

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA PSYCHOLOGIE



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCA

PSYCHOLOGICKÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY PODPOROVANÉHO ZAMESTNÁVANIA ZO
STRANY ZAMESTNÁVATEĽOV A ZAMESTNANCOV FIRIEM, KDE JE POSKYTOVANÉ

Psychological and social attributes of supported employment regarding employers and
employees of companies where it is provided

Autorka: Bc. Katarína Štyráková

Vedúca práce: Doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D

Praha 2016

Moje ďakujem patrí docentke Ive Kirovovej, ktorá ma viedla pri písaní tejto práce, a ktorá mi venovala veľa usmerňujúcich podnetov, hodnotných vstupov, a povzbudzujúcich slov, a ukázala veľkú ochotu pomôcť a poradiť. Ďakujem za podporu, ktorú som dostávala od mojej rodiny, priateľov, a mojich kolegov, vďaka ktorej som neprestala veriť a usilovať o to, aby som sa dostala do bodu, kedy tieto slová naozaj píšem. Ďakujem za životné stretnutia a udalosti, ktoré ma k tejto téme viedli, a ktoré ma obohatili a inšpirovali.

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne, že som riadne citovala všetky použité pramene a literatúru, a že práca nebola využitá v rámci iného vysokoškolského štúdia či k získaniu iného alebo rovnakého titulu.

V Prahe, dňa 26.7. 2016

Bc. Katarína Štyráková

ABSTRAKT

Podporované zamestnávanie je jedným z hlavných nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti pre ľudí so znevýhodnením, či postihnutím. Zameriava sa na pomoc ľuďom, ktorí si obtiažne hľadajú prácu sami, asistuje pri hľadaní a výbere pracovného miesta, príprave naň, prvom kontakte so zamestnávateľom a zamestnancami, a poskytuje podporu priebežne, a to nielen klientovi služby – človeku so znevýhodnením, ale aj jeho kolegom a nadriadeným, ktorí s nim budú pracovať. Práca je zameraná na problematiku podporovaného zamestnávania a jej prepojenie s manažmentom diverzity, ktorý zastrešuje riadenie zamestnávania menších či rôznym spôsobom znevýhodnených skupín. Z tohto hľadiska pojednáva aj o postojoch a predsudkoch, ktoré často stoja v ceste podporovanému zamestnávaniu a efektívnej interakcii ľudí s postihnutím a ľudí bez postihnutia. Empirický výskum v tejto práci usiloval o zmapovanie týchto postojov, a o zmapovanie podpory, ktorú zamestnávatelia a zamestnanci pracujúci vo firmách, kde podporované zamestnávanie funguje, dostávajú. Hypotézy o tom, že existuje rozdiel medzi postojmi ku diverzite a ku ľuďom s postihnutím medzi výskumnou a kontrolnou vzorkou, sa nepodarilo potvrdiť. Kvalitatívna analýza ale potvrdila isté špecifická prípravy a zaškolenia u zamestnávateľov a zamestnancov, ktorí pracujú vo firmách, kde PZ funguje. Zdá sa, že tematicky sa zameriava na nielen na individuálny rozvoj a mentoring, ale aj supervízie pre riešenie náročných situácií s ľuďmi s postihnutím, a školení na efektívnu spoluprácu v rámci tímu.

Podporované zamestnávanie, ľudia s postihnutím, podpora, manažment diverzity, postoje, predsudky,

ABSTRACT

Supported Employment is one of the main tools of active labour market policies for the people who are disadvantaged or with disabilities. It aims to aid people are disadvantaged when finding employment themselves, provides assistance when looking for and choosing the right employment and with preparations for its execution, facilitation of the first contact with employer and colleagues, and ongoing support not only to the person with disability, but also to his colleagues and superiors who will be in contact with him. The thesis focuses on the issue of supported employment and its relation to diversity management, which covers the topic of management of employing the minorities and disadvantaged groups. From this perspective the thesis discusses the attitudes and prejudices, that often pose a barrier to supported employment and effective interaction of people with disabilities and without. Research aims to explore these attitudes and to explore the support, that employers and employees working in the companies there the supported employment takes place are provided. The hypotheses stating there would be a difference in attitudes toward people with disabilities and toward organizational diversity between the research and the control group, were not confirmed. Qualitative analysis revealed the specific topics of initial training and ongoing training and support among employers and employees working in the companies where SE takes place. It seems they focus on individual development and mentoring, supervisions of the crisis situations that may occur when interacting with people with disabilities, and training on effective team cooperation.

Supported Employment, people with disabilities, support, diversity management, attitudes, prejudices

Obsah

ABSTRAKT	3
ABSTRACT	4
ZOZNAM SKRATIEK.....	7
ÚVOD.....	8
1 MANAŽMENT DIVERZITY	11
1.2 Diverzita	12
1.3 Dimenzie diverzity.....	13
1.4 Vymedzenie manažmentu diverzity od iných konceptov.....	20
1.4.1 Rovnosť príležitostí.....	20
1.4.2 Afirmatívna akcia.....	20
1.5 Manažment diverzity v organizáciách	22
1.5.1 Argumenty pre zavádzanie diverzity:.....	22
1.5.2 Efekt diverzity na tímy a organizácie.....	24
1.5.3 Zavádzanie diverzity manažmentu	25
2 PSYCHOLOGICKÝ VÝZNAM PRÁCE PRE OSOBNOSŤ ČLOVEKA.....	28
2.1 Dôsledky nezamestnanosti na mentálne a fyzické zdravie človeka	29
2.3.1 Nezamestnanosť ľudí s postihnutím.....	31
2.4 Bariéry na trhu práce	32
3 POSTOJE	33
3.1 Definícia postojov	33
3.1.1 Funkcia postojov.....	33
3.1.2 Vznik postojov.....	33
3.1.3 Zmena postojov.....	34
3.2 Predsudky a stereotypy	35
3.2.1 Zmena predsudkov	37
3.3 Postoje voči ľuďom s postihnutím	37
3.3.1 Postoje a predsudky voči ľuďom postihnutím ako bariéry PZ.....	38
4 PODPOROVANÉ ZAMESTNÁVANIE ĽUDÍ S POSTIHNUTÍM	41
4.1 Úvod do problematiky podporovaného zamestnávania	41
4.1.1 Rozpoznávacie znaky podporovaného zamestnávania:	41
4.2 Vymedzenie PZ od iných služieb	44
4.2 História a vznik podporovaného zamestnávania.....	46
4.3 Organizácie podporovaného zamestnávania vo svete.....	49
4.4 Podporované zamestnávanie v Českej republike.....	51

4.4.1 Česká unie pro podporované zaměstnávání.....	52
4.4.2 Dobromysl.....	54
4.4.3 Společnost pro podporu s lidí s mentálním postižením v České republice	54
4.4.4 Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky	55
4.4.5 Právna problematika podporovaného zamestnávania.....	55
4.6 Proces podporovaného zamestnávania	58
4.7 Služby poskytované v rámci podporovaného zamestnávania	62
5 EMPIRICKÁ ČASŤ	66
5.1 Formulovanie problému a výskumné otázky	66
5.3 Metóda získavania dát.....	68
5.3.1 Spôsob získavania respondentov	68
5.3.2 Charakteristika použitého psychometrického nástroja	68
5.3.3 Charakteristika výskumnej vzorky	72
5.4 Výsledky	75
5.4.1 Deskriptívna štatistika	75
5.4.2 Analýza kvalitatívnych odpovedí	77
5.4.3 Testovanie hypotéz.....	80
5.5 Diskusia	82
ZÁVER	91
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	93

ZOZNAM SKRATIEK

APZ – Agentura podporovaného zamestnávania

ATDP – Attitudes Toward Disabled Persons

ATDS – Attitudes Toward Diversity Scale

ČSU – Český statistický úřad

ČUPZ – Česká unie podporovaného zaměstnávání

ENAR – European Network Against Racism

EUSE – European Union of Supported Employment

GLADNET - Global Applied Disability Research and Information Network on Employment and Training

ILO – International Labour Organization

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

PZ – podporované zamestnávanie

SPMPCR - Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, o.s.

WASE – World Association of Supported Employment

ÚVOD

*"If you could only know me
For who I am instead of for who I am not
There would be so much more to see
Cuz there's so much more that I've got."*

Marc Gold, ambasádor podporovaného zamestnávania

V priebehu svojej praxe som mala možnosť pracovať v Agentúre podporovaného zamestnávania a v chránenej dielni v Bratislave. Náročná, ale inšpiratívna práca, ma naučila mnohým veciam. Zo začiatku som sa neraz pristihla pri tom, ako s klientmi s postihnutím jedným neadekvátne citlivo či opatrne, z neskúsenosti a z mylnej predstavy, že to odo mňa potrebujú. Vďaka kolegom a vďaka klientom samotným som spoznala, že cennejšie, ako ochrana, je pre nich partnerský prístup a otvorenosť a všímavosť voči ich individualite, ale i podobnosti, s ktorýmkoľvek človekom bez postihnutia.

Skúsenosť ma viedla k úvahám o tom, ako aj napriek dobrým úmyslom človek často nevie, ako k ľuďom s postihnutím pristupovať, a z toho dôvodu, sa kontaktu s nimi možno radšej vyhne. O to dôležitejší je postoj k ľuďom s postihnutím v prípade, že sú našimi kolegami, podriadenými, klientmi. Bez podpory, vzdelania a rozvoja je hľadanie správneho spôsobu ťažké a zdĺhavé, a môže zbytočne viesť k sklamaniu či nezhodám vo vzájomnom vzťahu a k pokrivenému vnímaniu druhej strany. Vnímam ako dôležité si uvedomiť, že podporované zamestnávania znamená podporu nielen ľuďom s postihnutím, ale aj ľuďom bez postihnutia, ktorí sú ich kolegami či nadriadenými. Aj oni majú právo získať informácie k tomu, ako to zvládať efektívne, a to s dôrazom nielen na výkon, ale aj vzájomný vzťah. Rozhodla som sa vo svojej diplomovej práci zamerať na to, aký tréning, vzdelávanie a podporu zamestnanci získavajú, ak ich firma ľudí s postihnutím zamestnáva, a ak s kolegami s postihnutím budú spolupracovať. Ďalší aspekt, na ktorý sa chcem zamerať vo vzťahu k podporovanému zamestnávaniu, sú postoje nielen voči ľuďom s postihnutím, ale i ku organizačnej diverzite celkovo, pretože vstupné postoje,

ktoré často nevychádzajú z reálnej skúsenosti, sú tie, ktoré majú vplyv na to, či a ako budeme s ľuďmi s postihnutím spolupracovať.

Problematika sociálnych a psychologických aspektov podporovaného zamestnávania bude v diplomovej práci predstavená skrze súvisiace koncepty v štyroch kapitolách. V úvode bude pozornosť venovaná organizačnej diverzite a jej riadeniu ako zastrešujúcej téme zamestnávania nielen ľuďmi s postihnutím, ale aj iných menších. Bude uvedená história vzniku pojmu, jej definícia a dimenzie. Pozornosť bude venovaná aj hlavným pohnútkam, pre ktoré sa firmy rozhodnú manažment diverzity zavádzať, a výskumným zisteniam o jeho prínosoch či limitoch.

V nasledujúcej kapitole bude predstavený psychologický význam práce pre človeka a jeho duševné i fyzické zdravie, a uvedené hlavné oblasti, ktoré práca v živote človeka môže obohacovať. Nakoľko ľudia s postihnutím sú rizikovou skupinou z hľadiska nezamestnanosti, bude priblížená aj problematika nezamestnanosti a jej možné prejavy na psychike človeka, čo bude podporené niektorými z výskumov v danej oblasti, a definované niekoľké z bariér, ktoré stoja v ceste ľuďom s postihnutím pri uplatnení na trhu práce. Na to naviaže kapitola o postojoch, kde cez všeobecné vymedzenie postojov, ich funkcie, možností ovplyvnenia a zmeny postojov, budú predstavené postoje, ktoré predstavujú potenciálnu prekážku vo férovom správaní k ľuďom s postihnutím a v ich zamestnávaní. Budú uvedené časté predsudky a stereotypy, ktoré zabraňujú využívaniu potenciálu, ktorý ľudia s postihnutím majú, a ktorý môžu ponúknuť.

V poslednej teoretickej kapitole bude pozornosť venovaná podporovanému zamestnávaniu, ako samostatnej formy zamestnávania ľudí, ktorí sú na trhu práce znevýhodnení, a potrebujú podporu v získaní zamestnania, v príprave na zamestnanie a v jeho udržaní. Táto práca sa bude venovať špecifickým znakom podporovaného zamestnávania zameraného práve na ľudí s postihnutím, jeho podmienkam, a jeho vymedzeniu od iných konceptov. Bude poskytnutý aj náhľad na historický vývoj služby podporovaného zamestnávania, organizácie, ktoré sa mu vo svete venujú a ich hlavná činnosť. Hlbšie bude predstavené podporované zamestnávanie v Českej republike, niektoré zo zákonov, ktoré ho legislatívne upravujú, ale aj organizácie, ktoré sa mu konkrétne venujú, a proces, akým služba podporovaného zamestnávania prebieha.

V empirickej časti budú vymedzené výskumné ciele, otázky a hypotézy, predstavené metódy získavania dát a použité nástroje – Attitudes Toward Disabled Persons Inventory (Inventár postojov voči ľuďom s postihnutím) a Attitudes Toward Diversity Scale (Škála postojov voči diverzite). Bude bližšie definovaný výskumný súbor respondentov a uvedené jeho demografické charakteristiky, a predstavené výsledky, ktoré boli skúmaním získané. V diskusii budú porovnané výsledky s predpokladanými hypotézami, a opierajúc sa o teoretické východiská a empirické vedecké zistenia odborníkov na problematiku, bude uvažované o odhalených súvislostiach postojov voči ľuďom s postihnutím a voči organizačnej diverzite s fungovaním podporovaného zamestnávania v Českej republike. Budú kriticky zhodnotené limity výskumu i diplomovej práce samotnej, ale i predstavené prínosy práce a jej potenciálne využitie.

1 MANAŽMENT DIVERZITY

Manažment diverzity alebo z anglického originálu *Diversity Management* (pozn. možné preložiť ako riadenie rôznosti, rôznorodosti, ale používanie originálneho anglického termínu je pomerne časté) znamená systematický a dlhodobý záväzok firiem a organizácií najímať a udržiavať si zamestnancov s rôznym demografickým pozadím s rôznymi schopnosťami (Beters-Reed & Moore; 1992; Thomas, 1992). Diverzity manažment definuje snahu, ktorej „*cieľom je vytvoriť v spoločnosti a najmä v podnikateľskej sfére také podmienky, ktoré umožnia všetkým ľuďom, bez ohľadu na ich individuálnu odlišnosť, plne rozvinúť ich osobný potenciál*“ (Velíšková, 2007, s.16). Kľúčovým aspektom diverzity je pozitívne nahliadanie na rôznorodosť, odlišnosť a individualitu (OP LZZ, 2009), ako na niečo, čo má potenciál spájať rôznorodosť v pestrý, fungujúci celok.

V rámci konceptu diverzity sú často spomínanými pojmami aj inklúzia a integrácia. Podľa Hájkovej (2007) nie sú pojmy integrácia a inklúzia definitívne vymedzené samy o sebe, ani voči sebe navzájom.

- **Integrácia**

Akademický slovník cudzích slov definuje integráciu ako „*zjednotenie, ucelenie*“ (2001, s. 338). Aj napriek tomu, že v súčasnosti je pojem integrácie často spomínaný mnohými odborníkmi a publikáciami o vzdelávaní a zamestnávaní, neexistuje jeho jednoznačná definícia. V roku 2003 sa o vymedzenie pokúsil Európsky projekt Quality Supported Skills for Integration QSI (Prochazkova, & Schmidt, 2004). Výsledkom workshopu odborníkov aj samotných ľudí s postihnutím je spoločná definícia pojmu integrácie ako stav, kedy „*majú všetci ľudia rovnoprávny seba-určujúci prístup ku všetkým oblastiam života. Integrácia vyžaduje vhodné rámcové podmienky a prostriedky, obsahuje právo na odlišnosť a je nedeliteľná*“ (Prochazkova & Schmidt, 2004, s.19).

„*Integrácia v spoločnosti znamená fungovanie postihnutých a intaktných jedincov, a stav, kedy samotný postihnutý nie je považovaný za špeciálnu súčasť spoločnosti, a zároveň, kedy spoločnosť nepocituje jedinca s postihnutím ako zvláštneho*“ (Jesenský, 1995, s.15). Integrácia má fungovať na osobnej rovine, ako možnosť autenticky a autonómne žiť seba-

určujúci život, a sociálnej, ako príležitosť k účasti na socio-kultúrnom živote, začlenenia sa do sociálnych skupín a vykonávania sociálnych rolí (Speck, 2003).

- **Inklúzia**

Je v akademickom slovníku cudzích slov definovaná ako „uzavretie, zahrnutie do niečoho“ (2001, s. 333). Inklúzii teda logicky predchádza vylúčenie alebo exklúzia. V sociálnom koncepte inklúzia predstavuje zahrnutie do spoločnosti ako prekonávanie marginalizácie znevýhodnených skupín (Procházkova & Schmidt, 2004) a uznanie heterogenity ako aspektu normality (Schnell & Sander, 2005). Pojem inklúzia bol prvý krát predstavený v Thajsku v roku 1990 na konferencii UNESCO s mottom „*Education for All*“. Termín *inclusion* nahradil termín *integration*, a stal sa cieľom medzinárodnej politiky vzdelávania (Haddad, Colleta, Fisher, Lakin & Sutton, 1990). Inklúzia na rozdiel od integrácie pre ľudí s postihnutím predstavuje „stanie sa“ súčasťou spoločnosti a rovnoprávne súžitie s ľuďmi bez postihnutia, a to bez predchádzajúcej segregácie.

1.2 Diverzita

Diverzitu ako pojem a riešenie novej situácie pracovných síl na trhu práce v 20. storočí priniesol William Johnston s kolektívom v publikácii *Workforce 2000* (Johnston & Packer 1987). Predpokladal nárast nárokov na zamestnancov v industriálnom odvetví, spomaľujúci sa rast populácie, a vysoký podiel starých ľudí, žien a hendikapovaných ľudí na pracovnom trhu. Vyjadril potrebu reflektovať tieto zmeny v zákonoch. Tu predložil zvyšovanie diverzity, podporu zamestnávania starnúcich ľudí, prispôbovanie pracovných podmienok pre špeciálne potreby žien-matiiek, integráciu Afroamerických a Hispánskych obyvateľov a reformu vzdelávania a prípravy na zamestnanie pre všetkých zamestnaných, ako riešenie hospodárskej situácie, prostriedok pre balansovaný rast produktivity.

Manažment diverzity bol v rôznych krajinách rozvíjaný rôznym prístupom so špecifickou agendou. Pre USA bol pre prístup typický pozitivizmus a prijímanie, zatiaľ čo vo Veľkej Británii je afirmatívna akcia vnímaná skôr ako pozitívna diskriminácia (pozn. *affirmative action* v preklade z britskej angličtiny znamená *pozitívna diskriminácia*). Avšak v Spojených štátoch Amerických bolo zahrnutie občanov aj zo znevýhodnených prostredí a

s rôznym etnickým pôvodom, značne významnejšie pre štátnu ekonomiku, nakoľko šlo o 26% celého obyvateľstva štátov, zatiaľ, čo vo Veľkej Británii šlo o 5,5% (Basset-Jones, 2005). Niektoré z názorov (Kirton & Greene, 2000; Kossek & Lobel, 1996) považujú prijatie konceptu diverzity manažmentu za následok toho, že koncept "rovnosti príležitostí" sa javil ako viac kontroverzný a do istej miery ohrozujúci. Iní (Prasad & Mills 1997) sa prikláňajú k tomu, že zavádzanie diverzity s dôrazom na zodpovednosť organizácií a teórie ľudského kapitálu, rezonoval s americkou kultúrou individualizmu viac, ako iniciatívy štátu nariaďujúce rovnosť príležitostí.

V iných západných krajinách sa diverzity manažment darilo efektívne zavádzať aj vďaka trendu starnúcej populácie. Podľa odhadov bude v roku 2050 spomedzi krajín Veľkej Osmičky vzrastať populácia len v USA, Kanade, a Veľkej Británii (Basset-Jones, 2005). Okrem riadenia diverzity je potenciálnym riešením, na ktoré sa krajiny zameriavajú, aj snaha o získavanie migrujúcich mladých, vzdelaných ľudí, podpora pôrodnosti a mladých rodín skrze sociálnu politiku.

1.3 Dimenzie diverzity

Diverzita ako rôznosť, odlišnosť, je veľmi široký koncept, ktorý je možné vnímať vo viacerých leveloch, a to (Robbins & Judge, 2013):

1.3.1 Vonkajšia dimenzia - znamená rozdielnosť v zjavných, viditeľných individuálnych charakteristikách ako je jazyk, rod, rasa, etnikum, vek alebo hendikep, ktoré často evokujú predsudky a stereotypy. V mnohých z týchto dimenzií sa ukazuje vyššia vnútroskupinová ako medziskupinová odlišnosť.

- **Vek** - väčšina literatúry a výskumu starnúcej populácie a ich pracovného potenciálu sa jednoznačne sústreďuje viac na negatívne aspekty, príznačné pre *ageizmus*, teda diskrimináciu na základe vyššieho veku (Perry, Simpson, NicDomhnaill & Siegel, 2003) a pripisovanie mnohých stereotypov (DeArmond, Tye, Chen, Krauss, Rogers & Sinte, 2006; Mauer & Rafuse, 2001). Tieto štúdie poukazujú na to, že pre zamestnancov v seniornom veku je veľmi pravdepodobné, že budú diskriminovaní, alebo že s nimi nebude spravodlivo zachádzané v oblasti náboru (Finkelstein, Burke & Raju, 1995), hodnotenia výkonnosti (Lawrence, 1988), postihov v prípade nižšieho výkonu (Rupp, Vodanovich & Crede, 2006), a

platového ohodnotenia, a to najmä vtedy, ak sú starší, ako ostatní zamestnanci v tíme alebo ako manažér (Shore & Goldberg, 2004). S vyšším vekom sa spájajú stereotypy o nižšej produktivite, flexibilitate, kreativite, a trénovateľnosti (Kulik, Perry & Bouhis, 2000; Ringebach & Jacobs, 1994), rigidnejší a odolní voči zmene, menej schopní používať technológie (Rosen & Jerdee, 1976, 1977). Niektoré výskumy však už poukazujú aj na to, že mnohé zo stereotypov strácajú na sile a význame (Weiss & Maurer, 2004). Existujú dôkazy, že zamestnanci v staršom veku vytrvávajú v jednom zamestnaní dlhšie, ako tí mladší (Ng & Fledman, 2009), a menej často využívajú absencie z menej závažných dôvodov (Ng & Feldman, 2008). Manažment vekovej diverzity sa zameriava najmä na využitie skúsenosti a múdrosti spojenej s vyšším vekom (Shore & Goldberg 2009). Viac ako ¼ obyvateľov v Českej republike tvoria ľudia vo veku 45-65 rokov, preto je ich zamestnateľnosť a zamestnanosť kľúčová pre ekonomiku štátu. V rámci EU sa celková miera zamestnanosti v ČR pohybuje nad priemerom; zamestnanosť vekovej kohorty 20-64 rokov je 70,7% oproti EU priemeru 68,8% (ČSÚ, 2010). Avšak vo vekovej kohorte 60-64 rokov je zamestnanosť v ČR už len 25% oproti EU priemeru 30%, ženy v tejto vekovej skupine vykazujú zamestnanosť ešte nižšiu, a to 14,6% oproti EU 22,5%. Podľa Českého štatistického úradu sa počet ekonomicky aktívnych ľudí vo veku nad 65 rokov pohybuje stabilne okolo 4% (ČSÚ, 2010). Rastúci trend možno pozorovať u populácie 55+, kde medzi rokmi 2001-2009 vzrástla zamestnanosť z 52,1 na 65,5%. Rast je následkom predlžovaním dôchodkového veku, demografický nárastom počtu osôb v tejto vekovej kategórii, jednoduchým procesom zamestnania osôb v dôchodkovom veku (čo na druhej strane poskytuje aj možnosť zmluvu jednoducho rozviazať), a klesajúcim pomerom výšky dôchodku k výške priemernej mzdy (Ferenc, 2010). Vývoj trendu v podobe poklesu zamestnanosti týchto osôb v období krízy (2008-2009) poukazuje na to, že táto veková kohorta má na trhu práce veľkú zraniteľnosť. Zákon č. 435/2004 Sb. o zamestnanosti definuje osoby staršie ako 50 rokov ako staršie osoby na trhu práce a chráni ich zákonnými ustanoveniami (Zákon č. 435/2004 Sb. o zamestnanosti, 2004).

- **Rod** – rozdiely medzi mužmi a ženami v schopnostiach a vo výkone sú horúcou témou. Dôležitý, a často nevypočítaný argument je, že málo z rozdielov, ktoré medzi

nimi existujú na sociálnej alebo biologickej rovine, majú v skutočnosti vplyv na ich pracovný výkon, a rozdiely v spôsobe riešenia problémov, analytických schopnostiach, motivácii, sociabilite, súťaživosti, alebo v učenívosti nie sú konzistentné a vyskytujú sa často viac vnútrokupinovo (Weiss, Kemmler, Deisenhammer, Fleischhacker & Delazer, 2003; Jorm, Anstey, Christensen & Rodgers, 2004). Dokonca, niektoré výskumy neodhalili žiadny signifikantný efekt pohlavia na výkon (Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine & Thomas, 2003). Rozdiely medzi mužmi a ženami sú v určitej miere produktom socializácie, ktorá sa premieta do odlišného vnímania mužskej a ženskej role a do od nich očakávaného správania. Napríklad ženy, ktoré dosahovali úspechy v typicky mužských pracovných pozíciách, boli vnímané ako menej sympatické, nepriateľsky naladené, a neboli označené ako tie, ktoré by si ľudia priali mať za nadriadeného (Heilman & Okimoto, 2007). Rozdiely je možné badať v miere absencií, ktoré ženy využívajú častejšie (často práve z rodinných dôvodov) (Scott & Mc Clellan, 1990; VandenHeuvel & Wooden, 1995) alebo vo vyššej pravdepodobnosti u žien, že zmenia pracovné miesto (Hom, Roberson & Ellis, 2008). Aj toto prispieva k tomu, že ženy často narážajú na tzv. sklenený strop (angl. *glass ceiling*), a síce na akúsi neviditeľnú bariéru, ktorá ich oddeľuje od top manažérskych a vrcholových funkcií, a ich zastúpenie v týchto pozíciách je podstatne nižšie, ako mužov (Saltzman, 1991). Podľa Saltzmanovej (1991), ktorá fenomén vo výskume popísala, na 100 mužoch vo vrcholovom manažmente pripadali len 3 ženy v rovnakej funkcii. Tento jav sa, samozrejme, odráža aj na platovom ohodnotení. V Českej republike bol za pomoci nevládnej platformy spoločenskej zodpovednosti Byznys pro společnost a Európskej Charty diverzity vytvorený prvý komplexný index mapujúci TOP 250 firiem s najväčším obratom, 27 000 akciových spoločností a 414 000 spoločností s ručením obmedzeným a zisťoval zastúpenie žien vo vedení týchto spoločností. Výsledky ukazujú, že vo vedení akciových spoločností je asi 38%, žien-jednateliek spoločností s ručením obmedzeným je 21,4% a vo vedení TOP spoločností je 13,1 % žien (Byznys pro společnost, 2015). V Českej republike na podporu rodovej diverzity v spoločnostiach a firmách vznikajú rôzne iniciatívy ako *Rozbít sklenený strop: Podpora kariérneho rastu žien (2014-2016)*; *Diverzita 2013 +: Bereme ženy na palubu (2014-2016)*; *Dejme (že)nám šanci*, ktorý sa podieľa aj na prevencii domáceho

násilia páchaného na ženách, a ktorý sa realizuje za podpory nórskeho fondu. Osvetu rodovej diverzity šíri aj projekt *Firma roku – rovné príležitosti*, organizovaná neziskovou organizáciou Gender studies, o.p.s., už od roku 2004. Na pozíciu žien v štátnej správe sa zameriava súťaž *Úrad roku: „Půl na půl“ – respekt k rovným příležitostem*, ktorú už deviaty rok organizuje ministerstvo vnútra Českej republiky (Maříková, Formánková, Křížková & Čermáková, 2015)

- **Rasa a etnikum** - otvorený trh a globalizácia veľmi ovplyvňuje práve etnickú diverzitu obyvateľstva a pracovnej sily. Metaanalýza Kraigera a Forda (1985) ukázala, že rasová či etnická diverzita vysvetľuje 3,7% variácie v hodnotení výkonu zamestnancov. Hodnotení ľudia boli pozitívnejšie hodnotení od kolegov rovnakej rasy. Niektoré výskumy však poukázali na to, že efekt *demografickej podobnosti* nie je konzistentný (Powell & Butterfield, 2002), a je možné sa mu vyhnúť už pri výbere používaním dôkladne štrukturovaných a štandardizovaných metód (McCarthy, Van Iddekinge & Campion, 2010). Niektoré výskumy ukázali, že tím rôznorodý z hľadiska etnicity disponuje väčším množstvom vstupov a informácií pre proces rozhodovania a je schopný robiť lepšie rozhodnutia, ako homogénny tím (McLeod, Lobel & Cox, 1996; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Existujú však aj výskumy s pesimistickejšou perspektívou, ktoré u etnicky heterogénnych tímov odhalili negatívny efekt diverzity na mieru sociálnej integrácie, na vzájomnú komunikáciu a zvyšovanie pravdepodobnosti konfliktu (Williams & O'Reilly, 1998). Pomerne aktuálna prehľadová štúdia z roku 2007 (Joshi & Roh, 2007) však odhalila relatívne vyrovnaný pomer štúdií, ktoré identifikovali negatívny a pozitívny efekt rasovej diverzity na tím, a prevahu tých štúdií, ktoré nenašli žiadny efekt. Situácia v Českej republike je však trochu iná. Najpočetnejšiu skupinu prisťahovalcov tvoria Rómovia, ich populácia je odhadovaná na 200 000 ľudí, presný počet je však veľmi komplikované určiť, pretože konkrétne štatistické dáta neexistujú. Rómovia sú veľmi často terčom diskriminácie a až 70% z nich je nezamestnaných (ENAR, 2009), a mnohí z nich ani nie sú evidovaní na úradoch práce (Jiřincová, 2011). Aj z tohto hľadiska sa často pohybujú na čiernom trhu práce a pracujú za nevýhodných podmienok, alebo sa spoliehajú na sociálne dávky, a v ich komunitách často funguje úžera (Vašečka, 2003). Otázka zamestnávania Rómov je však veľmi páľčivá, a vyžaduje komplexné

riešenie nielen symptómov, ale aj jednotlivých príčin, a to nielen skrze vonkajšiu pomoc od štátu a inštitúcií, ale najmä vnútornú pomoc, ktorá cieľi na emancipovanie Rómov a posilňovanie ich vlastnej kompetencie (Vašečka, 2003). Celkovo tvoria prisťahovalci asi 4,5% obyvateľov Českej republiky (priemer európskych krajín je 6,7 %). Častými prisťahovalcami do Českej republiky sú aj občania Ukrajiny (23% prisťahovalcov), Slovenska ($\frac{1}{5}$ prisťahovalcov) a Vietnamu (13% prisťahovalcov), Rusov (8% prisťahovalcov), Nemci (4% prisťahovalcov) a Poliaci (4% prisťahovalcov). Asi 37% všetkých osôb zo zahraničia žije v Prahe (ČSÚ, 2014). Cudzinci sú najčastejšie zamestnaní v manuálnych pracovných pozíciách, ako nekvalifikovaní pomocní pracovníci, remeselníci, kvalifikovaní výrobcovia, opravári a strojná obsluha. Možno však pozorovať značný nárast pracovníkov - cudzincov na odborných vedeckých pozíciách a pozíciách medicínskej a psychologickkej starostlivosti, v sektore služieb a obchodu (MPSV, 2010). Česká republika sa usiluje o získavanie nových kvalifikovaných odborníkov najmä z krajín tretieho sveta. Pre zjednodušenie procesu sa v roku 2008 zaviedli programy tzv. modrých kariet uľahčujúcich zamestnávanie odborníkov z krajín mimo európskeho spoločenstva, v roku 2009 bol zavedený podobný program zelených kariet, ktorý sa však neukazoval ako efektívny, a bol zamestnávateľmi vnímaný ako administratívne zdĺhavý (Horáková, 2011). Uvznesením Vlády Českej republiky zo dňa 4.1. 2012 bol schválený Postup při realizaci aktualizované Koncepcie integrace cizinců - Společné soužití v roce 2012, ktorý upravuje postup pri integrácii cudzincov, ako detí, i dospelých, a popisuje hlavné kroky ako osvojenie si českého jazyka, podpora ekonomickej sebestačnosti, podpora informovanosti cudzincov a harmonického súžitia s majoritnou spoločnosťou (MVČR, 2011).

1.3.2 Vnútna dimenzia - rozdielnosť v hodnotách, postojoch, preferenciách a osobnostných charakteristikách. Ukazuje sa, že zjavné odlišnosti sa stávajú menej dôležitými, akonáhle u seba ľudia objavia podobnosti v názoroch, postojoch alebo osobnostných rysoch (Chattopadhyay, Tluchowska & George, 2004; Chattopadhyay, 1999).

- **Kultúra** - kultúra je definovaná ako súbor spôsobov myslenia, cítenia, správania určitej špecifickej skupiny, ktorý je manifestovaný nielen v pozorovateľnom

správaní a produktoch, ale aj vo vnútorných, navonok nie zjavných postojoch a názoroch (Gibson, & Gibbs, 2006). UNESCO (2001) kultúrnu diverzitu vníma ako súčasť národného dedičstva a rovnako dôležitú pre ľudský rod, ako biodiverzitu pre živé organizmy. Vníma ju ako zdroj rozvoja a to nielen na individuálnej intelektuálnej, citovej, mravnej a duchovnej rovine, ale aj na rovine sociálno-ekonomickej. Kultúrnu pluralitu chráni Všeobecnou deklaráciou UNESCO o kultúrnej diverzite, ktorou zaväzuje všetky členské krajiny k dodržiavaniu akčného plánu na zachovanie diverzity. Žiaľ, výskum vzťahu kultúrnej diverzity a výkonu zamestnancov v spoločnostiach neukazuje žiadne jednotné výsledky (Bochner & Hesketh, 1994; Earley & Mosakowski, 2000; Kirchmeyer & Cohen, 1992; Maznevski, 1994; Maznevski & Chudoba, 2000; Milliken & Martins, 1996; Thomas, 1999; Watson et al., 1993). V zásade ide dvomi hlavnými smermi - pozitívnym - kde diverzita kultúr facilituje proces spracúvania informácií, učenia a riešenia problémov, a redukuje tendenciu ku konformnému mysleniu (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001) a negatívnym - ktorý vychádza z teórie sociálnej identity (Tajfel, 1981) a príťažlivosti k podobnosti (Byrne, 1971), podľa ktorých jedinci preferujú jedincov im podobným, preto diverzita spôsobuje narušenie pocitu skupinovej identity a zhoršuje skupinový výkon (Pelled, 1996; Thomas, 1999) a to taktiež skrze stereotypy a kategorizáciu (Dahlin, Weingart & Hinds, 2005) a komunikačné bariéry (Earley, & Gibson, 2002).

- **Postihnutie** - štúdia Fortune 500, ktorá skúmala 100 top spoločností roku 2003, ukázala, že 43% spoločností do popisu "diverznej pracovnej sily" zahrnula aj ľudí s postihnutím, a 15% z nich pod diverznými dodávateľmi myslí aj ľudí s postihnutím (Ball, Monaco, Schmeling, Schartz & Blanck, 2005). Zamestnávanie ľudí s postihnutím mentálnym, či zdravotným, je jedným z mechanizmov sociálnej zodpovednej politiky firmy. Zo štatistík Ministerstva práce a sociálnych vecí České republiky z roku 2009 (Krása & Miškovská, 2009) ale vyplýva, že nezamestnanosť u tejto skupiny je pomerne vysoká, a na úradoch práce sú priemerne registrovaní dlhšie, ako uchádzači bez postihnutia, napr. v roku 2009 viac ako 55% z ľudí s postihnutím bolo evidovaných dlhšie ako rok. Nástroje aktívnej sociálnej politiky vytvárajú nové pracovné miesta, v praxi je ich ale menej, ako umiestnených uchádzačov. V roku 2009 bol celkový počet uchádzačov o zamestnanie 452 799, a

z tohto počtu je evidovaných 64 045 ako osôb zdravotne postihnutých. Počet voľných pracovných miest sa pohyboval okolo 48 254, ale len 2065 z toho bol pre OZP, teda na 1 voľné pracovné miesto pre OZP pripadalo 31 uchádzačov. Pracovné miesto pre OZP má viacero podôb, a to: chránené pracovné miesta, chránené dielne, pracovne-tréningové programy, ktoré spočívajú v tréningu pracovných schopností síce v nechránenom, ale bezpečnom, cvičnom prostredí (napr. pražská Kavárna Vesmírna), rehabilitačné dielne, ktoré sa od chránených líšia tým, že za ne nedostávajú mzdu, a ich zmysel je skôr terapeutický (ergoterapia, arteterapia,..)na podporované zamestnávanie, na ktoré je kladený doraz v tejto diplomovej práci, a ktorého hlavným cieľom je umiestnenie človeka s postihnutím na bežné pracovné miesto s poskytovaním priebežnej a prirodzenej podpory a asistencie, a ktoré zároveň predstavuje priamu formu diverzného pracoviska z hľadiska postihnutia či hendikepu Zamestnávanie OZP je však dodnes považované skôr za dobročinnosť než za ekonomicky prínosný postup. Vláda ČR usiluje o podporu diverzity manažmentu zamestnávania OZP skrze legislatívne opatrenie(Krásna & Miškovská, 2009), Zákonom 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (2004) skrze ktoré všetkým zamestnávateľom s viac ako 25 pracovníkmi udeľuje povinnosť zamestnať aspoň 4% zamestnancov- osôb s postihnutím. Inou formou splnenia povinnosti je odoberanie výrobkov alebo služieb od organizácií s viac ako 50% zamestnancami s postihnutím, alebo odvod do štátneho rozpočtu vo výške 2,5 násobku priemernej mzdy v národnom hospodárstve a 1.-3. kvartál príslušného roku (Zákon 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, 2004). Pravda je taká, že zamestnávanie ľudí s postihnutím sa stále spája s mnohými stereotypmi, predsudkami a obavami. Výskumy poukazujú na to, že v tejto oblasti funguje "my verzus oni" myslenie, ktoré sa prejavuje napríklad obavami sa vôbec prihovoriť ľuďom s postihnutím (Scope, 2014). Ľudia s postihnutím sú často objektom stigmatizácie, teda je k nim pociťovaný zo strany ostatných odpor, nechť , alebo objektom infantilizácie, teda správania ktoré ich stavia do role dieťaťa v prípade, že už sú dospelí, a prejavuje sa ako zhovievavé, nadmerne starostlivé, zachádzanie, a tendencia rozhodovať a jednať namiesto nich (MPSV, 2002). Nadmerná opatrnosť vo vzťahu k ľuďom s postihnutím sa prejavuje aj v tom, že sa zamestnávateľia domnievajú, že si nemôžu dovoliť zamestnať osobu s postihnutím súdiac, že je to veľmi nákladné, a že na to nemajú potrebné vybavenie a podmienky (United Nations, 2007). V Českej republike, ako sme už

spomínali, funguje nielen povinnosť zamestnávať istý podiel ľudí s postihnutím, ale aj finančná pomoc pre zamestnávateľa, čo na jednej strane stimuluje zamestnávanie ľudí s postihnutím, na druhej strane sa občas spája s menej príjemným fenoménom, u niektorých firiem, ktoré príspevok na zamestnanca s postihnutím nie je využitý na pokrytie mzdových nákladov pre neho, ale je rozptýlený do príjmov firmy (Krása & Miškovská, 2009).

1.4 Vymedzenie manažmentu diverzity od iných konceptov

1.4.1 Rovnosť príležitostí

Časté je zamieňanie princípov diverzity a rovnosti príležitostí, ktoré sú ošetrené legislatívne a je možné ich právne vynútiť prostredníctvom Antidiskriminačného zákona. Princíp rovných príležitostí sa odzrkadľuje vo všetkých oblastiach života v Európskej Únii, a teda v ekonomickej, sociálnej, kultúrnej aj osobnej, a rodinnej. Tieto tendencie vychádzajú zo základného princípu, a to zákazu diskriminácie a rovného odmeňovania mužov a žien, a sú obsiahnuté v základných dokumentoch Európskeho spoločenstva, a ďalej prehlbované Amsterdamskou zmluvou a Chartou základných práv EU skrze zákaz akejkoľvek diskriminácie na základe rasy, pohlavia, etnického alebo sociálneho pôvodu, jazyka, náboženského vyznania, politických, či akýchkoľvek iných postojov, národnostnej príslušnosti, majetku, veku, postihnutia alebo sexuálnej orientácie (Bedrnová & Nový, 2007).

Naproti tomu diverzita je realizovaná dobrovoľne, procesom vytvárania a presadzovania takých pracovných podmienok, ktoré rešpektujú vzájomnú podobnosť a rozdielnosť ľudí, zohľadňujúc ich špecifické potreby, aby mohli využiť svoj potenciál a prinášať prospech organizácii, kde pracujú, a to aj vďaka antidiskriminačnému zákonu o rovnom zaobchádzaní a o právnych prostriedkoch ochrany pred diskrimináciou a o zmene niektorých zákonov (Zákon č.198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, 2009).

1.4.2 Afirmatívna akcia

Afirmatívna akcia je vo svete vnímaná často známa ako pozitívna diskriminácia. Cieľom pozitívnej diskriminácie je zaistiť diskriminovaným jednotlivcom alebo príslušníkom

menším také isté príležitosti, aké majú príslušníci majoritnej populácie (Eger, 2009). Termín afirmatívna akcia prvý krát použil americký prezident John F. Kennedy v roku 1961, vo Výkonnom nariadení 10925, ktorého zmyslom bolo vytvoriť podmienky rovného zachádzania pre všetkých kvalifikovaných ľudí. Zaistoval, že uchádzači o zamestnanie budú zamestnaní, a k zamestnancom bude pristupované rovnako bez ohľadu na ich rasu, vyznanie, farbu pleti alebo národnosť (Kelly & Dobbin, 1998). K týmto dimenziám heterogenity zamestnancov bola neskôr pridaná aj sexuálna orientácia (Nash, 1971), a afirmatívna akcia bola zákonne ošetrená v roku 1935 National Labor Relations Act, známym aj ako Wagnerov akt (Anderson, 2004), ktorý v súlade s programom vtedajšieho prezidenta Roosevelta poskytoval ekonomickú bezpečnosť zamestnancom aj znevýhodneným skupinám.

Častým prostriedkom presadzovania afirmatívnej akcie sú kvótné systémy, ktoré priamo ovplyvňujú podiel počtu príslušníkov menším a počtu príslušníkov majoritnej populácie v určitých profesiách a pozíciách s rozhodujúcou právomocou. Tento prístup sa však môže ukázať aj ako nevýhodný, nakoľko nezaručuje, že zamestnaná osoba bude na konkrétnu prácu dostatočne kvalifikovaná, pretože vo výberovom procese je naplnenie kvóty postavené nad kvalifikáciu uchádzača, čo následne môže viesť k utvrdzovaniu predsudkov voči konkrétnej menšine v prípade, že pracovnú náplň nebude efektívne a na adekvátnej úrovni zvládať (Eger, 2009). Kvóty sú silne presadzované aj Európskou Úniou, ktorá usiluje o prelomenie skleneného stropu pre ženy predovšetkým vo vyšších výkonných pozíciách v organizáciách naprieč EU. V roku 2012 vydala návrh na 40% kvóty na zamestnanie žien na ne-exekutívnych pozíciách v spoločnostiach, a flexi-kvóty na exekutívne pozície v spoločnostiach, ktoré budú podliehať vlastným regulačným mechanizmom každej organizácie. Cieľom je zvýšenie rodovej diverzity a vytvorenie príležitostí pre ženy v organizáciách (European Commission, 2012). Tzv. *40% Objective* však vyvolal aj odmietavé reakcie. Niektoré krajiny totiž podporujú myšlienku vytvorenia pozitívnejších podmienok pre ženy, ale nútené kvóty považujú za nevýhodné a vyžadujú vlastné právo rozhodnúť (Castle, 2012).

Nasledujúca tabuľka uvádza zhrnutie rozdielov medzi politikou rovných príležitostí, afirmatívnou akciou a medzi manažmentom diverzity (Bedrnová & Nový, 2007, s. 598):

POLITIKA ROVNÝCH PRÍLEŽITOSTÍ AFIRMATÍVNA AKCIA	MANAŽMENT DIVERZITY
Kvantitatívna - zameraná na demografický profil	Kvalitatívny - zameraná na pripravenosť organizačného prostredia
Podliehajúca vládnym nariadeniam - zákonne predpisovaná	Dobrovoľný - interne riadený organizáciou
Napravujúca - zameraná na zmenu historických vzorcov	Strategický - zvyšovanie inovatívnosti a vytváranie konkurenčnej výhody
Reaktívna - reaguje na skutočné situácie a problémy	Proaktívny - reaguje na príležitosti a snaží sa problémom predchádzať
Zvýhodňuje znevýhodnené skupiny	Zvýhodňuje všetkých jedincov
Počiatkové opatrenia	Rozvíjajúce opatrenia
Zmena organizačnej štruktúry nie je nutná	Zmenu organizačnej štruktúry vyžaduje

1.5 Manažment diverzity v organizáciách

Šíreniu a pozitívnemu prijímaniu myšlienok manažmentu diverzity spočiatku napomáhali médiá a publikácie z oblasti ľudských zdrojov a psychológie správania v organizáciách. Diverzita bola opisovaná pozitívne konotovanými metaforami ako *“patchworková deka, rôznofarebná mozaika, dúha”*. V praxi však dochádzalo k rozporu medzi vnímaním a propagáciou diverzity a jej skutočnou aplikáciou a realizáciou. Teoreticky bola zdôrazňované prevzatie filozofie diverzity (Jamieson & O'Mara, 1991), a vznikali príručky a manuály pre jej zavádzanie (Burke, 1991; Jackson, 1992 a; Thomas, 1992).

1.5.1 Argumenty pre zavádzanie diverzity:

Argumenty, ktoré podporujú politiku diverzity manažmentu v organizáciách sú často uvádzané a citované, avšak popravde neexistuje mnoho štúdií, ktoré ich dokladajú (Singh, & Point, 2004). Vďaka publikácii Workforce 2000 (Johnston & Packer, 1987) sa silným motívom pre zavádzanie diverzity manažmentu do politiky organizácie stávali práve šetrenie na výdavkoch a získanie mnohých talentov do radov svojich zamestnancov.

V niektorých výskumoch, ktoré boli od vydania tejto publikácie realizované, sú uvádzané rôzne ďalšie pohnútky (Cox & Blake, 1991; Dechant, 1995; Robinson, & Dechant, 1997; Singh & Point, 2004):

- snaha reprezentovať lokálny trh alebo komunitu,
- zvyšovanie flexibility organizácie,

- zvyšovanie všímavosti voči trhu a schopnosť reagovať na demografiu pracovného trhu,
- využitie talentu dostupného na trhu s pracovnou silou,
- vytvorenie multikultúrneho prostredia pre prácu a rozvoj,
- zvyšovanie konkurencie-schopnosti medzi organizáciami na trhu,
- záväzok top manažmentu,
- politický alebo právny tlak,
- tlak médií a spoločnosti,
- sociálne a etické motívy (najmä u spoločností verejného sektora), motívy globalizácie (najmä u nadnárodných spoločností),
- podporenie statusu sociálne- zodpovednej organizácie .

Z uvedeného vyplýva, že manažment diverzity je niečím, čím organizácie, ktoré ho realizujú, podporujú aj svoju firemnú reputáciu a využívajú ho ako nástroj *impression managementu* (Hooghiemstra, 2001). Komunikácia silných hodnôt sa ukazuje ako kľúčová pre strategický manažment ľudských zdrojov (Scholes & Clutterbuck, 1998), a reputácia sociálne zodpovednej firmy je faktor, ktorý dokáže prilákať uchádzačov vysokej kvalifikácie a kvality (Turban & Greening, 1996). Meta-analýza 52 štúdií poukázala na súvislosť CSP (*corporate social performance* = celkový výkon organizácie v zlepšovaní a ochrane sociálneho blaha v porovnaní s ich konkurenciou v danej oblasti podnikania meraný v určitom časovom úseku (Luo & Bhattacharya, 2009) a finančného výkonu organizácie (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Štúdia, ktorá sa zamerala práve na skúmanie hlavných argumentov pre diverzitu v organizáciách u 241 top európskych organizácií komunikovaných cez ich internetové stránky, odhalila 20 opakujúcich sa pohnútok, ktoré rozdelili do 13 kategórií a 3 hlavných skupín (Singh & Point, 2004):

- zvýšenie výkonu - vyššia výkonnosť a úspešnosť na trhu, zlepšenie plánovania nástupníctva a talent manažmentu, zvýšenie kreativity a inovatívneho myslenia, podpora procesu riešenia problémov a rozhodovania, lepšie riadenie zmien,
- uspokojenie potrieb klientov a akcionárov - zlepšenie zákazníckeho servisu, ústretovosť voči potrebám akcionárov (stakeholderov)
- zlepšenie reputácie a pracovného prostredia - zlepšenie pracovného prostredia pre zamestnancov, zlepšenie interkultúrnej komunikácie, podpora reputácie organizácie.

Organizácie, ktoré v procese riadenia diverzity sa môžu vystaviť situácii stagnovania produktivity, vzniku najmä medzigeneračných konfliktov, obmedzenejších možností pri naberaní nových pracovných síl a utvrdzovania stereotypov voči niektorým povolaniam a spoločenských predsudkov (Eger, 2009).

1.5.2 Efekt diverzity na tímy a organizácie

Argumenty, ktorými je riadenie diverzity propagované, má veľký význam pre ochotu organizácií začať manažment diverzity realizovať. Avšak, empirické zistenia, ktoré už skúmajú samotný prínos diverzity pre organizácie, sa rôznia. V súčasnosti je ešte stále nutné empiricky skúmať benefity diverzity. Jonsenová (2011) poukazuje na problém s literatúrou a výskumom v oblasti diverzity, a síce, že ona sama nie je dostatočne heterogénna, a väčšinou zameraná len na kultúrnu paradigmu (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011).

Niektoré výskumy (Earley & Mosakowski, 2000; McLeod et al, 1996; Thomas, Ravlin & Wallace, 1996) ukázali signifikantný pozitívny efekt diverzity na produktivitu, a oproti tomu iné signifikantný negatívny (Jehn & Mannix, 2001; Kirkman, Tesluk & Rosen, 2004; Thomas, 1999; Stewart, 2006, Watson et al., 1993). Metaanalýzy nenašli žiadny celkový vzťah medzi diverzitou a produktivitou tímov (Bowers, Pharmer & Salas, 2000; Webber & Donahue, 2001) a diverzitou a procesmi v tíme (Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000). Iná metanalýza viac ako 10 000 heterogénnych tímov poukázala na to, že diverzita v procese riešenia úloh podporovala divergentné myslenie v tímoch, teda zvyšovala kreativitu, ale naopak, zvyšovala šancu konfliktu a znižovala sociálnu integráciu. Nepotvrdila sa však hypotéza, že by diverzné tímy mali menej efektívnu komunikáciu a ich členovia boli spokojnejší ako členovia homogénnych tímov (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010).

Okrem toho je nutné brať v úvahu konkrétny typ diverzity, pretože ovplyvňujú tímy rôznymi spôsobmi. Podľa sociálnej psychológie je možné reagovať na diverzitu 3 rôznymi, zdanlivo protichodnými spôsobmi:

- podľa teórie podobnosti-príťažlivosti (Triandis, 1959, 1960) ľudí priťahuje spolupráca s tými, ktorých považujú za podobných v názoroch, postojoch (Williams & O'Reilly, 1998),

- podľa teórie sociálnej identity a sociálnej kategorizácie (Tajfel, 1982) majú ľudia tendenciu prijímať identitu skupiny, ktorej sú členmi, a pripisovať pozitívne vlastnosti ostatným jej členom a ľuďom, ktorí do skupiny nepatria, považovať za “tých druhých”, outsiderov a pripisovať im rôzne stereotypy,
- podľa teórie spracúvania informácií znamená diverzný tím prínos čo sa týka nárastu zdrojov informácií, obohatenie procesu riešenia problémov, zvýšenie kreativity a adaptability (Ancona & Caldwell, 1992; Blau, 1977; Cox, 1994; Cox & Blake, 1991; Jackson, 1992 b; Katz, 1982; Pfeffer, 1983; Watson et al., 1993; Weick, 1969).

Prvé dva mechanizmy výkon v diverznom tíme ovplyvňujú negatívnym spôsobom, tretí, naopak, pozitívne. V diverzných tímoch všetky 3 zohrávajú dôležitú rolu, a práve tretí, mechanizmus, vďaka ktorému tím, najmä kultúrne heterogénny, pracuje s viac informáciami a generuje nové nápady (Hofstede, 2001; Lane, Maznevski, DiStefano & Dietz, 2009), je pri podpore princípov riadenia diverzity najviac zdôrazňovaný.

1.5.3 Zavádzanie diverzity manažmentu

Dôležitým aspektom v zavádzaní je priame ovplyvňovanie kultúry v spoločnostiach a postojov jednotlivcov (Prasad & Mills, 1997). Procesne je diverzita v spoločnostiach často agendou HR oddelení, avšak je sú to práve jednotliví manažéri, ich postoje, hodnoty, schopnosti a správanie, ktoré sú determinantom úspešnosti zavedenia diverzity do praxe organizácie (Basset-Jones, 2005). Cieľovou skupinou v prijatí diverzity ako výhodného nastavenia organizácie sú preto najmä lídri a pracovníci na manažérskych pozíciách, nakoľko oni tvoria medzičlánok v aplikácii diverzity do firiem.

Predpokladom pre prijatie diverzity je tzv. **klíma diverzity**, teda miera heterogenity členov organizácie (Hyde & Hopkins, 2004), alebo v užšom slova zmysle je to sú to zdieľané postoje zamestnancov voči obťažovaniu a diskriminácii na pracovisku - pozitívna klíma diverzity bude netolerantná voči prejavom násilia na pracovisku, negatívna naopak (Chin, 2009). Klíma diverzity sa prejavuje na 4 hlavných rovinách (Hubbard, 2012):

- individuálnej - predsudky, stereotypy, etnocentrizmus (preferencia príslušníkov vlastnej skupiny), individuálne vlastnosti osobnosti

- tímovej - vnútroskupinová komunikácia a konflikt, miera identifikovania sa so skupinou, produktivita a inovácia, kultúrne rozdiely a podobnosti,
- organizačnej - celkový profil pracovnej sily, spôsob akulturácie (asimilácia alebo pluralizmus), organizačná kultúra, rozloženie moci, štýl vedenia, otvorenosť neformálnych komunikačných sietí, schopnosť adaptácie na zmenu.

Výskumy (Bassett-Jones, 2005; Galagan, 1993; Moore, 1999; Thomas, 1991) upozorňujú na niektoré z komplikácií pri zavádzaní diverzity, a síce jav, keď zamestnanci preferujú patriť do homogénnej skupiny, preferujú pracovať s ľuďmi podobnými sebe ako s ľuďmi odlišnými od ich samotných (Williams & O'Reilly, 1998) a sú relatívne odolní voči zmene. V praxi bol dokonca popísaný fenomén odporu voči diverzite (z angl. *diversity resistance*), ktorý sa prejavuje ako dominantná reakcia na diverzitu sprevádzaná popieraním, vyhýbaním sa, odporom alebo manipuláciou (Dass & Parker, 1999).

Výskumy realizované naprieč kultúrami poukazujú na to, že prijatie ideí diverzity je úzko späté s vnútornou kultúrou štátu. Vychádzajú z dát programu Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) - ktorý je multifázový, dlhodobý projekt, ktorý vznikol v 1993 za cieľom skúmania vzťahu národnej kultúry, kultúry spoločnosti, organizácií a štýlom leadershipu v organizáciách. Dnes už zahŕňa viac ako 61 krajín po celom svete. Zistenia projektu GLOBE ukazujú, že národné hodnoty, na ktoré spoločnosť aspiruje a ktoré deklaruje, sú iné od tých, ktoré praktizuje, a paradoxne, že tie ašpirované majú väčší vplyv na spôsob vedenia (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Organizácie, ktorých kultúra podliehala národnej kultúre s vysokou mierou individualizmu, nízkou hodnotou vzdialenosti od moci, nízkym vyhýbaním sa neistote, vysokou orientáciou na budúcnosť, nevyhranenosťou maskulinity a feminity, a vysokou orientáciou na výkonnosť, sa ukázali ako tie s väčšou pravdepodobnosťou, že prijímú princípy diverzity. Pozitívny efekt diverzity na mieru absencií a obrat organizácie je moderovaný mierou kongruencie medzi národnou kultúrou a programom riadenia diverzity v konkrétnej organizácii (Peretz, Levi, & Fried, 2015). V spoločnostiach, kde hodnoty lídrov nekorešpondujú s hodnotami zamestnancov, neuspávajú v aplikácii princípov diverzity (Cox, 1993; Cox & Blake, 1991; Kossek, & Lobel, 1996; Mor Barak, 2000, 2005). Podobne aj v prípade, že vedenie podporuje filozofiu diverzity, propaguje ju v svojich hodnotách a stratégii, ale nie je prijímaná zo strany zamestnancov a

manažmentu, je jej aplikácia do praxe nemožná (Kossek, & Lobel, 1996; Kossek, & Zonia, 1993; Mor Barak, 2000, 2005).

Zavádzanie diverzity kladie nároky na manažérov a ľudí vo vedúcich pozíciách. Jednak musia rozumieť diskriminácii odlišnosti, a hlavne byť si vedomí vlastných postojov a predsudkov. Na začiatku je potreba, aby si jasne a jednoducho definovali diverzitu, a zaujali voči nej postoj, ktorý budú vo firme presadzovať (Koonce, 2001).

2 PSYCHOLOGICKÝ VÝZNAM PRÁCE PRE OSOBNOSŤ ČLOVEKA

“Práca nie je pre väčšinu zdravotne postihnutých len zdrojom obživy, ale zároveň prostriedkom seberealizácie s výrazným rehabilitačným účinkom. Je pre nich dôležitá predovšetkým po stránke psychickej a podmieňuje ich pocit celkovej spoločenskej integrácie” (Vysokajová, 2000, s.121).

Zamestnanie a profesijná rola je pre človeka významným zdrojom uspokojenia potrieb. Nemáme na mysli len potreby fyziologické, ktorých naplňovaním sa človek udržiava pri živote, ale najmä psychických potrieb, ktoré súvisia so statusom človeka (Mareš, 2002).

Podľa Vágnerovej (2004) profesijná rola uspokojuje tieto základné psychické potreby:

- potreba zmeny, nových skúseností a rozvoja nových kompetencií,
- potreba sociálneho kontaktu,
- potreba seberealizácie,
- potreba samostatnosti a nezávislosti,
- potreba otvorenej budúcnosti.

Tieto potreby sú rovnaké pre ľudí bez postihnutia ako pre ľudí s postihnutím. Dolejší (1973, s.31) hovorí, že človek s postihnutím sa cez svoju inakosť *“nemôže vymykať všeobecným psychologickým zákonitostiam”*, a teda, že potreby ľudí s postihnutím i bez neho sú v mnohom podobné, ale môžu byť sýtené inými spôsobmi. Preto neuspokojením potreby, ktoré naplňa práca, môže u človeka vzniknúť podobná deprivácia, ako u dieťaťa odoprením základných psychických potrieb (Dolejší, 1973).

Práca súčasne intenzívne orientuje človeka do reality, času a štrukturuje ho. Freud (1963) hovorí o práci ako o pute, ktoré nás viaže k realite, a ktoré zabezpečuje to, že v človeku nezvíťazia jeho iracionálne fantázie a emócie.

Jahodová (1979) uvádza, že práca má na človeka istý štrukturujúci účinok, a to:

- vytvára reálnu štruktúru času (dňa, týždňa, mesiaca, roku),
- predstavuje možnosť pravidelnej zdieľanej sociálnej skúsenosti mimo rodinného kruhu,
- umožňuje zamestnanému človeku podieľanie sa na sebakpresahujúcich cieľoch a účeloch,

- definuje osobný status a identitu zamestnaného človeka,
- bezprostredne prináša iné nutné aktivity, ku ktorým človek bez zamestnania nie je motivovaný.

Význam práce spočíva aj v jej bohatosti na podnety, ktoré nielen rozvíjajú kompetencie, ale aj umožňujú nadväzovať vzťahy (Lečbych, 2006). Obzvlášť pre odstraňovanie predsudkov voči ľuďom s postihnutím je dôležitý ich vzájomný kontakt a spolupráca s ľuďmi bez postihnutia, ktorá poskytuje obom skupinám pohľad na svet zo strany toho druhého (Lutfiyya, 1997), a povzbudzuje sebavedomie a kompetenciu ľudí s postihnutím (Langmeier, Balcar & Špitz, 2000). Z hľadiska získavania schopností a podpory vzájomnej tolerancie je podporované zamestnávanie oproti iným formám zapojenia ľudí s postihnutím (chránené dielne a pracoviská) efektívnejšie, pretože umožňuje stretávanie s ľuďmi bez postihnutia.

2.1 Dôsledky nezamestnanosti na mentálne a fyzické zdravie človeka

Mnohé z výskumov o vplyve nezamestnanosti na človeka vychádzajú zo zistení jedného z najvýznamnejších výskumov zrealizovaného v 30-tych rokoch. Výskum zhrnutý v knihe *The Unemployed of Marienthal* od Jahodovej, Lazarfelda, Zeisela (1933) je považovaný za klasickú štúdiu dôsledkov nezamestnanosti na život človeka. Bol realizovaný v malom rakúskom meste Marienthal. V tej dobe mal Marienthal asi 1500 obyvateľov a veľmi vysokú mieru nezamestnanosti. Väčšina domácich pracovala v miestnej továrni na textil, ktorá bola avšak zatvorená v priebehu poklesu výroby, následkom čoho viac ako 75% žiteľov rodín ostalo bez zamestnania a bez príjmu. Autori to popisujú ako silný zážitok, kedy strata práce znamenala silnú depriváciu základných potrieb a veľký zásah do fyzického a psychického zdravia človeka. *“Prišli sme do Marienthalu ako vedci a opúšťali sme ho s jediným prianím, aby sa už nikdy neopakovala tragická príležitosť pre takýto výskum” (Jahoda, 1979, s.98).*

U obyvateľov mesta odhalili tieto vplyvy nezamestnanosti na jednotlivca (Jahoda, Lazarfeld, & Zeisel, 2013):

- rozbitá štruktúra času, zmenené vnímanie času a z toho prameniaca deprivácia z absencie pravidelných činností,
- redukcia sociálneho kontaktu ústiaca v sociálnu izoláciu,

- strata účasti na napĺňaní cieľov skupín a spoločnosti,
- strata statusu, sociálnej dôstojnosti, prestíže pochádzajúcej z doterajšieho postavenia v spoločnosti, a následné narušenie identity jednotlivca a jeho sebaúcty,
- narušenie vzťahov v rodine a zmena vlastnej role,
- strata hodnôt a otrasenie rešpektu k verejným autoritám,
- vyčlenenia sa zo spoločného života a marginalizácia,
- riziko prepadnutiu kompenzačným činnostiam, ktoré sú často spoločnosťou vnímané ako asociálne.

Hoci štúdia prebehla pred viac ako 80 rokmi, jej téma je rovnako aktuálna dodnes. Vtedy sa výskum negatívneho vplyvu nezamestnanosti zameriaval viac na zdravotné problémy spojené s nedostatkom výživy. Dnes, v dobe civilizačných chorôb, zdravie človeka v období nezamestnanosti ovplyvňujú predovšetkým mechanizmy stresu (Šolcová, Kebza, 2001). Nezamestnanosť človeka stavia do situácie, kedy stráca istoty a je pre neho budúcnosť nejasná (Kulik, 2000), stáva sa pre neho zdrojom stresu nielen osobného, ale skrze zvýšené napätie v blízkych vzťahoch a redukcii sociálneho kontaktu, aj sociálneho stresu (Boleloucký, 2002). Nezamestnanosť ovplyvňuje aj kvalitu životnej úrovne, nakoľko jednotlivec je odkázaný na podporu od štátu (Mareš, 2002).

Negatívny vplyv na fyzické zdravie jednotlivca sa prejavuje nielen častejšou prítomnosťou konkrétnych príznakov, ale aj horším subjektívnym pociťovaním vlastného stavu a častejším vyhľadávaním odbornej lekárskej starostlivosti. Problémom je aj to, že komplexné negatívne následky nezamestnanosti môžu vyústiť do správania, ktoré je rizikové alebo deštruktívne zamerané voči sebe alebo spoločnosti (Buchtová, Boleloucký, Fuchs, Kárnik, Šmajš & Švancara, 2002).

Česká štúdia (Chobotová, Šlachtová, Tomášková, & Šplíchalová, 2003) zrealizovaná s 505 nezamestnanými ľuďmi, odhalila, že 32,1% účastníkov trpelo závažným ochorením a u 38,3 % ľudí sa v priebehu nezamestnanosti zhoršilo. Viac ohrození závažným ochorením boli účastníci, ktorí súčasne trpeli aj psychickými ťažkosťami. Psychické problémy sa u viac ako 40% účastníkov začali objavovať až v situácii nezamestnanosti, a to najmä podráždenosť, depresia, poruchy spánku, bolesti hlavy, apatia, nechutenstvo alebo, naopak, prejedanie sa. V súvislosti s tým niektorí z respondentov začali viac fajčiť

(37,9%), užívať lieky (27,6%) alebo konzumovať viac alkoholu (11,7%). Odborníka vyhládalo 17,4% účastníkov, a psychickú oporu najčastejšie nachádzali u rodinných príslušníkov (42,4%) a u priateľov (30,4%). Až 27,2% psychické a fyzické problémy spojené s nezamestnanosťou neriešilo vôbec (Chobotová et al., 2003).

2.3.1 Nezamestnanosť ľudí s postihnutím

Nezamestnanosť ľudí s postihnutím je špecifická aj v tom, že v mnohých prípadoch nejde o prípad straty zamestnania, ale o jeho celkovú neprítomnosť. Žiadatelia o prácu sú na základe svojho postihnutia zamietnutí a ešte skôr, ako reálne môžu svoje kompetencie dokázať. Aj napriek tomu, že skupina ľudí s postihnutím je značne heterogénna, často sú vnímaní pomerne homogénne na základe spoločného identifikačného znamenia: postihnutia. Týmto spôsobom sa stávajú v spoločnosti menšinou, na ktorú je nazerané ako na odlišných, menej schopných a žiadaných (Novosad, 2011). *“Postihnutí sú pre zdravých ľudí neustále viditeľnou pripomienkou, že spoločnosť, v ktorej žijú, je prestúpená nerovnosťou a utrpením, že žijú vo falošnom raji, a že aj oni sú zraniteľní”* (Novosad, 2011, s. 75).

Na súčasnom trhu práce je človek s telesným alebo mentálnym postihnutím znevýhodnený dvojnásobne a to (Novosad & Novosadová, 2000):

- primárne - vlastným zdravotným stavom a náhľadom spoločnosti naň,
- sekundárne - hendikepom prejavujúcim sa v oblasti sociálnych kompetencií .

V porovnaní s osobami bez postihnutia je u ľudí s postihnutím pozorovaná vyššia miera dlhodobej a opakovanej nezamestnanosti. Často u nich dochádza aj ku kumulácii hendikepu a ochorení, čo ich šance úspechu na trhu práce ešte znižuje. Nezamestnanosť, rovnako ako u ľudí bez postihnutia, má negatívny vplyv na ich sebavedomie a sebestačnosť, a prehĺbuje ich sociálnu izoláciu. Neprospieva rozvoju profesijných schopností, kompetencií dôležitých pre získanie a udržanie zamestnania, a nakoľko mnohí z ľudí s postihnutím dosahujú základnú alebo strednú úroveň vzdelania, aj po získaní zamestnania často dlho ostávajú na úrovni alebo pod úrovňou minimálnej mzdy (MPSV, 2011). Podľa štatistík Ministerstva práce a sociálnych vecí (2011) bola miera zamestnanosti u ľudí s postihnutím vo veku od 15 do 64 rokov len 17,1%. Oproti tomu bolo 23,9 % ľudí s postihnutím nezamestnaných a 77,5% ekonomicky neaktívnych. Na celkovom trhu práce tvorili v roku 2010 ľudia s postihnutím približne 2,3%

zamestnaných ľudí. Profesionálna stratifikácia reflektuje najmä ich nižšiu vzdelanostnú úroveň, a ich limity vychádzajúce z konkrétneho charakteru postihnutia. Často pracujú na pozíciách pomocných a nekvalifikovaných pracovníkov (8,8% z pomeru zamestnaných ľudí s postihnutím), kvalifikovaných remeselníkov a výrobcov (15,2 % zamestnaných OZP), a prevozných pozíciách v službách a obchode (15,3% zamestnaných OZP). Menej často sú zastúpení na technických, zdravotníckych či pedagogických pozíciách (15,3% zamestnaných OZP - s porovnaním so zhruba 50% ľudí bez postihnutia), a výrazne podpriemerne na pozíciách vedeckých a odborných pracovníkov, a na manažérskych pozíciách (6,8% zamestnaných OZP) (MPSV, 2011). K nástrojom aktívnej politiky práce patrí aj vytváranie chránených pracovných miest a chránených dielní, do ktorých sú ľudia s postihnutím umiestňovaní pomocou Agentúr podporovaného zamestnávania (APZ). Vytváranie a prevoz takýchto pracovných miest je pomerne finančne náročné (v r. 2010: vznik 88,4 mil. CZK a prevoz 253,3 mil. CZK), a s ohľadom na počet uchádzačov o prácu s postihnutím je ich počet nedostatočný a od roku 2006 má klesajúci trend (MPSV, 2011). V roku 2010 bolo utvorených 1029 pracovných miest, a v rámci APZ bolo umiestnených 1588 uchádzačov s postihnutím, čo však tvorí len 2,2 % registrovaných uchádzačov o prácu s postihnutím (MPSV, 2011).

2.4 Bariéry na trhu práce

Vysoká zamestnanosť ľudí s postihnutím súvisí aj s pretrvávajúcimi predsudkami a stereotypmi, ktoré sa v meta-štúdiách ukazujú ako významne prispievajúce k ich nižšej miere zamestnanosti (Unger, 2002). Súčasne sú v podstate udržiavané a relatívne málo sa menia, pretože kontakt s ľuďmi s postihnutím je pre mnohých ľudí bez postihnutia pomerne málo častý. To udržiava predsudky, ktoré bránia v ich zamestnateľnosti, čo prispieva k tomu, že ich schopnosti, ktoré sú často objektom predsudkov, sa nerozvíjajú. Výskum s viac než 500 svetovými top spoločnosťami (McFarlin, Song & Sonntag, 1991) ukázal, že 90% z nich by bolo ochotných zamestnať človeka s telesným alebo sluchovým postihnutím, 39% by zamestnalo aj človeka s ťažkým pohybovým postihnutím, ale len 20% by bolo ochotných prijať človeka s ťažkým mentálnym postihnutím (McFarlin et al., 1991).

3 POSTOJE

3.1 Definícia postojov

Postoje ako psychologický konštrukt definujú Fishbein a Ajzen (1975) ako *“naučené predispozície k celkovej priaznivej alebo nepriaznivej reakcii na daný objekt, osobu či udalosť”* (Fishbein, Ajzen, 1975 in Hayes, 2007, s.95). Podľa Hayesovej (2007) majú postoje tri hlavné zložky: kognitívnu (názory, myšlienky o objekte postoja), emocionálnu (emócie a emocionálne reakcie voči objektu postoja), konatívnu (tendencie k určitému správaniu voči objektu postoja). Výskumy ukázali, že afektívna zložka postoja voči určitému objektu, je lepším prediktorom správania, ako iné zložky postoja (Trafimow, Sheeran, Lombardo, Finlay, Brown & Armitage, 2004; Hayes, 2007).

3.1.1 Funkcia postojov

Hlavné funkcie postojov je možné definovať ako (Smith, Bruner & White, 1964): hodnotenie objektov (usmerňovanie reakcií voči ľuďom a objektom na urýchlenie reakcie v opakovaných situáciách), sociálne prispôsobenie (posilňovanie vzťahov a súdržnosti v sociálnej skupine a podpora identifikácie so skupinou), externalizácia (skrže spojovanie nevedomých motívov s vonkajším správaním vzniká postoj k objektu). Zo širšieho pohľadu je hlavnou funkciou postojov jasnejšia a jednoznačnejšia orientácia osobnosti vo vonkajšom dianí, čím sa stávajú vonkajšie podnety a správanie k nim čitateľnejšie pre osobnosť samotnú, ale aj pre skupinu ľudí v jej okolí (Vágnerová, Hadj,-Mousová & Štech, 1999).

3.1.2 Vznik postojov

Síce niektoré z raných teórií výskumu postojov tvrdili, že postoje sú vrodené a odovzdávané cez generácie (Eysenck & Wilson, 1976), v terajšej dobe sa výskum prikláňa k zisteniam, že postoje sú získané alebo naučené, a to skrže primárnu rodinu (Fishbein & Ajzen, 1975), sociálnu skupinu (Tajfel, 1978), modely a sociálne učenie (Bandura & McDonald, 1953) alebo skrže proces poznávania objektu a overovania deduktívnych presvedčení o objekte (Petty & Caccioppo, 1981).

3.1.3 Zmena postojov

Postoje sú trvácne v čase a relatívne odolné voči zmene. Ich zmena môže nastať a je veľmi často evokovaná práve sociálnymi vplyvmi alebo individuálnou motiváciou. Hlavnými mechanizmami zmeny postojov sú (Kolman, 1938):

- vyhovenie - zmena postojov a správania na základe túžby pôsobiť sociálne-žiaduco alebo vyhnúť sa trestu. Zmena postojov založená na túžbe vyhovieť bola demonštrovaná v sérii známych Aschových experimentov (1951), kde sa ukázalo, že participanti odpovedali tak, aby sa ich odpoveď zhodovala s odpoveďou väčšiny. Výskumy ďalej ukázali, že tendencia ku konformite je tým väčšia, čím väčšia je skupina uznávajúca daný postoj (Asch, 1956),
- identifikácia - taká zmena postojov, ktorou sa chce jedinec priblížiť a pripodobniť niekomu, koho obdivuje, kto mu je blízky, alebo modelom správania. Základom pre zmenu teda nie je samotný obsah postoja, ale vzťah ku nositeľovi postoja (Kolman, 1938),
- internalizácia - zmena postojov, ktorá nastáva vtedy, keď jedinec samotný obsah a kvalitu postoja voči objektu vníma ako odmeňujúcu a relevantnú. Práve takto zmenený postoj je skutočne prevzatý, a je v súlade s hodnotami jedinca (Kolman, 1938).

Zmena postojov okrem toho môže prebiehať aj na základe určitého emočného prežívania viažuceho sa k objektu, napríklad vzrušenie, empatia, stres, strach alebo príjemná, pozitívna nálada (Davis, 1965, Leventhal, 1970, Van Kleef, Van den Berg, & Heerdink, 2015). Emocionálna zložka je mechanizmom zmeny postojov aj v persúázii, ktorá má využitie najmä v reklame (Hayes, 2007). Persuázia závisí na vlastnostiach nositeľa postoja (najmä inteligencia a sebavedomie - ľudia s vyššou inteligenciou (Hovland, Lumsdaine, & Sheffield 1949) a sebavedomím sú menej náchylní k tomu, aby pri persúázii zmenili názor (Rhodes & Woods, 1992)), charakteristikách zdroja persúázie (dôveryhodnosť (Kelman, & Hovland, 1953)), odbornosť zdroja (Hovland, & Weiss, 1951)), obsahu správy (sila argumentov (Maslow, Yoselson, & London, 1971), emocionálny náboj správy (Janis, & Feshbach (1953)).

Ďalší mechanizmus zmeny postojov vysvetľuje teória kognitívnej disonancie, ktorá hovorí o tom, že ľudia usilujú o to, aby jednotlivé postoje boli v harmónii medzi sebou (Heider, 1944), a prežívajú nepohodu alebo vinu, ak sú niektoré postoje v konflikte alebo nerovnováhe (Festinger, 1957). Nepohodu je možné eliminovať tak, že jednotliviec mení konkrétny postoj, ktorý je s ostatnými v rozpore, alebo k nemu pridáva ďalší, ktorý umožňuje situáciu interpretovať vyhovujúcim spôsobom (Festinger, 1957).

Podľa Hájkovej a Strnadovej (2010) je možné docieľiť zmenu postojov aj prostredníctvom vzdelávania a získavania nových sociálnych kontaktov, a to aj s objektmi ich postojov – inou sociálnou skupinou. Výskumy ukazujú, že už samotné opakované vystavenie objektu postoja dokáže posilňovať pozitívny vzťah ku nemu – tzv. efekt vystavenia (angl. *mere exposure effect*) (Zajonc, 1968, 2001; Moreland, & Zajonc, 1980; Cacioppo, Petty & Crites, 1994).

3.2 Predsudky a stereotypy

Postoje väčšiny spoločnosti voči príslušníkom menších vyznačujúcim sa nejakou odlišnosťou (tu môžeme zaradiť aj postihnutie) sú často predmetom skreslenia či už následkom nedostatočnej informovanosti, alebo následkom obmedzených alebo nepríjemných zážitkov s ľuďmi patriacimi k tejto skupine. Vplyvom toho, že jedinec nemá dostatok informácií pre vytváranie kognitívnej zložky postoja, sa tento postoj utvára prevažne na emocionálnej zložke (Vágnerová, 2004), ktoré majú často ambivalentný charakter: postihnutie je vnímané ako niečo nežiadúce, nepríjemné, čomu je lepšie sa vyhnúť, ale zároveň je voči ľuďom s postihnutím často pociťovaný súcit, pretože si svoj údel nevybrali a nemôžu to zmeniť (Vágnerová et al., 1992). Takéto uvažovanie o ľuďoch s postihnutím často stojí za zrodom predsudkov. *“Predsudok je fixovaný, vopred sformovaný postoj k nejakému objektu prejavujúci sa bez ohľadu na individualitu alebo povahu tohto objektu”* (Hayes, 2007, s. 121). Predsudky sú relatívne stále v čase, nakoľko ich nositelia pri posudzovaní objektov nezvažujú alternatívne možnosti či vysvetlenia. Podobne ako pri postojoch, aj v prípade predsudkov je ich hlavnou funkciou dávať javom v okolí jedinca zmysel, koherenciu, súlad, a vytvárať prijateľné a zrozumiteľné vysvetlenia (Hayes, 2007). Podľa Tajfela (1969) predsudky vznikajú na základe nasledovných mechanizmov:

- kategorizácia - klasifikácia informácií podľa nejakých spoločných znakov, ktoré sú ale často pripisované na základe stereotypného myslenia,
- asimilácia - hodnotenie (dobrý, zlý, pekný, škaredý,...) okolitých javov, ktoré je relatívne nemenné, a uplatňuje sa v kategorizácii,
- hľadanie koherencie - snaha o vysvetlenie či racionalizáciu vlastných myšlienok a postojov.

Predsudky a stereotypy predstavujú silnú psychologickú bariéru stojacu v ceste integrácie ľudí s postihnutím (Novosad, 2011). Stereotypizácia myslenia je mentálnou skratkou, kedy na základe zovšeobecnenej kategórie usudzujeme alebo rozhodujeme o konkrétnom objekte alebo jedincovi. Dôsledkom je prehliadanie individuality a predpoklad, že daný jedinec automaticky patrí do skupiny a je nositeľom znaku, ktorý skupine prisudzujeme. Spoločenské predsudky reprezentujú agresiu voči inej kultúrnej skupine alebo subkultúre, a ignorujú fakt, že každá skupina je heterogénna a sú v nej členovia, ktorým daná vlastnosť alebo charakteristika neprináleží (Hayes, 2007).

Stereotypy a predsudky sú umocňované aj médiami a selektívnymi informáciami, ktoré sú nimi prezentované a emotívneho spôsobu, akým sú prezentované. Často sú prezentovaní ako ľudia odkázaní na pomoc druhých k dosiahnutiu šťastného naplneného života, ako ľudia slabí a trpiaci, a závislí na dobročinnosti. Dojemné správy a príbehy apelujú na svedomie verejnosti a vyvolávajú súcit a snahu pomáhať. Tieto pocity však aj napriek veľmi dobrým úmyslom, ktorými sú iniciované, prinášajú so sebou vedľajší efekt toho, že jedinec s postihnutím je nimi stavaný do role človeka nerovnocenného. Potenciálnym východiskom a ozdravením obrazu postihnutia v médiách a u verejnosti, by bolo prezentovanie takých skutočných príbehov, v ktorých, naopak ľudia s hendikepom dosiahli seberealizáciu vďaka vlastných kompetenciám, motivácii a podpory druhých (OP LZZ, 2009). V Británii bol popísaný tzv. paraolympionický efekt (angl. *paralympic effect*), kedy po Paraolympiáde v roku 2012 81% dospelých Britov vnímalo pozitívny vplyv na svoje postoje voči ľuďom s postihnutím, a viac ako 50% opýtaných považovalo paraolympionikov za inšpiratívnejších, než ostatných športovcov bez postihnutia (Ipsos MORI, 2012).

3.2.1 Zmena predsudkov

Podľa Hayesovej (2007) nie je možné predsudky jednoducho úplne odstrániť, ale je možné ich zmenšovať. Existuje niekoľko princípov, ktoré pôsobia na rôzne zložky postojov, a môžu tak viesť k redukcii predsudkov:

- rovnoprávne postavenie zúčastnených - väčšinovej spoločnosti a skupiny, ktorá je objektom predsudkov (Cook, 1978)
- príležitosť k osobnému kontaktu - hlbšie spoznávanie sa skupinami (Hayes, 2007),
- kontakt s jedincami, ktorí nie sú prototypom príslušníka danej sociálnej skupiny - s jedincami v skupine, ktorá je objektom predsudkov, ktorí zjavne nemajú danú charakteristiku a stereotypu sa vymykajú (Hayes, 2007),
- spoločenská podpora kontaktu medzi skupinami - predsudky a stereotypizácia sú môžu byť narušované spoločenskou klímou alebo skupinou, ktorá predsudky neprijíma (Hayes, 2007),
- príležitosť k spolupráci - klasifikácia "my" a "oni" je silným faktorom, ktorý predsudky podporuje (Tajfel, 1969), a narušenie tohto vnímania skrze vzájomnú spoluprácu môže viesť k zmene predsudku (Hayes, 2007).

3.3 Postoje voči ľuďom s postihnutím

Podľa Novosada (2011) môžeme predsudky voči ľuďom s postihnutím kategorizovať ako:

- paternalistické a podceňujúce predsudky - vychádzajú z domnienky, že postihnutí ľudia nie sú schopní viesť normálny život, postarať sa o seba, samostatne rozhodovať alebo samostatne fungovať v každodennom živote. Tieto predsudky potom vedú k nadmerne ochraňujúcemu a opatrujúcemu správaniu voči ľuďom s postihnutím,
- odmietavé a degradujúce predsudky - základom je názor, že postihnutí ľudia ničím spoločnosti neprispievajú a ich existencia je na úkor zdravých pracujúcich ľudí. Zástancovia tohto názoru v extrémnych prípadoch pripisujú postihnutým ľuďom ich vlastnú vinu a podiel na ich osude (napr. zranenie, keď boli opití). Tento názor sa často prejavuje v bagatelizovaní a popieraní úspechov, ktoré ľudia s hendikepom dosiahli vlastnými silami, odopieraní ich práva na odbornú prácu a

rovnaké príležitosti. Tento postoj je definovaný ako disabilizmus *“reprezentovaný paušalizujúcim predpokladom, že človek s telesným a iným postihnutím bude viacmenej neschopný a závislý na pomoci druhých, je popretím jeho skutočných schopností a možností a jeho práva na sebaurčenie. Ide o nepodložené predpokladanie nehodnotnosti, neužitočnosti, nedostatočnosti jedinca s postihnutím”* (Novosad, 2011, s.80),

- protektívne paušalizujúce predsudky - spočívajú v názore, že ľudia s postihnutím sú zvýhodňovaní a privilegovaní, a to v rôznych sférach života (finančne, na úradoch, v dopravných prostriedkoch, v obchodoch, a i.), a podľa zástancov tohto názoru, nezaslúžene a neoprávnene,
- idealizujúce (heroizujúce) predsudky - reprezentujú pohľad na ľudí s postihnutím ako na obdivuhodných hrdinov, ktorí dokážu zvládať život s hendikepom, pretože je to niečo, čo si zdravý človek dokáže ťažko predstaviť.

Ako sme už spomínali v kapitole o postojoch, pozitívnejšími sa stávajú aj vďaka samotnému frekventovanejšiemu kontaktu s objektom postoja, tzv. efekt vystavenia, alebo kontaktná hypotéza (Hrčka, 1997). Výskum ukázal, že čím častejšie boli zamestnanci v kontakte s ich kolegami s postihnutím, tým kladnejšie ich vnímali (Belcher & Datlow-Smith, 1994), a o to príjemnejšie sa s nimi cítili (Scope, 2014). Dôležité je však brať v úvahu, že pozitívne postoje sú síce nevyhnutným predpokladom pre zamestnávanie ľudí s postihnutím, nie však jediným dostačujúcim (Lečbych, 2006).

3.3.1 Postoje a predsudky voči ľuďom postihnutím ako bariéry PZ

Postoje, predsudky, či mýty, ktoré sú bariérou v zamestnávaní ľudí s postihnutím je možné kategorizovať do niekoľkých skupín:

- zvýšené náklady na zamestnanca s postihnutím - zamestnávateľa sa často obávajú, že ich náklady so zamestnaním človeka s postihnutím porastú, a to ako na prípravu pracovného miesta, tak na poistenie zamestnanca (Lečbych, 2006). V skutočnosti však zamestnávateľ OZP získava od štátu príspevok v mesačnej výške 75% reálne vynaložených nákladov, vrátane výdavkov na verejné zdravotné poistenie (Kánská, Urbánková & Matalová, 2012). Zároveň, výška zdravotného

poistenia sa neodvíja od neprítomnosti /prítomnosti postihnutia, ale od miery rizikovosti pracovných úkonov (Lečbych, 2006),

- obmedzená skúsenosť a neistota v kontakte s ľuďmi s postihnutím - na základe obmedzenej skúsenosti sa ľudia kontaktu s ľuďmi s postihnutím vyhýbajú, pretože nevedia, ako by sa ku nim mali správať a rozprávať sa s nimi (Butterworth & Pitt-Catsoupes, 1995; Scope, 2014). Zamestnávateľa a zamestnanci sa obávajú možných situácií, ktoré by mohli nastať, a často si nie sú istí správnosťou svojej reakcie, a vnímajú prípravu na rôzne interakcie ako nedostatočnú (Butterworth & Pitt-Catsoupes, 1995). Dôležité je uvedomiť si, že aj zamestnávateľ a ostatní zamestnanci sú tí, ktorí potrebujú podporu, a môžu sa obrátiť napríklad na úrad práce, ktorý poskytuje poradenstvo, služby pracovných konzultantov, alebo obecné prospešné spoločnosti, ktoré poskytujú asistenciu priamo na pracovisku a pracovné tréningové programy (Vokurka, 2011; Kánská et al., 2012),
- nižšia výkonnosť zamestnancov s postihnutím - niektorí zamestnávateľa a zamestnanci sa obávajú nižšej výkonnosti človeka s postihnutím, a považujú ju za argument svedčiaci v neprospech zamestnávania OZP (United Nations, 2007). Výskum však poukázal na to, že mnohí zamestnávateľa, ktorí so zamestnancami s postihnutím majú skúsenosť, boli s ich výkonom spokojní, aj napriek nižšiemu pracovnému tempu a presnosti (Kregel, 1999), a často sú ochotní to tolerovať výmenou za vysokú lojalitu, ochotu a pracovné nasadenie zamestnancov s postihnutím (Kregel, 1999; Unger, 2002), vysokú stabilitu a nízku mieru fluktuácie (Andrews, 2005). Výskum (Schafer, 1987) dokonca poukázal na to, že takmer všetci opýtaní zamestnávateľa, ktorí najímali aj ľudí s postihnutím, s nimi boli spokojní, ale tí z nich, ktorí využili aj služby pracovnej asistencie v rámci PZ, ich výkon hodnotili ešte pozitívnejšie a vnímali ich ako schopnejších a dôveryhodných,
- vyššia miera absencií - u zamestnancov s postihnutím sa ich nadradení často obávajú možných častejších absencií (United Nations, 2007), ktoré by znižovali ich efektivitu aj efektivitu tímu (Unger, 2002). Zistenia poukazujú na to, že hoci je ich príležitostná odôvodnená absencia napríklad z dôvodu návštevy lekára alebo úradov, môže byť častejšia (García-Serrano & Malo, 2008; Kánská et al., 2012) ale

ich celková mier absencií stále ostáva porovnateľná so zamestnancami bez postihnutia (García-Serrano & Malo, 2008), dokonca si podľa niektorých výskumov berú signifikantne menej dovolenky (Martin, Rusch, Tines, Brulle & White, 1985; Adams,-Schollenberger, 1991), a väčšina z nich si ju nevyberie ani vtedy, keď sa im nahromadí (Martin et al.,1985). Program PZ mal u niektorých klientov s postihnutím pozitívny účinok na zvládanie ich duševného ochorenia (Becker, Whitley, Bailey & Drake, 2007).

4 PODPOROVANÉ ZAMESTNÁVANIE ĽUDÍ S POSTIHNUTÍM

4.1 Úvod do problematiky podporovaného zamestnávania

Podporované zamestnávanie (ďalej aj pod skratkou PZ) je časovo vymedzený komplex služieb, určený ľuďom, ktorí hľadajú platené zamestnanie v bežnom prostredí. Avšak, ich schopnosti zamestnanie získať a udržať si ho, sú rôznymi príčinami obmedzené do takej miery, že sú v tom odkázaní na individuálnu dlhodobú a priebežne poskytovanú podporu pred nástupom do zamestnania a počas výkonu práce (Vitáková, 2005; ČUPZ, 2016).

Cieľovú skupinu PZ tvoria predovšetkým (v Českej Republike 69%) ľudia s ťažším zdravotným postihnutím (zmyslovým, mentálnym či pohybovým) a ľudia s kombináciou viacerých znevýhodňujúcich faktorov, tiež ľudia závislí na návykových látkach, ľudia bez domova, ľudia vracajúci sa po výkone trestu odňatia slobody a iní (Krejčířová, Medvecová, Opatřilová, Stupková & Vojtová, 2005). Užívatelia podporovaného zamestnávania pred vstupom do služby väčšinou patria do skupiny dlhodobo nezamestnaných (Výzkumný ústav práce a sociálných věcí, 2012).

4.1.1 Rozpoznávací znaky podporovaného zamestnávania:

Hlavné charakteristiky, ktoré odlišujú PZ od iných foriem pracovne-sociálneho uplatnenia ľudí znevýhodnených na trhu práce, sú (ČUPZ, 2004; Vitáková, 2005):

1. Hlavný cieľ PZ: umožňovať cieľovej skupine získať a udržať si zamestnanie na otvorenom trhu práce zodpovedajúce ich preferenciám, schopnostiam, nadaniu a osobným možnostiam. Popri tom usiluje o zvyšovanie úrovne samostatnosti užívateľom služieb, facilituje osvojenie si a rozvoj schopností pre získanie a udržanie si zamestnania, individuálnych pracovných návykov a angažovanosti pre vlastný profesionálny rozvoj.

2) Zamestnanie:

- je na otvorenom trhu práce, teda väčšina pracovníkov konkrétneho zamestnávateľa je bez znevýhodnenia a nemá špeciálne potreby (Juřenová, 2010),
- je stabilné - pracovný pomer sa uzatvára na dobu neurčitú alebo na dobu typickú pre dané pracovné miesto, zamestnávateľa alebo región (Juřenová, 2010),

- zodpovedá subjektívnym preferenciám, schopnostiam, nadaniu a možnostiam užívateľa, ale zároveň poskytuje priestor pre osobný profesijný rozvoj a pracovný postup (Vitáková, 2005),
- pracovné podmienky (prostredie, vybavenie, mzda) pracovného miesta užívateľa PZ sú podobné s podmienkami obyčajného pracovného miesta ostatných pracovníkov na danej pozícii (Vitáková, 2005),
- pracovná náplň je zmysluplná, hodnotná a je na úžitok zamestnávateľovi aj zamestnancovi (Vitáková, 2005),
- pracovisko poskytuje užívateľovi PZ možnosť k sociálnemu uplatneniu, nadväzovaniu sociálneho kontaktu a k účasti na akciách organizovaných v rámci firmy (Vitáková, 2005).

3) Poskytovaná podpora:

- Vitáková (2005) zhŕňa hlavné charakteristiky poskytovanej podpory niekoľkými bodmi: primeranosť, prirodzenosť, rešpekt k rozhodnutiu užívateľa, individuálny prístup a postupné znižovanie podpory,
- je individuálna, adresovaná na potreby konkrétneho užívateľa a zamestnávateľa (Juřenová, 2010),
- princíp najmenej novej efektívnej podpory - práve taká miera podpory, ktorá je aktuálne nevyhnutná k dosiahnutiu stanoveného cieľa, a ktorá je priebežne prispôsobovaná v závislosti na rozvoji schopností a kompetencií užívateľa (Juřenová, 2010),
- podpora v PZ je smerovaná nielen na získanie pracovného miesta, ale aj na jeho udržanie, a teda aj po uzavretí pracovne-právneho vzťahu (EUSE, 2010),
- hlavný princíp podpory je jej poskytovanie priamo na mieste výkonu práce. Avšak, je poskytovaná aj mimo pracoviska, a to napríklad vo forme odborného poradenstva v pracovne-právnej oblasti, kariérneho poradenstva, sprevádzaní klienta PZ na miesta mimo pracoviska, jednania v záujme užívateľa, podpory pri zvládaní pracovných povinností na pracovisku, a podľa potreby aj mimo neho. Podpora facilituje aj získanie znalostí, pracovných kompetencií a návykov, ako sú motivácia k práci, sociálna adaptácia, preniknutie do firemnej kultúry, adaptácia na zmeny v dennom režime, zvládanie stresu a požiadaviek prostredia. Užívateľ PZ

je následne vedený k uplatneniu nadobudnutých schopností a kompetencií pri vyhľadávaní, získavaní a udržiavaní práce (ČUPZ, 2006),

- podpora v podobe vyhľadávania poskytovateľov prirodzenej podpory na pracovisku a mimo neho, a teda ľudí mimo PZ, ktorí užívateľom PZ budú pomáhať pri zvládaní výkonu pracovnej činnosti a ďalších činností s tým súvisiacich, ako napríklad včasný príchod do práce, pomoc pri manipulácii s materiálom, pomoc pri obliekaní pracovného odevu, asistencia pri orientácii v čase, facilitácia nadväzovania vzťahov na pracovisku (EUSE, 2010),
- poskytovateľ PZ zaisťuje služby, ktoré súvisia so získaním a zachovaním vhodného zamestnania (ČUPZ, 2004),
- podpora je poskytovaná len do takej miery, aby bola konkrétnemu užívateľovi čo najprirodzenejšia, a aby na neho nestrhávala na pracovisku nadmernú pozornosť a nerobila ho nežiaduco nápadným (EUSE, 2010),
- užívateľ PZ je vedený k aktívnemu podieľaniu sa na hľadaní pracovných príležitostí, vyjednávaní pracovných podmienok, stanovení očakávanej miery podpory a rozhodovaní o vlastnom uplatnení (ČUPZ, 2004),
- podpora je poskytovaná aj poskytovateľovi služby PZ - zamestnávateľovi, a to napríklad pri úprave pracovného miesta, zabezpečení pracovných nástrojov a pomôcok, pri prijatí užívateľa PZ, pri facilitácii jeho začlenenia do kolektívu (EUSE, 2010).

4) Časové obmedzenie:

- snaha o čo najvyššiu efektivitu služby a zameranie sa na dosiahnutie dohodnutého cieľa. Doba 24 mesiacov je štandardnou dobou podľa nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti a často býva využívaná aj v PZ. V špeciálnych prípadoch však býva doba podpory aj dlhšia ako 24 mesiacov, alebo je poskytovaná opakovane, ak je to v prospech udržania pracovného miesta alebo získaniu nového. Po ukončení služby PZ môže na službu naviazať iná služba pracovne-sociálnej aktivizácie (osobná asistencia, pracovne-právne poradenstvo,...) (Vitáková, 2005).

Česká Únia podporovaného zamestnávania (2016) vymedzuje základné princípy a zmysel PZ ako snahu poskytnúť rovnocenné príležitosti pre pracovné uplatnenie ľudí, ktorých prístup na otvorený trh práce je z dôsledku zdravotného postihnutia alebo iných

znevýhodňujúcich faktorov obmedzený, čo zároveň limituje ich spoločenské uplatnenie. Súčasťou služieb PZ je aj podpora poskytovaná zamestnávateľom užívateľov služby (ČUPZ, 2016).

4.2 Vymedzenie PZ od iných služieb

Vyššie uvedenými znakmi sa PZ vymedzuje od služieb, ktoré majú za cieľ (Vitáková, 2005):

- aktivizáciu ľudí a osvojenie si denného režimu - pracovné terapie, denné centrá a stacionáre,
- zabezpečenie základných existenciálnych potrieb - osobná asistencia,
- získanie pracovných skúseností pre konkrétnu pracovnú pozíciu v chránenom prostredí - chránené pracoviská a dielne,
- služby, ktoré sú poskytované cielene len pred nástupom do práce – konzultácie rôzne právne – byrokratické úkony.

Uvedieme niektoré z nich, ktoré sú upravené i legislatívne:

- **Pracovná rehabilitácia:**

Pracovná rehabilitácia je podľa zákona o zamestnanosti definovaná ako „*súvislá činnosť zameraná na získanie a udržanie vhodného zamestnania osoby so zdravotným postihnutím, ktorú na základe jej žiadosti zabezpečuje Úrad práce*“ (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb § 69, 2004). Pracovná rehabilitácia pozostáva predovšetkým z poradenských služieb pri voľbe zamestnania alebo zárobkovej činnosti, služieb zabezpečujúcich prípravu na zamestnanie z teoretického aj praktického hľadiska a služieb sprostredkujúcich pracovné miesto, prípravu na jeho výkon. Ďalej sa pracovná rehabilitácia podieľa na vytváraní vhodných podmienok pre človeka s postihnutím a či prípadnom sprostredkovaní ukončenia alebo zmeny zamestnania. Spolu s Úradom práce kooperuje na tvorbe individuálneho rozvojového plánu klienta s postihnutím. Služba pracovnej rehabilitácie je hradená Úradom práce, je poskytovaná na základe žiadosti klienta a na základe odporúčania ošetrojúceho lekára (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb, 2004).

To znamená, že na rozdiel od PZ, pracovná rehabilitácia nespočíva v zamestnaní samotnom, ale len v príprave naň, teda neposkytuje platenú, konkurencie-schopnú prácu. Príprava na zamestnanie prebieha na pracoviskách, ktoré sú individuálne k tomuto účelu

prispôsobené, a kde má často klient s postihnutím k dispozícii pracovného asistenta, v štátnych vzdelávacích zariadeniach, alebo prebieha na chránených pracovných miestach. Maximálne trvanie je 24 mesiacov (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb, 2004).

- **Chránené pracovné miesto**

Chránené pracovné miesto je „*pracovné miesto zriadené zamestnávateľom pre osobu so zdravotným postihnutím na základe písomnej dohody s Úradom práce*“ (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb § 75, 2004), ktorá sa uzatvára na dobu troch rokov. Na takéto pracovné miesto dostáva zamestnávateľ príspevok od Úradu práce, avšak len v tom prípade, že zamestnávateľ na takomto pracovnom mieste zamestnáva viac ako 50% osob s postihnutím z celkového počtu zamestnancov (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb § 78, 2004). Tento príspevok kompenzuje skutočne vynaloženú mzdu pre zamestnanca s postihnutím, sociálne a zdravotné poistenie (Zákon o zamestnanosti č. 435/2004 Sb § 78, 2004).

Hlavným rozdielom s podporovaným zamestnávaním teda nie je priznanie finančnej odmeny pre zamestnanca s postihnutím, ale pracovné podmienky v zmysle, že nejde o konkurencie-schopnú prácu, ktorú vykonávajú zamestnanci bez postihnutia, ale o špeciálne vytvorenú pracovnú pozíciu.

Jednou z foriem chráneného pracovného miesta sú aj chránené dielne. Zamestnávateľ pri zriaďovaní chránenej pracovnej dielne získa príspevok, ak zamestnáva minimálne 60% zamestnancov s postihnutím. Typicky sú zamerané na manuálne práce, či už tvorivé (keramické, darčekové, sviečkarské dielne), alebo pomocné práce (krajčírske, murárske, stolárske), alebo práce v oblasti služieb (upratovanie, pranie,..) (Krejčířová et al. 2005).

- **Prechodné zamestnávanie**

Prechodné zamestnávanie je určené pre tých ľudí so znevýhodnením, ktorí majú motiváciu vyskúšať si pracovať mimo chráneného prostredia, teda na bežnom pracovnom mieste na trhu práce. Nevzniká však žiadny pracovne-právny vzťah so zamestnávateľom a ide skôr o akúsi prácu „na skúšku“, kedy je cieľom v bezpečných podmienkach si overiť, či je klient pripravený na prácu v nechránenom prostredí. Túto službu poskytujú organizácie, ktoré asistujú so zavádzaním PZ a s umiestňovaním ľudí so znevýhodnením, a umiestňujú záujemcov o prechodné zamestnávanie do firiem a spoločností, ktoré majú

pre túto službu zazmluvnené. Obe strany – klient aj zamestnávateľ majú právo obrátiť sa na pracovného terapeuta, ktorý na pracovisko dochádza (Kánská et al., 2012)

4.2 História a vznik podporovaného zamestnávania

Podporované zamestnávanie vznikalo v sedemdesiatych rokoch 20.storočí v USA, po období druhej svetovej vojny, kvôli ktorej priemysel trpel nedostatkom výrobných síl. Reagujúc na znižovanie počtu práce-schopných ľudí začali byť do procesu výroby zbraní zapájaní aj klienti ústavov pre ľudí s mentálnym postihnutím. Vďaka tomu sa preukázalo, že pracovná náplň, seberealizácia a integrácia ľudí s postihnutím, majú vplyv na ich schopnosť a motiváciu učiť sa, a pracovať a uplatňovať nadobudnuté schopnosti v praxi (Crosson, 1969).

Ďalšie snahy o aktiváciu ľudí s mentálnym postihnutím boli podporované týmito zisteniami, a teoreticky sa opierali o tzv. “teóriu normalizácie” (O’Brian, 1987), ktorá upravovala organizáciu služieb PZ a smerovala vznikajúce koncepcie sociálnych služieb. Podľa nej služby mali byť organizované tak, aby osobe s postihnutím umožnili žiť v normálnom prostredí, mať príležitosť k informovanému a skutočnému rozhodovaniu v každodenných záležitostiach, i otázkach dôležitých životných rozhodnutí, mať príležitosť rozvíjať kompetencie potrebné pre vykonávanie funkčných hodnotných činností, byť rešpektovaný a zastávať pozitívne hodnotenú sociálnu rolu, a zúčastňovať sa komunitného života prostredníctvom sociálnej siete (O’Brian, 1987).

Služby boli realizované podľa tzv. modelu pripravenosti, teda každý poberateľ služby sa mohol posúvať vyššie v programe zamestnatel’nosti po tom, čo dosiahol predom definovanú úroveň kompetencií nevyhnutných pre daný program. Hierarchia programov väčšinou vyzerala takto: denné aktivity → denné a pracovné aktivity → chránená práca → práca na otvorenom trhu (Johnová, 2004).

Základom tohto modelu bola počiatočná pripravenosť každého poberateľa služby - osoby s postihnutím, a až po osvojení si určitých schopností a kompetencií v modelovom chránenom prostredí, bol integrovaný na pracovné miesto. Základným východiskom pre tento postup je predpoklad, že ľudia s postihnutím budú schopní generalizovať naučené a preniesť teoretické poznatky do praktického pracovného prostredia. Hodnotenie modelu však poukázalo na nízku efektivitu takéhoto postupu (Stupková, 2005).

Whitehead (1979) vo svojej štúdií poukázal na to, že viac ako 200 000 dospelých ľudí s postihnutím sa pripravovalo na zamestnanie v chránených podmienkach, zatiaľ čo sa viac ako 6 000 000 ostatných dospelých ľudí s postihnutím nezúčastňovalo na žiadnom programe, a to aj napriek tomu, že počet denných centier stúpol medzi rokmi 1968-1977 až o 600%. Poukázal na to, že hlavným problémom je to, že poberatelia týchto služieb sa pripravujú na zamestnanie a učia sa schopnostiam, ktoré zriedka neprevedú do praxe. Zistil, že účastníci programov, ktorí v ňom zostávali dlhodobo neboli schopní získať konkurencie-schopnú prácu a pracovali v pozíciách ohodnotení úkolovou mzdou. Neschopnosť ľudí s postihnutím vykonávať úlohy v danom zamestnaní a zužitkovať naučené schopnosti často ústila do inštitucionalizácie, takže z hľadiska vývinu služby to bol opäť krok späť k predošlému stavu (Whitehead, 1979).

Marc Gold, špeciálny pedagóg, reflektoval na problémy, ktoré mali ľudia s postihnutím pri výkone zamestnávania a spochybnil zaužívaný model pripravenosti. Sformuloval nový prístup, ktorý nazval Try Another Way (Gold, 1973). Vychádzal z presvedčenia, že ľudia s postihnutím majú veľký potenciál, a vedia sa učiť, len je nutné prísť na spôsob, ako ich môžeme učiť. Jeho nový prístup poukázal na dôležitosť jasného, štruktúrovaného zadania úlohy a jej výkonu priamo v praxi na pracovisku. Výkon úlohy má byť zároveň sprevádzaný povzbudzovaním a podporou, a názornou korekciou pomocou nasmerovania rúk, polohy tela a slovnej inštrukcie: "Try another way". Svoj prístup demonštroval na asistovaní mužovi s postihnutím pri konštrukcii brzdy bicykla. Po Goldovom príspevku na konferencii v Californii si prístup okamžite získal obdivovateľov a prvých záujemcov o preškolenie v tejto metóde. Vznikla asociácia Marc Gold & Associates a prvý tréningový manuál The Try Another Way Manual (Gold, 1980), ktorý zdôrazňuje, že integrácia je dôležitejšia ako tréning v chránenom prostredí, a odporúča presunúť nácvik výkonu úlohy priamo do pracovného prostredia, kde bude táto úloha ďalej vykonávaná, a to podľa jednoduchých inštrukcií k riešeniu krok za krokom .

Model pripravenosti týmto prešiel prevratnou zmenou do podoby, ktorá sa využíva dodnes: umiestnenie na pracovisko → tréning. Tieto zmeny v procese zamestnávania ľudí s postihnutím sa stali podnetom pre ukotvenie PZ v zákone (Johnová, 2004).

V roku 1973 bolo zákonným dodatkom pod názvom The Rehabilitation Act uzákonené, že ľudia s postihnutím majú rovnaké právo na adekvátnu starostlivosť, služby a habilitáciu

v rozsahu, ktorý umožňuje ich rozvoj (The Rehabilitation Act, 1973). V roku 1978 boli ďalej špecificky vymedzené hlavné oblasti služieb: case manažment, služby detského rozvoja, služby alternatívneho usporiadania komunity, a služby sociálneho rozvoja (Amendments to the Rehabilitation Act of 1973, 1978).

Paul Wehman (1992), ktorý je v Amerike považovaný za jedného z hlavných zakladateľov a ambasádorov podporovaného zamestnávania, ho definuje ako *“konkurencie-schopnú prácu v integrovanom prostredí, ohodnotenú minimálnou mzdou alebo vyššou, pre jednotlivcov s vývojovým hendikepom, ktorí si samostatne takúto prácu nie sú schopní nájsť, a ktorí potrebujú kvôli svojmu postihnutiu dlhotrvajúcu podporu vo výkone pracovnej činnosti. Podpora je poskytovaná formou tréningu, supervízie či transportu na miesto výkonu činnosti. Zmyslom podporovaného zamestnávania je realizovať ho najmä v pracoviskách, kde je človek s hendikepom integrovaný medzi spolupracovníkov bez postihnutia. Podporované zamestnávanie je kombináciou zamestnania a služieb. Ide o druh pracovného pomeru, nie prípravy na výkon zamestnania. Je silnou a flexibilnou metódou na zaistenie normálnych pracovných benefitov, poskytovanie priebežnej a vhodnej podpory, vytvárania príležitostí a dosahovania plnej participácie, integrácie a flexibility”* (Wehman & Kregel, 1992, s.10).

David Mank, ďalší priekopník v koncepte podporovaného zamestnávania dodáva, že jeho dôležitým aspektom je práve to, že poskytuje zamestnancovi s postihnutím príležitosť interakcie so spolupracovníkmi bez postihnutia (Mank, 1998). V prieskumoch miezd klientov PZ odhalil, že pojem konkurencie-schopná práca je síce jedným z hlavných charakteristík definície, nie je realitou. Prieskum poukázal, že je to miera, do akej zamestnávateľia vnímajú jedinca s postihnutím ako normálneho člena pracovného kolektívu, ktorá má pozitívny vplyv na výšku platu zamestnanca s hendikepom (Mank, Cioffi & Yovanoff, 1996).

Dodatok z roku 1984 The Developmental Disabilities Act vyzdvihol význam zamerania sa na integráciu, ohodnotenie osoby s postihnutím a ich priebežnú podporu (Rusch & Hughes, 1989). Stanovil za hlavný cieľ služieb pre ľudí s vývojovým postihnutím maximizáciu ich potenciálu skrze zvýšenej miery nezávislosti, produktivity a integrácie do komunity. Hlavné oblasti ďalej upresňuje nasledovne (Rusch & Hughes, 1989):

- nezávislosť - poskytuje dostatočnú mieru vlastnej vôle pri rozhodovaní vo vlastnom živote človeka s postihnutím,
- produktivita - angažovanosť v profitujúcej práci,
- integrácia - využitie bežných komunitných zdrojov, participácia na aktivitách s ľuďmi bez postihnutia, ubytovanie v domácom prostredí v komunite.

Dodatok z roku 1990 pod názvom The Americans with Disabilities Act (ADA) pozmenil ciele na vzájomnú závislosť, inklúziu a rozoznanie prínosu jednotlivca, a zákon bol rozšírený o ustanovenie interdisciplinárneho tréningu a technickej podpory pre profesionálov, rodinných príslušníkov, a samotných jednotlivcov s postihnutím (Americans With Disabilities Act, 1990). Zodpovednosť za rozhodnutie o službách a starostlivosti bola ďalším dodatkom v roku 1994 presunutá na stranu jednotlivca s postihnutím prípadne jeho rodinu (Developmental Disabilities Assistance and Bill of Rights, 1994). Zákon pod názvom Developmental Disabilities Assistance and Bill of Rights (DDA) z roku 2000 má za hlavný cieľ zaistiť, aby sa jedinci s vývojovým znevýhodnením a ich rodiny podieľali na vytváraní a participovaní v službách v ich komunite, individualizovanej podpore a iných formách asistencie, ktoré facilitujú ich sebaurčenie, nezávislosť, produktivitu, integráciu a inklúziu vo všetkých oblastiach života v ich sociálnej skupine (Developmental Disabilities Assistance and Bill of Rights, 2000).

4.3 Organizácie podporovaného zamestnávania vo svete

World Association of Supported Employment (WASE)

Svetová asociácia PZ vznikla v roku 1995 ako orgán združujúci asociácie a organizácie PZ a zabezpečujúci štandardy kvality. Hlavnou misou WASE je pomáhať šíreniu pracovnej integrácie ľudí s postihnutím využívajúc kľúčové princípy PZ V roku 2003 vydala príručku podporovaného zamestnávania, ktorá slúži ako manuál pre konkrétne organizácie, spoločnosti či firmy na zavedenie PZ do praxe (Kamp, Lynch, Haccou, 2013).

International Labour Organization (ILO)

International Labour Organization bola vytvorená v roku 1919 ako súčasť Versaillskej zmluvy na základe viery, že jediná cesta ako udržať mier, vedie skrze sociálnu spravodlivosť. Pri jej zrode stála Komisia pracovných síl, ktorú tvorili predstavitelia 9

štátov Spojených Národov: Belgicko, Kuba, Československo, Francúzsko, Japonsko, Poľsko, Taliansko, Spojené Kráľovstvo a Spojené štáty americké. ILO má spomedzi ostatných organizácií jedinečnú tripartitnú štruktúru, v ktorej združuje vládu, zamestnávateľov a odbory každej z členských krajín. Dnes združuje 187 krajín celého sveta, medzi nimi aj Českú republiku a Slovenskú republiku („Origins and History“, 2016).

Hlavnou agendou ILO je pomoc v rozvoji pracovného trhu a v sociálnej a pracovno-právnej problematike v členských krajinách. Stavia sa proti nelegálnej detskej práci, usiluje o zlepšovanie pracovných podmienok vo fabrikách a výrobných spoločnostiach, zvyšovanie sociálnej ochrany, a podpora zamestnávania znevýhodnených skupín (migrantov, ľudí s postihnutím a sociálne vylúčených ľudí) („Origins and History“, 2016).

Podporu zamestnávania ľudí s postihnutím realizuje skrze iniciatívu Global Business and Disability Network (GBDN), ktorá zvyšuje povedomie o problematike medzi zamestnávateľmi a zástupcami vlád členských krajín, a poskytuje im aktívnu pomoc v zabezpečovaní zamestnávania (ILO, 2014).

Global Applied Disability Research and Information Network on Employment and Training (GLADNET)

GLADNET je medzinárodná nezisková organizácia založená v roku 1997 International Labour Organization. Združuje výskumné centrá, univerzity, podnikateľov, vládne organizácie, odbory a organizácie ľudí s postihnutím za cieľom rozširovania bázy empirických poznatkov o problematike integrácie ľudí s postihnutím a zlepšovania ich príležitostí na zamestnanie a profesijné tréningy. Spravuje odbornú webovú stránku, ktorá ponúka možnosť zapojiť sa do online webinárov, do fóra alebo možnosť prístupu k newsletterom a odborným publikáciami. Aktuálne sa podieľa na uzatváraní zmlúv o spolupráci s medzinárodnými organizáciami na implementáciu nového Dohovoru Spojených národov (GLADNET, 2012).

The European Union of Supported Employment (EUSE)

Európska Únia podporovaného zamestnávania je mimovládna organizácia, ktorá bola založená v roku 1993, aby sprostredkúvala šírenie a rozvoj PZ v rámci Európy. Patrí pod organizáciu The European Disability Forum. Hlavnými prostriedkami na dosiahnutie jej

cieľov je promovanie modelu PZ, šírenie informovanosti a vzdelávania v metodikách a princípoch PZ, a aktívny rozvoj služieb PZ a vytváranie platformy pre networking existujúcich organizácii a asociácií PZ v rámci EU, ale aj v celosvetovom (EUSE, 2010),

Medzi hlavné aktivity EUSE patrí (EUSE, 2016):

- organizácia Medzinárodnej EUSE konferencie každé dva roky (v Prahe sa uskutočnila v roku 2009),
- informovanie verejnosti prostredníctvom newsletterov a web stránky,
- ovplyvňovanie Európskej sociálnej politiky a politiky zamestnanosti,
- networking s ostatnými európskymi asociáciami a organizáciami v iných krajinách po svete,
- podpora iných krajín pri tvorbe ich národných asociácií agentúr PZ,
- lobby a obhajovanie práva osôb s postihnutím na nácvik pracovnej zručnosti a zamestnanie,
- výskum a rozvoj modelov dobrej praxe, metodík tréningu zamestnancov, kapacít služieb PZ, udržiavanie štandardov kvality, úprava legislatívy.

EUSE združuje národné únie Rakúska, Nemecka, Švajčiarska, Holandska, Belgicka, Veľkej Británie, Írska, Škótska, Nórska, Španielska, Portugalska, Talianska, Grécka či Slovinska (EUSE, 2016). Aktuálnym projektom, na ktorom pracuje je iniciatíva SEEDS (Supported Employment – Entrepreneurship and Disability), ktorého cieľom je rozšíriť služby PZ, a pomáhať ľuďom s postihnutím a s rôznym znevýhodnením pri uplatnení sa v podnikaní. Model vznikol v reakcii na súčasnú situáciu, kedy aj napriek tomu, že proces PZ vďaka mnohým organizáciám funguje dobre, ale na trhu je nedostatok pracovných miest, a preto chce podporiť ľudí, čo sú na trhu práce diskriminovaní, vo vytváraní vlastných pracovných príležitostí („SEEDS Project“, 2016).

4.4 Podporované zamestnávanie v Českej republike

Prvý styk s filozofiou a princípmi PZ bol odborníkom pracujúcim s ľuďmi s postihnutím umožnený prostredníctvom Vzdelávacieho inštitútu Dezidera Galského, ktorý patril pod organizáciu The American Jewish Joint Distribution Committee (Johnová & Vondráčková, 2001). Prvou agentúrou PZ v Českej republike je o.s. Rytmus v Prahe. O jej vznik v roku

1995 sa v značnej miere pričínala Americká vládna agentúra pre medzinárodný rozvoj (Vitáková, 2005).

Uved'me niektoré z organizácií, ktoré sa rozvoju zamestnávania ľudí s postihnutím venujú:

4.4.1 Česká unie pro podporované zaměstnávání

Pre rozvoj PZ a jeho šírenie aj do ostatných krajov vznikla potreba zjednotiť vznikajúce iniciatívy naprieč krajmi a v roku 2000 bola založená Česká únia pre podporované zamestnávanie (ČUPZ). Hlavným zmyslom Únie je *“formulovať, šíriť a podporovať myšlienku podporovaného zamestnávania v Českej Republike”* (ČUPZ, 2009, str. 1).

ČUPZ sa stala členskou asociáciou v EUSE, riadi sa preto jej stanovami a usiluje o dosahovanie cieľov EUSE v Českej republike.

Ďalej za svoje hlavné ciele vytyčuje:

- združovanie poskytovateľov služby PZ,
- vytvoriť metodiku PZ v súlade s požiadavkami EUSE,
- podporovať vznik a rozvoj nových poskytovateľov služieb PZ,
- presadzovať a obhajovať PZ ako súbor služieb, ktoré sú pre otvorenú spoločnosť nevyhnutné.
- byť aktívnym členom EUSE,
- šíriť vzdelanosť v odbore PZ so špeciálnym dôrazom na potreby členov,
- jednať s ústrednými štátnymi inštitúciami ČR, s predstaviteľmi neštátneho sektoru, podnikateľskej sféry atď.,
- činnosť s hlavným zameraním na poradenskú a konzultantskú činnosť, spracovanie odborných štúdií a posudkov, vzdelávanie a organizáciu kurzov, vrátane lektorskej činnosti, poriadanie kultúrno-vzdelávacích akcií, veľtrhov, a podobne.

ČUPZ jedná v záujme PZ s vládnymi inštitúciami, zástupcami štátneho sektoru a podnikateľskej sféry a má veľkú rolu v lobovaní za legislatívne zakotvenie PZ u MPSV. Pre napĺňanie týchto cieľov má ČUPZ právomoc auditu agentúr PZ v krajine pre vyhodnotenie kvality a dodržiavania štandardov, aby na základe toho mohla plánovať ich ďalší rozvoj a

dotovanie finančnými prostriedkami. Efektivita agentúr je posudzovaná z hľadiska dvoch hlavných cieľov:

1) Zvýšenie úrovne klientovej schopnosti získať a udržať si vhodné pracovné miesto na otvorenom pracovnom trhu – 70% (príčinou neúspechu služby bolo najčastejšie predčasné ukončenie pomeru z dôvodu zhoršenia zdravotného stavu klienta, zmeny bydliska alebo rýchleho získania práce)

2) Klient získa stabilné pracovné miesto na otvorenom trhu práce – 34 % z počtu klientov, ktorí v r. 2012 službu ukončili (ČUPZ, 2013).

Členom ČUPZ sa môže stať ten poskytovateľ služby PZ, ktorý s vymedzením pojmu PZ súhlasí a podporuje poslanie a ciele Únie. Služby PZ sú v Českej republike poskytované mimovládnyimi neziskovými organizáciami, a sú závislé na finančných dotáciách od MPSV. Aktuálne fungujú v každom kraji v Českej republike (ČUPZ, 2009).

Aktuálne podľa informácií na stránkach ČUPZ medzi členov ČUPZ patria tieto agentúry a organizácie poskytujúce PZ („Poskytovatelé služby“, 2016):

- Agapo, o.p.s.; Agentura Osmý den; Agentúra Pondělí; APZ pri Diakonii ČCE v Litoměřicích; APPN, o.p.s. - Agentura pro neslyšící; Asistence, o.p.s.; Asociace pomáhající lidem s autismem, o.s.; Asociace TRIGON, o.p.s.; ASPEKT; Česká Abilympijská asociace, o.s.; Český západ, o.s.; Charita sv. Alexandra – Target PZ; Diakonie ČCE – středisko Světlo ve Vrchlabí, PZ na Trutnovsku a Jičínsku; Eset Help; Fokus Mladá Boleslav; Fokus Vysočina, Tým podpory v zaměstnávání – Pelhřimov; Fosa, o.p.s.; Green Doors, o.s.; Handicap Žatec; Horizont Kroměříž – sociální služby; Horizont Zlín – sociální služby; KAFIRA, o.p.s.; Letní dům, o.s.; Liga vozíčkářů – Směrem k práci, Sociální rehabilitace, Společně do práce, Zapojte se...!; Máme otevřeno?; MESADA, o.s.; Pracovní a sociální agentura Pasáž; Rytmus, o.p.s.; Slezská Diakonie RÚT; Spolu Olomouc; Zahrada 2000, o.s.

Projekt *“Podpořte podporované zaměstnávání”* realizovaný ČUPZ v roku 2007 usiloval o nadviazanie spolupráce medzi MPSV a neštátnymi neziskovými organizáciami poskytujúcimi PZ. Vznikli odborné skupiny zástupcov zo štátnej a neziskovej sféry s cieľom navrhnuť funkčný systém financovania služby PZ. Vychádzajúc z Národného plánu podpory a integrácie osob se zdravotným postižením 2006-2009, zástupcovia ČUPZ

predložili návrh Metodického pokynu k zabezpečovaniu pracovnej rehabilitácie agenturami PZ. Správa služieb zamestnanosti však návrh vrátila s tým, že je možné vyslať úradom práce inštrukcie len v termínoch, ktoré sú obsiahnuté v zákone. Týmto spôsobom bolo zistené, že neexistujú právne predpisy v oblasti sociálnych služieb a zamestnanosti, ktoré by vymedzovali službu PZ. Rada zástupcov krajov neuznala službu PZ ako sociálnu službu, a z tohto dôvodu nemohli byť služby PZ podporované systémovo, a boli dotované prevažne európskymi fondmi. Projekt teda nepriniesol želaný účinok, a PZ stále ostáva závislé na dotáciách (Schlegelová, 2008).

4.4.2 Dobromysl

Dobromysl.cz je webový portál, na ktorom je možné nájsť komplexné informácie ku tematike zdravotného postihnutia, a rôznych foriem psychických ochorení a poruchy autistického spektra, a podporovať spoločenskú integráciu ľudí s postihnutím. Vznikol v roku 2002 a za svoj cieľ si vytyčuje zvyšovanie informovanosti a relevantných zdrojov o postihnutí a zvyšovať povedomie o možnostiach začlenenia ľudí s postihnutím do bežného sociálneho a pracovného života. Orientuje sa aj na rodiny ľudí s postihnutím a ich priateľov, a poskytuje priestor pre zdieľanie a sprostredkovanie skúseností. Chce ísť za „štandardné“ informácie o postihnutí, a orientovať sa na bežné témy, ktoré prirodzene vyplývajú z faktu, že i ľudia s postihnutím v priebehu života riešia témy a problémy, ako ktokoľvek iný. Na týchto stránkach je možné nájsť odborné články a diskusie ku témam rodiny, školy, bývania, sexuality práce a rôznych sociálnych služieb, a mnohé informácie aj o službách podporovaného zamestnávania, jeho poskytovateľov, a kontakty organizácií, na ktoré je možné sa obrátiť („Projekt Dobromysl.cz“, 2016).

4.4.3 Spoločnosť pro podporu s lidí s mentálním postižením v České republice

Společnost pro podporu s lidí s mentálním postižením (SPMPCR) je celoštátna nezisková organizácia ľudí s mentálnym a kombinovaným postihnutím, ich rodinných príslušníkov, odborníkov a dobrovoľníkov. V súčasnej dobe má viac ako 8 000 členov, a funguje na úrovniach od lokálne, cez regionálnu, až po národnú úroveň. Ich víziou, hlavným cieľom je pracovať na „*spoločnosti pre všetkých*“, v ktorej prináležia ľuďom s mentálnym a kombinovaným postihnutím a ich rodinám rovnaké práva, ako komukoľvek inému. Manifestom SPMPCR je rovnoprávnosť ľudí s postihnutím a poskytovanie takej podpory, aby sa dokázali samostatne rozhodovať a stávať sa sebaobhájcami schopnými hovoriť sami za seba a uplatňovať svoje práva. SPMPCR usiluje o zvyšovanie informovanosti

o mentálnom postihnutí u širokej verejnosti, a tým búrať predsudky a stereotypy. Podporu smerujú na ľudí s postihnutím, či už programami celoživotného vzdelávania, organizáciou spoločenských akcií a sprístupňovaním informácií a ich prevádzaním do podoby ľuďom s postihnutím zrozumiteľnej. Poskytujú sociálne služby, orientujú sa aj na ich rodiny a odborníkov, a sú aktívni aj v ústavnej a právnej problematike, kde podporujú transformáciu ústavnej starostlivosti na komunitné služby, pripomienkujú zákony a presadzujú dodržiavanie zákonov OSN (SPMPCR, 2009). SPMPCR sa podieľa aj na projekte „Voting for All!“, ktorý usiluje o priznanie práva účasti na voľbách pre ľudí s postihnutím („ADAP. Projekt o voľbách“, 2016).

4.4.4 Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky

Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky (NRZP ČR) vznikla v roku 2000 ako organizácia, ktorá pôsobí celoštátne hájajúc záujmy a práva ľudí so zdravotným postihnutím najmä v jednaniach so štátnymi a verejnými inštitúciami. Usiluje o zefektívnenie spolupráce medzi organizáciami pre ľudí so zdravotným postihnutím, a do dnešnej doby združuje viac ako 100 členských organizácií združujúcich viac ako 300 000 ľudí s postihnutím a ich zástupcov. Pozostáva z niekoľkých orgánov a komôr, a funguje ako hlavný poradný orgán Vládního výboru pro zdravotně postižené občany a ako člen štyroch medzinárodných organizácií, ktoré obhajujú práva a záujmy ľudí s postihnutím („Základní informace“, 2010). NRZP ČR chce dosiahnuť lepšiu legislatívu pre podporu zamestnávaniu ľudí s postihnutím, pracovať na odstraňovaní bariér materiálnych (napr. vo verejnej doprave a v infraštruktúre) a sociálnych (búranie stereotypov a zvyšovanie informovanosti, zlepšenie klímy pre začlenenie ľudí s postihnutím do spoločnosti) a upozorňovať na diskrimináciu v rôznych oblastiach života ľudí s postihnutím („Čeho chceme dosáhnout“, 2010). NRZP ČR je aktívna v publikačnej i projektovej činnosti, a to vo veľkom rozsahu aj v oblasti PZ („Aktuální projekty“, 2010).

4.4.5 Právna problematika podporovaného zamestnávania

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

Povinný podíl (§81)

Zo zákona 435/2004 Sb. o zamestnanosti má zamestnávateľ, ktorý má viac ako 25 zamestnancov na plný pracovný pomer, povinnosť zamestnávať osoby s postihnutím v povinnom podiele 4% na celkový počet zamestnancov v spoločnosti.

Avšak túto povinnosť je možno splniť aj inými spôsobmi, a to:

- zamestnaním osoby s postihnutím do pracovného pomeru,
- odoberaním výrobkov alebo služieb zamestnávateľov majúcich viac ako 50% zamestnancov s postihnutím, alebo si u nich objednávať zákazky,
- odvodom do štátneho rozpočtu
- alebo kombináciou týchto spôsobov.

Príspevek na podporu zamestnávania osob se zdravotním postižením (§78)

V prípade, že zamestnávateľ z celkového počtu zamestnancov zamestnáva viac ako 50% osôb s postihnutím, má nárok na podporu vo výške 0,66 násobku priemernej mesačnej mzdy za prvý až tretí štvrtrok predchádzajúceho kalendárneho roku za každého jednotlivca s ťažším postihnutím, a 0,33 násobku mesačnej mzdy za prvý až tretí štvrtrok predchádzajúceho kalendárneho roku za každého jednotlivca s postihnutím (§113).

Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Sleva na daních (§35)

Fyzickým a právnickým osobám sa daň znižuje o čiastku 18 000 CZK za každého zamestnanca s postihnutím a o čiastku 60 000 CZK za každého zamestnanca s ťažkým postihnutím. Právnické osoby, ktoré zamestnávajú aspoň 25 zamestnancov a podiel zamestnancov s postihnutím tvorí aspoň 50% (priemerného ročného počtu zamestnancov), sa dane znižujú o ½.

Chráněné pracovní místo (§75)

Na vytvorenie chráneného pracovného miesta pre osobu s postihnutím dostáva zamestnávateľ príspevok v maximálnej výške osemnásobku a pre osobu s ťažkým postihnutím maximálne vo výške dvanásť-násobku priemernej mzdy za prvý až tretí štvrtrok predchádzajúceho kalendárneho roku. Ak zamestnáva 10 a viac osôb s

postihnutím, príspevok bude vo výške maximálne 10-násobku na každého zamestnanca s postihnutím a maximálne 14-násobku na každú osobu s ťažkým postihnutím.

Chránená pracovná dielňa (§76)

Chránená pracovná dielňa je pracovisko, s viac ako 60% zamestnancami s postihnutím, ktoré funguje aspoň po dobu 2 rokov.

Zamestnávateľia sú oprávnení od úradu práce žiadať (§79)

- informácie a poradenstvo v zamestnávaní osôb s postihnutím,
- súčinnosť pri zriaďovaní špeciálnych miest vhodných pre osoby s postihnutím,
- spoluprácu pri vytváraní vhodných pracovných podmienok pre zamestnancov s postihnutím,
- spoluprácu pri prispôsobovaní a individualizácii pracovného miesta a podmienok na konkrétne potreby zamestnancov s postihnutím.

Zamestnávateľia sú povinní (§80)

- u miest oznamovaných úradom práce oznámiť, ktoré sú pracovné miesta pre osoby s postihnutím,
- informovať úrad práce o voľných miestach, ktoré sú vhodné pre zamestnanie osoby s postihnutím,
- rozširovať možnosť zamestnávania osôb s postihnutím skrze prispôsobovanie pracovných miest a podmienok,
- spolupracovať s úradom práce pri poskytovaní pracovnej rehabilitácie,
- viesť evidenciu zamestnávaných osôb s postihnutím,
- viesť evidenciu pracovných miest vyhradených pre osoby so zdravotným postihnutím.

Zákon č.262/2006 Sb. Zákonníku práce

Zamestnávateľia sú povinní zabezpečiť rovnocenné zaobchádzanie so všetkými zamestnancami, čo sa týka pracovných podmienok, odmeny za prácu, odbornej prípravy a príležitosti funkčného alebo iného postupu v zamestnaní.

4.6 Proces podporovaného zamestnávania

Proces PZ zahŕňa „sled činností vedúcich k tomu, aby užívateľ získal a udržal si vhodné pracovné miesto na otvorenom trhu práce. Tieto činnosti sú smerované predovšetkým k užívateľom služieb, dôležitým príjemcom podpory je tiež zamestnávateľ a často i osoby blízke užívateľovi“ (Vitáková, 2005, s.20).

Hlavnými medzníkmi procesu PZ sú (Slezská Diakonie, 2010):

- začiatok: prejavenie záujmu zo strany potenciálneho užívateľa služby,
- koniec: stav, kedy je užívateľ služby zamestnaný na vhodnom pracovnom mieste a existuje predpoklad, že tento stav bude trvať, že už nepotrebuje služby PZ alebo pokračuje v programe nadväzujúcich služieb pre udržanie tohto pracovného miesta.

Proces PZ prebieha v 4 základných fázach (Vitáková, 2007):

- dojednanie spolupráce medzi užívateľom a poskytovateľom služby PZ,
- plánovanie kariéry užívateľa,
- sprostredkovanie vhodného pracovného miesta a tréning schopností potrebných k jeho získaniu a udržaniu,
- podpora poskytovaná užívateľovi po uzatvorení pracovne-právneho vzťahu.

V rámci týchto fáz prebiehajú čiastkové činnosti a procesy, niektoré z nich sa prelínajú alebo opakujú, a to v závislosti na situácii a kompetenciách užívateľa služby.

Dojednávanie spolupráce je väčšinou iniciované zo strany klienta, záujemcu o službu. Prichádza do Agentúry podporovaného zamestnávania (APZ) často na odporúčanie úradu práce (ak sa APZ darí plniť cieľ o informovaní inštitúcií a úradov o svojej činnosti), iných organizácií alebo agentúr, poradní, na odporúčanie od sociálnych pracovníkov, lekárov alebo z vlastnej iniciatívy, ak sa dozvedeli o APZ prostredníctvom médií. Je zrejmé, že vlastné promovanie APZ a šírenie informovanosti verejnosti a inštitúcií hrá veľkú rolu v dostupnosti vlastných služieb pre cieľovú skupinu (Vitáková, 2007).

Pracovný tím APZ tvoria pracovní konzultanti, pracovní asistenti a ostatní zamestnanci. Konzultant má hlavnú rolu pri odbornom pracovnom poradenstve, vedie vstupný rozhovor so záujemcami o službu PZ a uzatvára s ním dohodu, pracuje na osobnom profile

klienta, pomáha vybrať vhodnú pracovnú pozíciu a vytvára individuálny rozvojový plán. Ďalším členom tímu je pracovný asistent, ktorý aktívne podporuje klienta po jeho umiestnení na pracovnú pozíciu („Podporované zamestnávání“, 2009). Nakoľko sú APZ neziskové organizácie, dôležitú rolu zastáva aj ekonóm alebo fundraiser, ktorí usilujú o získavanie finančných prostriedkov, hľadanie partnerov a sponzorov (Krejčířová et al., 2005).

1. Vstupný pohovor

Záujemcovia často prichádzajú s rodinným príslušníkom alebo osobným asistentom, ktorých prítomnosť napomáha naviazaniu kontaktu s pracovným asistentom a tiež vo vyjadrení vlastných preferencií. Pracovný konzultant v prvom stretnutí hľadá odpovede najmä na otázku o preferovanom zamestnaní alebo pozícii záujemcu, alebo o preferovaných činnostiach a záujmoch, ak záujemca sám predstavu o kariére ešte nemá. Dôležitou vstupnou informáciou je aj úroveň schopností a kompetencií záujemcu, a to nielen pre výkon pracovnej činnosti, ale najmä pre hľadanie a získanie pracovného miesta. Na základe toho je vyhodnotené, či PZ môže byť vhodným nástrojom na splnenie cieľa, a či nie sú pre klienta vhodné iné, menej intenzívne formy podpory zamestnania (napr. job club, chránená dielňa, atď....). Nie je vždy možné toto posúdiť v priebehu vstupného interview (napr. keď si záujemca sám nevie predstaviť činnosti v pracovnej dielni, nevie popísať svoju sebestačnosť,...), a v tom prípade môže pracovný konzultant odporučiť ako následné kroky návštevu chránenej dielne, alebo bude sám záujemcu tieňovať v jeho prirodzenom prostredí. Hlavnými všeobecnými kritériami pre prijatie klienta je vlastná motivácia a záujem sa zamestnať a príslušnosť ku cieľovej skupine (Krejčířová, et al., 2005).

2. Uzavretie kontraktu

So záujemcom, pre ktorého sú služby PZ vhodné, uzavrie pracovný konzultant kontrakt. Dohoda o poskytovaní služieb je právne stvrdenie toho, že obe strany sa zhodli na (Vitáková, 2005):

- cieľi, ktorý chcú dosiahnuť,
- spôsoboch jeho dosahovania,
- svojich záväzkoch, povinnostiach a právach,

- podmienkach, za ktorých je možné poskytovanie služieb ukončiť.

Ďalej je nutné komunikovať záujemcovi zmeny, ktoré práca do jeho života prinesie, očakávania zo strany poskytovateľa a podmienok, za akých mu služby budú poskytované (harmonogram konzultácií a jeho povinnosť informovať o absencii, výške prípadných príspevkoch na poskytovanie služieb, ..). Pri podpísaní dohody záujemca podpisuje aj formulár "Súhlas so spracovaním osobných údajov" podľa zákona č.101/2002 Sb., o ochrane osobných údajov (Fokus, 2007).

3. Osobný profil

Následne na to pracovný konzultant vypracuje osobný profil klienta, ktorý predstavuje *"súhrn informácií o užívateľovi dôležitých pre neho samotného (i pre pracovného konzultanta) vzhľadom k budúceму zamestnaniu. Tieto informácie sú spolu s potrebami trhu práce významným podkladom pre vytváranie predstavy vhodného pracovného uplatnenia"* (Vitáková, 2005, s.25). Osobný profil zhrňa klientove vlastnosti, záujmy, predpoklady a špeciálne potreby súvisiace s pracovným uplatnením a predstavuje realistický náhľad na to, čo klient vie, a čo sa ďalej môže naučiť (Fokus, 2008).

Pozostáva z hlavných častí (Krejčířová, et al., 2005):

- motivácia - základný predpoklad pre dosiahnutie želaného efektu so službou PZ. V priebehu PZ sa môže u klienta meniť, preto je nutné, opakovane sa vracat' k jej hodnoteniu, prípadne podporovaniu a udržiavaniu,
- záujmy a schopnosti - s dôrazom na to, čo klient sám dokáže a s čím už má skúsenosti, z čoho sa následne prechádza k vytváraniu predpokladu, aký ma potenciál k učeníu sa novým schopnostiam a kompetenciám a získavaniu skúseností (Vitáková, 2004).V prípade, že klient sám predstavu o pracovnom uplatnení ešte nemá jasnú, do profilu sa uvádzajú aj záujmy, ktoré nemusia byť explicitne spojené s pracovnou činnosťou, ale môžu vypovedať o zameraní a charakteristikách klienta, ktoré pre daný záujem potrebuje,
- vlastné predstavy a želania užívateľa - smerodajné východisko pri hľadaní pracovného miesta, čo sa týka predstáv o vlastnej budúcnosti klienta, o podobe zamestnania, očakávaniach spojených s náplňou práce a úspešným zamestnaním

sa, pracovnej dobe, náplni alebo lokalite zamestnania (Fokus, 2008). Miera naplnenia cieľov a klientových očakávaní je značne závislá na jeho špeciálnych potrebách, miery postihnutia a znevýhodnenia,

- vzdelanie - reprezentuje základné vzdelanie i odborné vzdelanie klienta, prípadne aj doplňujúce kvalifikačné kurzy,
- orientácia vo vlastných možnostiach - konzultant pomáha klientovi zorientovať sa vo vlastných možnostiach a uvedomiť si, aké obmedzenie môže jeho znevýhodnenie znamenať, a aké situácie môžu nastať pri jeho adaptácii na pracovisku (Vitáková, 2004),
- zdroje - predstavujú zdroje, z ktorých môže čerpať užívateľ pre úspešné využitie služby PZ. Klientove vlastnosti a motivácia predstavujú vnútorné zdroje, vonkajšie napríklad podpora v jeho sociálnej skupine (ČUPZ, 2004).

Osobný profil predstavuje akúsi "anamnézu" klienta tvorenú informáciami o jeho vlastnej histórii, vzdelávaní, vývoja, často doplnenú dátami z iných zdrojov, ako sociálnej a zdravotníckej dokumentácie, ktoré je však možné len so súhlasom klienta. Vzniká najčastejšie pri osobnom pohovore s klientom, a priebeh rozhovoru a interakcia s klientom taktiež poskytuje konzultantovi hodnotné informácie z pozorovania (Krejčířová, et al., 2005).

4. Individuálny rozvojový plán

IRP reprezentuje konkrétny postup ako dosiahnuť stanoveného cieľa - pracovného a sociálneho uplatnenia. Zároveň vedie k rozvoju schopností potrebných k plánovaniu v oblasti pracovnej kariéry a k zodpovednosti za vlastné rozhodnutia (PZ-metodika). V prípade, že sa cieľ poskytovania služby zmení v jej priebehu, upravuje sa aj IRP. Za tvorbu IRP je síce zodpovedný pracovný konzultant, ale ku jeho aktívnej tvorbe povzbudzuje užívateľa a to formou, aká je mu zrozumiteľná a je pre neho zmysluplná, a to napríklad aj pomocou kresby alebo modelovania. V centre záujmu je užívateľ samotný a jeho priania, avšak veľmi vítané sú vstupy jeho rodinných členov alebo blízkych. Konzultant priebežne s klientom plnenie IRP hodnotí a udržuje jeho motiváciu. Konzultant dodržiava zásady vymedzené Štandardmi kvality sociálnych služieb a PZ (ČUPZ, 2006):

- nehodnotí správnosť či nesprávnosť predstavy. Každá z predstáv, hoci sa zdá nerealistická, vychádza z vnútornej motivácie užívateľa, a jej preskúmanie odhalí konzultantovi jeho hlavné motívy a pohnútky, a tým je možné facilitovať nachádzanie realizovateľného prania,
- užívateľ môže predstavu o vhodnom pracovnom mieste zmeniť v priebehu učeníu sa novým schopnostiam a získavania skúseností, rozvoj jeho predstáv je dokonca žiadúci a podporovaný,
- usiluje o čo najpodrobnejší popis činnosti tak, aby to bolo užívateľovi zrozumiteľné,
- overuje porozumenie základným termínom týkajúcich sa pracovného pomeru (dohoda o vykonaní práce, polovičný úväzok),

V následnej fáze prebieha formovanie predstavy o vhodnom pracovnom mieste. Návrh pracovného miesta pre konkrétneho klienta je “výsledkom porovnania osobného profilu užívateľa na strane jednej a potrieb trhu práce na strane druhej” (Vitáková, 2005, s. 29).

4.7 Služby poskytované v rámci podporovaného zamestnávania

- **Individuálne konzultácie**

“Individuálne konzultácie sú základom práce konzultanta s osobami znevýhodnenými na trhu práce” (Krejčířová et al., 2005, s.32). Konzultácie sú súčasťou celého procesu PZ, od identifikácie záujmov a hľadania pracovného miesta, a pokračujú aj po nástupe do zamestnania. Konzultant musí dobre poznať pracovisko, konkrétnu pracovnú činnosť, ktorú bude klient vykonávať, nastávajúci kolegov a zamestnávateľa. Ide o individuálne stretnutia s užívateľom služby PZ, v ktorých sa s klientom intenzívne zameriavajú na konkrétnu schopnosť, ktorú je potrebné v danej chvíli nacvičiť, a môžu prebiehať priamo v teréne. Okrem toho sú cenným zdrojom informácii pre konzultanta o tom, ako sa klient v práci cíti, ako prebieha, s čím sa klient stretáva a ako sa mu darí. Na základe tohoto môže byť plán podpory ďalej prispôsobovaný klientovi na mieru. Konzultácií sa môže zúčastniť aj klientov asistent, alebo sa konzultant môže stretnúť aj so zamestnávateľom (Krejčířová et al., 2005).

- **Job Club**

Job Club predstavuje otvorenú skupinovú formu nácviku, ktorá využíva skupinovú dynamiku a zdieľanie skúseností ostatných účastníkov. Ide o „*poradenský program, ktorého hlavným cieľom je motivovať, aktivizovať jeho účastníkov k uplatneniu na trhu práce, a to získaním orientácie na trhu práce, nácvikom schopností a techník na zvládanie zamestnania*“ („Job club“, 2016). Prebieha v skupine užívateľov služieb sociálnej rehabilitácie, ktorí stále vhodné pracovné uplatnenie ešte len hľadajú. Nakoľko ide o otvorenú komunitu, noví členovia prichádzajú na počiatku fázy hľadania pracovného miesta a členovia, ktorí už v hľadaní pracovného miesta uspeli, často s účasťou v Job Clube končia (Vitáková, 2007). Pracovný konzultant je formálnym vedúcim skupiny, usiluje však o prenesenie hlavnej aktivity na jej členov a podporuje zdieľanie skúseností, zmenu rolí a vzájomnú interakciu. Pre ešte vyšší praktický prínos komunity môže prizvať špeciálnych hostí - zamestnancov úradov, personálnych agentúr, knižníc, pošty alebo banky, bývalých užívateľov služieb alebo pracovných asistentov. Okrem nácvikov konkrétnych schopností a kompetencií, riešenia tém spoločných pre ľudí s postihnutím, je veľkým prínosom Job Clubu už len samotné dochádzanie členov. Učia sa dochádzať na stretnutie načas, prísť vhodne upravení, učia sa funkčnej interakcii medzi ľuďmi, vyjadrovania podpory a porozumenia (Vitáková, 2007), sebaaprezentácii, prekonávaniu trémy či strachu z neznámeho („Job Club“, 2016). Vzájomné zdieľanie členov, tzv. *peer counselling*, dokáže podporiť ich motiváciu a angažovanosť v procese získavania pracovného miesta. Spätná väzba, ktorú si dávajú, im pomáha k uvedomeniu si vlastných oblastí rozvoja (Krejčířová et al., 2005). Poznatok, že konkrétne správanie nie je partnerovi v komunikácii príjemné, môže pomôcť porozumieť príčine nedorozumení. Zároveň si môžu uvedomiť, že správanie, ktoré prejavujú ku ostatným členom klubu, pravdepodobne využívajú aj v interakciách s inými ľuďmi, a teda rovnako môžu s členmi komunity nacvičiť vhodný spôsob správania (Vitáková, 2007). Často využívaný je nácvik rolí, kedy si členovia skúšajú previesť konkrétnu kompetenciu do praxe, skúšajú si situáciu stretnutia so zamestnávateľom. naviazania kontaktu alebo žiadania o pomoc, návštevu banky alebo úradu (Krejčířová et al., 2005).

- **Podpora a asistencia užívateľovi služby**

Podpora zamestnanca s postihnutím – klienta služieb PZ prebieha priebežne, už od začiatku poskytovania služby, teda pri hľadaní zamestnania, ale aj v priebehu výkonu zamestnania na pracovisku. Patrí medzi hlavné znaky PZ, ktoré sú uvedené na začiatku kapitoly, preto tu budú uvedené skôr jej hlavné funkcie, než charakteristiky. Asistencia je k dispozícii zamestnancovi s postihnutím už pri vstupe do zamestnania, a napomáha naviazať úspešný prvý kontakt, či už priamo so zamestnávateľom, alebo s úradom práce alebo pracovnou agentúrou, občianskym združením alebo rôznymi všeobecne prospešnými spoločnosťami (Vokurka & Chvojková, 2008). Podpora prebiehajúca na pracovisku má umožňovať klientovi služby PZ, aby dokázal vykonávať svoju pracovnú činnosť a iniciovať ju, aby bol pre neho výkon práce čo najpríjemnejší, a zároveň rozvíjal jeho odborné znalosti o sociálne kompetencie, a jeho činnosť a pôsobenie na pracovisku bola príjemná a uspokojivá zamestnancovi i ostatným kolegom. Podpora môže prebiehať na sociálnej úrovni (zo strany asistenta, kolegov, nadriadeného) alebo vecnej úrovni (zabezpečenie, špeciálna úprava pracoviska, ale aj využitie prirodzených zdrojov, ktoré na pracovisku sú, pre väčší komfort a efektivitu užívateľa) (Krejčířová et al., 2005). Je potreba rozlišovať medzi asistenciou osobnou a pracovnou. Pracovný asistent je prítomný na pracovisku spolu s užívateľom služby po dobu zaučenia zamestnanca, k dispozícii nielen pre užívateľa služby samotného pre pomoc v pracovných činnostiach, ale aj pre jeho kolegov a nadriadených, ktorí s ním budú v kontakte, aby facilitoval naviazanie vzťahu, a zároveň nájsť vzájomne príjemného spôsobu interakcie. Naproti tomu osobná asistencia slúži užívateľom pri bežných, každodenných činnostiach, ktoré sú pre život dôležité, a umožňuje ich lepšie zvládnutie - ide napríklad o činnosti týkajúcej sa osobnej starostlivosti a hygieny, v domácnosti či pri trávení voľného času. Osobná asistencia môže prebiehať i súčasne so službami PZ, avšak často býva spoplatňovaná samostatne, nezávisle od zamestnávateľa („Podporované zamestnávání“, 2009).

- **Podpora zamestnancom a zamestnávateľom**

Ako bolo už uvedené v základných znakoch PZ, podpora je smerovaná nielen na zamestnanca s postihnutím, ale aj na zamestnávateľa a pracovníkov, ktorí sú so zamestnancom v kontakte. Zamestnávateľ získava nielen finančnú podporu

(podrobnejšie predstavené v kapitole 4.5), ale aj asistenciu pri príprave a zabezpečení pracovných podmienok, a individuálne poradenstvo, najmä zo strany úradov práce, agentúr práce, poradensko-vzdelávacie subjekty, alebo rôzne neziskové organizácie venujúce sa PZ (Vokurka & Chvojková, 2008), či všeobecne prospešné spoločnosti.

Zamestnávateľ má nárok sa na ne obrátiť, a získať (Formika, 2014).:

- konzultácie k problematike PZ samotného, k jeho podmienkam, priebehu, prínosom či rizikám,
- poradenstvo v sociálne-právnych otázkach,
- asistenciu pri analýze a príprave pracovného miesta,
- podporu pri výbere vhodného kandidáta a pri pracovnom pohovore,
- informácie a pomoc v procese získavania štátnej dotácie,
- podporu pri zvládaní problematických či krízových situácií, ktoré môžu nastať medzi zamestnancami s postihnutím a zamestnancami bez postihnutia
- možnosť zapožičania špeciálnych pomôcok, ktorý môže zamestnanec s postihnutím pre výkon práce potrebovať („Kam se obrátiť, když chcete zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, 2016),
- príručky, manuály a metodické pokyny pre lepšiu orientáciu zamestnávateľov pri zriaďovaní služby (OP LZZ, 2009; Slezská Diakonie, 2010; Gnanová, Hudec & Prokopičová, 2011; Kánská et al., 2012; Jindříšková, 2013), ale aj pre osvojenie si základov komunikácie a interakcie s ľuďmi s rôznym špecifickým postihnutím („Základy komunikace s lidmi se zrakovým postižením, 2010),
- supervízie v kontakte s ľuďmi s postihnutím (Formika, 2014),
- zážitkové tréningové workshopy pre zamestnancov bez postihnutia („Kam se obrátiť, když chcete zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, 2016).

5 EMPIRICKÁ ČASŤ

5.1 Formulovanie problému a výskumné otázky

Cieľom výskumu v tejto diplomovej práci je zistenie postojov voči organizačnej diverzite, voči ľuďom s postihnutím u zamestnancov a zamestnávateľov bez postihnutia, a zisťovanie spôsobov tréningu pri nástupe do zamestnania (tzn. tréning a zaškolenie pri nástupe na konkrétnu pozíciu v konkrétnej firme), priebežnej podpory a supervízie (tzn. školení a tréningov, ktoré zamestnanci či zamestnávatelia dostávajú v priebehu zamestnania interne aj externe) u zamestnancov a zamestnávateľov bez postihnutia, ktorí pracujú vo firmách, kde PZ funguje (tzn. firmy a spoločnosti, ktoré zamestnávajú aj ľudí s postihnutím a využívajú pritom služby organizácií, ktoré v zavádzaní PZ asistujú), a teda majú kolegov alebo podriadených s postihnutím.

VÝSKUMNÉ OTÁZKY

1. Existuje rozdiel v postojoch voči ľuďom s postihnutím v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje?
2. Existujú rozdiely v postojoch voči diverzite v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje?
3. Existuje rozdiel v tréningu a zaškolení zamestnancov v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje?
4. Existuje rozdiel v priebežnej podpore zamestnancov a supervízii v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje?

HYPOTÉZY

Hypotéza 1:

H 1.0 : V postojoch voči ľuďom s postihnutím v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 1.A : V postojoch voči ľuďom s postihnutím v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 2:

H 2.0: V postojoch voči diverzite v organizáciách, kde funguje PZ a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 2.A: V postojoch voči diverzite v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 3:

H 3.0: V tréningu a zaškolení zamestnancov v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 3.A: V tréningu a zaškolení zamestnancov v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 4:

H 4.0: V priebežnej podpore zamestnancov a supervízii v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel.

H 4.A: V priebežnej podpore zamestnancov a supervízii v organizáciách, kde funguje PZ, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel.

5.2 Výskumný design

S ohľadom na charakter výskumného problému a výskumných otázok, zvolili sme neexperimentálny výskumný design. Výskumy neexperimentálneho designu majú za cieľ pozorovanie a popis skúmaných javov, namiesto toho, aby s nimi cielene manipulovalo. Z rôznych typov neexperimentálnych výskumov sme zvolili typ orientačného výskumu, ktorý predstavuje formu deskriptívneho výskumného plánu orientovaného najmä na zorientovanie sa a lepšie porozumenie danej problematike (nejde o výskum predbežný, alebo pilotáž) (Ferjenčík, 2000). *“Cieľom orientačného výskumu je vykonať sondu...získať žiaduci vhl'ad do nejakej skutočnosti, ktorá nás zaujíma, a o ktorej vieme veľmi málo alebo skoro nič”* (Ferjenčík, 2000, s.123).

Na zistenie našich výskumných otázok sme výskum v tejto diplomovej práci pojali ako kvantitatívny výskum, ktorý využíva náhodné výbery, štrukturovaný zber dát pomocou testov, dotazníkov alebo pozorovaní, a ich následnú štatistickú analýzu. Kvantitatívny

výskum exploruje, popisuje, prípadne overuje predpoklady o vzťahu pozorovaných premenných (Hendl, 2005).

5.3 Metóda získavania dát

Pre zodpovedanie výskumných otázok sme sa rozhodli získať dáta formou pološtruktúrovaného dotazníkového výskumu z dvoch hlavných zdrojov: 1) od zamestnancov a zamestnávateľov, ktorí pracujú s ľuďmi s postihnutím v organizáciách firiám, kde funguje PZ = výskumná vzorka, 2) zamestnancov a zamestnávateľov, ktorí nepracujú s ľuďmi s postihnutím v organizáciách a firiám, kde nefunguje PZ= kontrolná vzorka.

5.3.1 Spôsob získavania respondentov

Respondenti boli oslovení mailom alebo osobne, a bol im zaslaný odkaz na dotazník mailom. Hľadanie respondentov do výskumnej vzorky, tzn. ktorí pracujú v spoločnostiach, ktoré realizujú PZ, prebiehalo cez portál Ministerstva práce a sociálnych vecí Českej republiky, kde je možné na odkaze <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/katalogorganizaceozp/> nájsť organizácie v ČR s viac ako 50% zamestnancami s postihnutím, alebo osoby s postihnutím samostatne zárobkovo činné. Ďalej boli oslovovaní zamestnávatelia OZP na sociálnych sieťach, a žiadaní o zdieľanie dotazníka s ostatnými zamestnancami bez postihnutia, alebo boli oslovované firmy zamestnávajúce OZP nájdené voľne na internete. Respondenti do kontrolnej vzorky, tzn. tých, ktorí nepracujú s osobami s postihnutím, boli oslovovaní cez sociálne siete a profil autorky, ďalej mailom na firmy, v ktorých mala autorka známy kontakt, alebo na firmy, ktoré autorka našla voľne na internete.

5.3.2 Charakteristika použitého psychometrického nástroja

Dotazník vznikol na portáli <https://www.vyplnto.cz/> a bol dostupný užívateľom na odkaze <https://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/postoje-k-organizacni-diverz/>.

Dotazník bol zvolený ako časovo i finančne ekonomické psychometrických nástroj, so schopnosťou získať informácií o výskumnej vzorke hromadne a pomerne rýchlo. Dotazník ako psychometrický nástroj je založený na subjektívnej skúsenosti vyšetrovanej osoby, výroku o vlastných pocitoch, postojoch, názoroch, záujmoch či spôsoboch

reagovania v rôznych situáciách. Dotazníky sa nepýtajú priamo na osobnostné rysy, ale na opis konkrétneho správania, názoru či postoja, a preto sú odpovede respondenta závislé na jeho schopnosti introspekcie (Svoboda, 2005). Medzi jeho hlavné výhody patrí rýchle získanie množstva dát od respondentov, s možnosťou skupinovej administrácie, jednoduchosť administrácie i kvantifikácie a vyhodnotenia dát. V prípade elektronických online dotazníkov fyzická prítomnosť výskumníka nie je často nutná, čo súčasne zvyšuje aj mieru anonymity, ktorá je pre respondentov dôležitá (Giddens, 2003). Nevýhodou ale je, že práve zvýšená miera anonymity, nedokáže zabezpečiť to, že dotazník vyplní práve ten človek, ktorému je určený, a dáta nemusia vypovedať o cieľovej skupine. Návratnosť dotazníkov úzko súvisí s ochotou respondentov sa výskumu zúčastniť, a nad tým má administrátor v prípade online distribúcie malú kontrolu. Rovnako môžu respondenti otázky preskakovať, vynechávať, alebo im nemusia byť dostatočne zrozumiteľné (Ferjenčík, 2000).

Pre potreby tejto diplomovej práce sme použili pološtrukturovanú testovú batériu pozostávajúcu z dvoch štandardizovaných dotazníkov (Attitudes Toward Disabled Persons, 1960; Attitudes Toward Diversity Scale, 1996). Pološtrukturovaný design využíva výhody a psychometrické vlastnosti štrukturovaných metód, v našom prípade dvoch uvedených dotazníkov, a vďaka otvoreným otázkam s voľnou odpoveďou umožňuje hlbšie preskúmanie relevantných tém (Giddens, 2013). V tejto diplomovej práci sme položili 4 otázky demografického charakteru (pohlavie, vek, vzdelanie, pozícia), a otázky, smerujúce na zodpovedanie tretej a štvrtej výskumnej otázky.

1) Attitudes Toward Disabled Persons

Pre zisťovanie postojov voči ľuďom s postihnutím sme použili dotazník Attitudes Toward Disabled Persons Inventory (Yuker, Block & Young, 1970), ktorý meria všeobecné postoje voči ľuďom s postihnutím, namiesto toho, aby sa zameriaval na nejaké konkrétne postihnutie (či už mentálne alebo fyzické). Vychádza z toho, že ľudia bez postihnutia môžu vnímať ľudí s postihnutím podobne alebo odlišne od nich samotných. Autori testu ho vytvorili tak, aby ho bolo možné administrovať ľuďom bez postihnutia, ale aj ľuďom s postihnutím. V prípade ľudí s postihnutím dokáže merať mieru prijatia postihnutia a mieru prijatia samého seba. Administrácia respondentom bez postihnutia dokáže zmerať ich postoje či predsudky voči ľuďom s postihnutím ako skupine (Yuker et al., 1970). Aj

napriek tomu, že ide o sebauposudzovaciu škálu, autori uvádzajú, že miera falšovania výsledkov je nízka a nemá signifikantný pomer na variancii výsledkov. Bola zisťovaná experimentom, kde jedna skupina študentov dostala za úlohu, aby sa usilovala svojím skóre zanechať dobrý dojem, a druhá skupina bola kontrolná, a ku vyplneniu testu nedostala inú než štandardnú inštrukciu. Rozdiel medzi priemernými skóre jednej i druhej skupiny bol malý, a nepreukázal sa štatisticky významný (Yuker et al., 1970). Autori uvádzajú aj štúdie (Yuker, Block & Campbell, 1960; Ferketic, 1964; Siller & Chipman, 1963; Siller, 1964) ktoré testom Social Desirability Scale (Edwards, 1957) zisťovali možnú tendenciu odpovedať v teste sociálne žiaduco, a ktoré ukázali, že neexistuje signifikantná korelácia medzi skóre v teste SD a ATDP.

Autori uvádzajú, že jeho psychometrické vlastnosti sú dostačujúce, a síce test-retestová reliabilita sa pohybuje medzi $r = +0.66$ až $+0.88$ u ATDP O, u ATDP A $r = +0.78$, u ATDP B $r = 0.71$ až 0.83 . Validita bola zisťovaná koreláciou so skóre dotazníka postojom voči špecifickému postihnutiu Attitude Toward Specific Disability (Siller & Chipman, 1965), Auvenshine's Attitudes Toward Severely Disabled Students scale (Knittel, 1962), Adult Attitude Toward the Physically Disabled Scale (Szuhay, 1961) a našli štatisticky významnú koreláciu medzi výsledkami dvoch testov, z ktorej usudzujú na konštruktívnu validitu (Yuker et al., 1970).

Dotazník nebol k dispozícii štandardizovaný v českej verzii, a keďže nebol nájdený ekvivalentný nástroj, bolo postupované metódou prekladu do češtiny a spätného prekladu do angličtiny, a verzie boli porovnané. Položky, ktoré sa v spätne preloženej verzii významovo líšili, boli upravené (Sousa & Rojjanasrirat, 2010), a dotazník bol revidovaný (Sousa & Rojjanasrirat, 2010), a následne uverejnený.

Dotazník je dostupný v 3 verziách O (20 otázok), A a B (po 30 otázok). Bola vybraná forma O, ktorá pozostáva z 20 viet, ktoré formulujú pozitívne alebo negatívne výroky o ľuďoch s postihnutím, a respondent má u každého výroku označiť mieru súhlasu na Likertovej škále v rozpätí od: rozhodne súhlasím (+3b) - súhlasím (+2b) - skôr (+1) súhlasím - skôr nesúhlasím (-1) - nesúhlasím (-2) - rozhodne nesúhlasím (-3). Negatívne výroky sú skórované opačne. Skóre dosahuje rozpätie od -60 do +60 bodov. Aby sa nepracovalo so zápornými skóre, autori pri skórovaní odporúčajú pridať konštantu +60 ku dosiahnutému hrubému skóre vo variante O, a konštantu +90 bodov ku hrubému skóre

vo variantách A a B. Čím je skóre vyššie, tým viac respondent vníma ľudí s postihnutím podobných a rovnocenných s ľuďmi bez postihnutia (Yuker et al., 1970).

2) Attitudes Toward Diversity Inventory

Na meranie postojov voči organizačnej diverzite bol zvolený inventár Attitudes Toward Diversity Scale (Montei, Adams & Eggers, 1995), ktorý zachytáva postoje voči menšinám všeobecne, príslušníkom inej rasy či ženám v organizácii na troch hlavných dimenziách: spolupracovníka, nadriadeného, náboru a povyšovania (Montei et al., 1995). Autori uvádzajú, že aj napriek tomu, že ide o sebaopisujúcu škálu, je odolná voči efektu sociálnej žiaducosti (čo je častý problém sebaopisujúcich škál). Zistovali koreláciu skóre s Marlowe-Crowne Social Desirability Scale, a nezistili štatisticky významný vzťah medzi týmito dvomi testami, z čoho bola usúdená diskriminačná validita testu ATDS (Montei et al., 1995). Výpočtom realibility získali celkovú hodnotu pre všetky škály $\alpha = 0.90$ (škála Spolupracovník $\alpha = 0.81$, Nadriadený $\alpha = 0.76$ a Nábor a povyšovanie $\alpha = 0.76$), a test označujú za reliabilný nástroj (Montei et al., 1995).

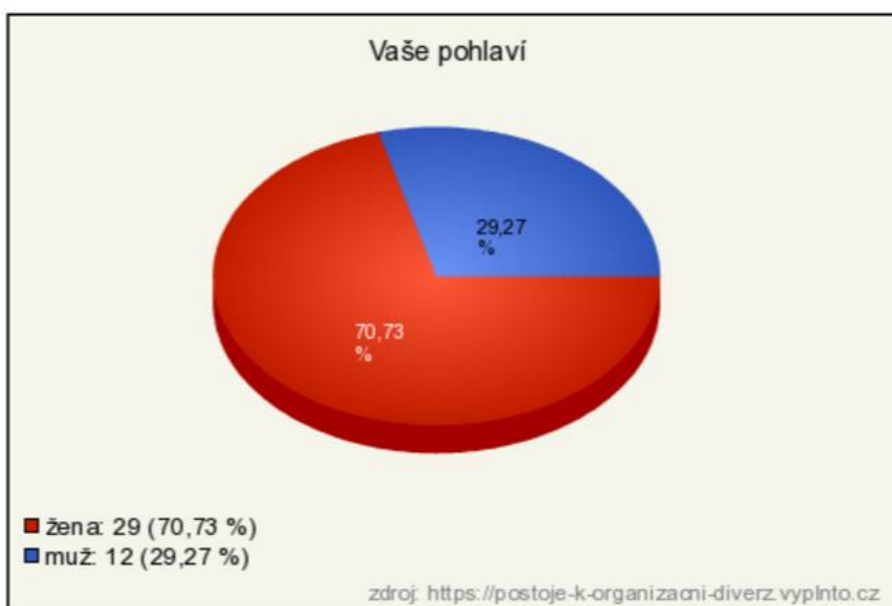
Dotazník nebol štandardizovaný na českú populáciu, a aj v tomto prípade sme postupovali metódou spätného prekladu s prekladateľom. Spätne preložená verzia bola porovnaná s originálnou a položky, ktoré sa líšili, boli upravené a revidované menej zrozumiteľné položky, a dotazník bol publikovaný.

Dotazník ATDS pozostáva z 30 položiek - každú dimenziu sýti 10 položiek. Položky sú formulované ako výroky reprezentujúce pozitívne alebo negatívne postoje voči menšinovým spolupracovníkom v organizácii a respondent má u každého výroku označiť mieru súhlasu na Likertovej škále v rozpätí od: rozhodne súhlasím (+6 b) - súhlasím (+5b) - skôr súhlasím (+4b) skôr nesúhlasím (+ 3 b) - nesúhlasím (+ 2b) - rozhodne nesúhlasím (+1b) (Montei et al., 1995). Spôsob hodnotenia je podobný ako u ATDP - čím vyššie skóre, tým sú postoje pozitívnejšie, a tým podobnejšie respondent vníma ku väčšinovej populácii. Negatívne formulované výroky sú skórované opačne (Montei et al., 1995).

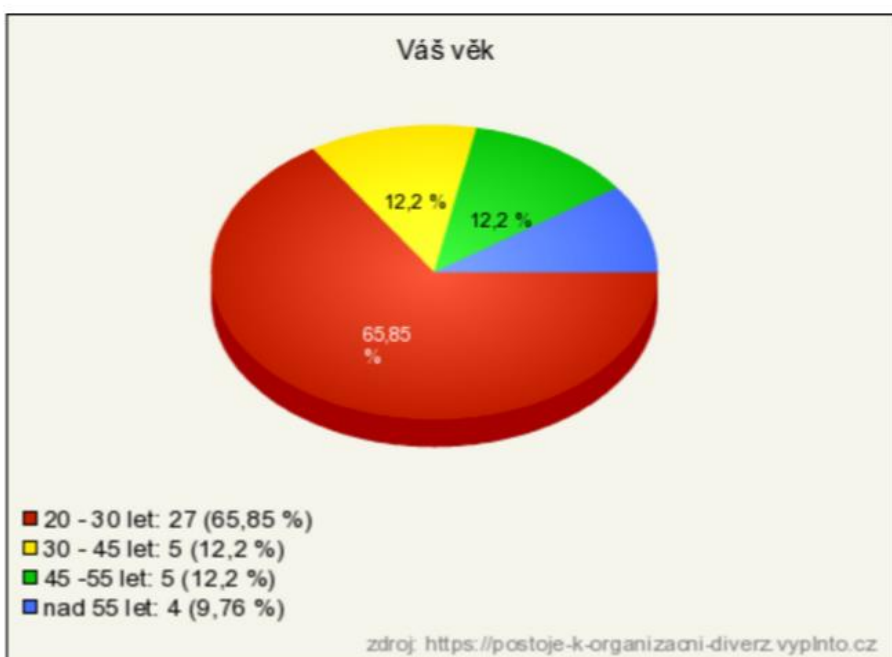
5.3.3 Charakteristika výskumnej vzorky

Dotazník kompletne vyplnilo 41 respondentov, 29 žien a 17 mužov (návratnosť dotazníka bola 45,7%). Pre zaradenie do výskumnej vzorky bolo nutné, aby respondent vyplnil všetky povinné otázky. Demografické charakteristiky ukazujú nasledovné grafy:

Graf 1: Genderová štruktúra respondentov



Graf 2: Veková štruktúra respondentov



Graf 3: Vzdelanostná štruktúra respondentov



Výber bol rozdelený na dve skupiny respondentov: výskumnú, ktorú tvorili respondenti pracujúci vo firmách, ktoré zamestnávajú ľudí s postihnutím, a kontrolnú, ktorú tvorili respondenti, ktorých firma ľudí s postihnutím nezamestnáva.

Tabulka 1: Štruktúra výskumnej a kontrolnej vzorky

		Počet	Percent
Zaměstnává Vaše společnost i lidi s postižením?	ano	20	48,8
	ne	21	51,2
	Celkem	41	100,0

Nižšie je uvedená štruktúra vzoriek podľa pohlavia. Je zřejmé, že výskumu sa účastnilo viac žien (70,73%), a že tvorili nadpolovičnú časť výskumnej vzorky. (80%).

Tabulka 2: Štruktúra respondentov podľa pohlavia a príslušnosti k výskumnej a kontrolnej vzorke

		Zaměstnává Vaše společnost i lidi s postižením?		Celkem
		ano	ne	
Vaše pohlaví	muž	4	8	12
	žena	16	13	29
Celkem		20	21	41

U respondentov bola zisťovaná aj pozícia, na ktorej vo firme pracujú. Prehľad uvádza nasledovná tabuľka

Tabuľka 3: Štruktúra respondentov podľa pozície na ktorej pracujú

		Zaměstnává Vaše společnost i lidi s postizením?		Celkem
		ano	ne	
Vaše pozice v společnosti, kde pracujete	majitel společnosti	2	1	3
	manažer	4	2	6
	zaměstnanec	14	18	32
Celkem		20	21	41

5.4 Výsledky

Vyhodnotenie a analýza dát prebiehali prostredníctvom programu IBM SPSS v.23. S ohľadom na veľkosť výskumnej vzorky (N=41), bol zvolený neparametrický Mann-Whitney U test pre dve nezávislé vzorky. Neparametrické testy nepredpokladajú normálne rozloženie výsledkov, a k analýze nevyužívajú konkrétne hodnoty dát, ale ich poradové číslo vo variačnej rade, ktoré sú generované z hodnôt oboch porovnávaných súborov (Hendl, 2004).

5.4.1 Deskriptívna štatistika

Priemerné skóre testu ATDP činilo 64,66 , SD=10,67, najnižšie dosiahnuté skóre činilo 40, najvyššie dosiahnuté skóre 92.

Priemerné skóre testu ATDS činilo 109,19, SD=9,43, najnižšie dosiahnuté skóre činil 88 , najvyššie dosiahnuté skóre 129.

Tabuľka 4: Deskriptívna štatistika skóre pre celú vzorku

	N	Minimum	Maximum	Priemer	Štandardná odchýlka
ATDPskor	41	40,00	92,00	64,6585	10,66914
ATDSskor	41	88,00	129,00	109,195	9,43986

Zaujímavý je pohľad na skóre výskumnej a kontrolnej skupiny osobitne.

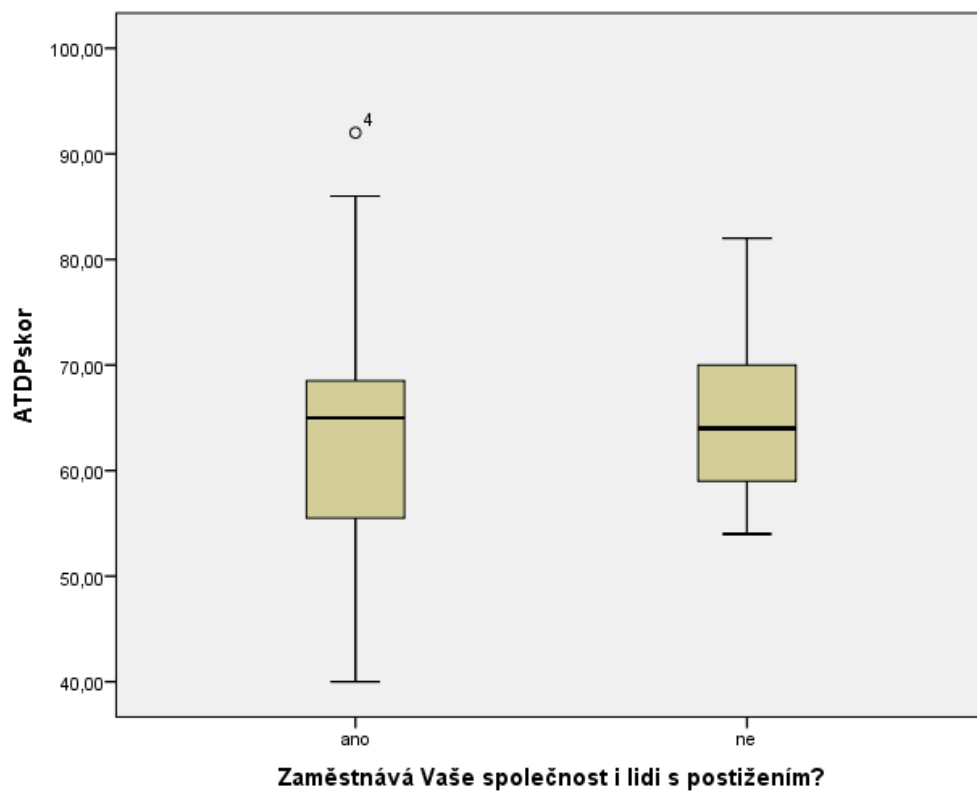
Vo výskumnej skupine priemerné skóre testu ATPD činilo 63,95, SD=13,03, najnižšie dosiahnuté skóre činilo 40 , najvyššie dosiahnuté skóre činilo 92.

Vo výskumnej skupine priemerné skóre testu ATDS činilo 107,65, SD=11,03, najnižšie dosiahnuté skóre činilo 88 , najvyššie dosiahnuté skóre činilo 125.

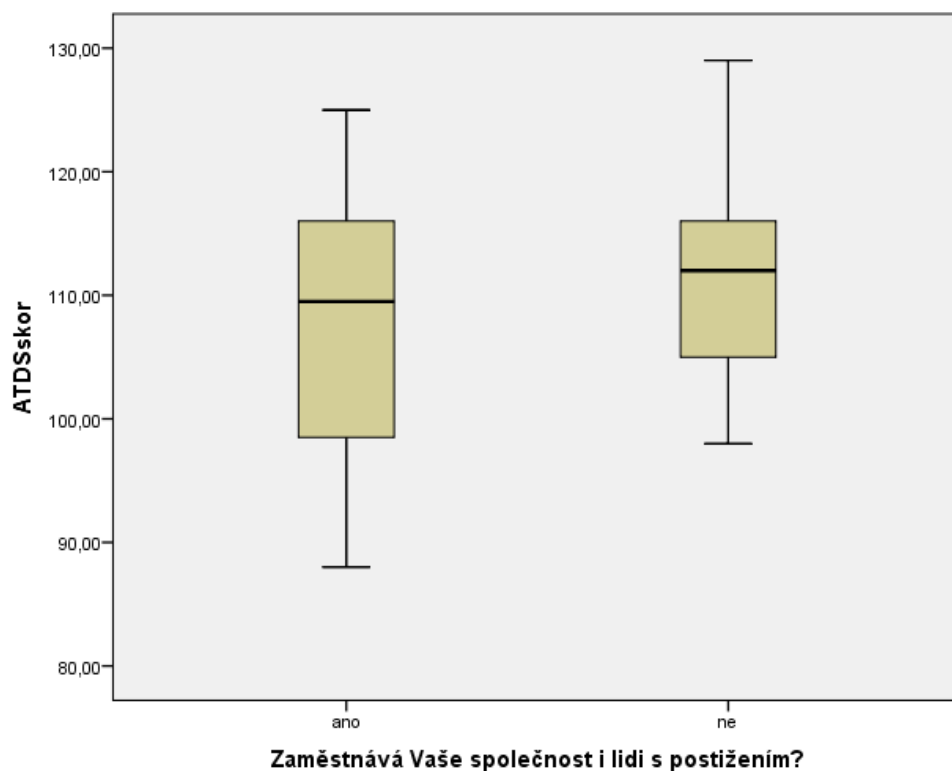
V kontrolnej skupine priemerné skóre testu ATDP činilo 65,33, SD=8,08, najnižšie dosiahnuté skóre činilo 54 , najvyššie dosiahnuté skóre činilo 82.

V kontrolnej skupine priemerné skóre testu ATDS činilo 110,67, SD=7,61, najnižšie dosiahnuté skóre činilo 98 , najvyššie dosiahnuté skóre činilo 129.

Graf 4: Skóre v teste ATPD pre výskumnú a kontrolnú vzorku osobitne



Graf 5: Skóre v teste ATDS pre výskumnú a kontrolnú vzorku osobitne



5.4.2 Analýza kvalitatívnych odpovedí

Výskumná otázka č.3 bola najprv kvantitatívne hodnotená krížovými tabuľkami v IBM SPSS v 23. Bola porovnávaná prítomnosť zaškolenia a tréningu pre zamestnancov pri nástupe do zamestnania u výskumnej a kontrolnej skupiny.

Vo výskumnej skupine (n=20) 15 respondentov má vo firme, v ktorej pracuje, tréning a zaškolenie pre nastupujúcich zamestnancov, 5 respondentov nemá v spoločnosti túto možnosť.

V kontrolnej skupine (n=21) 12 respondentov má vo firme, v ktorej pracuje, tréning a zaškolenie pre zamestnancov, ktorej pracuje, 9 respondentov vo firme túto možnosť nemá.

Tabuľka 6: Prítomnosť zaškolenia a tréningu pri vstupe do zamestnania u výskumnej kontrolnej skupiny respondentov

		Zaměstnává Vaše společnost i lidi s postižením?		Celkem
		ano	ne	
Funguje ve Vaší společnosti nějaký systém tréninku a zaškolení pro zaměstnance při nástupu do zaměstnání?	ano	15	12	27
	ne	5	9	14
Celkem		20	21	41

Špecifikum prípravy a tréningu pri vstupe do zamestnania bolo od respondentov získavané otvorenou otázkou s voľnou odpoveďou. Z tohto dôvodu boli pri spracovaní týchto dát použité metodiky kvalitatívneho výskumu (Miovský, 2006). Na otvorenú otázku odpovedalo 11 respondentov z výskumnej skupiny 10 respondentov z kontrolnej skupiny. Zachádzanie s kvalitatívnymi dátami, spočívajúce v dielčích úkonoch od prepisu, cez analýzy po finálne vyhodnocovanie, býva označované ako „*data management*“, (Miovský, 2006, s.195). Otvorenou otázkou boli od klientov získané už fixované (zaznamenané) odpovede. Ďalším krokom bola systematizácia dát, teda ich úprava do podoby vhodnej k zahájeniu analýzy (Miovský, 2006), ktorou boli získané nasledovné kategórie

Tabuľka 7: Špecifiká zaškolenia a tréningu pri vstupe do zamestnania u výskumnej i kontrolnej skupiny respondentov

VÝSKUMNÁ VZORKA	KONTROLNÁ VZORKA
zaškolenie do organizačných štruktúr a špecifickej kultúry	zaškolenie do organizačnej štruktúry a firemnej kultúry
bezpečnosť práce	bezpečnosť práce a prvá pomoc
Znalostné školenie a administratívne a legislatívne zaškolenie	znalostné a školenie a zaškolenie do používaných metodík a systémov
znalostné zaškolenie a zaškolenie do používaných metodík	školenie soft-skills
informácie o možnostiach vzdelávania	
zaškolenie pre spoluprácu s tímom a nadriadenými	

Výskumná otázka č.4 bola podobne, ako predošlá, najprv vyhodnotená kvantitatívne. Pre obe skupiny, výskumnú aj kontrolnú, bola zisťovaná prítomnosť priebežnej podpory či mentoringu po dobu výkonu zamestnania.

Vo výskumnej skupine (n=20) 11 respondentov má vo firme, v ktorej pracuje, možnosť priebežnej podpory a mentoringu, 7 respondentov nemá v spoločnosti túto možnosť, a 2 respondenti o nej nevedia.

V kontrolnej skupine (n=21) 14 respondentov má vo firme, v ktorej pracuje, možnosť priebežnej podpory a mentoringu, 5 respondentov vo firme túto možnosť nemá, a 4 respondenti o tejto možnosti nevedia.

Tabuľka 8: Prítomnosť priebežnej podpory a mentoringu po dobu zamestnania u výskumnej a kontrolnej skupiny respondentov

		Zaměstnává Vaše společnost i lidi s postižením?		Celkem
		ano	ne	
Funguje ve Vaší společnosti nějaký systém průběžné podpory vzdělávání nebo mentoringu?	ano	11	14	25
	nevím	2	2	4
	ne	7	5	12
Celkem		20	21	41

Kvalitatívne charakteristiky mentoringu a foriem podpory zamestnancov boli získané od respondentov otvorenou otázkou s voľnou odpoveďou, na ktorú odpovedalo 8 respondentov z výskumnej vzorky a 9 respondentov z kontrolnej vzorky. Podobne ako u výskumnej otázky č.3, sme dáta analyzovali metódami kvalitatívneho výskumu (Miovský, 2006). Systematizáciou dát sme získali nasledovné kategórie:

Tabuľka 9: Špecifiká foriem podpory a mentoringu po dobu zamestnania u výskumnej i kontrolnej skupiny respondentov

VÝSKUMNÁ VZORKA	KONTROLNÁ VZORKA
administratívne a legislatívne vzdelávanie	vzdelávanie v zákazníckom servise a udržiavaní externých vzťahov
individuálne rozvojové plány a rozvoj kompetencií pre pracovnú pozíciu	školenia odborných znalostí v technológiách a noviniak nutných pre výkon práce
mentoring, individuálne konzultácie	rozvoj soft-skills
supervízie na zvládanie krízových situácií a prácu s kolegami s postihnutím,	odborné supervízie pre prácu s klientom
workshopy na rozvoj schopností práce s klientmi	
individuálne rozvojové plány a rozvoj kompetencií pre pracovnú pozíciu,	

5.4.3 Testovanie hypotéz

Hypotéza 1:

H 1.0 : V postojoch voči ľuďom s postihnutím v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 1.A : V postojoch voči ľuďom s postihnutím v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 1 bola overovaná Mann-Whitney U testom. Mann-Whitney test preukázal pre $N=41$ $U=187,50$ pri hladine významnosti $p=0,01$; $Z=-558$; $p=0,557$. Nebol preukázaný signifikantný rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou vzorkou, teda nemôže byť prijatá prijatá platnosť H1.A. Bola prijatá platnosť nulovej hypotézy H1.0. V postojoch voči ľuďom s postihnutím podľa testu ATDP medzi skupinou ľudí pracujúcich v spoločnosti, ktorá zamestnáva aj ľudí s postihnutím a skupinou ľudí pracujúcich v spoločnosti, ktorá nezamestnáva ľudí s postihnutím, nebol objavený signifikantný rozdiel.

Hypotéza 2:

H 2.0: V postojoch voči diverzite v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 2.A: V postojoch voči diverzite v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 2 bola overovaná Mann-Whitney U testom. Test preukázal pri $N=41$ hodnotu $U=187,00$ pri hladine významnosti $p=0,01$; $Z=-0,601$; $p=548$. Nebol preukázaný signifikantný rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou skupinou, nemôže byť prijatá platnosť H1.A. Je prijatá platnosť nulovej hypotézy H 2.0. V postojoch voči organizačnej diverzite meraných testom ATDS skupinou ľudí pracujúcich v spoločnosti, ktorá zamestnáva aj ľudí s postihnutím a skupinou ľudí pracujúcich v spoločnosti, ktorá nezamestnáva ľudí s postihnutím, nebol odhalený štatisticky významný rozdiel.

Hypotéza 3:

H 3.0: V tréningu a zaškolení zamestnancov v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel

H 3.A: V tréningu a zaškolení zamestnancov v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel

Hypotéza 3 bola zisťovaná kvantitatívnou a kvalitatívnou štatistickou analýzou. Kvantitatívna analýza, test nezávislosti Chi square nadobudol hodnotu $\chi^2=1,453$ (pri stupni voľnosti $df=1$ a hladine významnosti $\alpha= 0,05$) a hodnotu $p=0,228$. Nemôže byť teda konštatované, že by existoval štatisticky významný rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou výskumnou vzorkou v počte respondentov, ktorí pri nástupe do zamestnania majú príležitosť absolvovať tréning a zaškolenie.

Kvalitatívna analýza poukázala na konkrétny charakter tréningu a prípravy u oboch skupín. Z tabuľky 6 je zrejmé, že niektoré témy prípravných tréningov sú príbuzné. Výskumná (zamestnanci firiem, v ktorých pracujú aj ľudia s postihnutím) a kontrolná (zamestnanci firiem, v ktorých nepracujú ľudia s postihnutím) skupina respondentov uviedla, že v rámci nástupu do zamestnania v ich firme funguje zaškolenie do organizačných štruktúr a špecifickej firemnej kultúry, školenie bezpečnosti pri práci, a znalostné školenie a zaškolenie do používaných technológií a metodík. Respondenti z kontrolnej skupiny navyše uviedli školenia prvej pomoci a školenia tzv. soft skills. Respondenti z výskumnej skupiny majú príležitosť absolvovať aj zaškolenie v administratívnej a legislatívnej problematike, ale aj informácie o možnostiach ďalšieho rozvoja a postupu. Čo sa však ukázalo ako špecifické pre výskumnú skupinu – respondentov z firiem, kde funguje PZ, boli workshopy pre efektívnu vzájomnú spoluprácu v tíme a naprieč tímami a s nadriadenými. Na základe kvalitatívnej analýzy odpovedí (Miovský, 2006) aktuálnej výskumnej vzorky, je možné konštatovať, že možnosti prípravy a zaškolenia do zamestnania vo firmách, ktoré zamestnávajú osoby s postihnutím, a firmách, ktoré nezamestnávajú osoby s postihnutím, sa vzájomne líšia. Nulová hypotéza H3.0 môže byť zamietnutá a alternatívna hypotéza H3.A môže byť prijatá.

Hypotéza 4:

H 4.0: V priebežnej podpore zamestnancov a supervízii v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, neexistuje rozdiel.

H 4.A: V priebežnej podpore zamestnancov a supervízii v organizáciách, kde funguje podporované zamestnávanie, a v organizáciách, kde nefunguje, existuje rozdiel.

Hypotéza 4 bola overovaná kvantitatívne i kvalitatívne. Kvantitatívna štatistická analýza zisťovala rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou skupinou v čestnosti príležitostí priebežnej podpory a mentoringu po dobu trvania zamestnania. Test nezávislosti Chi square nadobudol hodnotu $\chi^2=0,669$ (pri stupni voľnosti $df=2$ a hladine významnosti $\alpha=0,05$) a hodnotu $p=0,716$. Nemôže byť teda konštatované, že by existoval štatisticky významný rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou vzorkou v počte respondentov, ktorí po dobu ich zamestnania majú možnosť mentoringu a priebežnej podpory.

Kvalitatívna analýza pomohla identifikovať konkrétne formy podpory poskytovanej zamestnancom v oboch skupinách. Tabuľka 7 ukazuje, že témy sú špecifické pre skupinu výskumnú i kontrolnú. Téma pre obe skupiny spoločná bola podpora rozvoja schopností pre prácu s klientom. Respondenti kontrolnej skupiny navyše uviedli, že ich priebežná podpora a mentoring spočíva v supervíziách v ich klientskej práci, vzdelávaní v nových technológiách a metodikách, a v rozvíjaní soft skills. Respondenti z výskumnej skupiny uviedli podporu vzdelávania v administratívnej a legislatívnej problematike, tvorbu individuálnych rozvojových plánov pre systematický rozvoj kompetencií, individuálne konzultácie a mentoring a supervízie na zvládanie problematických a krízových situácií v s kolegami s postihnutím. Je zrejmé, že témy sa líšia, a vo výskumnej skupine sú orientované najmä na individuálnu podporu a špecificky na interakciu s ľuďmi s postihnutím. Na základe kvalitatívnej analýzy odpovedí (Miovský, 2006) aktuálnej výskumnej vzorky, môže byť konštatované, že forma supervízie a priebežnej podpory pre zamestnancov po dobu zamestnania vo firmách, ktoré zamestnávajú osoby s postihnutím, a firmách, ktoré nezamestnávajú osoby s postihnutím, sa vzájomne líšia. Nulová hypotéza H4.0 môže byť zamietnutá a alternatívna hypotéza H4.A môže byť prijatá.

5.5 Diskusia

V nasledovnej kapitole budú prezentované výsledky výskumu a konfrontované s dostupnou literatúrou a výskumami v danej problematike. Bude poukázané na limity prezentovanej práce a prevedeného výskumu, s víziou možností na jeho ďalší rozvoj a budúci potenciál.

Hlavným cieľom výskumu bolo skúmať u ľudí pracujúcich v spoločnostiach, kde funguje PZ postoje ku osobám s postihnutím a ku organizačnej diverzite, a zmapovať spôsob

prípravy a tréningu pri nástupe do zamestnania, a formu priebežnej podpory po dobu zamestnania. Pre tento účel boli použité prevzaté a do češtiny preložené dotazníky Attitudes Toward Disabled Persons Inventory a Disabled Toward Diversity Scale, a otvorené otázky s voľnou odpoveďou zamerané na tréning pri nástupe do zamestnania, a podporu a tréning v priebehu zamestnania.

V hypotéze H1 bolo predpokladané, že postoje voči ľuďom s postihnutím u ľudí pracujúcich vo firme, ktorá poskytuje služby PZ, sa budú líšiť od postojov u ľudí, ktorí pracujú vo firmách, v ktorých PZ nefunguje. Výskum (Blessing & Jamieson, 1999) ukázal, že ľudia, ktorí mali minulé pracovnú skúsenosť s človekom s postihnutím či už pri nábore alebo zaškoľovaní, sa stavali ku ľuďom s postihnutím pozitívnejšie a všímavejšie voči ich potrebám. Podobne výskum v štátoch Commonwealthu (Erebus International, 2006) odhalil, že v tých spoločnostiach, kde manažéri mali s ľuďmi s postihnutím predošlú osobnú skúsenosť, boli voči ľuďom s postihnutím postoje pozitívnejšie a prijímajúcejšie a PZ progredovalo rýchlejšie, ako v tých, kde predošlá skúsenosť s ľuďmi s postihnutím chýbala. V kapitole o postojoch sme vychádzali z výskumných zistení, ktoré ukazovali, že už samotný kontakt s postojom objektu podporuje pozitívnejšie vzťahovanie sa k nemu (Zajonc, 1968, 2001; Moreland & Zajonc, 1980; Cacioppo et al., 1994).

Avšak v tu prezentovanom výskume nemohla byť hypotéza, že existuje rozdiel v postojoch ľudí, ktorí pracujú v spoločnostiach, kde pracujú aj ľudia s postihnutím, a ľudí, ktorí v takých spoločnostiach nepracujú, potvrdená, a nebol odhalený štatisticky významný rozdiel. Paradoxne, priemerné skóre u respondentov pracujúcich v spoločnostiach, v ktorých PZ nefunguje, bolo vyššie ($M=65,33$ vs. $M=63,85$), rovnako aj hodnoty najnižšieho dosiahnutého skóre ($\text{min}=54$ vs. $\text{min}.40$) boli u kontrolnej skupiny vyššie. Najvyššie dosiahnuté skóre bolo, naopak, u výskumnej vzorky ($\text{max}.=92$ vs. $\text{max}=82$). Uvažujúc o možných príčinách, prečo hypotéza v tomto výskume nemohla byť potvrdená, je určite na mieste zmieniť veľkosť výskumného súboru a reprezentatívnosť výberu. Adekvátne veľkosť vzorky je totiž predpokladom veľkosti účinku a jeho významnosti (Hendl, 2004). Mnohé z výskumov k tejto problematike, a výskumov, na ktoré bolo v tejto práci odkazované, pracujú s väčšími výskumnými výbermi (v rádoch 100 a viac respondentov) (Woodley, Metzger & Dylan, 2012), napríklad v rámci národných prieskumov (Scope, 2014), alebo metaanalýz porovnávajúcich výsledky viacerých štúdií (Unger, 2002). Výskumu v tejto práci sa zúčastnilo 41 respondentov, čo

mohlo prispieť k tomu, že v prípade, ak rozdiel v postojoch medzi ľuďmi, čo pracujú vo firmách, kde je realizované PZ, a vo firmách, kde PZ realizované nie je, v našom výskumnom výbere sa ho nepodarilo štatisticky dokázať.

Ďalším faktorom môže byť to, že v uvedených výskumoch reprezentatívne výbery pozostávali často z manažérov, ktorí majú právomoc rozhodnúť o prijatí osoby s postihnutím, a zamestnancov, ktorí boli s ľuďmi s postihnutím v bezprostrednom kontakte. V tejto práci sa výskumu zúčastnilo len 9 vysoko postavených pracovníkov (3 majitelia spoločnosti, 6 manažérov), a je možné, že toto zloženie malo dopad na výsledok testovania prvej hypotézy. Vo výskume bolo otázkami zisťované, či spoločnosť, v ktorej respondenti pracujú, zamestnáva aj ľudí s postihnutím, a na akej pozícii v nej pracujú, ale výskumný design nezisťoval, v akom kontakte s kolegami či zamestnancami s postihnutím respondent bol, čo sa mohlo podieľať na výslednom skóre v dotazníku. Pre ďalší potenciálny rozvoj výskumu by bolo po tejto skúsenosti dobré aktuálnu skúsenosť s ľuďmi s postihnutím lepšie zmapovať.

Pri kritickom zhodnotení je potreba zohľadniť reprezentatívnosť vzorky. V tomto výskume ide o nepravdepodobnostný výber získavaný prevažne technikou ankety, kedy je účasť respondenta založená na jeho rozhodnutí výskumu dostupného na stránkach sociálnych médií alebo záujmových masmédiách, a technikou snehovej gule, v ktorej získavanie respondentov prebieha priebežne cez odporúčenie od respondentov, alebo šírenie dotazníku respondentmi samotnými (Disman, 2002). Spolu so zvolenou metodikou online dotazníkového výskumu, mohol mať výskumný dizajn za následok to, že sa výskumu zúčastnili respondenti, ktorí už o problematiku mali nejaký záujem a podobným respondentom ju šírili ďalej. V tomto prípade je nutné uvažovať aj o tom, že respondenti, ktorí sa zúčastnili výskumu, a boli zaradení do kontrolnej vzorky, s osobami s postihnutím už skúsenosť mali, následkom čoho by ich postoj mohol byť pozitívny, a to aj napriek tomu, že nepracujú v spoločnosti, kde by s ľuďmi s postihnutím mohli mať kontakt. Z tohto hľadiska by bolo užitočné pre ďalší potenciálny výskum uvažovať o vhodnejšom spôsobe dotazovania (napríklad priame náhodné oslovovanie respondentov) a dotazovaní sa aj na predošlú skúsenosť s osobami s postihnutím.

V neposlednom rade je nutné sa pozastaviť aj pri dotazníku samotnom. Dotazník Attitudes Toward Disabled Persons (ATDP) (Yuke et al., 1970) má síce dostačujúce

psychometrické vlastnosti (vid' kapitola 5.3.2 Charakteristika použitého výskumného nástroja), ale ako bolo uvedené, nebol štandardizovaný pre českú populáciu, a nemá české normy. Normatívne štúdie ukázali, že normy americkej populácie sa signifikantne nelíšia od dánskej populácie (Jaques & Linkowski, 1966), britskej populácie (Smith & Culloch, 1978), ale napríklad sa nehodia na francúzsku populáciu, ktorej postoje sa ukázali celkovo menej pozitívne, než u americkej vzorky (Arnholter, 1963). V tejto práci bol použitý dotazník síce preložený podľa odporúčaného postupu (Sousa & Rojjanasrirat, 2010), ale neprešiel pilotážou a zrovnávaním psychometrických vlastností. Takto nemôže byť konštatované, že preložený dotazník verne zodpovedá originálnemu, a že položky sú rovnako validne pre českú populáciu. Z tohto hľadiska ale môžeme hľadiť na použitie dotazníka v tejto práci ako krok ku štandardizácii metódy ATDP na použitie s českou populáciou pre výskum postojov voči ľuďom s postihnutím.

V hypotéze H2 bolo predpokladané, že postoje voči organizačnej diverzite u ľudí, ktorí pracujú v spoločnostiach, ktoré poskytujú služby PZ, budú pozitívnejšie ako u ľudí, ktorí v takých spoločnostiach nepracujú. Z teoretickej časti práce vyplýva, že otvorenosť a prijímajúce postoje voči rôznorodosti sú kľúčovou podmienkou pre zvyšovanie heterogenity v organizáciách. Výskumná štúdia firemnej kultúry projektu GLOBE (House et al., 2004) s viac ako 61 krajinami po celom svete, poukázala na to, že otvorenosť voči skúsenosti a nízka miery úzkosti z neistoty sú pozitívnymi prediktormi prijatia diverzity do organizácie. Zároveň je dôležité podotknúť, že zamestnávanie ľudí s postihnutím mnohokrát býva opomínané z hľadiska manažmentu diverzity (Olkin, 2002). Zo 100 top spoločností roku 2003, len menej ako jedna pätina z nich vnímala zamestnávanie ľudí s postihnutím ako súčasť riadenia diverzity (Ball et al., 2005). Riadenie diverzity v rámci zamestnávania ľudí s postihnutím sa v praxi viac zameriava na organizačné a manažérske aspekty, než na individuálne potreby a aspekty postihnutia u človeka s postihnutím (Thanem, 2008). Niektorí autori tvrdia (Woodhams & Danieli, 2002) že nie je možné nazerať na riadenie diverzity v zmysle zamestnávania ľudí s postihnutím rovnako, ako na riadenie diverzity v zmysle zamestnávania žien či etnických menšín. Ľudia s postihnutím totiž tvoria skupinu, ktorá je sama o sebe heterogénnejšia, ako iné menšiny. V tejto práci teda bolo očakávané, že v prípade, že firma zamestnáva aj ľudí s postihnutím, budú postoje jej zamestnancov voči diverzite pozitívnejšie, než postoje zamestnancov, ktorých firma ľudí s postihnutím nezamestnáva.

Hypotézu 2 sme ale nemohli prijať, nepotvrdil sa žiadny štatisticky významný rozdiel medzi postojmi ľudí vo výskumnej a kontrolnej vzorke. Neočakávane bolo dosiahnuté priemerné skóre u kontrolnej vzorky o niečo vyššie ako u výskumnej vzorky ($M=110,67$ vs. $M=107,65$), rovnako boli u kontrolnej skupiny o niečo vyššie aj hodnoty najnižšieho dosiahnutého (min= 98 vs. min. 88) a najvyššieho dosiahnutého skóre (max=129 vs. max= 125). Kriticky hodnotiac možné príčiny nepotvrdenia alternatívnej hypotézy, je nutné sa opäť pozastaviť u veľkosti výberu. Dotazník vyplnilo 41 respondentov, čo je v porovnaní s výskumami, ktoré boli realizované v oblasti merania postojov voči diverzite (Onsongo & Maina, 2013; House et al., 2004) pomerne malá vzorka. Je možné, že ak existuje štatisticky významný rozdiel medzi postojmi voči organizačnej diverzite u ľudí pracujúcich vo firmách, ktoré poskytujú služby PZ, a u ľudí pracujúcich vo firmách, ktoré PZ nerealizujú, je menej pravdepodobné, že by ho výskum s malou vzorkou respondentov odhalil.

Ďalším limitom je už spomínaný výber, ktorý bol oslovovaný technikou ankety a snehovej gule (Disman, 2002). Je možné, že takto sa výskumu zúčastnili tí respondenti, ktorí o problematiku mali nejaký záujem, a ich postoje nemusia reprezentovať trend v populácii. Takisto je možné, že respondenti pochádzali prevažne z organizácií, ktoré aplikujú princípy riadenia diverzity, čím ich postoje môžu pozitívnejšie, a výber v tomto výskume nemusel byť vyvážený. V neposlednom rade, je možné, že štatisticky významný rozdiel v postojoch medzi týmito dvomi skupinami neexistuje, a že postoje ku organizačnej diverzite nie sú vo vzťahu s postojmi ku ľuďom s postihnutím. Aby bolo možné hovoriť o prítomnosti alebo neprítomnosti vzťahu, bolo vhodné pre rozvoj poznatkov v tejto problematike, do budúcnosti použiť väčší, pravdepodobnostný výber. Zaujímavé je uvažovať aj o veľkom pomere žien vo výbere. Ženy vo svete biznisu často narážajú na sklenený strop (Saltzman, 1991), a sú podceňované, podhodnocované, a často krát je s nimi zaobchádzané menej férové, a sú vnímané ako príslušníčky menšiny v danej firme (Saltzman, 1991). Je možné, ako je opisované v sociálnej psychológii, že práve na základe tohto zaradenia sa do skupiny menšiny pociťujú vnútroskupinovou náklonnosť voči ostatným menšinám a organizačnej diverzite celkovo. Uvažujúc o tomto jave, dá sa predpokladať, že pohlavie mohlo mať na výsledky testu vplyv, a nakoľko sa výskumu zúčastnilo 70% žien, ich distribúcia do skupín mohla skresliť celkové skóre., aj napriek tomu, že autori testu o tejto možnosti nehovoria (Montei et al., 1996)

Hľadajúc možné príčiny nepotvrdenia hypotézy č.2 je nutné sa opäť pozastaviť pri použití psychometrickom nástroji. Postoje voči organizačnej diverzite boli merané škálou Attitudes Toward Diversity Scale (ATDS) (Montei et al., 1996). V kapitole 5.3.2 Charakteristika použitého výskumného nástroja sú uvedené jeho psychometrické vlastnosti, pre ktoré bol použitý aj v tomto výskume. Ako je spomenuté, ani v prípade tohto dotazníka nebola k dispozícii štandardizovaná verzia a normy pre českú populáciu. Pri preložení dotazníka bolo postupované podľa postupu pre adaptáciu dotazníkových inštrumentov (Sousa & Rojjanasrirat, 2010), ale nebola realizovaná pilotáž ani normatívna štúdia. Dotazník ATDS má normy na americkú populáciu, pre ktorú je heterogenita prostredia veľmi príznačná, nakoľko ide o kultúrne i etnicky rôznorodú krajinu. Z tohto hľadiska je možné, že dotazník nie je adekvátny pre použitie v českej populácii, a vyžadoval by zvláštne položky. Vychádzajúc z teórie postojov a efektu vystavenia, je možné, že respondenti z Českej republiky majú obmedzenejšiu skúsenosť s menšinami, a postoje by pri zrovnaní s americkou vzorkou mohli byť celkovo menej pozitívne. Dá sa uvažovať aj o tom, že otázky sú natoľko špecifické pre multikultúrne prostredie, kde je bežné, že vo firmách sú tímy heterogénne z hľadiska rasy, národnosti a pohlavia, a táto rôznorodosť je tam kvótne udržiavaná, že pre české prostredie, kde etnické zloženie vo firmách nie je až také pestré (aj z toho dôvodu, že pomer tu žijúcich menšín, je nižší), nie sú otázky relevantné, a respondent o nich uvažoval len hypoteticky. Na overenie platnosti dotazníka ATDS v českej populácii je ďalším krokom preklad a adaptácia dotazníka na českú populáciu a validizačné štúdie, čo by podporilo rozvoj problematiky riadenia diverzity v tunajších spoločnostiach a firmách.

Hypotéza 3 predpokladala, že vo firmách, kde je realizované PZ, budú špecifické témy zaškolenia a tréningu pri nástupe do zamestnania. Vychádzajúc z metodických príručiek (OP LZZ, 2009; Slezská Diakonie, 2010; Gnanová et al., 2011; Kánská et al., 2012; Jindříšková, 2013) je zrejme, že podpora nie je smerovaná len na zamestnanca s postihnutím, ale aj na jeho kolegov a nadradených. Tréning a finančná podpora sú uvádzané ako jedny z hlavných výhod, ktoré zamestnávateľ môže programom PZ získať („Výhody zaměstnávání OZP“,2016).

Hypotéza 3 bola overovaná kvantitatívnou i kvalitatívnou analýzou. Test nezávislosti nenašiel žiadny signifikantný rozdiel medzi výskumnou a kontrolnou vzorkou, môže byť teda usudzované, že v tu prezentovanom výskume zamestnanci pracujúci vo firmách, kde

je PZ realizované, a zamestnanci pracujúci vo firmách, kde nie je PZ realizované, majú zhruba rovnaké príležitosti tréningu a zaškolenia po nástupe do zamestnania. Pre účely tejto práce je však o niečo zaujímavejšia kvalitatívna analýza. Postupujúc podľa metodík práce s kvalitatívnymi dátami (Miovský, 2006) bolo abstrahovaných niekoľko tém zaškolenia a tréningu u výskumnej aj kontrolnej vzorky. Zdá sa, že v oboch skupinách prebieha znalostné zaškolenie, zaškolenie do bezpečnosti práce a do organizačnej kultúry a štruktúry. Špecifikom výskumnej vzorky bolo zaškolenie pre spoluprácu naprieč tímom a nadriadenými a informácie o ďalšom možnom vzdelávaní. Tento aspekt je pre prácu s ľuďmi s postihnutím obzvlášť dôležitý. Organizácie, ktoré pomáhajú firmám realizovať PZ, alebo združenia na podporu ľudí s postihnutím vydávajú isté manuály, ktorými sa človek môže riadiť pri kontakte s ľuďmi s postihnutím („Desatero pro komunikaci s OZP“, 2010; Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, 2011; „Komunikace s lidmi s postižením, 2012). Príprava na kontakt s ľuďmi s postihnutím je dôležitým aspektom pre úspešnú interakciu, nakoľko sa ukazuje, že ľudia bez postihnutia sa tomuto často kontaktu radšej vyhnú, pretože nevedia, ako by sa mali správať (Butterworth & Pitt-Catsoupes, 1995; Scope, 2014). Nedostatočný tréning pre ľudí, ktorí by mali mať za kolegov osoby s postihnutím by teda mohol viesť k tomu, že zamestnanci sa budú týmto kolegom vyhýbať a v kontakte s nimi pociťovať diskomfort a neistotu, čo by neumožňovalo naplňať jeden z kľúčových zmyslov PZ.

Z kritického pohľadu, to, že bolo ukázané, že respondenti výskumnej vzorky tréning vzájomnej spolupráce absolvujú, však nemusí reflektovať súčasný stav v Českej republike. Aby sme sa vyhli predčasne pozitívnemu výsledku, je užitočné zhodnotiť limity predloženého výsledku. Odpovede na túto otázku boli od respondentov získavané vlastnou odpoveďou na otvorenú otázku. Už spomínané limity online výskumu, vysoká miera anonymity a obmedzená možnosť získavania informácií a prípadného ďalšieho dotazovania (Ferjenčík, 2000; Giddens, 2003), mohli spôsobiť, otázka bola zodpovedaná len čiastočne, tzn. že nemôže byť zisťovaný konkrétny rozsah a charakter tréningu, alebo nemôže byť usudzované, že tréningy spolupráce sa konkrétne týkajú aj tematiky spolupráce s ľuďmi s postihnutím. Zároveň vysoké nároky na ochotu respondentov odpovedať, mohli zabrániť získaniu odpovedí potenciálne prínosných pre túto otázku. Z tohto hľadiska by bolo opäť vhodnejšie danú problematiku zisťovať skôr osobným dotazovaním, ktoré bolo z časového a personálneho hľadiska pre túto prácu príliš

náročné. Tento krok môže byť považovaný za smerujúci k rozvoju skúmania charakteru podpory zamestnávateľov a kolegov ľudí s postihnutím.

Hypotéza 4 očakávala, že existuje rozdiel v priebežnej podpore zamestnancov a zamestnávateľov pracujúcich vo firmách, kde funguje PZ, a zamestnancov a zamestnávateľov, ktorí v takých firmách nepracujú. Zverejnené publikácie organizácií, ktoré pomáhajú firmám aplikovať princípy PZ (Vokurka & Chvojková, 2008; Formika, 2014; „Kam se obrátit, když chcete zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, 2016), ale aj z referencií firiem, ktorým tieto organizácie pomáhajú (Jindříšková, 2012) ukazujú, že zamestnanci a zamestnávatelia majú príležitosť získavať podporu priebežne, a to ako preventívne, tak aj v krízových prípadoch.

Hypotéza 4 bola overovaná kvantitatívnou a kvalitatívnou štatistickou analýzou. Test nezávislosti nezistil štatisticky významný rozdiel medzi výskumnou vzorkou respondentov a kontrolnou. Nemôže byť teda konštatované, že by bol významný rozdiel medzi príležitosťou získať podporu po dobu zamestnania u ľudí, čo pracujú vo firmách realizujúcich PZ a u ľudí, čo pracujú vo firmách, ktoré PZ nerealizujú. Pre potreby tejto práce je výťažnejšie pozrieť sa na otázky z hľadiska kvalitatívnej analýzy. Stanoveným postupom (Miovský, 2006) bolo získaných niekoľko kategórií, ktoré boli porovnávané. Pre obe skupiny boli spoločné témy priebežného odborného vzdelávania, a vzdelávania v zákazníckom servise. U výskumnej skupiny sa navyše vynorili témy reprezentujúce prevažne individuálny prístup, a síce, mentoring, individuálne konzultácie a tvorbu individuálnych rozvojových plánov a supervízie pre zvládanie krízových situácií pri práci s kolegami s postihnutím. Na základe týchto kategórií bolo možné odmietnuť nulovú hypotézu a nezamietnuť alternatívnu, ktorá predpokladá prítomnosť rozdielu v špecifických témach podpory a vzdelávania medzi výskumnou a kontrolnou skupinou. Podpora, ktorá stojí v názve PZ, a ktorá je nevyhnutnou podmienkou pre jeho fungovanie, sa má týkať nielen podpory ľudí s postihnutím, ale v neposlednom rade ľudí, ktorí sú s nimi v kontakte. Typ postihnutia sa často môže spájať s istými ťažkosťami v komunikácii alebo nestálosti nálad (Raboch & Zvolský, 2001) , ktoré môžu viesť ku konfliktom či nedorozumeniam. Niektoré z konfliktov môžu vychádzať aj z motívu sebaobrany, sebaobrany alebo rozhorčenia, ku ktorému môže dôjsť v prípade, že s ľuďmi s postihnutím nie je zachádzané férovou (Čermák, Hřebíčková & Macek, 2003). Prirodzene sa to spája s istou mierou psychickej záťaže, a ak zamestnanec nemá podporu,

môže prežívať negatívne pocity voči k ľuďom s postihnutím, a jeho postoje sa môžu zhoršovať (Bell & Collin, 2002). Supervízia má napomôcť zvládať krízové situácie, ale im aj účinne predchádzať, a podporovať angažovanosť zamestnancov („Supported Employment Implementation Resource Kit“, 2003). Nedostatočný rozvoj ľudí bez postihnutia by mohol mať nielen negatívny dopad na ich profesionálny a osobnostný rozvoj, ale aj na ich pocit ocenenia a podpory vo firme, a na ich vzťah ku kolegom s postihnutím, alebo vo vyhranených prípadoch na postoje voči ľuďom s postihnutím celkovo. Skúmajúc možné limity tohto zistenia, nie je možné konštatovať, že priebežná podpora je naozaj dostupná všetkým zamestnancom a nadriadeným, ktorí spolupracujú s ľuďmi s postihnutím, nakoľko vzorka má pomerne málo respondentov, a rozloženie hodnôt nemá normálny charakter, a nemusí reprezentovať reálny obraz. Medzi limity tohto výskumného zistenia opäť patrí zvolený výskumný dizajn, ktorý sa často s nižšou ochotou odpovedať na otvorené otázky a neumožňuje hlbšie dotazovanie sa (Ferjenčík, 2000; Giddens, 2003).

Predložený výskum usiloval o preskúmanie relevantnosti výskumných zistení v danej problematike pre českú populáciu. Síce výsledky nekorešponujú úplne s doteraz realizovanými výskumami, a neboli odhalené štatistické významné rozdiely, nemusí to však byť vnímané ako jeho nedostatočný prínos. V psychologickej vede sa rozširuje tendencia publikovať tie výskumy, ktoré odhalia signifikantný efekt, a tie, ktoré efekt neodhalia, ostávajú nepublikované „v šuflíku“. Zistenie, ktoré je v protiklade doteraz publikovanými štúdiami, môže naopak podnietiť novú diskusiu a prehliť to, čo sa už o danej problematike vie, a posunúť jej empirické skúmanie zase o krok vpred. Predložená štúdia nemá ambíciu vyvrátiť doterajšie zistenia v problematike podporovaného zamestnávania a postojov voči ľuďom s postihnutím a organizačnej diverzite. Naopak, vďaka svojim limitom môže upozorňovať na to, čo je dobré si všímať pri ďalšom skúmaní tejto témy. Ďalším krokom by mohla byť adaptácia a validizácia použitých dotazníkov, ale aj zameranie pozornosti na podporu tým, ktorí ju často ostatným dávajú.

ZÁVER

Predložená diplomová práca bola zameraná zamestnávateľov a zamestnancov firiem, kde funguje podporované zamestnávanie, a síce na ich postoje voči ľuďom s postihnutím a organizačnej diverzite (psychologické aspekty), a na tréning a zaškolenie, ktoré získavajú pri vstupe do zamestnania, a na podporu, ktorú získavajú priebežne (sociálne aspekty).

V teoretickej časti bola vymedzená organizačná diverzita, ako koncept, ktorý zastrešuje zamestnávanie príslušníkov menšín a ľudí so znevýhodnením, ku ktorým patria aj ľudia s postihnutím fyzickým, alebo mentálnym. Pozornosť bola venovaná histórii vzniku myšlienok riadenia diverzity a príbuzným konceptom pre lepšie pochopenie súčasného pohľadu na problematiku riadenia rôznorodosti na viacerých dimenziách, ktorými je diverzita definovaná. V ďalšej kapitole bol predstavený psychologický význam práce, a dôsledky nezamestnanosti na človeka a jeho psychiku, so špecifickým zameraním na nezamestnanosť u ľudí s postihnutím. Na to naviazala kapitola o postojoch a predsudkoch, ktoré často sťažujú spoluprácu medzi ľuďmi s postihnutím a bez postihnutia, a bránia integrácii ľudí s postihnutím na pracovný trh a do sociálneho života. V súvislosti s tým bolo vymedzené podporované zamestnávanie, jeho hlavné znaky a princípy. Boli uvedené aj organizácie, ktoré sa mu venujú, či už vo svete, alebo v Českej republike. Kapitulu uzatvára priblíženie služieb podpory, ktorá stojí v názve podporovaného zamestnávania, a ktorá je orientovaná nielen na ľudí s postihnutím, ale aj na ľudí bez postihnutia, ktorí s nimi pracujú.

Empirická časť vychádzala z teoretických konceptov, a sústredila sa na zamestnávateľov a zamestnancov pracujúcich vo firmách, kde je PZ realizované. Výskumný dizajn mapoval ich postoje voči ľuďom s postihnutím na škále Attitudes Toward Disabled Persons, postoje voči organizačnej diverzite so škálou Attitudes Toward Diversity Scale, a otázkami zisťoval spôsob prípravy a zaškolenia, ktorý po nástupe do zamestnania majú, a spôsob priebežného tréningu, ktorý majú. Výsledky boli porovnávané s kontrolnou vzorkou. Výskum bol realizovaný online dotazníkom využívajúc dostupný výber, a zúčastnilo sa ho celkom 41 respondentov.

Výskum nezistil štatisticky významné rozdiely medzi kontrolnou a výskumnou vzorkou v postojoch voči ľuďom s postihnutím a voči diverzite. Z toho vyplýva, že výskumné

hypotézy o prítomnosti rozdielu nemohli byť prijaté. Kvalitatívna analýza odpovedí odhalila, že u respondentov, ktorí pracujú vo firmách, kde funguje PZ, majú špecifické témy zaškolenia pri nástupe do zamestnania, a špecifické témy priebežného tréningu a podpory po dobu zamestnania. Jednalo sa predovšetkým o plánovanie individuálneho rozvoja, supervízií na zvládanie krízových situácií, a tréningy zamerané na prácu s ľuďmi s postihnutím. Vychádzajúc z týchto zistení mohli byť hypotézy o existujúcom rozdiely v zaškolení počiatočnom i priebežnom, prijaté.

Diplomová práca usilovala o poskytnutie náhľadu na podporované zamestnávanie spolu s témami, ktoré s ním úzko súvisia, a ktoré ovplyvňujú to, akým spôsobom funguje. Síce výskum skrz svoje limity nepotvrdil niektoré z hypotéz, a tým neukázal zistenia podobné iným výskumom v danej oblasti, veríme, že poskytol priestor pre uvažovanie o aplikácii týchto zistení v Českej republike a o faktoroch, ktoré ovplyvnili nielen tento výskum, ale možno ovplyvňujú fungovanie PZ v reáli.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Adams-Schollenberger, G. E. (1996). A comparison of janitorial workers with mental retardation and their non-disabled peers on retention and absenteeism. *Journal of Rehabilitation, July-Sept.*

„ADAP. Projekt o vol'bách“ (2016). SPMPCR - Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, o.s. Dostupné na <http://www.spmPCR.cz/co-delame/obhajoba-prav/adap/>

Akademický slovník cizích slov A-Ž (2001). Praha: Akademia

Aktuální projekty (2010). NRZP ČR – Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky. Dostupné na: <http://www.nrzp.cz/projekty/aktualni-projekty.html>

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science, 3*(3), 321–341.

Anderson, T. H. (2004). *The pursuit of fairness: a history of affirmative action*. Oxford New York: Oxford University Press.

Andrews, L., W. (2005). Hiring people with intellectual disabilities: Employers are discovering that with a little help, workers with such disabilities can take on a wide array of jobs. *HR magazine, July*.

Arnholter, E. G. (1963). Attitudes toward the disabled. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 6* (1), 26-30.

Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. Guetzkow H. *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied, 70* (9),1-70.

Ball, P., Monaco G., Schmeling, J., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as Diversity in Fortune 100 Companies. *Behavioral Sciences and the Law, 23*, 97-121.

- Bandura, A., & McDonald, F.J. (1953). Influence of social reinforcement and behaviour of models on children's moral judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 274-281.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169-175.
- Barsade, S., Ward, A., Turner, J., & Sonnenfeld, J. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Becker, D. R., Whitley, R., Bailey, E. L., & Drake, R. E. (2007). Long-Term Employment Trajectories Among Participants with Severe Mental Illness in Supported Employment. *Psychiatric Services*, 58 (7), 922-928.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007) . *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- Belcher, R. G., & Datlow-Smith, M. (194). Coworker attitudes toward employees with autism. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 4 (1), 29-36.
- Bell, D., & Colin, A., E. (2002). A preliminary investigation into staff satisfaction, and staff emotions and attitudes in a unit for men with learning disabilities and serious challenging behaviours. *British Journal of Learning Disabilities*, 30, 19- 27.
- Bettors-Reed, B.L., & Moore, L. L. (1992) Managing Diversity: Focusing on women and the whitewash dilemma. Sekaran, U., & Long, F.T.L. *Womenpower: Managing in times of demographic turbulence* (31-58). Sage, Newbury Park, CA.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Blessing, L. A., & Jamieson, J. (1999). Employing Persons with a developmental disability. *Canadian Journal of Rehabilitation*, 21 (4), 211-221.
- Bochner, S., & Hesketh, B., (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.

Boleloucký, Z. (2002). Nezaměstnanost a zdraví. Buchtová, B., Boleloucký, Z., Fuchs, K., Kárník, Z., Šmajš, J., & Švancara, J. (2002) *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém* (129-159). Praha: Grada Publishing.

Bowers C.A, Pharmer J.A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: a meta-analysis. *Small Group Research* 31(3), 305–27.

Buchtová, B., Boleloucký, Z., Fuchs, K., Kárník, Z., Šmajš, J., & Švancara, J. (2002) *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada Publishing.

Burke, R. J. (1991). Managing an increasingly diverse workforce: Experiences of minority managers and professionals in Canada. *Journal of Administrative Sciences*, 1(2), 108-120.

Butterworth, J., & Pitt-Catsouphes, M. (1996). *Workplace experiences with the employment of individuals with disabilities: recommendations for policy and practise*. Dostupné na: <<http://www.gotowork.org/906385499.html>>

Byznys pro společnost (2015). Index zastoupení žen ve vedení. Dostupné na <http://diverzita.cz/unikatni-data-ukazuji-jak-jsou-ve-firmach-zastoupeny-zeny/>

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

Cacioppo, J.T., Petty, R.E., & Crites, S.L. Jr. (1994). Attitude Change. *Encyclopedia of Human Behavior*, 1, 261-270.

Carlson, L., & Smith, G. (2006). *Evidence-Based Practice in Supported Employment. Supervisor's Toolbox*. Kansas: University of Kansas.

Castle, S. (2012). European Plan to Put More Women on Boards Runs Into Opposition. *The New York Times*, September 17, dostupné na <<http://www.nytimes.com/2012/09/18/business/global/18iht-boards18.html? r=2&>>

Chin, J.L. (2009). *The Psychology of Prejudice and Discrimination: A Revised and Condensed Edition*. Santa Barbara, CA: Praeger.

Cook, M. (1978). *Perceiving others*. London: Routledge

Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45–56.

Cozlová, K. (2011). *P.E.O.P.L.E. Věková diverzita a věková diskriminace v České Republice*

Čeho chceme dosáhnout (2010). NRZP ČR – Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky. Dostupné na: <http://www.nrzp.cz/o-nas/ceho-chceme-dosahnout.html>

Čermák, I., Hřebíčková, M., & Macek, P. (2003). *Agrese, identita, osobnost*. Tišnov: SCAN.

ČUPZ (2004). Dobrá praxe: Osobní profil uživatele služeb PZ. *IN Zpravodaj České unie pro podporované zaměstnávání, 2*. Praha: Česká unie pro podporované zaměstnávání.

ČUPZ (2006). *Standardy podporovaného zaměstnávání*. Praha: Česká unie pro podporované zaměstnávání

ČUPZ (2016). *Co je PZ?* Dostupné na <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani.html>

ČSÚ - Český statistický úřad (2010). Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva - 4. čtvrtletí. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-ekonomicke-aktivity-obyvatelstva-4-ctvrtleti-bufaze2lvz>

ČSÚ - Český statistický úřad (2014). *Cizinci podle státního občanství k 31.12. 2014 - územní srovnání*. Dostupné na <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CIZ01&zo=N&f=TABULKA&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ null null &nahled=N&sp=N&verze=-1&z=T&katalog=31032&evo=v57516 ! VUZEMI97-100-nejz 1&c=v23~2 RP2014MP12DP31>

Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107–1123.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.

- Davis, E. E. (1965). *Attitude change: A review and bibliography of selected research*. Paris: Unesco.
- DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Rogers, D. A., & Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: new challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 2184–2214.
- Dechant, K. (1995). *HR executives cite business reasons for diversity*. Unpublished manuscript, University of Connecticut.
- Desatero pro komunikaci s OZP. (2010). *Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky*. Dostupné na <http://www.nrzp.cz/poradenstvi-sluzby/desatero-pro-komunikaci-s-ozp.html>
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinium.
- Dolejší, M. (1973). *K otázkám psychologie mentální retardace*. Praha: Nakladatelství Avicenum.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational teams: A new perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. A. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal, 43*(1), 26–49.
- Edwards, A.L. (1957). *The Social Desirability Variable in Personality Assessment and Research*. New York: The Dryden Press.
- Eger, L. 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*, 229–273.
- Erebus International (2006). *Report of the evaluation of the Commonwealth Disability Strategy*. Canberra: Australian Government Department of Families, Community Services and Indigenous Affairs.

ENAR - European Network Against Racism (2009). *Potírání rasismu v České republice* [online]. Dostupné na:

http://cms.horus.be/files/99935/MediaArchive/pdf/czechrepublic_cz.pdf

European Commission (2012). *Women on Boards: Commission proposes 40% objective. Brussels, 12 November.* Dostupné na http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm

EUSE - European Union of Supported Employment - (2010). *European Union of Supported Employment Toolkit. Lifelong Learning Programme.*

Eysenck, H. J., & Wilson, G. D. (1976). *Know your own personality.* Harmondsworth, Eng. Baltimore: Penguin Books.

Ferenc, J. (2010). Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné na https://www.czso.cz/csu/czso/zam_vsps

Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál.

Ferketic, F. A. (1964). *Personal communication.*

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, N. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology, 80*, 40–45.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Fokus Vysočina (2008). *Operační manuál – Agentura podporovaného zaměstnávání.*

Formika (2014). *Zaměstnavatelům. Praktický rádce v otázkách zaměstnávání osob se zdravotním postižením.* FOŠA, o.p.s.

Freud, S. (1987). *Civilisation and its Discontents.* London: Hogarth.

Galagan, P. A. (1993). Navigating the Differences. *Training & Development, 47*, 29-33.

Garcia, J.E. & Hoelscher, K.J. (2010). *Managing Diversity Flashpoints in Higher Education*. UK: Rowman & Littlefield

García-Serrano, C., & Malo, M. A. (2008). The influence of disability on absenteeism: An empirical analysis using Spanish data. *University of Essex: Institute for Social and Economic Research, 29*.

GLADNET (2012). Global Applied Disability Research and Information Network Brochure. Dostupné na: http://www.gladnet.org/docs/GLADNET_brochure_ENGLISH_2012.pdf

Gibson, C., B., & Gibbs, J., L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: the effect of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly, 51 (3)*, 451-495.

Giddens, A. (2003). *Sociologie*. Praha : Argo.

Gnanová, E., Hudec, T., & Prokopovičová, L. (2011). *Do práce bez bariér*. Praha: APLA.

Gold, M. W. (1973). Factors affecting the production by retarded: Base Rate. *Mental Retardation 11 (6)*, 41-45.

Gold, M. W., & Associates. (1980). *Try another way training manual*. Champaign, IL: Research Press.

Haddad, W.D., Colleta, N.J., Fisher, N., Lakin, M., & Sutton, M. (1990). *Meeting basic learning needs: A vision for the 1990s. Background Document*. World Conference on Education for All. New York: Unesco.

Hájková, V. (2005). *Integrativní pedagogika*. Praha: IPPP ČR.

Hayes, N. (2007). *Základy sociální psychologie*. 4. vydání Praha : Portál, 2007.

Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review, 52*, 358-374.

Heilman, M.E., & Okimoto, T., G. (2007). Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Community Deficit. *Journal of Applied Psychology, 92(1)* 81- 92.

Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.

Hendl, J. (2005). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hom, P., W., Roberson, L., & Ellis, A., D. (2008). Challenging Conventional Wisdom About Who Quits: Revelations from Corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.

Hooghiemstra, R. (2001). Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55–68.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hovland, C. I., Lumsdaine, A. A., & Sheffield, R. D. (1949). *Experiments in mass communication*. Princeton: Princeton University Press.

Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951): The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(2), 635-650.

Hrčka, M. (1997). Současný stav kontaktní hypotézy v sociální psychologii I. *Československá psychologie*, XLI (2), 126 – 138.

Hrčka, M. (1997). Současný stav kontaktní hypotézy v sociální psychologii: II. část. *Československá psychologie*, XLI (3), 225 – 234.

Hubbard, E. (2012). *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. New York, NY: Routledge.

Hyde, C., & Hopkins, K. (2004). Assessing the Diversity Climates in Human Service Agencies. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 13 (2), 25-43.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Managerial Journal*, 43 (3), 273-287.

Chattopadhyay, P., Tluchowska, M., & George, E. (2004). Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity. *Academy of Managerial Review*, 29 (2), 180 – 202.

Chobotová, P., H., Šlachtová, H., Tomášková, A., & Šplíchalová. (2003). Nezaměstnanost a zdraví. *Životné podmienky a zdravie. Vedecká konferencia. Štrbské Pleso, Slovenská republika*, 13. - 15. 10. 2003.

Origins and history (2016). International Labour Organization. Dostupné na: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm>

International Labour Organization (2014). *Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014-17*. Dostupné na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_370772.pdf

Ipsos MORI (2012). Superhuman Paralympians change view of disabled people. Dostupné na <<https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Polls/Paralympics%20topline.pdf>>

Jackson, S. E. (1992) a. Stepping into the future: Guidelines for action . S. E. Jackson. *Diversity in the workplace: Human resource initiatives* (pp. 319-338). New York: Guilford.

Jackson, S. E. (1992) b. Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood & J. A. Simpson (Eds), *Group process and productivity*: 138–173. Newbury Park, CA: Sage.

Jahoda, M. (1979). The Impact of Unemployment in the 1930s and 1970s. *Bulletin of British Psychological Society*, 32, pp. 309 - 314.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1933). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Psychologische Monographien*. Leipzig: S. Hirzel Verlag.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F., & Zeisel, H. (2013). *Marienthal: Sociografie komunity nezaměstnaných*. Brno: Masarykova univerzita.

- Janis, I. L., & Feshbach, S. (1953). Effect of fear-arousing communications. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 78-92.
- Jamieson, D., & O'Mara, J. (1991). *Managing workforce 2000: Gaining the diversity advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaques, M., E., & Linkowski, D. C. (1966). Cross-cultural attitudes toward disability: Denmark, Greece, USA. *Paper presented at American Personnel and Guidance Association*, Washington, D. C.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. 2001. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jesenský, J. *Uvedení do rehabilitace zdravotně postižených*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 1995.
- Jindříšková, B. (2013). *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Diverzita a integrace jako součást odpovědné firmy*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR.
- Jindříšková, B. (2012). *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením Praktický průvodce pro firmy*. Praha: Byznys pro společnost.
- Jiřincová, M. (2011). Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost. *Trendy v podnikání - vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni*, 1.
- Job Club (2016). MSPV. Dostupné na: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/jobclub>
- Johnová, M. (2004). Metodické materiály České unie podporovaného zaměstnávání. *Éthum: bulletin pro sociální prevenci, pomoc a intervenci*, 12(2), 3 – 72.
- Johnová, M., & Vondráčková, M. (2001). K podporovanému zaměstnávání v ČR. *Sociální politika*, 10, 19-20.
- Johnston, W. B., & Packer, A.E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, IN: Hudson.

Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International journal of cross cultural management*, 11,1, 35-62.

Jorm, A.F., Anstey, K.J., Christensen, H. & Rodgers, B. (2004) Gender differences in cognitive abilities: The mediating role of health state and health habits. *Intelligence*, 32, 7-23.

Joshi, A., & Roh, H. (2007). Context matters: a multilevel framework for work team diversity research. Martocchio, J. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 26, 1–48.

Juřenová, J. (2010). *Zdravotně postižení lidé a zaměstnání*. Bruntál: LIGA. o.s.

Kam se obrátit, když chcete zaměstnávat osoby se zdravotním postižením (2016). Nadace Neziskovky.cz. Dostupné na: http://www.neziskovky.cz/clanek/1131/511_552_558/fakta_nahradni-plneni_kam-se-obratit/kam-se-obratit-kdyz-vcete-zamestnavat-osoby-se-zdravotnim-postizenim/

Kamp, M. , Lynch, K., & Haccou, R. (2013). *Handbook of Supported Employment*. World Association of Supported Employment.

Kánská, K., Urbánková, E., & Matalová, K. (2012). *Zaměstnávání lidí s duševním onemocněním. Příručka pro zaměstnavatele*. Baobab, o.s. Kladno: Fokus.

Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81–104.

Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1992). Multicultural groups: their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17, 153–170.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: employer response to antidiscrimination law. *American Behavioral Scientist*, 41 (7), 960–984.

Kelman, H. C., & Hovland, C. I. (1953). Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 31, 245-253.

Kirkman, B.L., Tesluk, P.E., & Rosen, B. (2004) The impact of demographic heterogeneity and team leader–team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group and Organization Management*, 29(3), 334–68.

Kirton, G., Greene, A. (2000). *The Dynamics of Managing Diversity: A critical approach*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Knittel, M. G. (1963). *A comparison of attitudes toward the disabled between subjects who had a physically disabled sibling and subjects who did not have a physically disabled sibling*. Unpublished doctoral dissertation. State University of South Dakota.

Kochan T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42, 1, 3-21.

Kolman, H.C. (1938). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

Komunikace s lidmi s postižením (2012). Dobromysl. Dostupné na <http://www.dobromysl.cz/scripts/detail.php?id=2136>

Koonce, R. (2001). Redefining diversity: It's not just the right thing to do; it also makes good business sense. *Training and Development*, 12.

Kossek, E.E., & Lobel, S.A. (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell, Cambridge, MA.

Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61–81.

Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). A meta-analysis of ratee race effects in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70, 56–65.

Krása, V., & Miškovská, B. (2009). Zaměstnávání osob se zdravotním postižením v ČR. Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 1 projektu „Diverzita pro OZP“. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost OP LZZ.

- Kregel, J. (1999). Why It Pays to Hire Workers with Developmental Disabilities. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14, 3, 130 – 132.
- Krejčířová, O., Medvecová, A., Opatřilová, D., Stupková, V., & Vojtová, V. (2005). *Problematika zaměstnávání občanů se zdravotním postižením. Studijní texty*. Praha: Rytmus.
- Kulik, L. (2000). Jobless men and women: A comparative analysis of job searching intensity, attitudes toward unemployment, and related responses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 487 – 501.
- Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 689–711.
- Lane, H. W., Maznevski, M. L., DiStefano, J. J., & Dietz, J. (2009). *International management behavior: Leading with a global mindset*, (6th ed.) Oxford: Blackwell Publishers.
- Langmeier, J., Balcar, K., & Špitz, J. (2000). *Dětská psychoterapie*. Praha: Portál.
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31, 309–337.
- Lečbych, M. (2006). *Psychologické aspekty podporovaného zaměstnávání u lidí s mentálním postižením. Rigorózní práce*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Leventhal, H. A. (1970). Findings and theory in the study of fear communications. Berkowitz L. *Advances in experimental social psychology* 5, p 120-186. Orlando, FL: Academic Press.
- Lutfiyya, Z. M. (1997). *The importance of friendships between people with and without mental retardation. The Arc's Q&A on Friendships*.
- Luo, X., & Bhattacharya, C.B. (2009). The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk. *Journal of Marketing*, 73, 6, 198-213.

Mank, D., Cioffi, A., & Yovanoff, P. (1996). The consequences of compromise: An analysis of natural supports, features of supported employment jobs and their relationship to wage and integration outcomes. *Mental Retardation*, 35 (3), 185-197.

Mank D. (1998). Closing the Shop: Conversion From Sheltered to Integrated Work. *Mental Retardation*, 36 (6), 505-506.

Mareš, P.(2002). *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství Slon.

Maříková, H., Formánková, L., Křížková, A., & Čermáková, M. (2015). *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky

Martin, J.E., Rusch, E. R., Tines, J.J., Brulle, A.R., & White, D.M. (1985). Work Attendance in Competitive Employment: Comparison between Employees Who are Non-Handicapped and Those Who are Mentally Retarded. *Mental Retardation*, 23(3), 142-147.

Maslow, C., Yoselson, K., & London. M. (1971). Persuasiveness of confidence expressed via language and body language. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 234-240.

Maurer, T. J., & Rafuse, N. E. (2001). Learning, not litigating: managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 15, 110–121.

Maznevski, M. (1994). Understanding our differences: performance in decision making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, 531–552.

Maznevski, M., & Chudoba, K. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11, 473–492.

McCarthy, J., M., Van Iddekinge, C., H., & Campion, M., A. (2010). Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects? *Personnel Psychology*, 63, 325-359.

McFarlin, D. B., Song, J., & Sonntag, M. (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of Fortune 500 company attitudes and practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(2), 107-123.

McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. 1996. Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2), 248-264

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2002). *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. Praha : MPSV, 2002.

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2010). *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2010*. [online]. Dostupné na [www: http://portal.mpsv.cz/sz/politika/zamest/trh_prace/rok2010p1/analyza1006.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/politika/zamest/trh_prace/rok2010p1/analyza1006.pdf)

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2011). *Zpracování metodologie sběru dat pro účely sledování statistiky OZP (skupina definovaná v § 67 zákona č. 435/2004 Sb.), s navazujícím pilotním ověřením a nastavením podmínek pro opakování*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

MVČR - Ministerstvo vnitra České republiky (2011). *Usnesení Vlády České republiky ze dne 4.1. 2011 č.6 k Postupu při realizaci aktualizované Koncepce integrace cizinců - Společné soužití v roce 2012*.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada

Moore, S. (1999). Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organizational Training and Development. *Journal of European Industrial Training*, 23, 208-217.

Mor Barak, M. E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of organizational inclusion. Mor Barak, M. E., & Bargal, D. *Social services in the workplace*. New York, NY: Haworth.

- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreland, R. L., & Zajonc, R. B. (1980). Exposure Effects in Person Perception: Familiarity, Similarity, and Attraction. *Journal of Experimental Social Psychology* 18, 395 -415.
- Montei, M.S, Adams, G.A., & Eggers, L.M. (1996). Validity of scores on the toward diversity scale ATDS. *Educational and Psychological Measurement*, 56 (2), 293-303.
- Nash, P. G. (1971). Affirmative action under Executive Order 11246. *New York University Law Review (New York University School of Law)*, 46 (2),225–261.
- National Labor Relations Act. National Labor Relations Board* dostupné na <https://www.nlr.gov/resources/national-labor-relations-act> , stiahnuté 2016
- Ng, T., W. H., & Feldman, D., C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392- 423.
- Ng, T., W. H., & Feldman, D., C. (2009). Re-examining the Relationship Between Age and Voluntary Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 283-294
- Novosad, I. (2011). *Telesné postihnení jako fenomén a realita. Diskurzivní pohledy na tělo, tělesnost, pohyb, člověka a tělesné postihnení*. Praha: Portál.
- Novosad, L., & Novosadová, M. (2000). *Ucelená rehabilitace lidí se zdravotním, zejména somatickým, postihnením: uvedení do problematiky*. Liberec: Technická univerzita.
- O'Brian, J., & Lyle, C. (1987). *Framework for Accomplishment: A Workshop Developing Better Services*. Decatur, Georgia: Responsive Systems Associates.
- Olkin, R. (2002). Could you hold the door for me? Including disability in diversity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8, 130-137.
- Onsongo, E.,N., & Maina, Z.,R. (2013). Employee Attitudes towards Organizational Diversity on Business Performance; Perspectives from the Small and Medium Enterprises Employees in Kisii Town. *Review of Contemporary Business Research* 2(1), 30-40.

OP LZZ: Operační Program Lidské zdroje a zaměstnanost (2009). *Jak začlenit OZP na trh práce. Výstup projektu OP LZZ Pro inspiraci za hranice. Metodická příručka pro práci s osobami zdravotně postiženými*. Evropský sociální fond v ČR.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies* 24(3), 403–441.

Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615–631.

Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1

Perry, E. L., Simpson, P. A., Nic Domhnaill, O. M., & Siegel, D. M. (2003). Is there a technology age gap? Associations among age, skills, and employment outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 141–149.

Petty, R.E., & Cacioppo, R.T. (1981). *Attitudes and Persuasion. Classic and Contemporary Approaches*. Dubuque: WC Brown

Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. Cummings, L.L., & Staw, B. M. *Research in organizational behavior*, 5, 229–357.

Podporované zaměstnávání (2009). Rytmus, o.s. Dostupné na http://www.rytmus.org/podporovane_zamestnavani

Poskytovatelé služby (2016). ČUPZ. Dostupné na <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani/23-poskytovatele-sluzby-pz.html>

Powell, G., N., & Butterfield, D., A., (2002). Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management. *Personnel*, 55 (2), 397-428.

Prasad, P., & Mills, A.J. (1997). From Showcase to Shadow. Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. SAGE Publications.

Projekt Dobromysl.cz (2016). Dostupné na: <http://www.dobromysl.cz/o-portalu.htm>

PZ – metodika. Agentura podporovaného zamestnávání. Asistence.

Prochazkova, L., & Schmid, T. (2004). *(Mehr oder weniger) integrative Ausbildungen in Österreich. Ist-Analyse. Bericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QSI. Kurzfassung.* Wien: Sozialökonomischen Forschungsstelle (SFS).

Raboch, J., & Zvolský, P. (2001). *Psychiatrie.* Praha: Karolinium.

Rhodes, N., & Wood, W. (1992). Self-esteem and intelligence affect influenceability: The mediating role of message reception. *Psychological Bulletin*, *111*(1), 156-171.

Ringenbach, K. L., & Jacobs, R. R. (1994). Development of age stereotypes in the workplace scale. Nashville, TN: Society of Industrial and Organizational Psychology Conference.

Ritomský, A. (2004). Metodológia sociálno-psychologického výskumu. Kollárik, T. a kol. *Sociálna psychológia.* Bratislava: Univerzita Komenského, s. 53 - 72.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior.* New Jersey: Pearsons Education, Inc.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for doing diversity. *Academy of Management Executive*, *11*(3), 21-31.

Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 428–432.

Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, *55*, 97–106.

Rusch, F.R., & Hughes, C. (1989). Overview of Supported Employment. *Journal of Applied Behavior Analysis*, *22* (4), 351-363.

Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., & Crede, M. (2006). Age bias in the workplace: the impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*, 1337–1364.

Saltzman, A. (1991). Trouble at the top. *U. S. News and World Report*, *17 June*, 40 – 48.

Schafer, M. S. (1987). Competitive employment for workers with mental retardation. Hersen, M., Eisler, R. M., & Miller, P.M. *Progress in Behaviour Modification*, *21*, 86 -103.

Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227–238.

Scope (2014). *Current attitudes towards disabled people*. Dostupné na <<http://www.scope.org.uk/Scope/media/Images/Publication%20Directory/Current-attitudes-towards-disabled-people.pdf>>

Scott, K., D., & McClellan, E., L. (1990). Gender Differences in Absenteeism. *Public Personnel Management*, 19, 229-253.

Schlegelová, A. (2008). Co přinesl projekt „Podpořte podporované zaměstnávání!“. *IN Zpravodaj České unie pro podporované zaměstnávání*, 6, (5), 8-9. Praha: Česká unie pro podporované zaměstnávání.

Schnell, I., & Sander, A. (2004). *Inklusive Pädagogik*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 2004.

SEEDS Project (2016). EUSE. Dostupné na <http://www.euse.org/>

Shore, L. M., & Goldberg, C. B. (2004). Age discrimination in the work place. In R. L. Dipboye & A. Colella. *The psychological and organizational bases of discrimination at work*. Frontier Series, Society for Industrial and Organizational Psychology.

Siller, J. (1964). Personality determinants of reaction to the physically disabled. *American Foundation for the Blind Research Bulletin*, 7, 37-52.

Siller, J., & Chipman, A. (1964). Factorial structure and correlates of the Attitudes Toward Disabled Persons Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 24 (4), 831-840.

Siller, J., & Chipman, A. (1965) .*Personality determinants of reaction to the physically handicapped: II. Projective techniques*. Unpublished manuscript, Human Resources Library.

Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning* 37(4), 295-318.

Slezská diakonie (2010). *Podporované zaměstnávání v otázkách a odpovědích*. Moravskoslezský kraj.

Smith, M. B., Bruner, J. S., & White, R. W. (1964). *Opinions and Personality*. New York: John Wiley & Sons.

Smith, N.J., & Mc Culloch, J.W. (1978). Measuring attitudes toward the physically disabled: testing the 'Attitude Towards Disabled Persons' scale (A.T.D.P. Form O) on social work and non-social work students. *International Journal of Rehabilitation Research*, 1(2), 197-197.

Sousa, V.D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: a clear and user-friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 268-74.

SPMPCR - Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, o.s. (2009). Kdo jsme. Leták SPMPCR. Dostupné na: http://www.spmPCR.cz/wp-content/uploads/delightful-downloads/2015/06/letak_SPMP.pdf

SPMPCR - Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice, o.s. (2011). *Jak jednat s lidmi s potížemi v komunikaci*. Praha: QT Studio.

Stahl, G., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unravelling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41 (4), 690–709.

Stewart G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management* 32(1), 29–55.

Stupková, V. (2005). Podporované zaměstnávání. Krejčířová, O., Medvecová, A., Opatřilová, D., Stupková, V., & Vojtová, V. *Problematika zaměstnávání občanů se zdravotním postižením. Studijní texty*. Praha: Rytmus.

Supported Employment Implementation Resource Kit. (2003). Dostupné na http://www.wvbhpc.org/docs/09.SE_Tips-Leaders.pdf

Svoboda, M. (2005). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.

Szuhay, J. A. (1961). *The development of attitudes toward the physically disabled*. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.

- Šolcová, I., & Kebza, V. (2001). Nezaměstnanost a zdraví. *Československá psychologie*, 45 (2), 127- 134.
- Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social Issues*, 25, 79-97.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation in the social groups: Studies in the Social Psychology of intergroup relations. *European monographs in Social Psychology*, 14. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*, 27(7), 581 – 595.
- Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2), 242-263.
- Thomas, D. C., Ravlin, E. C., & Wallace, A. W. (1996). Effect of cultural diversity in work groups. Erez, M. & Bacharach S. B. *Research in the sociology of organizations*, 14, 1-33.
- Thomas, K., M., Plaut, V., C. (2012). The Many Facets of Diversity Resistance in the Workplace. *Diversity Resistance in Organizations*. New York: Psychology Press.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of your Total Work Force by Managing Diversity*. Saranac Lake, NY: AMACOM.
- Thomas, R. R. (1992). Managing diversity: A conceptual framework. S. E. Jackson (Ed.). *Diversity in the workplace: Human resource initiatives* (306-318). New York: Guilford.
- Trafimow, D., Sheeran, P., Lombardo, B., Finlay, K. A., Brown, J., & Armitage, C. J. (2004). Affective and cognitive control of persons and behaviours. *British Journal of Social Psychology*, 43, 207-224.

Triandis, H. (1959). Cognitive similarity and interpersonal communication in industry. *Journal of Applied Psychology*, 43(5), 321–326.

Triandis, H. (1960). Cognitive similarity and communication in a dyad. *Human Relations*, 13(2), 175–183.

Turban, D.,B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40(3), 658–672.

UNESCO (2001). *Všeobecná deklaráce UNESCO o kulturní diversitě. Přijatá na 31. zasedání Generální konference UNESCO v Paříži, 2. listopadu 2001.*

Unger, D. D. (2002). Employers attitudes toward persons with disabilities in workforce: myths or realities? *Focus on autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1).

United Nations (2007). *Enable. Fact sheet 1.* United Nations, Department of Public Information. Dostupné na <http://www.un.org/disabilities/documents/toolaction/employmentfs.pdf>

Vágnerová, M. (2004). *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. rozšířené a přepracované vydání Praha: Portál.

Vágnerová, M., Hadj-Mousová, Z., & Štech, S. (1999) *Psychologie handicapu*. 2. vydání. Praha: Karolinum.

VandenHeuvel, A., & Wooden, M. (1995). Do Explanations of Absenteeism Differ for Men and Women? *Human Relations*, 48(11), 1309-1329.

Van Kleef, G. A., Van den Berg ,H., & Heerdink, M. W. (2015). The persuasive power of emotions: Effects of emotional expressions on attitude formation and change. *Journal of Applied Psychology*, 100(4),1124-1142.

Vašečka, I. (2003). Prístupy verejnej správy v ČR k riešeniu problematiky Rómskeho problému - Náčrt problematiky. *Sborník prací Fakulty sociálních studií Brněnské univerzity, Sociální Studia 10.*

Vitáková, P. (2005) *Souhrnná metodika podporovaného zaměstnávání*. Praha: Rytmus, Equal.

Vitáková, P. (2007). *Podporované zaměstnávání v regionech Hlavního města Praha a Stredočeský kraj. Popis realizace poskytování sociální služby*. Formika, o.s.

Vokurka, M. (2011). *Proč a jak zaměstnávat OZP. Konference Zaměstnávání osob se zdravotním postižením aneb diverzita po česku*. Dostupné na <http://www.diverzitaproozp.cz/aktuality/66>

Vokurka, M., & Chvojková, A. (2008). *Metodická příručka pro zaměstnavatele v oblasti asistenčních činností*. Rozvojové partnerství PENTACOM.

Vysokajová, M. (2000). *Hospodářská, sociální, kulturní práva a zdravotně postižení*. Praha: Karolinium.

Výhody zaměstnávání OZP. (2016). ČUPZ - Česká unie podporovaného zaměstnávání. Dostupné na <http://www.unie-pz.cz/74-pro-firmy/81-vyhody-zamestnavani-ozp.html>

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2012). *Analýza zaměstnanosti OZP a využívání nástrojů a opatření zaměstnanosti z pohledu zaměstnavatele. Výstup veřejné zakázky*.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3): 590–602.

Webber, S.S., & Donahue L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management* 27(2): 141–62.

Wehman P., & Kregel J. (1992). Supported employment: Growth and impact. Wehman P, Sale, P., & Parent, W. *Supported employment. Strategies for integration of workers with disabilities*. Boston: Andover Medical Publishers.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weiss, E., Kemmler, G., Deisenhammer, E.A., Fleischhacker, W.W., & Delazer, M.(2003) Sex differences in cognitive functions. *Personality and Individual Differences*, 35, 863-875.

Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decision: a reexamination. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1551–1562.

Whitehead, C.W. (1979). Sheltered workshops in the decade ahead: Work and wages, or welfare. Bellamy, G.T., O'Connor, G., & Karan, O.C. *Vocational rehabilitation of severely handicapped persons* (71-84). Baltimore: University Press

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Staw B. M., & Cummings L. L. *Research in organizational behavior*, 20, 77–140.

Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). Disability and diversity – a difference too far? *Personnel Review*, 29 (3), 402-16.

Woodley, A., Metzger, N., & Dylan, S. (2012). *Employer Attitudes Towards Employing Disabled People*. New Zealand: PointResearch.

Yuker, H. E., Block, J. R., & Campbell, W. J. (1960) *A scale to measure attitudes toward disabled persons: Human Resources Study Number 5*. Albertson, N. Y.: Human Resources.

Yuker, H. E., Block, J. R., & Young, J. (1970). *The Measurement of Attitudes Toward Disabled Persons*. Albertson, N. Y.: Human Resources.

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.

Základní informace (2010). NRZP ČR – Národní rada osob se zdravotním postižením České Republiky. Dostupné na: <http://www.nrzp.cz/o-nas/zakladni-informace.html>

Základy komunikace s lidmi se zrakovým postižením (2010). TyfloCentrum Praha, o.p.s.. Dostupné na: <http://www.praha.tyflocentrum.cz/dokumenty-ke-stazeni/metodicke-pokyny/index.php?item=170>

Iné zdroje:

Ammendments to the Rehabilitation Act of 1973, 1978

Developmental Disabilities Assistance and Bill of Rights, 1994

The Rehabilitation Act, 1973

The Americans With Disabilities Act, 1990

Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Zákon č.198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací

Zákon č.262/2006 Sb. Zákonníku práce

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb

