

## Podmínky pro přijetí koncepce sociální ekonomiky v České republice

doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc., Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií

Téma sociální ekonomie, vztah ekonomiky a společnosti je předmětem teoretických diskusí. Otázkou je, zda postupovat směrem od teorie k empirii nebo obráceně. Při využití zdrojů praktických reflexí označujeme v empirické rovině sociální ekonomiku jako součást třísektorového pohledu na smíšenou ekonomiku: veřejná, tržní a sociální ekonomika (třetí sektor). Subjekty mají institucionální povahu, pracuje v nich vysoký počet dobrovolníků a mají vícezdrojové financování. Vykonnávají ekonomické činnosti: poskytují služby nebo výrobky určené zejména občanům v daném regionu. Plní také sociální roli: zaměstnávají osoby z nejvíce sociálně i ekonomicky „zranitelných“ skupin. Vytvářejí nová pracovní místa, u dobrovolníků napomáhají vytváření pracovních návyků.

Sociální ekonomika realizuje cíle Evropské unie: zvyšování zaměstnanosti a snižování sociální exkluze (Lisabonská strategie). Sociální ekonomiku tvoří: asociace, nadace, vzájemné společnosti, družstva. Subjekty třetího sektoru zprostředkovávají širokou škálu – bezplatných nebo zdánlivě bezplatných – služeb potřebným lidem, a to pomocí dobrovolníků, na kterých aktivity subjektů často spočívají. Třetí sektor je zapojen do regulace ekonomického života také tím, když například asociace nebo sociální družstva jsou partnery veřejných institucí v oblasti pomoci pracovního uplatnění tzv. sociálně znevýhodněných skupin občanů nebo při hledání práce málo kvalifikovaným nezaměstnaným lidem, u kterých hrozí nebezpečí permanentního vyloučení z pracovního trhu. Subjekty třetího sektoru mohou tak přebírat některé ekonomické role veřejných institucí (Defourny, 2004).

Současné ekonomické změny ovlivňují celou společnost a kultivaci lidského chování a mají dopad na rozmanité i marginalizované sociální skupiny. Roste počet zemí, kde vlády uzavírají smlouvy se subjekty třetího sektoru na poskytování služeb, které byly předtím poskytovány veřejnými institucemi. Naléhavost strukturální nezaměstnanosti, problémy sociální politiky a potřeba aktivnější integrační politiky přirozeně nastolují otázku, jak dalece třetí sektor přispěje k řešení těchto problémů a zda může v některých oblastech převzít tyto záležitosti od veřejných institucí.

Třetí sektor a jeho rozvoj je výsledkem rozšiřování nabídky statků a služeb, které nemůže veřejný sektor zabezpečit nebo těch, které nechce z důvodů neziskovosti zajišťovat sektor soukromý. Jeden z hlavních důvodů významu třetího sektoru je ten, že soukromý ziskový sektor nebo stát někdy není schopen zajistit dostatečné řešení nově vznikajících potřeb (Anheier, 2002).

Sociální ekonomika vzniká ve Francii a formuje se pod vlivem myšlenek sociální solidarity a spravedlnosti, stejně jako udržitelné ekonomické spolupráce jednotlivců. Vedle státu a podnikatelských společností nebo agentur jsou zakládány organizační typy subjektů, které reagují na skutečnosti a poskytují potřebné typy služeb. Evropská komise považuje za hlavní subjekty jako základní čtyři „pilíře“ sociální ekonomiky: družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace.

V České republice je sociální ekonomika reálným jevem, ale není podložena legislativním rámcem, protože doposud neexistuje právní definice tohoto fenoménu. Její subjekty jsou významnou součástí místní občanské společnosti při řešení různých problémů ekonomické, sociální a kulturní povahy. Subjekty sociální ekonomiky mají různé právní formy a představují nové alternativy ve způsobech uspokojování potřeb občanů a sociálních skupin, zejména znevýhodněných osob, které se obtížně integrují do většinové společnosti.

Podmínky pro přijetí koncepce v současné době lze argumentovat jako odborný problém: ekonomické, legislativní, společenské podmínky povzbuzující přijetí koncepce (výzvy) a ekonomické, legislativní, společenské podmínky omezující přijetí koncepce.

Návrhy na řešení spočívají v teoretické a výzkumné činnosti akademických a vědeckých pracovišť, v nacházení spolehlivých poznávacích (teoretických, metodologických, empirických) nástrojů, ve změně ekonomického, legislativního a politického "rámcu" sociální ekonomiky: zavedení mechanismu delegování některých ekonomických rolí subjektů veřejné ekonomiky na subjekty sociální ekonomiky; hledání efektivnějších forem uspokojení rostoucího rozsahu a spektra sociálních služeb (vliv vyššího počtu stárnoucí populace) v době kompetitivní ekonomiky; novelizace legislativy; posilování důvěry v politickém prostředí a ve veřejném mínění v evropských souvislostech; ožívování forem občanské společnosti (sociálního kapitálu) zároveň s demokratizací, se "znalostní" a s multikulturní společností; šíření myšlenek nových přístupů k sociální a ekonomické koordinaci zároveň s posilováním odpovědnosti a vize trvale udržitelného rozvoje.

### **Literatura**

ANHEIER, K. Helmut (2002): *The third sector in Europe: Five theses*. Civil Society Working Papers Numer 12. The Centre for Civil Society. Londýn: London School of Economics and Political Science.

DEFOURNY, Jacques (2004): *Sociální podniky v rozšířené Evropě: Koncept a skutečnosti*. [cit. 2005-06-10]. Dostupný z www: <[www.cecop-est.cz](http://www.cecop-est.cz)>

DOHNALOVÁ, M. (2006): *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

## **Formy zvýšení zaměstnanosti pečujících matek**

**Pavína Houdková, Mgr. Martina Chmelová**, občanské sdružení Alfa Human Service, Praha

Organizace Alfa Human Service je neziskové občanské sdružení, které svou hlavní činnost zaměřuje na pomoc a podporu pečujících osob.

Svoje cíle organizace naplňuje prostřednictvím tří základních projektů.

1. Projekt Alfabet.cz je internetový informační servis pro pečující osoby (rodiče i odborníky), které se starají o děti se zdravotním postižením.
2. Projekt Pečujeme o pečující, který je určen pečujícím osobám mířícím na trh práce.
3. Projekt Všestranným profesionálem, vzdělává sociální pracovníky a ostatní odborníky poskytující své služby rodinám s postiženými dětmi.

Problematika zaměstnávání pečujících osob je v současné době dlouhodobě podporovanou prioritou. Skupina osob, které dlouhodobě pečují o závislého rodinného příslušníka je poměrně rozsáhlá.

Jedná se o osoby, které pečují o:

- děti i dospělé osoby se zdravotním postižením nebo oslabením

- zdravé dítě či větší počet zdravých dětí, o které pečující osoba pečuje kontinuálně několik let.

Současné legislativní úpravy (především zákon o sociálních službách 108/2006, změna zákona o životním minimu a zákon o hmotné nouzi) vedou již nyní k tlaku na zvýšení počtu pečujících osob na trhu práce.

Většina pečujících osob, se kterými naše organizace pracuje

- není vedena na úřadu práce a to z důvodu pobírání dávek státní sociální podpory (rodičovský příspěvek) nebo POB
- je maximálně motivována pro vstup na trh práce a to z důvodu existenční nutnosti (končí vyplácení dávek), zvýšení sociálního kontaktu nebo vlastní realizace profesního uplatnění
- jsou ženy, které mají převážně středoškolské a nižší vzdělání, mají dlouhou pracovní pauzu a nemají vyhraněnou svoji vlastní profesi nebo se ke své profesi nechtějí nebo nemohou vrátit
- jako pečující osoby potřebují sladit svůj pracovní čas s péčí o rodinu (zkrácené pracovní úvazky, klouzavá pracovní doba atd...).

Problémy klientů, kteří jsou zařazováni do projektu s pracovním názvem Pečujeme o pečující jsou:

- nedostatek počítačové gramotnosti
- komunikační zábrany a neobratnost z důvodu dlouhodobé péče o rodinného příslušníka v domácím prostředí
- snížené sebevědomí

Projekt organizace Alfa Human Service s pracovním názvem Pečujeme o pečující se oficiálně jmenuje ***Vzdělávání a praxe pečujících osob o závislého rodinného příslušníka*** a je určen především pečujícím rodičům, kteří hledají uplatnění na trhu práce. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a rozpočtem ČR. Všechny služby jsou klientům projektu poskytovány zdarma.

Projekt slouží účastníkům, kteří mají **trvalé bydliště v kraji Praha** a to:

1. osobám, které dlouhodobě pečují o zdravotně postižené dítě;
2. matkám (příp. otcům) na mateřské dovolené pečujícím o dvě a více dětí;
3. matkám (příp. otcům) na mateřské dovolené pečujícím o jedno dítě.

Předpokladem pro účast v projektu je **zájem nastoupit do práce**. Výše uvedené skupiny jsou většinou dlouhodobě nezaměstnané a velmi obtížně získávají zaměstnání, pokud nemají zajištěno pracovní místo u předchozího zaměstnavatele nebo jim předchozí zaměstnavatel nedokáže poskytnout podmínky pro zvládání pracovních i rodinných povinností. Osoby, které pečují o zdravotně postižené dítě (ZPD) většinou nemohou ani v dlouhodobém horizontu pracovat na plný pracovní úvazek.

#### **Kurz je zaměřen na:**

- osvojení si základní počítačové gramotnosti s cílem přípravy na zkoušky a osvědčení
- trénink komunikačních dovedností formou práce ve skupině společně s psychoterapeutem
- výkon pracovní praxe s upevněním získaných návyků a dovedností.

Klientům je dále poskytována pomoc při hlídání dětí, tak aby se mohli nerušeně účastnit výukového programu i pracovní praxe v celém rozsahu. Dále je poskytováno pracovní poradenství jehož hlavní náplní je nalezení vhodného pracovního místa s ohledem na individuální potřeby klientů (ladění péče o rodinu, další vzdělávání, výkon práce).

Doba trvání kurzu je 5 měsíců, z toho 3 měsíce jsou věnovány výuce a práci ve skupině a 2 měsíce výkonu pracovní praxe.

**Cílem projektu** je prostřednictvím vzdělávacích, motivačních a aktivizačních činností usnadnit skupině osob pečujících o závislého člena rodiny vstup na trh práce a pomoci jim s hledáním pracovních míst.

Během dvouletého projektu proběhnou v občanském sdružení Alfa Human Service čtyři pětiměsíční vzdělávací turnusy pro 4 x 10 matek (otců) zaměřené na získání znalostí potřebných pro vstup na otevřený trh práce.

Po ukončení každého vzdělávacího turnusu proběhne písemná zkouška a to formou jednoho dílčího testu v z MS Office (např. Word) v počítačové škole [GOPAS](#). Další písemný test bude proveden přímo v Alfa Human Service a bude zaměřen na test získaných počítačových dovedností.

Koordinátor pro pracovní poradenství poskytuje pracovní poradenství všem klientům kurzu. S každým klientem pracuje individuálně v průběhu celého trvání kurzu. Jeho nabízená podpora je zaměřena na pomoc při vypracování životopisu každého klienta, motivačního dopisu, registraci do personálních agentur, vyhledávání vhodných pracovních míst, komunikaci s případnými zaměstnavateli.

### **Aktivity projektu**

**Klienti dochází po dobu 5 měsíců na níže jmenované aktivity kurzu dva dny v týdnu na dobu 6 hodin.**

1. **Základní počítačová gramotnost** (doba výuky je 3 měsíce, celkový rozsahu výuky IT je 72 hodin)
  - Zabývá se získáním základních dovedností při práci s počítačem (základní obsluha PC, práce se soubory, Word, Excel, emailová pošta, práce s informačními zdroji na internetu).
  - Při výuce jsou použity výuková CD počítačové školy Gopas, které jsou účastnicím k dispozici i v domácím prostředí pro jejich individuální přípravu.
  - Každý z účastníků během trvání kurzu vykoná povinně jednu dílčí zkoušku v počítačové škole [GOPAS](#) a bude mu předán studijní index pro vykonání dalších dílčích zkoušek.
  - Každý z účastníků si odnáší zkušební knížku (index) počítačové školy [GOPAS](#) s možností vykonat během doby trvání kurzu nebo po jeho ukončení další 3 zkoušky (cena jedné zkoušky je 300.-Kč)
  - Po vykonání 4 a více dílčích zkoušek má každý z účastníků možnost obdržet oficiální osvědčení nebo certifikát [ECDL](#).

Výuku vede lektor, který náročnost a rychlost výkladu upravuje podle potřeb klientek. Je věnován dostatečný čas procvičování a opakování. Součástí výuky jsou testy během kurzu, které nejsou známkovány, ale poskytují účastníkům možnost ověřit si kvalitu získaných dovedností. Výuka je zakončena praktickou zkouškou v Alfa Human Service, která zmapuje všechna témata probraná s lektorem.

Index počítačové školy Gopas klientům zůstává i po skončení kurzu a platí 3 roky. Otevírá se jim tak možnost dále si řídit a rozšiřovat své vzdělání v oblasti IT.

2. **Práce v terapeutické skupině** je zaměřena na získání základních komunikačních dovedností, práci v týmu, zvýšení sebevědomí, ladění požadavků pracovního a rodinného života, relaxační techniky (4 sezení v celkovém rozsahu 24 hodin). Pro první kurzy, kde se jsou samé ženy jsou vydefinována tato témata:
  - **sebevědomí** (ujasnění si svého já; kdo jsem; kdo už nechci být; jak mě vidí moje okolí; jak chci, aby mě vidělo moje okolí; náhled na svou situaci; věci, které chci a mohu změnit; náhled na svoji historii a budoucnost)
  - **žena v nás** (základní archetypy; Marie a Lilit; období v životě ženy-bohyně; žena a partnerství; žena nerovná se matka)

- **práce v týmu** (komunikační bariéry, správné pochopení sdělovaného, přijímání rolí v pracovním týmu, delegování odpovědnosti a pravomocí atd...)
- **relaxační techniky** (základní téma syndrom vyhoření; funkce odpočinku v životě dospělého člověka; prakticky nácvik relaxačních technik)
- **nadstavbový seminář Zdravotně sociální péče** - je doplňkový seminář vybraným účastnicím projektu, které budou mít zájem pracovat ve zdravotně sociálních službách.

V této části projektu spolupracujeme se vzdělávací společností Alkion o.p.s., která se věnuje poskytování psychosociálních služeb. Každá práce ve skupině začíná se v 9:00 hod. a končí cca ve 14:00 hod. Zpočátku se zdá, že tato doba je dlouhá a jistě již v poledne nebude co probírat. Opak je pravdou. Lektorka (ženské) skupiny **paní Květa Hrbková**, která schůzky v Alkionu pro naše klientky připravuje a vede, dokáže i zdánlivě neobsažené téma přiblížit a otevřít do takové šíře, že i 5 hodin skupinového sezení je málo.

### 3. **Poradenství** - v rámci přímého oslovování potenciálních zaměstnavatelů bude zajištěno:

- poradenství organizacím v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- předávání informací se zaváděním flexibilních míst,
- zvyšování povědomí o významu rovných příležitostí na trhu práce,
- předávání zkušeností o projektu jiným organizacím,
- pomoc při hledání pracovního místa,
- pomoc při zajištění hlídání dítěte - klientům budu v případě potřeby zajištěna finanční pomoc na hlídání dětí tak, aby se mohli nerušeně účastnit výuky i výkonu pracovní praxe.

### 4. **Pracovní praxe** je:

- zaměřena na praktické ověření a upevnění získaných dovedností a vytvoření pracovních návyků,
- realizována na pracovišti o. s. [Alfa Human Service](#), sdružení [BMI](#) nebo přímo na pracovišti potenciálního zaměstnavatele,

Po ukončení kurzu všichni účastníci **složí závěrečnou zkoušku** a obdrží **osvědčení o absolvování kurzu**.

## **DOPLŇKOVÉ SLUŽBY PROJEKTU**

Účastnicemi projektu Pečujeme o pečující jsou zatím pouze ženy – maminky. Projekt je ovšem koncipován tak, že i případný účastník ze skupiny nezaměstnaných pečujících mužů nebude z aktivit nijak vyčleněn a budou mu poskytnuty stejné služby jako ženám.

### **V rámci projektu přispíváme na zajištění hlídání dětí v době kurzu**

Maminky potřebují většinou prioritně pomoci se zajištěním péče o dítě během výuky i pracovní praxe. V případech, kdy navštěvují školu či předškolní zařízení, je tato výpomoc poskytována v případě nemoci dítěte. Ovšem jsou i děti, které ještě nedosáhly věku 3 let nebo z jiných důvodů nenavštěvují MŠ. Spolupracujeme s MC Nová Trojka a s hlídací agenturou Baby, která pohlídá v době kurzu mladší děti. Snažíme se zajistit i pomoc pro rodiče, kteří pečují o postižené děti. Agentura, se kterou spolupracujeme má zaměstnance vyškolené i na péči o handicapované děti..

## **Příspěvek při nástupu do zaměstnání**

Klientům, kteří během kurzu či po jeho ukončení nastoupí do zaměstnání vyplácíme po dobu 6 měsíců příspěvek na zajištění péče o děti ve výši 1200,- Kč /měsíc. Tyto prostředky lze použít například na zaplacení školního klubu, kroužku v MŠ, hlídání dítěte v době nemoci, aby matka mohla chodit do zaměstnání. Tato podpora je záměrně časově směřována na prvního půl roku v zaměstnání, protože tato doba je z hlediska udržení si místa nejrizikovější. Během zkušební doby je pro nového pracovníka důležité se dobře zapracovat, prokázat svou spolehlivost v plnění úkolů, nezůstat ihned na paragrafu, protože onemocněly děti apod. Příspěvek vytváří i další motivační složku, umožňuje matce zaplatit dětem ve školce či družině více kroužků, aby dobu využily smysluplně. Dává větší manévrovací prostor pro organizační změny v chodu domácnosti

## **ZHODNOCENÍ PROJEKTU**

### **Zájem o projekt**

Projekt jsme prezentovali na webu, kde se mohli zájemci také rovnou registrovat. Informační materiály jsme rozeslali na úřady práce, do mateřských školek a mateřských center, kde se dal předpokládat zájem cílové skupiny. Vzhledem k rozsáhlé publicitě projektu a péči, kterou jsme této činnosti věnovali se již do II.kurzu přihlásil trojnásobný počet zájemců.

Tento převis přetrvává po celou dobu realizace projektu. Zájemci ovšem přicházejí hlavně ze zájmových sdružení pro maminky a z mateřských školek. Z toho také plyne motivovanost klientek. Ještě před ukončením rodičovské dovolené aktivně hledají formy návratu do práce. Nečekají až na dobu, kdy budou v situaci nezaměstnaných matek po rodičovské dovolené, která ve většině případů významně přesahuje 4 roky.

Dalšími aktivními zájemci o naše služby jsou maminky pečující o handicapované dítě. Ty k nám vede vědomí, že i ony budou muset do budoucna řešit svou situaci z hlediska finančního a následně zabezpečení v důchodovém věku.

Trvalý převis zájemců je mezi 40% – 50% .

Z tohoto důvodu jsme před každým kurzem IT provedli výběrové řízení, abychom dali šanci v první řadě těm skutečně potřebným. S každým zájemcem jsme osobně hovořily o jeho motivaci a důvodech, které jej vedou jít do práce. Důležitým kritériem pro zařazení do kurzu bylo i datum předpokládaného nástupu do zaměstnání. Přednost měli zájemci s ambicí nastoupit do práce během 6 měsíců.

### **Úspěšnost projektu z hlediska výuky IT**

V současné době jsou uzavřeny první dva kurzy IT, které absolvovalo 20 klientek. Závěrečnou zkoušku v Alfa Human Service úspěšně vykonalo 95% klientek. Certifikovanou zkoušku z Wordu v počítačové škole Gopas úspěšně vykonalo 80% klientek. Z dotazníků zpětné vazby vyplývá, že všechny klientky se dostaly na úroveň běžného uživatele programu Word a v ostatních aplikacích se orientují.

### **Úspěšnost projektu z hlediska pracovního poradenství**

Pracovní poradenství klientky absolvovaly velmi aktivně a klientky II.kurzu absolvovaly i kurz klíčových kompetencí v rozvojovém centru IANUS. Tneto kurz je zaměřený na praktický nácvik komunikace s potenciálním zaměstnavatelem a týmovou práci.

V současné době pracuje v trvalém pracovním poměru 30% klientek, na smlouvy mimo pracovní poměr pracuje 20% klientek.

Z těchto čísel je vidět, že aktivizace měla pozitivní dopad na 50% klientek, které opravdu začaly pravidelně pracovat, i když některé z důvodu péče o handicapované děti pouze na částečný úvazek. Ostatní klientky v současné době hledají práci nebo si naplánovaly další vzdělávání.

## **Sociální kapitál a nezaměstnanost absolventů škol**

**Ing. Josef Budík, CSc. ,** Vysoká škola finanční a správní Praha

Absolventi vysokých škol mohou mít v České republice problémy se získáním prvního zaměstnání. Podle úřadů práce patří k tzv. znevýhodněným skupinám na trhu práce. Úřady práce jim věnují intenzivnější péči po dobu dvou let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku. Probíhá diskuse, jestli obory, které se na školách studují, didaktické metody a techniky používané v edukačním procesu a další atributy výuky odpovídají budoucí praxi studentů a také, zda školami nabízené specializace odpovídají požadavkům podniků. V obdobné situaci jsou i někteří absolventi zahraničních škol. Také v zahraničí probíhají obdobné diskuse.

Aby člověk mohl reagovat a zvládat změny musí být odolný a výkonný. V tom se stále větší část populace přibližuje sportovcům. Příprava sportovců využívá různé metody tréninku a psychologické přípravy k vrcholovému výkonu. Jsou zpravidla označovány jako koučování. Koučování je obecně použitelná technika pro zvyšování výkonnosti, dosahování spokojenosti a naplnění cílů na základě rozvoje odpovědnosti, sebemotivace a vědomého poznání sebe i světa kolem nás. Možnost využít koučování při prvních krocích absolventů škol v novém zaměstnání se ukazuje jako možný směr v rozvoji malých a středních podniků.

Druhým novým a silným trendem v podpoře absolventů škol i jejich zaměstnavatelů je budování absolventských sítí. Postupně se zvětšuje počet vysokých škol, které upravily a rozšířily strategii své činnosti a jejich „produktem“ již přestává být pouze dobře připravený absolvent, ale stává se jím sociální kapitál ve smyslu soustavně obnovované, doplňované a rozšiřované kooperující absolventské sítě. Jedná se o produkt nové generace, který zcela zásadním způsobem zvyšuje uplatnitelnost absolventů a vytváří zpětnou vazbu mezi nimi a vysokou školou.

## **Strategické dokumenty**

Z oficiálně přijatých relevantních dokumentů vyplývá nutnost co nejdříve a nejefektivněji využít v prvním zaměstnání vysoký znalostní potenciál absolventů. Relevantním dokumentem je například text „Vyučování a učení – cesta k učící se společnosti, Bílá kniha Evropské komise (1995). Česká republika přijala mezinárodní závazky v tomto směru podpisem Charty malých a středních podniků (Fiera, 2000). Další závazky vyplývají z tzv. Lisabonského procesu (usnesení Rady vlády pro evropskou integraci č. 47/2002). Pro ČR platí dokument Evropské komise z roku 2001 „Memorandum o celoživotním učení“.

Hodnocení výsledků ale není příliš optimistické. Například země EU nevyužívají potenciál pracovních sil a cíl zaměstnat 70 % práce schopného obyvatelstva do r. 2010 nebude splněn. V EU jen 63,3 % pracovních sil v aktivním věku bylo v roce 2004 zaměstnaných.

V Národním akčním plánu zaměstnanosti na léta 2004 - 2006 si vláda České republiky dává za cíl realizovat řadu opatření, která by měla pomoci zlepšovat zaměstnatelnost mladých lidí vstupujících na trh práce. V rámci těchto opatření je kladen důraz na podporu rozvoje individuálních schopností,

znalostí a motivace k práci a ke vzdělávání a na modernizaci vzdělávacího systému, který by měl vytvářet pro každého absolventa školy nejlepší předpoklady k úspěšnému vstupu na trh práce.

Školy poskytují vzdělání převážně ve špičkové kvalitě a včetně kvalitní teorie. Vzdělávací proces ale oficiálně končí s ukončením soustavné přípravy na povolání. První zaměstnání následně vyžaduje dovednosti poněkud jiného charakteru, než vyžadují školy. Zaměstnavatelé proto musí s novými zaměstnanci pracovat a předávat jim znalosti z praxe. Novým zaměstnancům musí předat jistý objem základních znalostí, informací a know-how souvisejících s:

- fungováním firmy,
- firemní kulturou,
- způsobem využívání výpočetní techniky,
- dalšími záležitostmi souvisejícími s jejich pracovní pozicí a kompetencí.

To vyžaduje zvýšené náklady zaměstnavatelů při zapracování nových zaměstnanců a současně jiné dovednosti včetně didaktických a pedagogických.

Nadnárodní firmy, banky, státní instituce vypracovaly programy pro nové zaměstnance a v jejich průběhu je seznámí s chodem celé organizace. Lektory jsou vedoucí pracovníci a rozpočty s takovou činností počítají. V jiné situaci je malý nebo střední podnik (MSP). Zaměstnat a zapracovat absolventa představuje relativně velké úsilí a má zpravidla nulový nebo dokonce záporný vliv na ekonomický výsledek firmy.

### **Koučování jako variantní způsob zpracování nového zaměstnance**

Obdobně jako sportovcům na hřišti může pomoci novému člověku na pracovišti metoda koučování. Lze ji chápat jako přístup, způsob komunikace a vedení lidí, metodu, která uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon, pomáhá učit se. Vychází z optimistického pohledu na člověka a chápe každou lidskou bytost jako potenciál pro svůj vlastní rozvoj.

Nejen ve sportu, ale i v podnikání a vzdělávání se ukázalo koučování jako účinnější, než vedení zaměstnance prostřednictvím instrukcí a příkazů. Koučování vznikalo jako reakce na již se přežívající a stagnující metody klasických "mocenských" přístupů výchovy a vzdělávání dospělých a ve svých začátcích bylo také reakcí na určitý redukcionismus některých moderních metod, jež opomíjejí význam emocí jako hybné síly v procesu stanovování si a dosahování cílů.

Umění vést lidi patří k prvořadým manažerským dovednostem. Je to cesta ke zvyšování výkonnosti firem, rozvoje osobnosti a snižování psychického napětí. Kultura řízení je při koučování založena na důvěře a respektování, na zásadně odlišném přístupu k člověku. Koučování přispívá ke zvýšení schopnosti sebereflexe, rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, rozvoji sebe organizace, využívání vlastních možností a osobní spokojenosti.

Ústředním pracovním prostředkem koučovací praxe je otevřený dialog. Vůči koučovanému se kouč snaží o postoj respektu, nepředpojatosti, zájmu a ocenění dosavadních pracovních a životních strategií. Těmto východiskům spolupráce je podřízena momentální volba pracovních prostředků a strategií jednání. Dostupná literatura<sup>1</sup> přesvědčivě zdůvodňuje, že spíše než dávat instrukce a příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři odlišné oblasti (metodika „GROW“):

- CÍLE (Goal Setting) jak dlouhodobé, tak krátkodobé,
- prověření REALITY (Reality), tj. zjištění skutečného stavu věci,
- MOŽNOSTI (Options), tj. alternativní strategie,
- VŮLE (Will) něco udělat.

Na příkladech ukazuje<sup>2</sup> koncept manažera-trenéra, který jako lídr vede svůj tým k úspěchu a zároveň pečlivě pozoruje a ovlivňuje rozvoj každého jednotlivce.

Koučování se dnes stává stále účinnějším a pozoruhodnějším nástrojem řízení. Manažeři si postupně začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než byli až dosud zvyklí a mohou současně objevit nové příležitosti a nová řešení problémů. Koučování není však

<sup>1</sup> Whitmore, . Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.

<sup>2</sup> Fleming Ian; Taylor Allan J.D. Koučink. Portál 2005 ISBN 80-7367-009-7. 112 s

zdaleka jenom nástrojem, který mohou manažeři využívat pro fázi zapracování absolventů škol na pracovišti, je také vhodným nástrojem pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Jeho využití vyžaduje zcela jiný, pozitivnější přístup k lidem.

Chce-li zkušený zaměstnanec firmy nebo její majitel koučovat, musí potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí, opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení. Osvojit si koučování a dokázat koučovat nenásilně a co nejefektivněji, vyžaduje nezbytnou míru odhodlání a vůle. Stejně jako osvojení jakékoli jiné dovednosti, postoje, stylu nebo přesvědčení. Umožňuje ale koučovanému absolventovi školy ujasnit si své hodnoty a vnitřní priority, najít mezi nimi rovnováhu, lépe porozumět sám sobě a využít tvořivého potenciálu a vytvořit si takový obraz firmy, který ho bude lákat a motivovat.

Ze všech podstatných zásad koučování vychází projekt<sup>3</sup> „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. Mezi cíle projektu patří zavádění moderních způsobů řízení lidských zdrojů a rozvoje moderních forem a metod vzdělávání zaměstnanců.

Koučování pomáhá porozumět přínosu lidského potenciálu k dosažení maximální individuální výkonnosti. Rozvíjí ochotu k učení podporuje zkoumání efektivního fungování firmy z hlediska požadavků na lidské zdroje a jejich racionálního využití v měnících se ekonomických podmínkách. Lze provádět v různých variantách a směřuje k výraznému zlepšování sebereflexe, rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, zásadnímu rozvoji efektivního využívání vlastních možností a podpoře osobní spokojenosti

Koučování může být prováděno formou individuálních konzultací i formou práce se skupinou absolventů školy, kteří nově nastoupili do firmy. Méně časté skupinové koučování je výhodné především tehdy, když lze předpokládat, že se bude zvolené téma týkat většiny zúčastněných osob a jeho opakování při individuálních sezeních by nebylo efektivní. Dále je vhodné u témat, v rámci nichž je intervenováno ve prospěch skupinové dynamiky a skupinové spolupráce, anebo se skupinové dynamiky cíleně využívá k nácvičování nových postupů (skupinové vyjednávání, metody skupinového řešení problémů). Zásadou je měřit dosažený pokrok, pozitivně pokrok koučovaného hodnotit a k dosažení lepších výsledků jej pozitivně motivovat.

## **Nové strategie vysokých škol**

Lepší uplatnění absolventů bylo prvotním a nejdůležitějším stimulem, který vedl a vede k zásadní proměně finálního produktu edukačního procesu vysoké školy. Produkt - lidský kapitál ve smyslu dobře připraveného absolventa - nabývá další rozměr a další dodatečnou hodnotu tím, že vystupuje v komplexnější podobě jako sociální kapitál ve smyslu permanentně reprodukováné, doplňované a rozšiřované absolventské sítě.

Absolventské sítě hrají důležitou roli při uplatnění absolventů vysokých škol. Prostřednictvím absolventů, kteří již zastávají významná místa, se uplatňují noví absolventi. Roste význam těch prvků vzdělávacího procesu, které umožňují studentům připravit se na týmovou spolupráci. K ní dochází na jak mezi obory, tak mezi jednotlivými ročníky. Roste rovněž význam přípravy absolventů na to, aby byli schopni těžit ze školou poskytovaného informačního servisu. Jejich myšlení se edukačním procesem musí formovat jako otevřené novým poznatkům a vzdělávání musí současně studentům ukázat, jakou komparativní výhodu jim napojení na zdroj původních odborných informací produkovaných vysokou školou dává.

Efektivní absolventská síť umožňuje:

- s využitím nadstavby nad stávajícím informačním systémem vysoké školy poskytovat strukturovaný informační servis z oblasti vlastního původního výzkumu širší veřejnosti, zejména pak absolventům vysoké školy,

---

<sup>3</sup> Projekt č. 2E06044 „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“

- Zorganizování systému zapojení studentů do vědeckovýzkumné činnosti jako základ pěstování schopnosti využívat nejnovější poznatky získané vědeckovýzkumnou činností s důrazem na týmovou mezioborovou a meziročnickovou spolupráci, zejména pak týmovou spolupráci, do které se zapojují absolventi vysoké školy,
- Prohloubení spolupráce mezi vysokou školou a vybranými firmami v oblasti návazného uplatnění absolventů, umožnění studia zahraničním studentům ze zemí, v nichž firma uvažuje o rozšíření svých odbytových či investičních aktivit,
- podstatné zvýšení uplatnitelnosti absolventů a urychlení jejich profesního vzestupu.

Předpokladem ale je, aby vysoká škola realizovala vědeckovýzkumnou činnost v oboru uplatnění absolventů, dosahovala zde původních výsledků a byla schopna poskytnout svým absolventům celoživotní informační servis, který jim přináší výraznou konkurenční výhodu. Současně pak úměrně výše uvedeným tendencím poroste význam "technologie" předávání a nabývání schopností získaných vzděláním, vytvoření interakce mezi tokem poznatků (prvků vzdělání), informací a zkušeností. Touto "technologii" je metodologie rozvoje poznání, která se tak dostane do přímého kontaktu s ekonomicky motivovanou praxí. Jde tedy o konstituování koncepčně budované, permanentně reprodukované, doplňované a rozšiřované KAS. Její další funkcí je schopnost pomáhat zprostředkovávat zpětnou vazbu mezi „odběrateli“ absolventů a vysokou školou a tedy podpora budování kontaktů s institucemi a podniky, jejichž prostřednictvím trh prakticky prověřuje úroveň pedagogické, vědecké i výzkumné činnosti vysoké školy.

Zahraniční zkušenosti ukazují, že absolventské sítě jsou současně nejefektivnějším způsobem získávání nových a kvalitních studentů a také prostředků z vnějšího okolí. Mění se a bude se měnit stále výrazněji složení populace, která prochází systémem vysokého školství. Nebudou to již jen ti, co skončí střední školu a ihned poté budou studovat na univerzitě, ale i ti, co se k vysokoškolskému (vzdělávacímu) servisu dostanou ve středním i vyšším věku, mj. právě z hlediska své profesní dráhy, jejího racionálního projektování z hlediska dlouhodobé uplatnitelnosti i ve smyslu prodloužení období produktivního uplatnění. Lze předpokládat, že dosavadním i tímto způsobem projde během svého života v dohledné době více než polovina populace. Vznikají různé formy "přifázování" člověka ve středním i vyšším věku k univerzitnímu vzdělávacímu procesu, mj. i s cílem napojit jej na absolventskou síť, tj. umožnit mu využívat informační servis poskytovaný univerzitou.

Důležitým zaměřením vysokých škol bude i rozpoznávání schopností potenciální klientely a její vhodné vytipování. K tomu bude docházet prostřednictvím produkce pedagogů nižších stupňů, jejich průběžným vybavením nejnovějšími poznatky z příslušné oblasti, finanční zainteresovaností na výběru a dodání kvalitních studentů.

Vytvářením globálních absolventských sítí se vysoké školy stanou mimořádně atraktivní pro firmy, pokud jde o zprostředkování využívání jejich odbytových a investičních příležitostí. A to zejména v případě, kdy produkce firem souvisí s některým z momentů procesu rozpoznávání, nabývání, uplatnění či uchování schopností člověka. Přitom je zřejmé, že v souvislosti s přechodem ke vzdělanostní společnosti s posilování produktivních složek osobní spotřeby bude u produkce kterékoli firmy stále více rozhodovat vztah této produkce k některému z aspektů plného rozvoje lidské individuality.

Regionální složka absolventských sítí zpravidla působí (či může působit) v příslušném regionu velmi intenzivně, a to zejména v důsledku synergických efektů, kde podporuje především přirozené sousedské kontakty v rámci nichž vysoká škola působí. V regionálním měřítku tak mohou absolventské sítě (jejich regionální složka) sehrát velmi významnou roli.

### **Závěrečné shrnutí**

První zaměstnání vyžaduje poněkud jiný charakter spolupráce mezi manažerem a nově zaměstnaným absolventem školy, než spolupráce se zkušeným zaměstnancem. Většina škol neposkytuje vhodnou teoretickou přípravu k tomu, jak předávat znalosti a dovednosti, ale nové poznatky o motivaci a vedení lidí odvozené ze sportovní praxe jsou použitelné i v podnikání. Protože musí zaměstnavatelé s novými zaměstnanci pracovat a předat jim v krátké době velký objem know-how nutného pro provoz firmy, mohou k tomu využít postupy známé z koučování sportovců. Pozitivně

oceňovat dosažené výsledky a shoda na dalších postupných krocích, na konkrétních, měřitelných, dosažitelných a kontrolovatelných cílech je formou, jak zajistit, aby noví zaměstnanci co nejaktivněji absorbovali celý nutný objem základních znalostí v krátké době.

Další strategií, která může usnadnit přechod absolventů škol do prvního zaměstnání jsou absolventské sítě. Vhodná kombinace obou progresivních přístupů může přispět ke snadnějšímu získání zajímavého a perspektivního zaměstnání, pocit uspokojení z úspěchů v práci může intenzivně pozitivně motivovat absolventy i majitele firem k jejich zaměstnávání.

## **Literatura**

Fischer-Epe Maren. Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení. Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9. 192 s.

Fleming Ian; Taylor Allan J.D. Koučink. Portál 2005 ISBN 80-7367-009-7. 112 s.

Podpora získání prvního zaměstnání ( žádost o finanční podporu z JPD3). Praha, Asociace podnikatelek a manažerek ČR, 2005. 37s.

Projekt č. 2E06044 „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“ Jindřichův Hradec, Vysoká škola ekonomická, 2006.

Stacke, Eduard. Koučování. Pro manažery a firemní týmy. Grada, 2005. ISBN 80-247-0937-6. 156 s.

Whitmore, John. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Management Press, 2004. ISBN 80-7261-1011. 186 s.