zjistit, zda programové vybavení pracoviště je kompatibilní s hlasovým software, příp. se zvětšovací zobrazovacím programem, který uchazeč používá. To je možné konzultovat s odbornými organizacemi:

TyfloCentrum – <http://www.tyflocentrum.cz>;

Kafira – <http://www.kafira.cz>;

Tyflokabinet – <http://www.sons.cz/tyflokabinet>;

SPEKTRA Praha – <http://www.spektra.cz>.

Pozn.: U pracovních pozic, kde je předpoklad intenzivního využívání informačních technologií a sítí může nastat problém s přístupností firemních dokumentů, podnikové informační sítě a jejím zabezpečením apod. Obecně u takových pracovních pozic je nutné promyslet a konzultovat s výše zmíněnými odbornými organizacemi komplexní řešení informační bezbariérovosti pro pracovníky se ZRP.

Seznam agentur podporovaného zaměstnávání zaměřených na oblast OZRP:

- **SONS ČR (Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR)** – <http://www.sons.cz> (organizace sdružující osoby s těžkým zrakovým postižením z celé ČR - zaměstnavatelé z otevřeného trhu práce mohou využít služeb Sociálních poraden SONS rozmístěných na různých místech ČR – více na <http://www.sons.cz/sia/aktivizace.php> - pozn.: jednou z činností SONS je i koordinace a realizace rekvalifikací a pracovních rehabilitací osob se zrakovým postižením, které ovšem sledují převážně potřeby pracovních míst v rámci SONS, případně v rámci neziskového sektoru nebo sociálních služeb);
- **Rehabilitační a rekvalifikační středisko Dědina Praha o.p.s.** (pokud hledáte OZRP schopné pracovat v různých intelektuálních profesích s použitím speciálního PC s úpravou pro zrakově postižené, příp. OZRP v řemeslných oborech) - <http://www.dedina.cz/>;
- **Kafira o.s.** – <http://www.kafira.cz> (působí aktivně zejména v Moravskoslezském regionu);
- **Česká unie pro podporované zaměstnávání o.s.** - <http://www.unie-pz.cz/>;
- **Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP)** - <http://www.nfozp.cz/>.

Seznam kontaktů na největší střední školy vzdělávající žáky se ZRP:

- Gymnázium pro zrakově postižené a Střední odborná škola pro zrakově postižené Radlická, Praha - <http://goa.brailnet.cz/>;
- Střední škola Aloyse Klára, **Fakultní škola FTVS UK, Vídeňská, Praha** <http://www.spsaklara.cz>;

- Obchodní akademie a střední odborná škola logistická Opava, Hany Kvapilové, Opava
<http://www.oa-opava.cz>;
- Střední škola, základní škola a mateřská škola pro zrakově postižené, Kamenomlýnská, Brno -
<http://www.sss-ou.cz>;
- Střední škola, základní škola a mateřská škola Šumperk, Hanácká, Šumperk
<http://www.zssumperk.cz>;
- Konzervatoř Jana Deyla a střední škola pro zrakově postižené, Maltézské náměstí, Praha -
<http://www.kjd.cz>.

Přehled nejnavštěvovanějších portálů a webových stránek, zabývajících se problematikou zaměstnávání OZRP

- Specializovaná tištěná média – vydávaná Sjednocenou organizace nevidomých a slabozrakých ČR, prostřednictvím redakce časopisů Zora. Časopisy vycházejí v různých podobách od zvětšeného písma (zvětšený černotisk), Braillova bodového písma, elektronickou poštou až po audioformát MP3 – kontakt <http://www.sons.cz/zora/>;
- Emailové konference pro zrakově postižené – seznam konferencí pro zrakově postižené s různým tematickým nebo lokálním zaměřením naleznete na webu <http://konference.brailnet.cz/mailman/listinfo>;
- <http://www.tyflonet.cz> – informace pro osoby se zrakovým postižením a rozcestník k dalším oblastem zabývajícím se problematikou OZRP.

Výběr vhodného kandidáta

Při výběrových řízeních není potřeba v případě uchazečů se ZRP slevovat z požadavků tak, že byste některou část pohovoru vypustili, ale snažte se je přizpůsobit potřebám nevidomých a slabozrakých.

V případě, že součástí výběrového řízení bude ověření znalosti práce s PC, umožněte zrakově postiženému, aby si mohl k řešení úkolu přinést vlastní notebook se speciálními programy, které potřebuje k práci s počítačem. Zpracované materiály vám pak může předat v elektronické podobě na přenosném disku nebo zaslat emailem.

Pokud bude součástí výběru uchazečů vyplnění vědomostního testu, v případě slabozrakých je vhodné mít materiály připraveny ve zvětšeném písmu. U nevidomých lze test provést ústně.

V některých profesích a firmách se pro výběr budoucích zaměstnanců používají různé sady psychotestů, které však většinou nejsou standardizovány, tak aby s nimi mohli pracovat zrakově postižení. Tyto testy je vhodné nahradit např. rozhovorem s psychologem. Pokud má uchazeč během pohovoru vypracovat samostatně nějaký projekt (dokument, návrh, rozpočet), poskytněte mu více času, který bude potřebovat například pro prostudování zadání atd.

Nebojte se s nevidomým nebo slabozrakým uchazečem při výběrovém řízení hovořit o jeho zrakové vadě. Například jak pracuje s dokumenty, jak pracuje na PC, které programy zvládá, zda je schopen jezdit vlakem nebo autobusem pokud to povaha práce vyžaduje nebo jak se orientuje v neznámém prostředí. Promluvte si o jeho schopnosti pracovat v osmihodinovém pracovním režimu (u nevidomého může nastat psychická únava dříve než u intaktního jedince – pak je nutno hledat alternativní řešení – zkrácenou pracovní dobu, častější přestávky, částečnou práci z domova apod.). Otevřenou oboustrannou komunikací v partnerské rovině u pohovoru můžete předejít nedorozuměním v pozdější době. Měli byste se rovněž vyvarovat diskriminujícím výroků a předsudkům.

Vyhodnocení pohovoru:

Postupujte podobně jako u jiných uchazečů čili hodnotte:

- odbornost uchazeče;

- komunikativní dovednosti;
- speciální dovednosti;
- je-li potřeba, hodnotíte znalosti cizích jazyků.

Nepřikládejte však význam řeči těla, mimice, gestikulaci. Některé reakce nevidomého díky absenci vizuálního vjemu mohou být poněkud nestandardní. Výsledky různých písemných testů, pokud jim nevidomého uchazeče podrobíte, hodnotte střízlivě s tím, že u některých úkolů může být pochybení způsobeno špatným přečtením a nepochopením zadání. Zejména orientace v různých tabulkách a jejich vyplňování může být pro OZRP problematické. To nevypovídá o intelektu uchazeče nebo jeho pracovních schopnostech.

Příprava budoucích intaktních spolupracovníků na komunikaci a spolupráci s OZRP (viz Standardy diverzitní komunikace)

Budoucí spolupracovníky je nutno na příchod OZRP připravit, a to jak jeho nejbližší spolupracovníky tak pracovníky managementu, kteří s pracovníkem se ZRP přijdou do kontaktu. Je nutno si předem uvědomit, že zjevná oční deformace působí vesměs na osobu komunikující s OZRP negativně. Je nutno se na tento moment připravit. V komunikaci je nutno omezit neverbální projevy – OZRP je nemůže vnímat. Proto své postoje a emoce a další neverbální sdělení při komunikaci se spolupracovníkem s těžkým zrakovým postižením doprovodte slovním komentářem.

Pokud nevidomého potkáte např. na chodbě, pozdravte vždy jako první bez ohledu na věk a postavení a připojte své jméno.

Jak připravit pracoviště pro nového pracovníka se ZRP z hlediska dostupnosti i z hlediska optimálních podmínek pro pracovní výkon

Obvyklé požadavky na úpravu pracoviště pro zaměstnance se ZRP byly zmíněny v předchozích bodech tohoto materiálu. V rámci požadavků bezpečnosti práce je obecně nutno veškerá vizuální signalizační zařízení doplnit zvukovou signalizací. Barevně zvýraznit zvýšené prahy nebo nerovnosti na komunikacích na pracovišti a stavební prvky nebo předměty vystupující do komunikace, do kterých by OZRP mohla narazit.

Proskené plochy je dobré opatřit výrazným pásem na skle ve výšce 1,4 m. U schodišť by měla být výrazným žlutým pásem označena hrana prvního a posledního schodu.

Pokud je to možné, měly by být prostory, ve kterých se pohybuje OZRP, řešeny v kontrastních barvách – např. černá a bílá, žlutá a černá apod.

Nejdůležitější však je, domluvit se přímo se zaměstnancem se ZRP, jaké úpravy potřebuje a jaké mu nejvíce vyhovují. Každý člověk se ZRP může mít své specifické potřeby.

3.4 Minimum pro zaměstnávání osob s tělesným postižením (OTP)

Příprava pracovního místa pro OTP – základní principy:

Na základě vlastního posouzení specifikujte, zda jste schopni z tohoto hlediska zaměstnat osobu na vozíku nebo pouze s méně závažným pohybovým omezením (např. berle nebo postižení hybnosti horních končetin, jemné motoriky apod.). Pokud chcete zaměstnat osobu, která se pohybuje na invalidním vozíku, myslete na to, že by pracoviště mělo splňovat požadavky skutečné bezbariérovosti.

Pokud se rozhodnete pro pracovníka, který se pohybuje pomocí berlí, francouzských holí, „chodítek“ apod., jsou nároky na bezbariérovost poněkud nižší. Ale i pro takovou OTP je potřebné respektovat dostatečnou šířku dveří, chodeb apod. Pro pohyb s berlemi není vhodné schodiště s úzkými nebo příliš vysokými stupni nebo točité schodiště s malým poloměrem. Umístění madel na WC je vhodné i pro takto postižené osoby atd.

Požadavky bezbariérovosti (z hlediska zaměstnance na invalidním vozíku):

KONTROLA PŘÍSTUPU NA PRACOVÍŠTĚ – zkontrolujte přístup na pracoviště z nejbližšího parkoviště pro automobily a zastávky hromadné dopravy. Kontrolu proveďte fyzicky, ne od stolu! Pozor si dávejte zejména na stupně, prahy (optimální bezbariérový přístup je bez stupňů a bez prahů), zavírače dveří (pokud jsou, odmontujte je, příp. nastavte na menší sílu), šířku průchodů (alespoň 100 cm), šířku dveří (min. 80 cm), ovládací prvky výtahů (ve výšce max. 100 cm – ideálně vodorovný panel), překážky v cestě (stojany, židle, stolky) atd.

KONTROLA PRACOVÍŠTĚ - pracovní stůl – světlá výška pod stolem min. 70 cm (ideální je pouze jednoduchá pracovní deska), volná šířka pod stolem min. 80 cm.

KONTROLA PRACOVNÍCH POMŮCEK – je-li potřeba, mějte připravenou běžnou počítačovou sestavu a v rámci pohovoru zkonzultujte další potřebné pomůcky pro uchazeče s TP – větší klávesy na klávesnici, speciální myš apod. (tyto pomůcky ovšem pořizujte na míru a nechejte je uchazečem vyzkoušet, případně od něj doporučit).

KONTROLA CEST PO PRACOVÍŠTI – zkontrolujte dostupnost sociálního zařízení, jídelny, kantýny apod. Vše si projděte, pokud bude nějaké místo ostatními pracovníky běžně používané pro OTP nedostupné, nelze pracoviště považovat za bezbariérové a bude třeba provést potřebné úpravy.

KONTROLA SOCIÁLNÍHO ZAŘÍZENÍ – dveře min. 80 cm, dostatek prostoru v místnosti WC, instalovaná madla, vhodné jsou speciální vodovodní baterie a umývadlo (nejsou však nezbytné).

KONTROLA PRACOVÍŠTĚ Z POHLEDU HYGIENY PRÁCE A ERGONOMIE – Pozor! Ani v případě splnění všech zmíněných kritérií nemusíte naplnit podmínky bezbariérovosti pro konkrétního uchazeče, např. uchazeč pohybující se na elektrickém vozíku může mít specifické požadavky na některé potřebné rozměry pracoviště.

Pokud plánujete skutečnou bezbariérovost, **VYVARUJTE SE:**

ZVEDACÍCH PLOŠIN – jedná se o polovičaté řešení, které nikoho z dennodenních uživatelů netěší. Je to podobné, jakoby všichni zaměstnanci při příchodu do práce trávili několik minut na nějaké pouťové atrakci (pro překonání několika schodů je šikvnější montovaná rampa s požadovaným sklonem).

SCHODOLEZU – je to velké provizorium. Schodolez se hodí leda na služební cestu OTP do historických objektů, kde není výtah.

Veškerých dalších **POLOVIČATÝCH ÚPRAV** zajišťujících „bezbariérovost“, zvláště těch, které při pohybu OTP vyžadují asistenci další osoby.

Různých provizorních pomůcek na přivolávání pomoci apod. jako jsou zvonky u dveří se schodkem apod. (výjimkou je tlačítko alarmu na místech, kde je člověk sám a kde v případě nouze potřebuje rychle přivolat pomoc – typicky WC kabina).

Výsledek vlastního posouzení potenciálního pracoviště pro OTP z hlediska bezbariérovosti zkonzultujte s odborníky – např. z České unie pro podporované zaměstnávání.

Seznam agentur podporovaného zaměstnávání zaměřených na oblast OTP:

- organizace podporovaného zaměstnávání působící ve vašem regionu si najdete na webu **České unie pro podporované zaměstnávání o.s.** – <http://www.unie-pz.cz/>;
- **Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP)** – <http://www.nfozp.cz/> ;
- nadace Konto Bariéry – <http://www.kontobariery.cz>.

Seznam kontaktů na největší střední školy vzdělávající žáky s TP:

- Jedličkův ústav a školy – <http://www.jus.cz>;
- Střední škola F. D. Roosevelta pro tělesně postižené, Brno, Křížíkova 11 – <http://www.ssfdr.cz/>;
- Obchodní akademie, odborná škola a praktická škola pro tělesně postižené, Janské Lázně - <http://www.oajl.cz>;
- Střední škola pro tělesně postižené GEMINI - <http://www.geminibrno.cz/>.

Specializovaná webová stránka zabývající se zaměstnáváním OTP

- Svaz tělesně postižených v České republice, o.s. – <http://www.svaztp.cz/pracovninabidky>.

Jak vybrat vhodného kandidáta

První setkání s uchazečem, pohovor

Vedle projednání potřebných znalostí a odborných kompetencí uchazeče při přijímacím pohovoru nezapomeňte na:

- předvedení a odzkoušení pracovního místa;
- poradu nad potřebným dovybavením pracovního místa;
- případnou úpravu s ohledem na konkrétní specifické potřeby uchazeče;
- pohovor o pracovní době, potřebné délce přestávek a možnostech práce na dálku;
- exkurze po pracovišti se všemi místy, kde by se zaměstnanec měl nebo mohl pohybovat;
- seznámení s případným blízkým spolupracovníkem uchazeče nebo osobou, která by měla případně zastupovat uchazeče (seznámení s celým pracovním kolektivem můžete nechat na později).

Počítejte s tím, že:

- je vhodné si na pohovor vyhradit delší čas;
- uchazeč může na pohovor přijít s asistentem či jiným doprovodem (komunikujte s uchazečem, nepoužívejte asistenta jako prostředníka);
- uchazeč může mít problémy s jasnou artikulací odpovědí během pohovoru;
- uchazeč může být zvýšeně, až neadekvátně nervózní či neklidný;
- nepohoda, která během pohovoru případně nastane, může způsobit nečekané somatické projevy uchazeče (záškuby končetin apod.).

Vyhodnocení pohovoru:

Postupujte podobně jako u jiných uchazečů čili hodnotte:

- odbornost uchazeče;
- komunikativní dovednosti;
- speciální dovednosti (třeba i řemeslné apod.);
- je-li potřeba, hodnotte znalosti cizích jazyků.

Nepřikládejte význam řeči těla, gestikulaci, artikulaci atd., může to být zavádějící. Různé pohybové stereotypy mohou u OTP znamenat něco jiného, než si myslíte.

Navíc si ještě ověřte (nechte si předvést) schopnost používat speciální pomůcky, se kterými by uchazeč měl pracovat.

Příprava budoucích intaktních spolupracovníků na komunikaci a spolupráci s OTP (viz Standardy diverzitní komunikace)

Předejte jasné informace o novém zaměstnanci s TP zejména těmto osobám ve firmě:

- vrátnému (může a měl by pro OTP zajišťovat bezpečný vstup do budovy);
- uklízečce (neměla by používat vodu pro vytírání podlah v pracovní době – velké riziko pádu pro osoby používající berle či hole);
- výdejcem stravy (s přenesením servírovaného oběda apod., je-li potřeba, může lépe pomoci také nějaký kolega či kolegyně);
- dalším spolupracovníkům, kteří budou s novým zaměstnancem v kontaktu.

Všichni by měli každopádně dostat základní informace o zásadách správné komunikace s OTP.

Příprava pracoviště pro nového pracovníka s TP z hlediska dostupnosti i z hlediska optimálních podmínek pro pracovní výkon

V návaznosti na předcházející informace obsažené v tomto bodu:

- nezapomeňte vyhradit a označit parkovací místo pro zaměstnance s TP;
- dbejte na informovanost požární hlídky v objektu, v případě evakuace je potřeba přednostně myslet na osoby se ztíženým pohybem;
- v rámci BOZP uvažujte o konkrétních potřebách OTP;
- z pohledu OTP přemýšlejte i v dalších situacích, kdy vám třeba dovezou a instalují novou kopírku, dodavatel nabízí nový automat na kávu, umísťujete nový docházkový nebo zabezpečovací systém, který by měli obsluhovat všichni zaměstnanci apod. (ovládací prvky, místo pro odebírání hotových produktů – kopií, atd., doplňování spotřebního materiálu, to vše by mělo být snadno dostupné, jednoduše – bezbariérové!).

Většinu běžných kompenzačních pomůcek má OTP už před zahájením zaměstnaneckého poměru u vás. Na vás tedy bude pouze zajistit, aby je mohl plně využívat. Pouze speciální pomůcky nutné pro výkon konkrétní práce ve vaší firmě budete muset řešit vy. Ovšem opět po dohodě se zaměstnancem s TP. Je možné, že na některé pomůcky, které budou mít uplatnění v jeho životě i mimo pracovní náplň ve vaší firmě, bude moci získat příspěvek formou sociální dávky (např. speciální klávesnice nebo speciální myš k počítači).

Závěr

Neustávejte ve snaze zlepšovat pracovní prostředí pro všechny osoby s různými druhy a stupni postižení; propadněte kouzlu bezbariérovosti, vrátí se vám to ve zlepšené firemní kultuře a otevřenosti prostoru vaší firmy. Pamatujte, že bezbariérové úpravy využijí i vaši starší spolupracovníci s „běžnými“ zdravotními problémy nebo lidé po úrazu při sportu.

Na každou změnu ve firmě se vždy aspoň na chvíli podívejte okem člověka na vozíku, neslyšícího nebo nevidomého.

Uvědomte si, že jasná, přesná, jednoduše srozumitelná a hlavně „od zbytečností oprostěná“ informace je užitečná nejen pro zdravotně postižené spolupracovníky, ale pro všechny zaměstnance. („Co se dá říci či napsat jednoduše, mělo by se říci nebo napsat jednoduše“).

Výše uvedená minima pro zaměstnávání osob se zrakovým, sluchovým a tělesným postižením a znalost jejich obsahu pracovníky personálních útvarů zaměstnavatelů jak na volném, tak na chráněném trhu práce je základní podmínkou pro úspěšné zaměstnávání OZP. Zároveň tato minima tvoří předpoklad pro dobrovolné přijetí závazku integrace OZP do firmy, což znamená praktické přijetí sociálního pilíře společenské odpovědnosti firmy (CSR) jako součást organizační kultury dané společnosti.

4) Popis možností a omezení ve využívání standardů diverzitní komunikace na pracovišti (SDKP)

Anotace:

Co to jsou standardy diverzitní komunikace?

Kdy, jak a proč by se měly používat?

Co to jsou standardy diverzitní komunikace?

Standardy diverzitní komunikace (dále jen SDK) jsou doporučené postupy, které zaměstnavatelům umožní správně jednat, chovat se a komunikovat s osobami se zdravotním postižením. V principu se jedná o souhrn základních znalostí a dovedností, jak s osobami se zdravotním postižením komunikovat, jak jim pomáhat, jak připravit optimální podmínky k tomu, aby mohly vykonávat plnohodnotnou práci, plně se začlenit do pracovního kolektivu a stát se tak pro zaměstnavatele platnými a prospěšnými zaměstnanci.

Standardy diverzitní komunikace v rámci tohoto výukového materiálu jsou tvořeny:

1. zásadami správné komunikace s osobami se sluchovým postižením, se zrakovým postižením a s osobami s pohybovým postižením, resp. s poruchami motoriky;
2. principy zavedení a udržení prostředí vhodného pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením a jejich maximální začlenění do pracovního kolektivu.

Materiál mapuje modelové situace simulující skutečné situace, ke kterým při zaměstnávání osob se zdravotním postižením v praxi může docházet. Obsahuje komentované kroky správného i nesprávného řešení těchto situací.

Kdy, jak a proč by se měly SDK používat?

Vytvořit standardy diverzitní komunikace je nezbytné, protože zaměstnavatelé nemají dosud k dispozici žádnou praktickou pomůcku, která by jim pomohla orientovat se v tom, jak a podle jakých kritérií by měli vytipovávat pracovní místa vhodná pro osoby s konkrétním zdravotním postižením.

Zaměstnavatelům schází pomůcka, jak dle potřeb osob se zdravotním postižením upravovat pracovní náplň, pracovní místo, pracovní dobu atd. Stejně tak zaměstnavatelé nemají prakticky využitelné informace o zásadách správné komunikace s osobami se zdravotním postižením.

Bariérou bránící uplatňování diverzitního chování ze strany zaměstnavatelů je i skutečnost, že osobou, která většinou provádí konečný výběr zaměstnanců se zdravotním postižením pro příslušné pracovní místo je personalista, který však dál s už přijatým pracovníkem není v každodenním pracovním kontaktu. Proto je potřebné, aby se SDK byli seznámeni především bezprostřední nadřízení a spolupracovníci konkrétní osoby se zdravotním postižením.

Diverzitní komunikace na pracovišti – podmínky, souvislosti, praxe

4.1 Místo úvodu

Představte si následující situaci:

V zasedací místnosti středně velké firmy se koná porada vedení. Hlavní slovo má – pochopitelně – pan ředitel.

„Takže vážení, na závěr mám tady pro vás jedno překvapení. Jak jistě víte, média si v poslední době oblíbila téma společenská odpovědnost firem. A s ní související zaměstnávání zdravotně postižených. A jak asi taky víte, existují různé ceny, které dostávají firmy, které tyhle lidi zaměstnají. Taková reklama by se nám moc hodila a byla by navíc zadarmo Tím spíš, že se nám teď zakázky zrovna

nehrnou.“ Ředitel se krátce odmlčel, zhluboka se nadechnul a s nonšalantním úsměvem dokončil svůj monolog. „Asi se divíte, že s tím přicházím já, když jsem se dřív o tom odmítal bavit. Ale časy se mění a snad bychom na to mohli získat i nějakou dotaci. Tak co vy na to?“

Vedoucí personálního odboru Karel Šataník sedící na opačném konci stolu, poposedl na své židli, a aniž by čekal na jakýkoliv další podnět, pomalu, ale důrazně pronesl.

„To není tak jednoduché“.

„A co je na tom složitější?“ opáčil ředitel.

„Tak především, koho bychom měli přijmout? Vozíčkáře, slepého nebo hluchého? Podle jeho handicapu bude asi nutné upravit něco na pracovišti. A k tomu jsou určitě předpisy a normy, které neznáme. A co bude u nás ten postižený dělat? Na jaké pozici? Za jaký plat? A co lidi? Jak se na to budou dívat? A je otázka, jestli ho přijmou mezi sebe.“ Pokračoval stále stejně důrazně Šataník.

„Tohle všechno já nevím. To musíš zjistit ty.“ S potutelným úsměvem reagoval ředitel. „To jsou úkoly pro tebe. Za sebe říkám, že to není špatný nápad. Pracovat může v zásadě kdekoliv, pokud to nebude v rozporu s bezpečností práce, pomůžeme si v oblasti snížení sankcí za neplnění povinného podílu zaměstnaných OZP a ještě je tu možnost zkusit se přihlásit do soutěže o některou cenu. A zaměstnávat třeba slepého, to bude vypadat v soutěži dobře.“

„Šéfe, to je ale spousta práce s nejistým výsledkem.“ nedal se odbýt Šataník.

„Tak se snaž, aby byl výsledek jistý. Jinak taky můžeme mít časem slepého personalistu...“

Myslíte si, že toto je dobrý začátek aplikace diverzitních podmínek na pracovišti? Asi nikoliv. Základní chyby jste určitě odhalili sami.

Jak tedy správně začít? Třeba pohledem z druhé strany. Zkuste se vžít do situace člověka se zdravotním postižením toho typu, které vám připadá pro obsazení místa ve vaší firmě vhodné. Jaké ho mohou hned na začátku postihnout problémy? Úzké parkovací místo, které neumožní vozíčkáři vystoupit z auta a přesednout na vozík. Samozavírací dveře, které se zavírají příliš rychle. Příliš vysoko umístěná tlačítka výtahu. U nevidomého například nová překážka, o které ho nikdo neinformoval a další. Ale ve většině případů je největším problémem reakce okolí. Neznalost budoucích spolupracovníků, jak s osobou s daným postižením jednat. Jak jí pomoci. Ostych, nechuť měnit své zažité zvyklosti. Tyto bariery nelze zbořit během několika minut nebo dnů. Je nutno předem udělat vše pro to, aby vůbec nevznikly.

Diverzita na pracovišti není pouze přímá komunikace tváří v tvář. Má mnoho dalších podob. Na komunikaci a spolupráci s OZP je nutno se ve firmě připravit dříve než zaměstnance z řad OZP přijmeme. Mnoho bariér vzniká tím, že stávající prostředí (pracovní tým, dílna) není na přijetí OZP předem připraveno a v počáteční fázi reaguje nepřiměřeně nebo odmítavě. Začlenění OZP musí být podporováno vedením, nikoli „pouze trpěno“.

4.2 První krok – rozhodnutí zaměstnat OZP

Vraťme se do zasedací místnosti naší středně velké firmy.

Po měsíci se koná opět porada celého vedení. Ředitel otevírá poslední bod jednání.

„Dámy a pánové, ještě si probereme personální otázky a pro dnešek končíme. Tak co tam máte?“

Personalista Šataník, který na minulé poradě dostal úkol připravit vše pro přijetí nového zaměstnance se zdravotním postižením, si bere slovo.

„Prověřili jsme možnosti zaměstnat u nás OZP a hledáme někoho na poloviční úvazek do účtárny. Nejlepší by bylo, kdyby to byl někdo na vozíku. Každoročně těžce sháníme nějaké smysluplné náhradní plnění. Tím by se nám ulevilo.“

„Správný záměr“, pochválil ředitel. „Akorát je otázkou, zda tak náročnou agendu, jaká je v účtárně, člověk s postižením zvládne.“

„Budeme hledat někoho s patřičným vzděláním a pokud možno i s praxí.“

„Já si myslím, že to je dobrý nápad. Ušetříme na odvodech za neplnění povinného podílu. O cenách za CSR jsme už mluvili. Ale hlavně, vozíčkáři můžeme dát nižší plat. Stejně má invalidní důchod a může být rád, že získá práci. Ty ušetřené peníze přidáte Tůmové, které zvýšení platu slibujeme už půl roku.“

Do dialogu ředitele a personalisty se vložila hlavní ekonomka Šimová, která vždy všechno ví.

„A nebudou problémy s bariérami? Dostane se vůbec do té účtárny?“

„Tam by neměl být problém“ odpověděl Šataník a aby demonstroval, jak dobře vše připravil, dodal

„U vchodu nemáme žádné schody a do 3. patra, kde je účtárna, jezdí výtah.“

„A co záchod?“ nedala se Šimová, „tam je podle mě dost vysoký práh.“

„Prosím vás, nedělejte z toho vědu.“ vzal si slovo opět ředitel, „Práh údržbář odstraní a je to. No, a když se ukáže nějaký neřešitelný problém s bezbariérovostí, tak toho vozíčkáře přece můžeme ve zkušební době propustit...“

Probíhala tato porada vedení správně? Určitě ne. Definujme základní nedostatky:

- a) Nedůvěra ve schopnosti osob se zdravotním postižením. To, že někdo špatně vidí nebo slyší, nebo má pohybové problémy, neznamená automaticky, že je méně inteligentní, méně pracovitý, méně schopný plnit své pracovní úkoly.
- b) Nepochopení, že invalidní důchod pouze částečně kompenzuje problémy, které zdravotní postižení člověku přináší. Není ničím „navíc“. Dát OZP nižší plat jenom proto, že má invalidní důchod, popírá v samém principu zásady rovných příležitostí a diverzity.
- c) Řešení bezbariérovosti „od stolu“ nemůže postihnout všechny nuance skutečné „bezbariérovosti“. Prosté odstranění prahu na WC může přinést vozíčkáři jiné komplikace (např. nestejná výška podlah na chodbě a na WC, rýha, která zůstane po prahu...).
- d) Přijetí OZP pouze „na zkoušku“ je velmi nezodpovědný přístup. Pokud bude ve zkušební době OZP propuštěna bez vlastního zavinění jenom proto, že nemůže překonat určité bariéry, bude to pro její psychiku velká rána.

Shrnutí:

Zdravotní postižení neznámá neschopnost.

Skutečně diverzitivní prostředí na pracovišti nelze vytvořit bez podpory managementu na všech stupních řízení. Základy diverzitivní komunikace je nutno tedy položit už v tomto prvním kroku.

4.3 Druhý krok – výběr vhodného pracovníka z řad OZP

4.3.1 Příprava na přijímací pohovor s OZP

Podívejme se opět do „naší“ firmy.

Problém zaměstnání nového pracovníka se zdravotním postižením už systémem padajícího kamene dopadl na personální oddělení. Jeho vedoucí Karel Šataník z toho není nijak nadšený a radí se se svým kolegou Brožem.

„Tak si představ, že na ty inzeráty se nám přihlásili mimo jiné i tři uchazeči se zdravotním postižením.“ Vytáhne z hromady dokumentů na svém stole šanon s přihláškami zájemců o nové pracovní místo a podá ho Brožovi. „Jeden je neslyšící, druhý nevidomý a třetí na vozíku.“

Brož začne listovat CV a motivačními dopisy. „Nejjednodušší to asi bude s tím hluchým. Ne? S ním si můžeš dopisovat. Nemusíš řešit žádné bariéry.“

Šataník zhluboka vzdychne. „No jo. Ale když se podíváš na jeho materiály, tak CV je sice O.K., ale motivační dopis, to je hrůza. Jak kdyby to psal negramotný. Otřesný slovosled a plno chyb.“

„Asi mu to CV napsal někdo jiný.“ tónem hodným detektiva, který právě rozluštil složitý případ, zareaguje Brož. Vzápětí ale znejstí. „Ale někde jsem slyšel, že ti neslyšící mívají problémy s pravopisem. Přitom to prý nesouvisí s jejich inteligencí.“

Šataník opět zhluboka vzdychne. „Poslouchej. Může být inteligentní jak Einstein. Ale když se s ním nedomluvíš, tak ti to je k ničemu. A s tím nevidomým, to si také neumím představit. Vždyť bude muset pracovat s počítačem. Vyřizovat e-maily. To mu je bude někdo předčítat?“

„Na to on má asi nějaký program v počítači.“ získá opět jistotu Brož „ Jinak by se na to místo snad ani nehlásil.“

Šataníkovi pochybnosti však nerozptýlil. „A jak se tu bude pohybovat? To abychom všechny cedulky na kancelářích popsali Braillovým písmem.“

Oba se odmlčeli. Po chvíli přeruší ticho Brož. „Ale na pohovor je musíš pozvat všechny tři. Splnili všechna kritéria.“

„Vím. Pozvat je musím,“ beznadějně rozhodí rukama Šataník, „ale jak s nimi budu komunikovat, to nevím.“

Co bylo na tomto rozhovoru personalistů špatně?

Úplně všechno. Pracovníci, kteří mají na starosti nábor nových zaměstnanců, by měli jako součást své kvalifikace absolvovat kurz správné komunikace s osobami se zdravotním postižením. Kdyby tomu tak bylo, předcházející rozhovor by takto nikdy neprobíhal.

4.3.2 Příjímácí pohovor

Pokud tyto zásady nebudou ovládat a respektovat, může přijímácí pohovor s uchazečem o zaměstnání z řad OZP vypadat třeba takto:

V kanceláři sekretářky personálního oddělení zvoní telefon.

Sekretářka ho zvedne. „Personální oddělení, prosím..... cože? ... kladiva? .. jaká kladiva? ... jo pan Kladiva....a je na vozíku. Já vím. To je jeden ze zájemců o to nové místo. Tak ho sem pošlete.... Nedostane se k výtahu?... Jak to?.. Jo tam jsou vlastně schody. Na ně šéf zapomněl. Tak ať počká na vrátnici. Někdo od nás tam přijde. Jo? Díky.“

Sekretářka vstane, zaklepe na dveře vedoucího, počká, až se ozve pokyn „dále“, a pak do pootevřených dveří, aniž by vstoupila dovnitř, oznámí novinu. „Pane vedoucí, je tu pan Kladiva. To je ten uchazeč na vozíku.“

„No a co?“ ozve se z kanceláře vedoucího. „ Snad může počkat, jako všichni ostatní.“

„To jo.“ pokračuje v „dobrých“ zprávách sekretářka. „Ale on se nedostane sem nahoru.“

„To neumí jezdit výtahem?“ už docela otráveně se pokouší vedoucí uzavřít tuto konverzaci.

„On se nedostane k tomu výtahu.“ vychutnává si s potutelným úsměvem pointu sekretářka. „Tam jsou totiž tři schody.“

„A sakra.“ ozve se z kanceláře. „Na ty nové schody jsme zapomněli.“

V tom do hovoru vstoupí zástupce vedoucího personálního oddělení, který je právě u svého šéfa na pracovní poradě. „Tak s ním uděláme přijímácí pohovor dole v hale u vrátnice. A pokud ho přijmeme, tak ty schody nějak vyřešíme. Budeme mít na to čas do konce měsíce.“

„To je dobrý nápad.“, kvituje návrh svého kolegy vedoucí. „Zavolejte na vrátnici, že tam za chvíli s kolegou přijdeme, ať pan Kladiva v klidu vyčká.“

Ve vstupní hale firmy je rušno. Spěchající lidé přicházejí, jiní odcházejí. Automatické vchodové dveře se nepřetržitě otvírají a zavírají a do haly jimi profukuje nepříjemný studený vítr. Pár lidí postává

u okénka recepcce a čeká, až si je někdo ze zaměstnanců přijde vyzvednout. Muž na vozíčku je pro ně vděčným objektem pozorování. Situace, která pro něho určitě není nijak komfortní. Asi po patnácti minutách se na schodech od výtahu objeví dva pánové v obleku. Míří k vozíčkáři. Ještě dříve než k němu dojdou, jeden z mužů familiárně spustí. „ Dobrý den. Vy jste určitě pan Kladiva, že?“

Muž na vozíku poněkud překvapeně odpoví. „Ano, jsem“. Pán v obleku zatím k němu dojde, podá mu ruku a představí se. „Já jsem vedoucí personálního oddělení Šataník. A toto je můj zástupce Brož.“ Ukáže rukou na druhého muže v obleku a ihned pokračuje. „Pozvali jsme si vás sice na přijímací pohovor, ale nemáme ještě úplně vyřešený bezbariérový přístup, protože nikdo na vozíku u nás nepracuje. Ale nebojte se. Pokud bychom vás přijali, všechno operativně vyřešíme. Dnes ale musíme trochu zaimprovizovat a ten přijímací pohovor uděláme tady.“ Pan Kladiva se nevěřičně rozhlédne kolem. „Tady?“

Personalista Šataník mu skočí do řeči. „No není to tady žádné komorní prostředí, ale budeme se snažit, aby ten pohovor proběhl rychle. A aspoň si přímo v akci prověříme, jak umíte reagovat na nestandardní situace.“ Šataník udělá krátkou významovou pauzu a pak se usměje. „To je samozřejmě malý fórek... Tak se do toho pustíme.“

Obrátí se k Brožovi. „Vy si pane kolego, dělejte poznámky, ať můžeme všechny údaje vložit do databáze tohoto přijímacího řízení k ostatním uchazečům“.

Máte pocit, že „naši“ personalisté nepříjemnou situaci elegantně zvládli? Pak vám vřele doporučujeme pozorně prostudovat tento vzdělávací materiál, ale raději absolvovat nějaké školení o správné komunikaci s OZP. Jednání personalistů v popsané situaci bylo totiž nejen neetické, ale i protizákonné.

OZP musí mít pro vstupní pohovor naprosto identické podmínky jako ostatní uchazeči. Pohovor musí probíhat v prostředí, kde se může soustředit a kde má základní komfort.

Uvedme několik častých chyb, kterých se personalisté nebo jiní pracovníci managementu při prvním kontaktu s uchazeči o zaměstnání dopouštějí:

- OZP je pozvána na pohovor v jinou dobu než ostatní uchazeči nebo bez jakéhokoliv relevantního důvodu je k pohovoru pozvána jako první nebo poslední ze všech uchazečů.
- Pohovor s OZP je veden v jiném prostředí než s ostatními uchazeči (např. z důvodu bariéry bránící vozíčkáři v přístupu do místnosti, kde jsou přijímací pohovory vedeny)¹.
- Přijde-li OZP s průvodcem nebo tlumočnickem znakového jazyka, komunikuje personalista s tímto průvodcem – o OZP se baví ve třetí osobě (např.: „...zeptejte se pana Nováka, zda ovládá nějaký grafický program....“).
- U pohovoru s osobou se sluchovým, resp. zrakovým postižením není zajištěno vhodné osvětlení umožňující neslyšícímu odezírání a např. slabozrakému alespoň částečný vizuální vjem.
- Personalista si na uchazeče z řad OZP nevyhradí dostatek času (obecně je na takový pohovor třeba počítat s určitou časovou rezervou), z čehož vyplývá stres, který může u OZP velmi výrazně ovlivnit komunikační schopnosti a zkreslit výsledky pohovoru.
- Pohovor je veden v negativní atmosféře hledání problémů potenciálně vyplývajících z postižení uchazeče namísto objektivního zjištění jeho odborných kompetencí a vstřícného hledání možností, jak tyto kompetence využít.

Toto vše lze charakterizovat jako diskriminaci, která je v rozporu se zákony ČR.

¹ Pokud chcete pozvat na přijímací pohovor uchazeče na invalidním vozíku, je nutné, aby někdo ze zodpovědných zaměstnanců předem prošel celou přístupovou trasou od parkoviště, příp. zastávky MHD do místa pohovoru osobně a přesvědčil se, zda na ní nejsou nějaké bariéry. Na parkovišti je potřeba pro OZP na vozíku připravit dostatečně velké parkovací místo.

4.4 Třetí krok - oznámení nižšímu managementu, že mezi ně přijde OZP

Proces zaměstnání OZP v „naší“ firmě pokročil do stádia, kdy vybraný pracovník se zdravotním postižením – nevidomý pan Barták - je přijat a management stojí před úkolem, oznámit to jeho budoucím spolupracovníkům. Personalista Šataník si tedy zavolá k sobě do kanceláře liniové manažery Cupáka a Bergera, budoucí Bartákovy přímé nadřízené.

„Pánové, připomínám, že od zítřka k vám nastupuje nový pracovník Josef Barták, který je nevidomý. Je pro něho vše připraveno?“

„Nic není připraveno.“ otráveně odsekne Berger. „Nám k tomu ještě nikdo nic neřekl.“

Šataníka však jeho tón nijak nevyvede z konceptu. „Tak vám to teď říkám já. Máte pro něho pracovní stůl, počítač, skříňku...?“

„Já vůbec nevím, kam ho posadíme.“ Stupňuje svou otrávenost Berger. „Kanceláře jsou naplněné, tam nového člověka neposadím.“

„Já mám nápad.“ vstoupí do rozhovoru Cupák „Posadíme ho do té volné místnosti ve sklepě. Je tam teplo, sucho. Bude tam mít klid, nikdo ho nebude rušit a on nebude rušit ostatní pracovníky, když bude poslouchat ten svůj čtecí program.“

„Ale tam přece není okno.“ podiví se Šataník „Jenom takový světlík.“

„Tak to mu snad nevadí, když je slepý.“ pokusí se odlehčit situaci Cupák. „Stejně by z toho okna nic neviděl.“

Berger však setrvává ve své naštvanosti. „A informoval se někdo, zda ten jeho čtecí program je kompatibilní s našimi systémy?“

„To budeme muset vyzkoušet, až přijde se svým notebookem.“ Snaží se konstruktivně řešit problém Cupák. „Ale bojím se, že plné zapojení do sítě nebude fungovat.“

Šataník radikálně ukončí diskusi dvou liniových manažerů. „Tak na tom budete muset popracovat, ať jsou ta omezení co nejmenší.“

Berger se ale nemíní vzdát. „Šéfe, můžete mi říct, proč si děláme takové komplikace. Proč nepřijmeme na to nové místo někoho normálního?“

Atmosféra v kanceláři houstne. Šataník však bez náznaku emocí zvolí diplomatické zdůvodnění a ukončení rozhovoru. „Povinnost zaměstnávat OZP je v zákoně. A my ten zákon neplníme. Tak se vedení rozhodlo to postupně řešit. A tenhle nevidomý pan Barták vypadá, že s počítačem umí a mohl by být pro firmu přínosem. Uvidíme, jak to bude zvládat. Takže, co je možné, to do zítřka pro něho připravte. Zbytek se doladí za pochodu.“

Jakých chyb se účastníci předcházejícího rozhovoru jako představitelé firmy, která chce zaměstnat OZP, dopustili? Tady je jejich výčet:

- Pracovní místo pro OZP je nutno připravit s předstihem a v přímé spolupráci s dotyčným novým zaměstnancem se ZP. Rozhodně ne na poslední chvíli.
- Nelze vyčlenit pracovníka se zdravotním postižením z kolektivu ostatních a posadit ho někam o samotě „aby ostatním nepřekážel“. Taková situace by byla velmi nepříjemná i pro člověka bez jakéhokoliv postižení. Pro OZP, která v počátku svého působení na novém pracovním místě v neznámém prostředí potřebuje pomoc spolupracovníků, je taková situace extrémně stresující.
- Jak už bylo řečeno v předcházejícím textu, je nutné, aby se všichni členové managementu, kteří budou v jakémkoliv kontaktu nebo vztahu k zaměstnanci se ZP, seznámili alespoň se základními zásadami komunikace s OZP a pomoci těmto osobám. Kdyby se tak v námi popsáném případě stalo, nemohl by pan Cupák navrhnout, že posadí nového nevidomého pracovníka do sklepní místnosti bez oken. To, že nevidomí nevnímají prostředí, ve kterém se pohybují, protože stejně nic nevidí, je jeden z nepravdivých mýtů. Opak je pravdou. Většina nevidomých určité zrakové vjemy má. Navíc vnímá atmosféru místa jinými smysly.

- Velmi nešťastně přistoupil k problematice diverzity na pracovišti i personalista Šataník svým zdůvodněním, proč musí podnik zaměstnat OZP. Plnění zákona sice motivací být může, ale vedení firmy by se mělo snažit plně zužitkovat i další potenciál přínosu zaměstnání konkrétní OZP. A v tom duchu motivovat své liniové manažery i přímé spolupracovníky OZP. Navíc personalista by nikdy neměl připustit, aby zaměstnanec se ZP byl někým označován bez příčiny jako nenormální. To je první krok ke špatné komunikaci popírající základní principy diverzity.

4.5 Čtvrtý krok - uvedení nového pracovníka se ZP na pracoviště

Když firemní vedení našlo vhodného zaměstnance se ZP a připravilo pro něho vhodné pracovní podmínky, přichází onen z hlediska OZP trochu slavnostní, ale zároveň obávaný okamžik: Je uveden na pracoviště. Je to důležitý okamžik, protože může na poměrně dlouhou dobu ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti a tím i výkonnost pracovníků včetně nového zaměstnance se ZP.

Tento proces můžeme v zásadě rozdělit na dvě části. První z nich bychom mohli označit jako formální. Je to vstupní rozhovor liniového manažera s OZP – základní informace o podmínkách na novém pracovišti, bezpečnosti práce, seznámení s požárními směrnicemi, upřesnění využívání kompenzačních a komunikačních pomůcek vč. speciálního software atd.

Druhá část je vlastní uvedení nového pracovníka se ZP na jeho nové pracoviště, představení spolupracovníkům, nastavení principů komunikace a spolupráce.

4.5.1 Formality

Jak může první část prvního dne OZP na novém pracovišti, námi označená jako formální, proběhnout, se podíváme opět do naší modelové firmy. Tentokrát jsme zvolili příklad pracovníka se sluchovým postižením.

Dlouhou vysokou chodbou přichází nový zaměstnanec se sluchovým postižením pan Novák na své nové pracoviště. Vstříc mu kráčí personalista Šataník a liniový manažer, přímý nadřízený p. Nováka ing. Berger.

„Dobrý den pane Nováku.“ začíná konverzaci personalista. „Vítám vás u nás a představuji vám vašeho přímého nadřízeného pana Bergera. Ten s vámi projedná všechny záležitosti vašeho nástupu do zaměstnání. Já běžím k řediteli.“

„Těší mě.“ prohodí poněkud nepřírozenou intonací Novák a potřepá si s Bergerem rukou.

Ten hned naváže. „Mě také těší. Mám dneska blázinec, tak hned tady vyřešíme základní formality.“ Mluví rychle, nervózně, jeho hlas rezonuje v rozlehlé chodbě, kolem procházejí jiní lidé, kteří se spolu hlasitě baví. Prostě zvukový zmatek. Berger rychle pokračuje. „ Za prvé: Tady mi podepište poučení o bezpečnostních předpisech – u vaší práce je to formalita. Nesmíte strkat prsty do zásuvky, to víte a když začne houkat siréna, tak musíte utéct ven, abyste neuhorel... to je také jasné. Za druhé: Pracovní úkoly: dneska se seznámíte se spolupracovníky, v 9,30 je u mě porada, kolem 10 si skočíte na personální vyřídit ještě nějaké formality a... co tady ještě máme...“, na chvíli se odmlčí. Listuje v papírech, které má v ruce. Najednou, aniž by zvedl od těchto papírů oči, přejde do civilního, až přátelského tónu. „Jak se vám včera líbil fotbal? Díval jste se? ...“ Vzápětí se však vrací do strohého nervózního výčtu úkolů. „No a hned jak se rozkoukáte, podíváte se společně s vaším novým kolegou panem Kováčem do účtárny. Tam jim nejede jeden počítač. No a... to by pro dnešek stačilo. Je to jasné?“

Pan Novák, který na Bergera celou dobu soustředěně, leč poněkud nechápavě hleděl, zavrtí hlavou. „Bohužel jsem vám v tom ruchu nerozuměl. Mohl byste mi ty úkoly dát prosím písemně?“

Berger obrátí oči v sloup. „Písemně? Probůh! Kdybych si měl s každým dopisovat, tak bych se zbláznil.“ Zvýší hlas a začne přehnaně artikulovat. „Tak dávejte pozor. V 9,30 porada u mě v kanceláři. V 10 zajdete na personální a potom s panem Kováčem do účtárny opravit počítač. Už je to jasné?“

Novák pokývne hlavou „Ano.“

Berger stále setrvává v přehnané skandované artikulaci. „No sláva. Tak mi tady podepište to poučení o bezpečnostních předpisech a zavedu vás na vaše pracoviště.“

Novák se však k podpisu nemá. „Nezlobte se, já bych si ty předpisy nejdříve rád přečetl. Třeba s tím požárem to může být trochu problém. Nevím, jak hlasitý máte požární signál. Jestli ho vůbec uslyším.“

Berger opět zvedne oči vzhůru. „Kolego, nekomplikujte mi to. Já mám za 15 minut poradu u ředitele a bez toho poučení o bezpečnosti vás nemohu pustit na pracoviště. Pokud chcete něco číst, zajděte si během dne do prvního patra za naším bezpečákem panem Hroudou. On vám ty předpisy půjčí k prostudování. Ale teď mi to podepište, ať to máme z krku. Rozumíte?“

Novák zjevně neví, co dělat. Chvilí přemýšlí a nakonec podepíše.

„Děkuji. A jdeme na vaše pracoviště.“ ukončí rozhovor Berger.

Takhle by první den v práci nového zaměstnance se ZP určitě vypadat neměl. Bohužel ale zkušenosti OZP zejména z menších podniků o takovém přístupu vypovídají. Co tedy bylo v „naší“ firmě při předcházejícím rozhovoru špatně?

Předně členové nižšího managementu tady reprezentovaní ing. Bergerem nebyli poučeni o komunikaci s osobami se sluchovým postižením. Z toho pak plynuly zásadní nedostatky navíc umocněné spěchem. P. Berger se dopustil hned několika chyb:

- Neudržel při komunikaci s neslyšícím oční kontakt. Tato podmínka je ale nutná pro odezírání. V našem minipříběhu byla chyba i na straně neslyšícího p. Nováka, který měl p. Bergera na to upozornit.
- Ve snaze o neformální přístup vložil do svého hovoru téma fotbal. Neupozornil ale p. Nováka, že mění téma hovoru. Aby neslyšící mohl dobře odezírat, musí znát téma hovoru. A když ho druhá strana změní, musí na to neslyšícího upozornit.
- Přinutil p. Nováka podepsat prohlášení o tom, že byl poučen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, aniž by si patřičný informační materiál přečetl nebo ho někdo skutečně poučil.

4.5.2 Vlastní uvedení OZP na nové pracoviště

Pro druhou část tohoto kroku, kterou je vlastní uvedení nového pracovníka se ZP na jeho nové pracoviště, představení spolupracovníkům a nastavení principů komunikace a spolupráce, jsme si vybrali příklad pracovníka se zrakovým postižením.

Dveře v počítačové místnosti IT oddělení se otevřou a do nich vstoupí vedoucí oddělení ing. Berger spolu s novým zaměstnancem nevidomým panem Bartákem.

„Zdravím vespolek“, halasně pozdraví Berger. Jednou rukou zavírá dveře a druhou drží pod paží p. Bartáka a tlačí ho do místnosti. „Tak vám vedu, pánové a dámo, posilu. Je to zkušený programátor pan Barták. Jak vidíte, je slepý. Ale oč méně vidí, o to líp programuje. Tak ho tady někde posadte a zasvěťte do aktuálních úkolů, ať se může co nejrychleji zapojit do práce.“

Jeden z programátorů se zatváří udiveně. „A kam ho máme posadit? Nám nikdo nic konkrétního k této akci neřekl.“

„A co byste k tomu chtěli slyšet? Posadte pana Bartáka kamkoliv, kde je místo a kde je to zasítované. Třeba tam k tomu stolu.“ Berger ukáže rukou směrem ke stolu v temném rohu poněkud stranou od ostatních programátorů. „Že tam není světlo, panu Bartákovi nevedí, protože stejně nevidí, a když bude kousek dál od ostatních, nebude je rušit hlasovým výstupem svého počítače.“ obrátí se na Bartáka a sugestivně řečnický se zeptá „Mám pravdu, pane Bartáku?“

„Tak úplně ne“, osmělí se Barták. „Hlasový výstup mám ve sluchátku, takže určitě rušit spolupracovníky nebudu, i když budu sedět vedle nich. A bližší kontakt by hlavně z počátku byl možná lepší. Aby se kolegové mohli případně podívat na displej mého počítače a poradit.“

„Tak se tady dohodněte mezi sebou. To snad nemusím organizovat já.“ Snaží se uzavřít debatu Berger.

„Také potřebuji popsat, jak to tady v kanceláři vypadá, jak je rozmístěný nábytek, kde kdo sedí...“, nedá se odbýt Barták.

Vedoucí Berger je však už zjevně nervózní. „Pane Bartáku, říkal jsem vám už, že za chvíli mám poradu u ředitele. To jsou opravdu drobnosti, které s vámi vyřeší vaší noví kolegové. Tak se tady zabydlete a hodně štěstí na novém místě! Zatím nashle a kdyby cokoliv, tak víte, kde mě najdete...“

„To bohužel nevím“ Barták zkrotí Bergerovo nadšení, že má tuto záležitost pro dnešek z krku. „Věřím, že v případě potřeby mě někdo k vám zavede. Co bychom ale měli vyřešit pokud možno ihned, je zapojení mého vlastního notebooku do vaší firemní sítě. Mám v něm několik aplikací pro nevidomé, které vy tady asi nemáte, a které mi v práci hodně pomáhají.“

Všichni programátoři se na sebe rozpačitě podívají a jeden z nich se ujme slova. „No tak to půjde asi těžko. Máme nastavený firewall jen pro naše počítače. Připojení soukromého notebooku bude muset povolit správce sítě. A jestli nám to naruší zasíťování nebo tam vzniknou nějaké úniky informací, tak nevím, kdo si to odskáče.“

„Já jsem ale o tom mluvil na personálním odboru, než jsem podepsal pracovní smlouvu.“ hájí se Barták. „Bylo mi řečeno, že s tím nebude problém. Zpočátku že připojíte po patřičné kontrole můj notebook, a pak dostanu firemní, aby nebyly problémy právě s ochranou dat.“

„Já vám to věřím“, pokračuje programátor. „Ale nám to nikdo neřekl, ani se to neřešilo se správcem sítě. Pokud vím“.

„Neřešilo“, nechtě musí přiznat vedoucí Berger: „Bohužel tady trochu zkolabovala komunikace mezi různými stupni vedení. Ale určitě to rychle vyřešíme. Takže hlavu vzhůru a do práce.“

Možná vrtíte nesouhlasně hlavou. Takhle to snad v žádné firmě nebo instituci nemůže fungovat. Bohužel i tato modelová situace, stejně jako všechny předcházející a následující, je jen mírně stylizovaným popisem skutečných zážitků konkrétních OZP. Zkusme společně vyjmenovat chyby, kterých se účastníci této modelové situace dopustili.

Jako červená niť se celým tímto výukovým materiálem táhne jeden z velmi důležitých předpokladů úspěšného zapojení nového pracovníka se ZP do pracovního kolektivu, kterým je alespoň základní proškolení středních a liniových manažerů a budoucích spolupracovníků OZP o zásadách správné komunikace. V našem případě ani ing. Berger, jako přímý nadřízený nevidomého pracovníka, ani budoucí spolupracovníci, o těchto zásadách poučení nebyli. Jinak by ing. Berger např. nepoužil v konverzaci termín „slepý“, který je pejorativní. Hned v úvodu by p. Bartákovi představil všechny jeho nové spolupracovníky i s popisem, kde mají stůl, popsal by mu stručně celou místnost a její zařízení, umístění jeho stolu a upozornil na možné překážky.

Vedoucí Berger bagatelizoval dotazy nevidomého pracovníka odkazem na jeho nové spolupracovníky, kteří o celé záležitosti nebyli nikým informováni. K řešení případných dalších problémů vyzval p. Bartáka k návštěvě jeho kanceláře, aniž by mu předtím ukázal nebo alespoň podrobně vysvětlil, kde se tato kancelář nachází.

Závěr modelové situace potvrzuje špatnou komunikaci mezi jednotlivými stupni managementu a řadovými zaměstnanci. V daném případě to může být signál, že problematika zaměstnání OZP není pro vedení firmy na všech stupních řízení prioritou. Přitom jsme si už v prvním kroku (kapitola 4.2) zdůraznili:

Skutečně diverzitní prostředí na pracovišti nelze vytvořit bez podpory managementu na všech stupních řízení.

4.6 Pátý krok - průběžná kontrola fungování principů diverzity komunikace vůči pracovníkovi se ZP na jeho pracovišti

Má-li ve firmě nebo instituci diverzita prostředí zapustit kořeny natrvalo, nestačí jenom udělat vstupní kroky k jeho zavedení charakterizované v předcházejících bodech toho vzdělávacího materiálu, ale je nutno i průběžně kontrolovat, jak jsou principy diverzity komunikace dlouhodobě dodržovány. Tato kontrola by měla mít v ideálním případě dvě roviny. Jednu formální (v dobrém smyslu slova) umožňující nějakou statistickou metodou podchytit a vyhodnotit průběh zavádění diverzity a její každodenní aplikace. Postihnout inovace a úpravy zavedených zásad, které si vynutila praxe, iniciativy ať už ze strany OZP nebo jejich intaktních² spolupracovníků a nadřízených vylepšujících nebo rozšiřujících diverzita prvky chování firmy, resp. instituce atd. K tomu může sloužit dotazník postihující klíčové momenty diverzity komunikace a na ní navazující činnosti. Kvantifikaci lze provést například bodovou stupnicí od 1 do 10, kdy jednotliví respondenti přiřadí jednotlivým otázkám určitou hodnotu odpovídající podle jejich mínění plnění daného principu diverzity chování. Otázky by se měly týkat konkrétních oblastí jak z pracovního procesu, tak z oblasti týmové spolupráce a celkové atmosféry na pracovišti, kde jsou zaměstnané OZP.

Například:

- 1) Jsou nějaké problémy v pracovní komunikaci mezi pracovníkem se ZP a jeho spolupracovníky?
- 2) Dochází ke konkrétním problémům ve výrobě (nebo v jiných výstupech daného pracoviště) způsobených chybami v komunikaci mezi OZP a spolupracovníky? Jaká je jejich četnost a závažnost?
- 3) Jak funguje komunikace mezi přímo nadřízeným manažerem a OZP? Je nutno při úkolování pracovníka se ZP volit nějaké zvláštní metody? Pokud ano, do jaké míry komplikují tyto metody práci manažerovi, příp. dalším pracovníkům?
- 4) Bylo nutno OZP dát v práci oproti jiným pracovníkům nějaké úlevy? Poskytnou častější přestávky na úkor pracovní doby, snížit normy apod.? Pokud ano, plní OZP tyto upravené podmínky?
- 5) Jak vnímají případné úlevy pro OZP její intaktní spolupracovníci? Mají pro to pochopení nebo to považují za pozitivní diskriminaci?
- 6) Projevuje se u zaměstnance (zaměstnanců) se ZP zvýšená nemocnost oproti ostatním zaměstnancům? Pokud ano, o jaké procento se jedná? Má tento faktor setrvalý stav nebo vzrůstá? Jak tuto situaci zvládají spolupracovníci OZP? S pochopením nebo reptají, že musí pracovat i za OZP?
- 7) Bylo nutno ve sledovaném období udělat nějaké technické nebo organizační úpravy pracoviště pro OZP? Jaké byly náklady na tyto úpravy? Jak je přijali spolupracovníci OZP?
- 8) Jak se projevuje přítomnost OZP v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti? Je OZP vnímána okolím pozitivně nebo negativně? Jsou spolupracovníci OZP ochotni jí pomoci i v oblasti, která nesouvisí bezprostředně s pracovním procesem? (např. přinést kávu z automatu na chodbě, pomoci nevidomému spolupracovníkovi vyčistit flek na košili vzniklý politím limonádou, pomoci vozíčkáři překonat špatně zasypaný výkop na cestě do práce apod.)?
- 9) Zúčastňují se pracovníci se ZP akcí zaměřených na teambuilding? Je při organizování těchto akcí pamatováno na jejich specifika, aby se do nich mohli skutečně aktivně zapojit?
- 10) Podařilo se nějak využít potenciál pracovníka se ZP k přímému ekonomickému prospěchu firmy? (např. modifikace určitého výrobku pro potřeby OZP a jeho zavedení na trh, rozšíření služeb speciálně zaměřených na klientelu s určitým druhem zdravotního postižení nebo speciálními potřebami – např. kontaktní místo, kde je možno komunikovat znakovým jazykem)? Je tento přínos možno vyčíslit? Nebo se jedná o nekvantifikovatelnou záležitost projevující se

² Intaktní = v tomto smyslu lidé bez zdravotního postižení

v oblasti P.R. a celkového obrazu firmy/instituce v oblasti CSR? V tom případě zhodnotit dle zvolené stupnice význam této aktivity.

- 11) Byla pracovníkovi se ZP poskytnuta možnost kariérního růstu? V jaké časové perspektivě? Jaká je míra snahy hodnoceného pracovníka se ZP splnit stanovené podmínky a tohoto kariérního růstu dosáhnout?

Pohovor s pracovníkem se ZP je možno doplnit o jeho vlastní sebehodnocení. Jak on sám vnímá svou pozici ve firmě? Zvládá své pracovní úkoly bez problémů, s problémy nebo nezvládá (proč?)? Jak vnímá mezilidské vztahy na pracovišti? Myslí si, že přinesl zaměstnavateli nějakou přidanou hodnotu, kterou původně ani neočekával? Co by v chodu firmy/instituce změnil apod.?

A další otázky podle skutečné situace ve firmě nebo instituci.

Hodnotící pohovory by měly vždy probíhat individuálně. Zejména je nutno uvedené otázky řešit zvlášť s OZP a zvlášť s ostatními pracovníky.

To platí i tehdy, když se vztahy na pracovišti dlouhodobě jeví jako bezproblémové a oboustranně vstřícné.

Druhá část hodnocení by měla být neformální. Může ji tvořit neformální rozhovor pracovníka personálního odboru zodpovědného za otázky zaměstnávání OZP jak s pracovníky se ZP, tak s jejich spolupracovníky a nadřízenými. Tato neformální část hodnocení by neměla kopírovat okruhy otázek kladených v rámci formální části, ale měla by být její nástavbou. Měla by odhalit obecně těžce definovatelné nebo předvídatelné skutečnosti specifické pro dané pracoviště, danou oblast pracovních i mimopracovních mezilidských vztahů, souhru a komunikaci všech složek vedení apod. Přinést nové inspirace pro naplňování diverzitních principů ve firmě.

Shrnutí:

V případě problémů identifikovaných v pravidelném hodnocení naplňování principů diverzity nebo i při běžné komunikaci v mezidobí mezi hodnocením, je nutno urychleně provést otevřený pohovor zástupce vedení firmy nebo instituce se všemi pracovníky na daném pracovišti (intaktní i OZP) a jejich přímým nadřízeným a společně se pokusit najít řešení.

Poznámka:

Výše uvedených 11 hodnotících položek formálního hodnocení, stejně jako doporučení k neformální části hodnocení jsou pouze doporučené zásady. Každá firma, resp. instituce si je musí konkretizovat, příp. doplnit podle svých vlastních specifických podmínek. Takto vzniklá hodnotící kritéria patří do jejího know-how. V případě zájmu jiných subjektů je může s nimi sdílet.

Plnou verzi Standardů diverzitní komunikace na pracovišti najdete na <http://www.spcsr.cz/sdk-multimedia>.

5) Význam využívání sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem (CSR) v kontextu k zaměstnávání OZP jak v národních, tak zahraničních souvislostech

5.1 Krátký exkurz do problematiky CSR v ČR a ve světě vč. základní terminologie pro oblast CSR

5.1.1 Vymezení konceptu CSR

Společenská odpovědnost není jen firemní filantropií či širším záběrem firmy v Public Relations. Je postavena na třech vzájemně provázaných pilířích – ekonomickém, environmentálním a společenském (sociálním). Optimální je využití a vzájemné provázání všech tří oblastí.

Koncept CSR je založen na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Dává tak prostor široké diskusi i velmi širokému chápání a interpretaci těchto principů jednotlivými zájmovými skupinami. CSR zahrnuje řadu činností, které mohou být rozděleny do 9 oblastí: např. Řízení vizí a hodnot, Komunikace, Dialog se stakeholdery (zainteresovanými stranami), Aktivity zaměstnanců, Inovace CSR, Aktivity zákazníků, Aktivity ekologické, Komunitní aktivity, Aktivity dodavatelské.

Většina z nich požaduje po organizaci, aby se chovala společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí. Přitom ale je třeba si uvědomit, že primárním cílem podnikání zůstává tvorba zisku pro vlastníky. Proto i aktivity spojené se sociálně zodpovědným chováním se musí organizaci vyplatit.

V současnosti je už zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu, jejich schopnost konkurence a v neposlední řadě i zisk.

CSR (Společenská odpovědnost firem) je tedy koncept dobrovolné angažovanosti firmy při zvažování sociálních a ekologických otázek. Jinými slovy, společenská odpovědnost firem je dobrovolná snaha zapojit sebe i své stakeholdery do aktivit příznivě působících na životní prostředí, zaměstnance i zákazníky.

CSR je v zásadě způsob podnikání - a při správné aplikaci může být prostředkem pro rozvoj podnikání a získání konkurenční výhody.

K zamyšlení:

Žádná definice ani poučka nemůže nahradit vnitřní přesvědčení a rozhodnutí firmy o pozitivním vlivu rozvíjení CSR na její tržní pozici.

CSR vychází z relevantních zákonných norem, ale jde nad jejich rámec formou dobrovolné angažovanosti. Aplikace základních principů CSR v organizaci může být zakotvena v kolektivní smlouvě (pokud organizace takovou uzavírá), ale může být realizována i mimo, či nad její rámec.

CSR dodá podnikání nejvyšší hodnotu, pokud doplňuje hlavní činnosti podniku, a když se společenská angažovanost stane nedílnou součástí podniku a jeho procesů. Strategie CSR je o výběru aktivit CSR, které odpovídají konkrétnímu podnikání a odráží jeho hodnoty a výzvy. Jsou v synergii s obchodní strategií.

V zásadě se koncept CSR opírá o tzv. tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Tyto tři pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line, neboli třemi „Pé“:

- Profit – zisk (ekonomická oblast);
- People – lidé (sociální oblast);
- Planet – planeta (environmentální oblast).

Tato studie je zaměřena na sociální oblast, proto se nadále věnujeme zejména jí.

K zapamatování:

V oblasti sociálního pilíře by se organizace měla zejména věnovat:

- **održování rovných příležitostí (pohlaví, etnické minority, zdravotně postižení a starší lidé);**
- **zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců;**
- **péči o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců;**
- **zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce vč. vytváření vhodných podmínek pro jejich uplatnění;**
- **firemní filantropii, sponzorství a dobrovolnictví;**
- **vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance);**
- **rozmanitosti na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé);**
- **zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění;**
- **naslouchání a dialogu se zainteresovanými partnery a osobami (stakeholdery).**

5.1.2 Koncept CSR v ČR

Koncept CSR není v ČR zcela nový, jeho praktickou aplikaci můžeme nalézt především u českých „dcer“ nadnárodních „matek“. Střední a malé organizace v aplikaci tohoto konceptu zaostávají za těmi velkými, které již koncept CSR vnímají jako budování konkurenční výhody ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, regionům, médiím atd. Oproti tomu malé a střední firmy často neberou tento koncept jako plnohodnotný princip podnikání, čímž zvyšují riziko neudržitelnosti rozvoje se všemi negativními důsledky z toho vyplývajícími. Sektor malých a středních firem je specifický tím, že maximalizace zisku je mnohdy nadřazená společensky zodpovědnému chování. Často hraje roli i nedostatečná kapacita managementu pro takové aktivity (vlivem minimalizace nákladů).

Na českém (ale i evropském) trhu již existuje několik příruček o CSR, které mají především informační charakter (<http://www.csr-online.cz>, <http://www.csreurope.org>). Chybí praktický manuál implementace CSR, který by organizaci provedl celým procesem zavádění CSR do praxe krok za krokem s prokazatelně dosažitelnými a měřitelnými milníky, efekty a riziky vyplývajícími z jednotlivých kroků, a to včetně manuálu pro zavádění sociálního pilíře CSR. Hybnou silou pro rozvoj dalších pilířů (ekonomického a environmentálního) je totiž sociální pilíř konceptu CSR.

K zamyšlení:

Potenciál sociálního pilíře CSR je pro běžné firmy nejdostupnější – přesto zatím nejméně využívanou oblastí u většiny podnikatelů. Příčinou je nejen způsob myšlení podnikatelů, ale také absence návodu a příkladů, které by tento stav dokázaly změnit.

Z výše uvedeného stavu vyplývá, že koncept CSR je v ČR dosud vnímán jako pouhý marketingový nástroj „podpory prodeje“ produktů a služeb organizací soukromého sektoru. Přitom ale strategie pro budoucí koncepci CSR v sobě snoubí zájmy soukromého i veřejného sektoru, takže se může stát udržitelnou a trvalou hodnotou pro zvyšování kvality i množství nabízených služeb a produktů občanům, jejichž nároky stále rostou.

Vizí moderního konceptu CSR je zvýšit podíl privátních firem, organizací územní veřejné správy a neziskových organizací, které přijímají dobrovolně odpovědnost nad rámec zákonných požadavků formou CSR konceptu na podporu zvyšování kvality a efektivity poskytování veřejných služeb.

Přes výše uvedené výhrady se CSR a obecně udržitelné podnikání postupně stává i v ČR standardní součástí agendy firem a podniků. Zejména za poslední tři roky se podle dostupných průzkumů a projektů začala firemní odpovědnost postupně rozšiřovat na všechny klíčové oblasti, jako je odpovědný vztah k zaměstnancům, životní prostředí a nové technologie a úspory, podpora komunit a neziskových organizací, odpovědnost v dodavatelsko-odběratelských vztazích a další.

Česká republika zatím oficiální společnou vizi a priority pro tuto oblast nemá. Nicméně nová iniciativa Evropské komise v oblasti CSR přinese do budoucna i tlak na Českou republiku, aby se problematikou zabývala. Firmy od státu čekají, že se zaměří na propagaci odpovědného podnikání jako běžné praxe firem. Podle valné většiny podniků by si otázku odpovědného a udržitelného podnikání měly řešit samy firmy, například formou samoregulace a dobrovolně přijatých standardů v rámci střešních či oborových asociací. Jde o bytostné přesvědčení podniků, že pokud má být toto téma dlouhodobě pro firmy zajímavé, musí být spojeno s jasnými ekonomickými a společenskými přínosy.

5.2 Srovnání obsahu 3 pilířů CSR v dokumentech platných v ČR vč. začlenění konceptu CSR do stávajících norem ISO

5.2.1 CSR a základní normativní dokumenty pro jeho implementaci v ČR

V posledních letech došlo ve světě k poměrně značnému růstu počtu dokumentů vymezujících Standardy společenské odpovědnosti organizací (CSR) – tedy terminologii, ekonomický, společenský, politický a legislativní rámec činností, které lze do této oblasti zařadit, pokyny i přímé návody k zavádění konceptu CSR do praxe vč. systému managementu s tímto konceptem spojeným i principy hodnocení výsledků a účinků CSR.

Trend vytváření mezinárodních dokumentů je v ČR následován snahou některých organizací a institucí vytvářet vlastní tuzemské standardy. Pomineme-li vládní iniciativu deklarovanou v r. 2010 oficiálním dokumentem „Strategie udržitelného rozvoje ČR“, vznikly některé z nich na přímou objednávku z podnikatelského sektoru. V následujících řádcích této kapitoly budou stručně představeny nejdůležitější a v současnosti nejpoužívanější dokumenty.

Mezinárodně uznávané standardy CSR

Přehled mezinárodně uznávaných standardů CSR

Označení	Název	Základní charakteristika	Přímý vztah k aktivitám studie	Potenciální vztah k aktivitám studie	Poznámka
ISO 26000	Společenská odpovědnost firem	Stanovení principů CSR a způsobů jejího měření.	NE	ANO	není certifikační
SA8000	Sociální odpovědnost	Celosvětově uznávaná referenční norma pro oblast CSR se zaměřením na sociální pilíř.	NE	ANO	certifikát vydaný orgánem akreditovaným u SAI
GRI	Global Reporting Initiative	Metodika vytváření zpráv o CSR.	NE	ANO	o implementaci problematiky OZP by bylo nutno jednat přímo s GRI
IQNet SR 10	Systém managementu společenské odpovědnosti	Standard umožňující certifikaci CSR na základě principů ISO 26000.	ANO	ANO	problematika zaměstnávání OZP ale řešena zatím pouze okrajově
AA1000	AccountAbility AA1000	Série 3 základních standardů zodpovědnosti organizace z hlediska trvalé udržitelnosti. (udržitelnost zdrojů, metodika hodnocení, vztahy k stakeholderům).	NE	ANO	v ČR je tento standard málo využíván
ISO 14001	Systémy environmentálního managementu	Podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování.	NE	NE	v ČR ČSN EN ISO 14001
ISO 9001	Systémy managementu jakosti	Standard řízení kvality procesním přístupem, vč. sledování spokojenosti zákazníků a zlepšování image firmy.	NE	NE	norma řeší otázky CSR pouze nepřímo (např. v rámci image firmy)

(LBG) STANDARD ODPOVĚDNÁ FIRMA	Metodika London Benchmarking Group	Metodika přesně definující náklady vynaložené na dárcovské aktivity a měření účinků jejich dopadu. Umožňuje vyhodnocení efektivity aktivit a vynaložených prostředků.	NE	NE	zaměřením na chování firmy navenek, problematika OZP pouze v oblasti podpory vzdělávání (mimo organizaci)
---	--	---	----	----	---

Standardy vytvořené a využívané v ČR

V ČR jsou otázky sociální zodpovědnosti organizací i celé společnosti řešeny v rámci oficiálního dokumentu vydaného vládou ČR. Dne 11. ledna 2010 schválila vláda ČR svým usnesením č. 37 **Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky**, který určuje dlouhodobé cíle pro tři základní oblasti rozvoje moderní společnosti – ekonomickou, sociální a environmentální. Dokument je strukturován do 5 prioritních os:

- Společnost, člověk a zdraví;
- Ekonomika a inovace;
- Rozvoj území;
- Krajina, ekosystémy a biodiverzita;
- Stabilní a bezpečná společnost.

V návaznosti na SRUR ČR jsou pod záštitou **Rady vlády pro udržitelný rozvoj** vypracovávány **situační zprávy**, jejichž cílem je zmapovat, zda se daří plnit cíle uvedené ve Strategickém rámci, a informovat politiky a veřejnost o stavu a vývoji ČR v oblasti udržitelného rozvoje.

Tento dokument přímo nedefinuje pojem Sociální zodpovědnost organizací, ale v základních směrech definuje principy, směry, aktuální nedostatky a způsoby jejich odstranění a aktivity zabezpečující trvalou udržitelnost společnosti v ČR, jejichž nedílnou součástí je i sociální zodpovědnost organizací.

Proto i tuzemské standardy CSR, vycházejí kromě mezinárodně platných norem a standardů i z tohoto strategického dokumentu nebo ho alespoň respektují.

Přehled standardů CSR vytvořených a využívaných v ČR

Označení	Název	Základní charakteristika	Přímý vztah k aktivitám studie	Potenciální vztah k aktivitám studie	Poznámka
KORP	Metodika KORP	Český standard CSR, který slouží jako základ pro hodnocení organizací pro účely Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost.	NE	ANO	Vhodný instrument k posílení diverzitních principů vůči OZP na pracovišti i na straně komunikace se zákazníky. Ve stávající podobě není ale tato problematika prakticky vůbec řešena.
Systém managementu společenské odpovědnosti	Systém managementu u společenské odpovědnosti	Normativní dokument, vychází z mezinárodní normy ISO 26000, z portugalské národní normy pro CSR a dalších relevantních mezinárodně uznávaných standardů specifikujících principy CSR. Je v souladu s požadavky jiných norem managementu (ISO 9001, ISO 14001 atd.).	NE	ANO	Vhodné klima i prostor pro implementaci principů diverzity vůči OZP. Zejména v rámci kapitol 8.1. Lidské zdroje

Přehled soutěží a cen udělovaných v ČR firmám, které se aktivně hlásí k principům CSR

Název	Vyhlašovatel	Základní charakteristika	Přímý vztah k aktivitám studie	Možný vztah k aktivitám studie	Poznámka
ODPOVĚDNÁ FIRMA ROKU	Vodafone Czech Republic a.s. Pořadatel: agentura Communa	Samostatná kategorie soutěže VODAFONE FIRMA ROKU. Pro firmy, které jsou zapsány v obchodním rejstříku, mají minimálně dvouletou historii a jejich roční obrat nepřesahuje hranici 1,4 mld. Kč	ANO	ANO	Zaměstnávání OZP možno zařadit do části dotazníku „Podnikatelský příběh“
CENA FUTURUM	<u>Business Leaders Forum</u>	Soutěž inovativních projektů v oblasti životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Účast v soutěži není omezoována velikostí ani typem přihlášených subjektů.	NE	ANO	Do kategorie Zdraví a bezpečnost práce možno potenciálně implementovat zaměstnávání OZP
NÁRODNÍ CENA ČR ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST	Rada kvality České republiky	2 kategorie: podnikatelský sektor, veřejný sektor. Zohledňuje všechny 3 pilíře CSR Hodnocení podle metodiky KORP. Účast v soutěži není omezoována velikostí ani typem přihlášených subjektů.	NE	ANO	
TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA	Platforma Byznys pro společnost	2 základní kategorie: velká firma a malá firma. Jsou vyhlašovány i dílčí kategorie. (např. Firma vstřícná seniorům apod.). Účast v soutěži není omezoována velikostí ani typem přihlášených subjektů.	NE	ANO	Potenciálně možno zařadit jako dílčí ocenění „Firma vstřícná OZP“
VIA BONA	<u>Nadace VIA a nadace The Kellner Family Foundation</u> pod záštitou <u>Velvyslanectví Spojených států amerických</u>	Ocenění jednotlivců i společností za jejich dobročinné úsilí v ČR. Obvykle 7 kategorií. Kandidáty na cenu navrhuje (nominuje) buď přímo neziskové organizace, jejichž projekty jsou nominovaným kandidátem podpořeny nebo samy firmy podporující rozvoj těchto organizací.	ANO	ANO	Tato cena jako jedna z mála věnuje pozornost i přímo problematice zaměstnávání OZP.
SOCIÁLNĚ PROSPĚŠNÝ PODNIKATEL ROKU	Ernst & Young a Schwabova nadace pro sociální podnikání ve spolupráci s HR Partners	Je rozšířením projektu Podnikatel roku České republiky. Soutěž oceňuje jako osobu - sociálně prospěšného podnikatele. Podnikatel může být nominován jiným subjektem nebo se může přihlásit sám.	ANO	ANO	V soutěžním dotazníku sice otázka OZP není zmíněna, obecně ale možno přihlásit do soutěže osobu, která iniciovala projekt zaměřený na problematiku zaměstnávání OZP.
CENA MOSTY	Národní rada osob se zdravotním postižením	Cena za mimořádnou aktivitu nebo čin ve prospěch občanů se zdravotním postižením. Kategorie: veřejná správa, nestátní subjekt, osobnost hnutí OZP a zvláštní cena. Účast na základě návrhu třetí osobou.	ANO	ANO	Je zaměřena pouze na jeden malý segment problematiky CSR. Ale zviditelňuje opomíjenou oblast činností organizací ve prospěch OZP.

BEST EMPLOYERS ČR	Mezinárodní společnost Aon Hewitt	Studie, která jako jeden ze svých výstupů nabízí i žebříček nejlepších zaměstnavatelů. Studie se může zúčastnit firma fungující minimálně 2 roky a zaměstnávající alespoň 50 stálých zaměstnanců. Hlavním kritériem je hodnocení vlastních zaměstnanců.	ANO	ANO	Zájem o problematiku zaměstnávání OZP je ale omezen pouze na sledování obecného ukazatele dodržování rovných příležitostí.
FIRMA ROKU ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI	Gender Studies, o.p.s.	Zaměření výhradně na problematiku rovných příležitostí mužů a žen. 2 kategorie: malé a střední firmy, velké firmy.	NE	NE	
OCHRANNÁ ZNÁMKA „PRÁCE POSTIŽENÝCH“	Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením spolu se Sdružením pro oceňování kvality	Nejedná se o soutěž ani ocenění, ale o označení, že na realizaci výrobku nebo služby se podílejí ze 75 % OZP ve společnosti, která zaměstnává minimálně 50% OZP. Dvě kategorie: výrobky a práce/služba Propůjčení Znamky je zpoplatněno.	ANO	ANO	I když systém udělování známky je v některých aspektech diskutabilní, je tato známka zviditelněním schopnosti OZP a jejich zaměstnavatelů.
FIRMA VSTŘÍCNÁ OZP	Platforma „Byznys pro společnost“	Nově vzniklá kategorie „Firma vstřícná OPZ“ je součástí soutěže TOP odpovědná firma.	ANO	ANO	

5.3 Sociální pilíř CSR a zaměstnávání OZP

5.3.1 Vymezení problematiky, základní principy

Náš pohled:

Lidé se zdravotním postižením jsou na trhu práce nejmarkantnější skupinou znevýhodněných osob. Přitom v rámci moderního pojetí mohou najít zcela přirozené a produktivní uplatnění především na běžném trhu práce. Podmínkou je překonání stereotypů a bariér myšlení většinové části populace, nejen podnikatelů a manažerů, ale i spolupracovníků.

Současné tržní prostředí je deformováno – chápe zaměstnávání osob se zdravotním postižením převážně jako sociální službu, kterou (neprávem) vyžaduje stát po podnikatelích a zaměstnavatelích. Zavazuje je pod sankcí k plnění solidární povinnosti, na kterou nepřispívá nebo přispívá nedostatečně. Chráněný trh práce – zaměstnavatelé s více než 50% OZP jsou považováni za specializované nositele zmíněných služeb. Nikoliv za konkurenceschopné podnikatele. Jejich povinností je podle tohoto pojetí především se „postarat“ o zdravotně postižené se zbytkovým potenciálem k práci. V důsledku těchto deformací vnímá velká část OZP prostředí podnikatelů a zaměstnavatelů jako nepřátelské a nevstřícné (více než o bariéry technické a komunikační jde o vztahy mezi lidmi, vedoucími a zaměstnanci).

K zamyšlení:

Není podstatné, co způsobilo nynější zkreslený pohled zaměstnavatelů i negativní zkušenosti samotných OZP. Důležité je tento pohled změnit. Lidé se zdravotním postižením jsou schopni pracovat, být motivováni a tvoří významnou rezervu pracovních sil pro následující desetiletí, kdy se objektivně očekává pokles přírůstku pracovních sil.

Uplatnění principů diverzity vůči OZP v prostředí podnikatelů a zaměstnavatelů je vyšším stupněm inovace – změnou vztahů uvnitř podniku, firmy, zaměstnavatele. Diverzita řeší vztahy dovnitř organizace, kterými vytváří prostředí pro plnění obecně prospěšného cíle a současně se snaží minimalizovat negativní vlivy způsobené omezením výkonu a individuálními potřebami zdravotně postiženého zaměstnance.

Uplatnění principů diverzity je „sociální přidanou hodnotou“ jako procesně organizační inovace, kterou lze využít mj. ke zlepšení vnějšího obrazu firmy – image organizace, PR, ve vkusném rozsahu i jako součást marketingu, budování značky (brandu).

Sociální pilíř CSR je tvořen celkem 9 skupinami aktivit. V každé konkrétní aplikaci SP CSR v konkrétním podniku bude mix těchto aktivit různý s tím, že ve skupině aktivit „zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce (vč. OZP)“ jsou integrovány všechny podstatné aspekty sociálního pilíře CSR, tzn. diverzita na pracovišti, respektování principu rovných pracovních příležitostí vč. zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin pracovníků, zákaz diskriminace a další. To, co dnes chybí ve firemní praxi při zavádění SP CSR zásadně je vyhodnocování sociálních důsledků firemních rozhodnutí a následné řízení rizik a sociální monitorování a reportování.

K zapamatování:

Správné, praktické a citlivé uplatnění a využití sociálního pilíře CSR může tvořit nový rozměr (sociální) přidané hodnoty, značky i produktů firmy, které ocení především ti nejdůležitější lidé – zákazníci.

5.3.2 Popis současného stavu zaměstnávání OZP v České republice

Je právní úprava zaměstnávání OZP ekonomicky smysluplnou činností jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance z řad OZP?

Odpověď na tuto otázku není jednoduchá. Podíváme-li se na právní úpravu (kapitola 1), jeví se zaměstnávání lidí s postižením jako ekonomicky zajímavá aktivita. Z hlediska reálných možností uplatnění lidí se zdravotním postižením, zejména na volném trhu práce, se však zdá, jakoby zaměstnavatelé považovali zaměstnání těchto lidí spíše za sociální službu, v horším případě za pouhou charitativní aktivitu.

Základní předpisy, které v České republice upravují zaměstnávání OZP, jsou uvedeny v přehledu v kapitole 1.

Z hlediska lidských a občanských práv je zákaz diskriminace jako projev rovnosti lidí zřejmě nejdůležitějším nástrojem mezi základními právními předpisy upravujícími zaměstnávání OZP. Naše právní úprava zakazuje diskriminaci v řadě forem. Lze říci, že diskriminace ve vztahu k osobám se zdravotním postižením je velmi rozšířená, ale často za diskriminaci nepovažovaná. Nerovnoprávné postavení lidí se zdravotním postižením na trhu práce je jednoznačně statisticky prokazatelné.

V roce 2010 připadalo v průměru na jedno volné pracovní místo pro osoby se zdravotním postižením 32,33 uchazeče. Tento počet je výrazně vyšší než počet uchazečů připadajících na jedno místo u ostatní populace. Více než 50 uchazečů se zdravotním postižením na jedno pracovní místo bylo v 31 okresech.

Pro srovnání více než 50 uchazečů, kteří nejsou osobami se zdravotním postižením, na 1 volné pracovní místo přitom připadalo pouze ve 3 okresech (Děčín 60,38; Teplice 57,76; Karviná 54,75).

Ke dni 30. 4. 2011 bylo v evidenci Úřadu práce ČR 68 122 osob se zdravotním postižením, což představovalo 13,3 % z celkového počtu nezaměstnaných. Přihlédneme-li ke skutečnosti, že celkový podíl OZP na populaci v ČR je podle odhadu Českého statistického úřadu 9,87%, signalizuje číslo 13,3% samo o sobě dostatečně výmluvně, že zaměstnávání OZP v ČR je velkým problémem. Ke

stejnému datu Úřad práce ČR evidoval pouze 2 207 volných míst vhodných pro OZP. Na jedno vhodné volné místo tak připadalo 30,9 osoby se zdravotním postižením. (zdroj MPSV ČR).

I v dalších letech 2012 – 14 se nepříznivý stav v oblasti zaměstnávání OZP v ČR se v průběhu let nijak výrazně nemění, roste skupina dlouhodobě nezaměstnaných. Uvedené údaje naprosto jednoznačně vypovídají o nerovném postavení lidí se zdravotním postižením na trhu práce.

V legislativní a ekonomické oblasti týkající se podpory zaměstnávání OZP ze strany státu došlo v posledních letech k několika změnám, avšak podstata problémů zůstává neřešena.

K zamyšlení:

V ČR platí řada legislativních nástrojů směřujících k podpoře zaměstnávání OZP, srovnatelných s většinou zemí EU. Řada z nich však nemá potřebný účinek, zejména v prostředí volného trhu práce, nenavazuje na systém sociálních služeb a rehabilitace. Proč tomu tak je? Zaměstnavatelům i samotným OZP chybí především informace a praktická podpora a pomoc.

5.3.3 Institucionální faktory a motivace zaměstnavatelů k zaměstnávání OZP

Ze systémové analýzy MPSV ČR „Analýza efektivnosti nástrojů podpory zaměstnávání OZP“ (2012) vyplývá řada poznatků, shrnutých ve výstupu „Analýza institucionálních faktorů...“.

Především je zřejmé, že:

„K hlavním nedostatkům v této oblasti patří zejména nedostatečná informovanost OZP a zaměstnavatelů o problematice OZP a jejich zaměstnávání, špatná dostupnost kvalitních informačních zdrojů a omezený přístup a neznalost práce s počítačem způsobují nedostatečné využívání internetu jako zdroje informací.“

„Pokud nedojde ke změně systému a řešení výše uvedených nedostatků a problémů, není možné, aby problematika zaměstnávání OZP byla dostatečně efektivně řešena, což v důsledku bude generovat další problémy. Především nebezpečí sociálního vyloučení OZP – pokud lidé nenajdou uplatnění na trhu práce do cca 12 měsíců, zhorší se výrazně jejich psychický stav z důvodu deprivace z odmítání, finanční závislosti na státu (ten je významný z pohledu příjmů OZP i nákladů státu) apod.“

„Zásadním rysem služeb poskytovaných ze strany ÚP je tedy zejména nesystémovost a nejednotnost postupů napříč ÚP v rámci celé ČR, OZP jsou odkázány na zjišťování si možností zaměstnání sami a sporadické využívání pracovní rehabilitace z důvodu administrativní náročnosti.“

K hlavním nedostatkům zde patří dle zjištění především nedostatečně individuální přístup k OZP a absence legislativního vymezení a využívání diagnostiky a možnosti (pozitivního) doporučení vhodného pracovního uplatnění.

V zahraničí je preferovaný a osvědčený model, kdy na posuzování zdravotního stavu OZP navazují přímo již aktivity směřující k nalezení konkrétního pracovního místa, tj. na výsledky posouzení stavu již navazují poradenské a vzdělávací/rekvalifikační aktivity směřující na konkrétní pracovní uplatnění.

Ekonomická motivace souvisí s legislativou i exekutivou na jejich podporu. Zaměstnavatelům se musí zaměstnávání OZP vyplatit. I zdravotně postižený zaměstnanec musí být platným členem kolektivu, „užitečným“ pro firmu. Další ekonomické důvody nejsou finanční, ale přesto se dají vyčíslit. Bohužel případových studií firem, které tyto náklady a přínosy analyzují, je velmi málo, a proto jen naznačíme možnosti úspor či přidanou hodnotu.

Každý zaměstnavatel se snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat výnosy. Jsou situace, kdy dochází ke zvyšování nákladů, které vedou ke snižování výkonnosti zaměstnavatele. Je to například vyšší (nežádoucí) fluktuace zaměstnanců, kdy zaměstnavateli vznikají zvýšené náklady jak při přijímání nových zaměstnanců (náklady spojené s vyhlášením a vyhodnocením výběrového řízení, s výběrem potenciálního zaměstnance), tak při jejich zapracování – než pracovník začne podávat

100 % výkon, tak se musí se všemi věcmi seznámit, často ho někdo zaškoluje. Platí, že čím vyšší je fluktuace a s čím vyšších pozic zaměstnanci odcházejí, tím jsou náklady zaměstnavatele vyšší. Dalším fenoménem zvyšujícím náklady zaměstnavatele je nemocnost. Čím častěji a dlouhodoběji jsou pracovníci nemocní, tím jsou náklady zaměstnavatele vyšší. Nemocnost dost často souvisí se spokojeností pracovníka a vztahy na pracovišti.

Je prokázáno, že pokud zaměstnanec není dlouhodobě v zaměstnání spokojený, nemá prostor realizovat svůj potenciál a vztahy na pracovišti také nejsou optimální, tak vykazuje mnohem vyšší nemocnost a zdravotní problémy než zaměstnanec, který je spokojený a má prostor se v zaměstnání realizovat. Diverzita neboli rozmanitost a její řízení na pracovišti pomáhá tyto negativní jevy eliminovat. Zdravotně postižení, kteří chtějí pracovat, si práce váží a mají malou fluktuaci. Co se týká nemocnosti, je situace podobná – není pravdou, že by OZP (tělesně a smyslově postižené) byly více nemocné než ostatní. Přítomnost OZP zvyšuje rozmanitost složení týmu a působí na podnikovou kulturu – vytváří se nová atmosféra na pracovišti (oživení, tolerance, jiný pohled na skutečnost, vytvoření nových hodnot atp.). Diverzita na pracovišti podporuje stabilitu pracovních kolektivů, lidé se doplňují. Smíšené kolektivy jsou kreativnější a efektivnější, jsou zde vytvořeny podmínky pro zvyšování produktivity práce.

Výrazné zastoupení OZP v pracovním kolektivu může zvýhodňovat zaměstnavatele v některých typech výběrových řízení (specifické požadavky zadání zakázky, vyhrazení).

OZP v řadách zaměstnanců mohou u některých firem přinést nový pohled na výrobní program nebo program poskytování služeb tím, že například navrhnou modifikaci produktu vstřícnou potřebám OZP. Tím rozšiřují spektrum zákazníků.

K zamyšlení:

Tím nejdůležitějším a nejcennějším v podniku je jeho zaměstnanec – motivovaný, kvalifikovaný a loajální. Neexistuje jediný rozumný důvod, proč by tímto člověkem nemohl být člověk se zdravotním postižením, pokud najde „své místo“ a firma jej přijme jako „svého člověka“.

Důležitou motivací k zaměstnávání OZP je motivace společenská, která rovněž může mít své ekonomické přínosy. Firmy zaměstnávající OZP se mohou stát v očích zákazníků a širší veřejnosti více atraktivními a prestižními, zaměstnávání OZP tedy může zlepšit a podpořit image firmy. Zaměstnávání OZP jednoznačně patří do společenské odpovědnosti firem (CSR), což je koncept, který se stále více dostává do popředí zájmu jak zaměstnavatelů, tak běžných spotřebitelů a zákazníků.

Zaměstnavatel zaměstnávající OZP pomáhá nejen samotnému zaměstnanci v uplatnění na trhu práce a ve společnosti, ale i sobě – dělá „dobrou“, smysluplnou a odpovědnou věc, má morální převahu nad konkurencí.

5.3.4 Hlavní problémy v zaměstnávání OZP a ekonomický rozměr diverzity

Nejčastější otázky, které si klade zaměstnavatel v souvislosti se zaměstnáváním OZP, jsou:

Jaké úpravy pracoviště a organizační struktury budu muset v souvislosti se zaměstnáním OZP provést? Jak rychle se zapracuje? Jakého dosáhne výkonu v porovnání s ostatními? Jak časté budou výpadky, nemocnost a osobní komplikace? Jaký vliv to bude mít na ostatní pracovníky? Kdo mu s problémy pomůže? Jak bude řešena zastupitelnost? Jak bude fungovat komunikace u smyslových postižení?

Rekapitulace těchto i dalších na ně navazujících otázek naznačuje nejčastější obavy zaměstnavatelů v souvislosti se zaměstnáním OZP.

- nižší flexibilita, schopnost odolávat změnám a stresu;
- snížená schopnost zapojení OZP do týmu a týmové práce;
- omezení v komunikaci s nadřízenými a kolegy;
- vázání spolupracovníků k neformální asistenci nebo komunikaci;
- příprava manažerů a spolupracovníků pro spolupráci s postiženými kolegy;
- úprava pracovního prostředí, bezpečnost práce;
- zvláštní pomůcky pro práci nebo komunikaci;
- obavy ze špatné pracovní morálky OZP, z nízké pracovní výkonnosti, z časté nemocnosti, z problémů při integraci OZP na pracovišti mezi zaměstnanci.
- složitější mzdová a personální agenda, mzdové ohodnocení a jeho dopad na kolektiv;
- narušení motivace zaměstnanců v kolektivu (zaměstnanec s invalidním důchodem má vyšší celkový příjem při stejném nebo nižším výkonu – závist).

Řada z nich je neopodstatněných a vyplývá pouze z neznalosti dané problematiky a ze zažitých nesprávných stereotypů vnímání OZP v naší společnosti.

Existují ale i oprávněné otázky a problémy:

- kde hledat vhodné uchazeče o zaměstnání z řad OZP;
- jakou konkrétní pozici nabízet lidem s různými typy zdravotního postižení;
- jak optimálně využívat jejich pracovní potenciál;
- jak správně komunikovat s jednotlivými skupinami OZP;
- jak minimalizovat omezené pracovní a komunikační možnosti některých OZP;
- jak zvýšit motivační účinek zákonné podpory zaměstnávání OZP;
- jak přispět k odstranění dlouholeté tabuizace postavení OZP ve společnosti, jak eliminovat xenofobii vůči OZP ze strany budoucích spolupracovníků;
- jak změnit převážně nevyhovující kvalifikační strukturu OZP směrem k jazykovým a digitálním kompetencím;
- jak zvýšit nedostatečnou nabídku volných pracovních míst pro OZP.

V praxi se zaměstnavatel rozhoduje převážně intuitivně:

- nechce žádné problémy navíc, má jich dost, volí odvody nebo náhradní plnění;
- „riskne to“: roli hrají motivy osobní nebo často iracionální, rozhoduje instinkty;
- systémově: integrace se stane součástí personální politiky – příkladů přibývá, ale pomalu, ani úřad práce nemá pro systematickou spolupráci s podniky většinou kapacitu, projekty a externí poradenství nejsou komplexní a efektivní.

Jedním z materiálů, který se snaží reagovat na některé z výše uvedených problémů je praktický průvodce pro firmy na volném trhu práce s názvem „Zaměstnávání osob se zdravotním postižením“, který vydala platforma „Byznys pro společnost“.

Další zdroj, který se problematice předností a omezení zaměstnávání OZP věnuje, lze nalézt na <http://www.diverzitaproozp.cz>.

Na problematiku zaměstnávání OZP je nutno se ale podívat i z druhé strany. Tedy z pohledu samotných OZP.

Možné příčiny stávající situace na straně OZP:

- nízká motivace k práci;
- slabá sebedůvěra;
- nedostatečná schopnost sebeprezentace;
- nevyhovující kvalifikační struktura.

Zatímco před pár lety byl klíčovým dopadem zdravotního postižení nižší fyzický výkon, horší mobilita související s bariérovostí prostředí a složitá komunikace, dnes zaměstnavatelé často považují za hlavní překážky nízkou flexibilitu, pomalou přizpůsobivost, nízkou odolnost vůči zátěži a stresu v zaměstnání.

Není snadné transformovat diverzitu ve vztahu k zaměstnávání OZP do bilance nákladů a výnosů podniku. Diverzita a její principy jsou vcelku známé, ovšem od teoretického pojetí k praxi je u nás ještě daleko. Klíčový je v této souvislosti manažerský pohled a vnímání odlišnosti, zejména z perspektivy firemních nákladů a problémů, které se v těchto nákladech zobrazují.

Diverzitu lze uplatňovat pouze pro skutečné zaměstnání, tedy plnohodnotné zapojení OZP do práce. Zaměstnání je obchodní vztah: rovnoprávný a řídicí se tržními pravidly. Někdo kupuje (zaměstnanec) jiný prodává (sebe a své kompetence – silné stránky). Invalidita, či chcete-li statut OZP, nemůže být klíčovou hodnotou tohoto „obchodu“.

Je nesporné, že zájem zaměstnavatelů o OZP je převážně ekonomickým kalkulem – výjimky tvoří případy osobní zainteresovanosti a zkušenosti manažerů. Náklady diverzity jsou porovnávány s přínosy:

- samotné osoby a jejich pracovních kompetencí a výkonu;
- úspory odvodu za neplnění povinného podílu;
- „odpočty“ daní (pokud je zaměstnavatel v zisku);
- marketingový potenciál sociálně odpovědného chování (spíše ale vítězí charita, lépe a jednodušeji se „prodává“, přestože CSR není a nemůže být pouze firemní filantropie).

Kde tedy hledat přínosy? Jistě ve využití odborných kompetencí OZP; velkou roli hraje i pozitivní vliv na firemní kulturu. Stále cennější kartou v marketingu a budování značky firmy je právě obraz společenské odpovědnosti podnikání (CSR). Roste role a odpovědnost podnikatele v místě a regionu jeho působnosti a nemalý význam má i prevence růstu veřejných výdajů (de facto podnikových daní). Pokud zaměstnavatel toto povědomí má, může být příjemně překvapen, jak lze zkušenosti využít v synergii. Není výjimkou, že osoba s postižením má výrazné silné stránky, jimiž pozitivně působí na kolegy a zlepšuje týmovou práci a atmosféru.

K zamyšlení:

Není ten správný čas zamyslet se v podniku nad tímto tématem?

Kdo že by to měl udělat? Personalisté? Ekonomové? Provozní manažeři? Obchodníci a marketingoví specialisté? Nebo spíše všichni dohromady, naladění správným směrem – totiž pozitivním zadáním?

Zkuste maličkost: nahradit zadání „Pojďme vyřešit tento problém“ (vnímáno „jak ušetřit starosti a náklady“) jinou formulací: „Pojďme využít tohoto problému v náš prospěch“ („jak můžeme tuto sociální přidanou hodnotu prodat“).

5.3.5 Sociální pilíř CSR a diverzita – marketing, PR nebo příležitost využít rezerv

Sociální pilíř CSR je nedílnou součástí společenské odpovědnosti podnikání, má však jinou charakteristiku. Poměrně běžnými projevy jsou kultivace firemního prostředí, zaměstnanecké benefity, podpora identifikace zaměstnanců s firmou a další podobné postupy. Zpravidla se nejedná a nemůže jednat o krátkodobé investice, avšak přínos pro firmu – a také pro její image a marketing – je stejně dlouhodobý jako tyto investice.

Poměrně opomíjenou oblastí sociálního pilíře CSR je začleňování znevýhodněných – zdravotně i jinak handicapovaných lidí do organizační kultury firmy. Svou roli hrají vědomé nebo podvědomé předsudky, strach z neznámých problémů či nedostatek potřebných informací a znalostí. Nepřispívá k tomu ani zákon o zaměstnanosti, který hovoří o jakési „ochraně“ pracovních míst znevýhodněných – bližším studiem zjistíme, že se jedná ve skutečnosti pouze o podporu. Stejně je tomu u zákoníku

práce. V tržním prostředí je ochrana jen prázdným pojmem, patřícím do oblasti lidských práv a do sociální politiky státu.

V moderním trhu práce rapidně ubývá bariér – technických i komunikačních, což by pro začlenění znevýhodněných spolupracovníků mělo být příznivé a pozitivní. Současně však rostou bariéry mentální, vyplývající ze vzorců myšlení, ze samotné podstaty dnešní individualistické společnosti, v níž diverzita, různost, nesobectví či solidarita jaksi nejsou „in“. Pragmatismus manažerů typu „žádné problémy navíc, prosím!“.

O čem to je:

S trochou nadsázky – tady už nejde jen o nenávratné a zpravidla krátkodobé investování volných zdrojů do image firmy, ale o postupné přizpůsobení prostředí, vztahů a myšlení lidí (dlouhodobé a návratné), které lze využít nejen k marketingu a budování (dlouhodobého) image, ale i o promyšlené otevření cesty k zajímavému segmentu lidských zdrojů. Tito lidé mohou být nejen výkonní a užiteční, ale i mimořádně loajální.

Jak vyplývá ze studia dostupných pramenů v ČR i v zahraničí, koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) v té části, která je věnována sociálnímu pilíři, je podle zkušeností u nás naplňován jen povrchně a zploštěle. Motivace českých firem k zaměstnávání OZP (resp. znevýhodněných obecně) je suverénně na posledním místě (četnost 4%) ve srovnání s obchodně podnikatelskými motivy (30-76%). Základním důvodem této situace je přetrvávající negativní obraz OZP z pohledu majoritní společnosti, strach z neznámého, neznalost standardů diverzitní komunikace, tedy všeho, co vyžaduje individuální přístup k OZP. A to ve vztahu k OZP jak v roli zaměstnanců, tak v roli jejich klientů (zákazníků).

Závěr

K zamyšlení:

Podnikatelé, firemní stratégové, ale i obchodníci a koncoví zákazníci by měli být přesvědčeni, že prostředí sociálně odpovědné firmy má trvalý vliv na kvalitu výstupních produktů (výrobků, služeb). Pokud toto přesvědčení v naší společnosti zapustí trvalé a dostatečně hluboké kořeny, projeví se to i v ekonomických výsledcích sociálně odpovědných firem.

Jedním z cílů zavádění CSR je přispívat k realizaci sociální soudržnosti ve společnosti. Podmínky pro dosažení tohoto cíle jsou výrazně příznivější v anglosaských zemích, v Evropě pak zejména ve skandinávských zemích, které jsou zvyklé na charitu i podnikatelskou odpovědnost vůči komunitě. Proto zahraniční „matky“ českých „dcer“ trvají na zavádění CSR i v českých podmínkách. To je v zásadě pozitivní trend. Otázkou zůstává, zda takový mechanicko-direktivní přenos podnikatelské odpovědnosti bez implementace tuzemských sociálně-ekonomických specifik (legislativa, daňový systém apod.) může být úspěšný.

Domníváme se, že základní podmínkou aplikace principu společenské odpovědnosti, resp. úspěšnosti přenosu zahraničních zkušeností se zaváděním zásad CSR v ČR je, kromě respektování národních specifik, akceptování potřebnosti principů sociální soudržnosti majoritní společností. Pojmy jako solidarita, sociální soudržnost podnikatelských subjektů a komunity, podpora menšin aj. by neměly být považovány za témata vyhrazená neziskovkám, charitativním institucím atd., ale měly by být součástí nejen vládních koncepčních materiálů, ale i každodenní ekonomické a podnikatelské praxe.

Tento přístup nelze vynutit zákonem, pouze stimulovat posílením pozitivní motivace, praktické pomoci vstřícným zaměstnavatelům a šířením příkladů dobré praxe, které jsou zpravidla nejpřesvědčivějším argumentem.

Seznam použité literatury

- [1] Kolektiv autorů. *Faktory omezující možnosti zaměstnávání OZP, NRZP ČR*. Praha. 6/2015. 16 s.
- [2] SOKOLOVSKÝ, Tomáš. LÖFFELMANN, Pavel a kolektiv. *Manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce*. Ostrava. 2014. 37 s. ISBN 978-80-260-6239-4
Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/manual_redukovana_verze_pro_web.pdf
- [3] LÖFFELMANN, Pavel. SOKOLOVSKÝ, Tomáš a kolektiv. *Standardy diverzitní komunikace na pracovišti*. Ostrava. 2014. 32 s. ISBN 978-80-260-6896-9
Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/SDK_ver_3-11-2014.pdf
- [4] SOKOLOVSKÝ, Tomáš a kolektiv. *Definiční vymezení 3 pilířů CSR*. Ostrava. 6/2012. 54 s.
- [5] KRÁSA, Václav. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Diverzita, společenská odpovědnost firem a zdravotně postižení*. Praha, 3/2010. 3 s. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/archiv-hr-fora/>
- [6] LÖFFELMANN, Pavel. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Základní doporučení pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením na volném trhu práce*. Ostrava. 2014.
Dostupné z: <http://www.nfozp.cz/bulletin/2013-05/index.html>.
- [7] RYCHTÁŘ, Karel. *Mapa procesů spojených s realizací zaměstnávání OZP ve firmě*. Praha. 2014.
Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-61542960-q00000_d-61542960-mapa-procesu-spojenych-s-realizaci-zamestnavani-ozp-ve-firme.
- [8] LÖFFELMANN, Pavel. *Webová kalkulačka pomůže s vyčíslením finančních přínosů zaměstnávání OZP*. Ostrava. 2013.
Dostupné z: <http://www.nfozp.cz/bulletin/2013-05/index.html>.
- [9] LÖFFELMANN, Pavel. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce*. Ostrava. 2013.
Dostupné z: <http://www.nfozp.cz/bulletin/2013-05/index.html>.
- [10] SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Jak souvisí společenská odpovědnost firem (CSR) a zaměstnávání OZP na volném trhu práce*. Ostrava. 2013.
Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-61522180-souvislosti-csr-a-ozp-na-volnem-trhu-prace>.
<http://www.nfozp.cz/bulletin/2013-05/index.html>.
- [11] RYCHTÁŘ, Karel. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Mýty a pověry ve vztahu k zaměstnávání lidí se zdravotním postižením*. Praha. 2014.
Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-61542780-q00000_d-61542780-myty-a-povery-ve-vztahu-k-zamestnavani-lidi-se-zdravotnim-postizenim.
- [12] LÖFFELMANN, Pavel. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Základní doporučení pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením na volném trhu práce*. Ostrava. 2014.
Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-61542760-q00000_d-61542760-doporuceni-pro-zamestnavani-ozp.

