

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociální práce

# **Diplomová práce**

Bc. Petra Zoubková, DiS.

**Sociální podnikání**

***Jak se sociální podnikatelé vypořádávají s nároky  
sociálního podnikání***

Social Entrepreneurship

*How Social Entrepreneurs Deal With the Requirements of Social  
Entrepreneurship*

Praha 2019

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslava Šťastná, Ph.D.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Jaroslavě Šťastné, Ph.D. za vstřícnost, odborné vedení a poskytnutí cenných rad. Mé poděkování náleží také paní PhDr. Evě Dragomirecké, Ph.D. za poskytnutí cenných podnětů k empirickému výzkumu. Dále děkuji všem účastníkům výzkumného šetření, bez kterých by tato práce nevznikla.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 5. srpna 2019

.....

Jméno a příjmení

**Klíčová slova (česky)**

Sociální podnikání, integrační sociální podnik, sociální podnikatel, specifika managementu, nároky sociálního podnikání, osoby znevýhodněné na trhu práce

**Klíčová slova (anglicky):**

Social enterprise, work-integration social enterprise, social entrepreneur, company management specifics, social entrepreneurship requirements, people with labour market disadvantage

## **Abstrakt**

Cílem práce je popsat faktory, které ovlivňují sociální podnikání, z pohledu sociálních podnikatelů. Přehledová část popisuje základní pojmy, vývoj konceptu sociální ekonomiky, vztah sociálního podnikání a sociální politiky, vztah sociálního podnikání a sociální práce, specifika managementu sociálních podniků, teoretickou část uzavírá popis současné situace sociálního podnikání v podmínkách ČR. Sběr dat kvalitativního výzkumu byl prováděn u 12 vedoucích pracovníků různých sociálních podniků z 9 krajů ČR. Použitou metodou je polostrukturovaný rozhovor. Data z rozhovorů byla podrobena induktivně-deduktivní analýze. Výzkumná otázka se zaměřuje na nároky, které přináší zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, předpoklady a úskalí fungování sociálního podnikání.

Výzkum ukázal, že překážkami fungování sociálního podniku jsou nedostatečné znalosti specifík zaměstnávané cílové skupiny; motivace orientovaná pouze ziskem; nedostatečná příprava v oblasti podnikání; vysoké nároky na výkon znevýhodněných zaměstnanců; nedostatečné pracovní dovednosti a návyky na straně zaměstnanců; časté absence; emoční nestabilita a osobní problémy, které narušují pracovní proces; absence legislativy upravující sociální podnikání; postoj veřejnosti a veřejné správy; diskriminace; emoční vyčerpání vedoucích pracovníků a nedostatek vhodné odborné podpory. Příznivě naopak působí spolupráce se sociálními službami; častá a otevřená komunikace se zaměstnanci; zajištění psychosociální podpory znevýhodněným zaměstnancům; trpělivost, vstřícnost, individuální přístup a sdílení zkušeností s jinými sociálními podnikateli.

Kapitoly Diskuse a Závěry a doporučení obsahují nastínění možností předcházení bariér ve výkonu sociálního podnikání, jakož i implikace pro další výzkum.

## **Abstract**

The aim of the present thesis is to study the factors that affect social entrepreneurship from the perspective of the entrepreneur. The initial review provides definition of key terminology and a summary of the development of the concept of social economics, the relation between social entrepreneurship and social politics as well as that of social entrepreneurship and social work, and the specifics of company management in social enterprises. Ultimately, a review of the present state of social entrepreneurship in the Czech Republic is presented. The data for qualitative research was collected during interviews with 12 executives of various social enterprises based in 9 regions of the Czech Republic using the semi-structured interview method. Collected data was analyzed using inductive-deductive analysis. The research focuses on the requirements of providing employment for disadvantaged persons and the prerequisites and drawbacks of running a social enterprise.

The research has shown that the main drawbacks of social entrepreneurship include insufficient knowledge of the specifics pertaining to the target group of employees; profit-oriented motivation; insufficient business training; excessive demands on the performance of disadvantaged employees; insufficient skills and working habits on the part of the employees; frequent absences from work; emotional instability and personal issues interfering with work performance; lack of legal regulations regarding social entrepreneurship; public opinion and the attitude of public administration; discrimination; emotional exhaustion of management; and lack of relevant education programmes and supervisory support. Factors that exhibit a positive effect include cooperation with social services; frequent open communication with employees; availability of psychosocial support for disadvantaged employees; patient, accommodating, individualized approach; and sharing of knowledge among social entrepreneurs.

The chapters entitled "Discussion" and "Conclusions and Recommendations" include a set of measures to be implemented in order to prevent or mitigate the setbacks associated with social entrepreneurship, as well as implications for further research.

## OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1 Vymezení základních pojmů</b>	<b>11</b>
1.1 Sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální podnik, sociální podnikatel	11
1.2 Sociální podnik vs. chráněná dílna	19
1.3 Společenská odpovědnost firem	19
1.4 Sociální zemědělství	21
<b>2 Historické ohlednutí</b>	<b>25</b>
2.1 Předchůdci sociálních podniků: družstva	25
2.2 Vývoj sociální ekonomiky v Evropě	32
2.3 Vývoj sociální ekonomiky v USA	34
2.4 Vývoj sociální ekonomiky na našem území	35
<b>3 Podpůrné iniciativy – evropské, mezinárodní, národní</b>	<b>37</b>
<b>4 Sociální podnikání a sociální politika</b>	<b>41</b>
4.1 Aktivní politika zaměstnanosti	41
4.2 Veřejné zakázky	43
<b>5 Sociální podnikání a sociální práce</b>	<b>45</b>
<b>6 Specifika managementu</b>	<b>50</b>
6.1 Vedení v sociálním podniku	51
6.2 Cílové skupiny	52
6.3 Nároky na management	53
<b>7 Sociální podnikání v podmínkách ČR</b>	<b>57</b>
7.1 Statistické údaje	57
7.2 Principy	59
7.3 Legislativa	61
7.4 Odborná podpora	62
<b>8 Empirický výzkum</b>	<b>64</b>
8.1 Zdůvodnění výzkumu	64
8.2 Cíle výzkumu	64
8.3 Metody sběru dat	65
8.4 Výběr respondentů	66
8.4.1 Kritéria výběru	66
8.4.2 Představení respondentů	69

8.5	<i>Analýza dat</i> .....	71
<b>9</b>	<b>Výsledky</b> .....	<b>72</b>
9.1	<i>Motivace</i> .....	72
9.2	<i>Kvalifikace</i> .....	73
9.3	<i>Připravenost - očekávání a jejich naplnění</i> .....	74
9.4	<i>Předpoklady fungování</i> .....	77
9.5	<i>Bariéry fungování</i> .....	79
9.6	<i>Specifika managementu</i> .....	84
9.7	<i>Míra vyčerpání a podpora</i> .....	91
9.8	<i>Úspěšnost podniku na trhu</i> .....	93
9.9	<i>Shrnutí</i> .....	93
<b>10</b>	<b>Diskuse</b> .....	<b>96</b>
<b>11</b>	<b>Závěry a doporučení</b> .....	<b>99</b>
<b>12</b>	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>102</b>
<b>13</b>	<b>Seznam grafů, obrázků, tabulek</b> .....	<b>110</b>
<b>14</b>	<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>111</b>



## Úvod

Sociální práce je velkým tématem v dobách diskusí o stavu současné společnosti v souvislosti se změnami a sociálními riziky, jež s sebou přináší proces modernizace. Ten s sebou vedle technického pokroku přináší také změny ve vztazích a člověk se tak ocitá před novými pobídnutími společenského prostředí, je vystavován nárokům na nově vznikající sociální situace a události. Výzvou pro sociální práci je, kterým směrem se ubírat tak, aby byla schopna efektivně a pružně reagovat na všechny aktuální a přicházející společenské změny? Obecně se od sociální práce očekává, že bude svým klientům poskytovat ochranu před sociálním vyloučením nebo je bude podporovat v jejich reintegraci do společnosti.

V situaci, kdy je zaměstnání považováno za klíčový prvek integrace, se dostává sociální práce do jistých nesnází, neboť sama o sobě pracovní místa vytvářet nedokáže. (Castel, 2003 in Gojová, 2014) Sociální ekonomika odpovídá na aktuální výzvy sociální práce i moderní snahy o humanizaci globalizujícího se trhu práce, zboží a služeb. Z perspektivy sociální práce je zapotřebí posilovat především subsidiaritu a participaci jedinců, přičemž sociální podnikání je jedním ze způsobů, jak v praxi tyto principy naplňovat. Otevírá cestu k tomu, aby jedinci, kteří jsou nositeli stigmat, nebo jejichž sociální fungování je ohroženo, byli posíleni a zmocněni řešit svoji situaci (nebo v ní být alespoň aktivně angažováni). Důraz je přitom kladen na to, aby byl u těchto osob rozvíjen jejich potenciál, silné stránky, jichž jsou nositeli, a díky nimž mohou, například právě tehdy, pokud pro ně na trhu práce existují vhodné pracovní pozice odpovídající jejich specifickým, uskutečňovat potřebu seberealizace.

Ačkoliv je sociální podnikání v ČR v současné době v rozkvětu, velice málo diskusí se zabývá vztahem sociálního podnikání a sociální práce. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci sociálních podniků jsou osoby v nepříznivé sociální situaci, je zde téma sociální práce na místě. Zaměstnávání znevýhodněných osob může do pracovního procesu přinášet různé náročné situace, ať už z povahy samotného znevýhodnění či z povahy širších osobních

problémů, se kterými se sociální podnikatelé musejí vypořádávat. Pokud tak činí svépomocí, bez intervence sociálního pracovníka, může takové počínání bez kvalitní odborné podpory dlouhodobě vést k zahlcení či psychickému vyčerpání a kontraproduktivě takových aktivit. Cílem předkládané práce je zjistit, jaké nároky přináší zaměstnávání znevýhodněných osob a jak se s nimi sociální podnikatelé vypořádávají. Předkládaná práce se dále zaměřuje na popis předpokladů a bariér fungování sociálního podniku z pohledu sociálních podnikatelů.

## **1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ**

Dnes jsme svědky pozoruhodného růstu významu občanského sektoru téměř ve všech industrializovaných zemích. Jedná se zejména o socioekonomické iniciativy, které nepatří ani do tradičního soukromého sektoru za účelem dosažení zisku, ani do veřejného sektoru. Tyto iniciativy obecně odvozují svůj podnět z dobrovolnických organizací a fungují v nejrůznějších právních formách. V mnoha ohledech představují nové, alternativní vyjádření občanské společnosti proti pozadí hospodářské krize, oslabení sociálních vazeb a obtížím sociálního státu (Borzaga a Defourny, 2004). V tomto případě je žádoucí podívat se na případný vztah sociální práce a právě sociální ekonomiky.

Sociální ekonomika jako fenomén má v Evropě, ba i ve světě, prokazatelně bohatou historii. Jak uvádí Bornstein (2010), sociální podnikatelé prakticky existovali vždy, byli však nazýváni jinými jmény – vizionáři, filantropy, reformátory či světci. Nejedná se tedy o převratně novou myšlenku, spíše o její nové uchopení a nové podoby realizace, v novém kontextu doby. Praxe a podoba sociální ekonomiky se v jednotlivých zemích liší dle historického, politického, ekonomického a kulturního kontextu, pročež snaha o jednotnou definici či vymezení základních pojmů vyvolává diskusi. Česká republika v současné době stále nemá konkrétní legislativu, která by sociální podnikání ohraničovala, avšak přijala a následuje principy deklarované MPSV, které byli v Evropě identifikovány jako základní pilíře pro sociální ekonomiku (tzv. tripple bottom line). Následující text nabízí několik tuzemských i zahraničních definic vybraných pojmů.

### **1.1 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA, SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, SOCIÁLNÍ PODNIK, SOCIÁLNÍ PODNIKATEL**

Za posledních několik let se v oblasti sociální ekonomiky objevilo velké množství upřesňujících definic tak, jak se ta která badatelská skupina snažila etablovat se svým profilem, případně tak, jak vznikaly nové potřeby.

## Sociální ekonomika

Doherty et al. (2009) líčí sociální ekonomiku jako pole, jež se rozprostírá v sektoru soukromém i občanském zároveň a stimuluje sociální změny nebo řešení sociálních potřeb.

Monzón a Chaves ve studii *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union* odkazují na definici pojmu sociální ekonomiky, která je obsažena v **Chartě zásad sociální ekonomiky** instituce Social Economy Europe, evropského sdružení zastupujícího subjekty sociální ekonomiky. Charta akcentuje tyto zásady:

*nadřazenost jednotlivce a sociálních cílů nad kapitálem, dobrovolné a otevřené členství, demokratická kontrola ze strany členů, spojení zájmů členů/uživatelů a/nebo všeobecného zájmu, ochrana a uplatňování zásad solidarity a odpovědnosti, samostatné hospodaření a nezávislost na orgánech veřejné moci, většina přebytků je využívána pro účely cílů udržitelného rozvoje, služeb, které jsou předmětem zájmů členů, nebo obecného zájmu. (Monzón a Chaves, 2017, s. 7)*

Hunčová (2007a, s. 8) za jádro sociální ekonomiky považuje svépomocnou a vzájemně podpůrnou demokratickou ekonomiku, jež je

*schopná v určité míře zajistit sociální potřeby a jistoty aktivních občanů jejich vlastními nástroji, nezávisle na vládách a veřejné redistribuci. Její aktéři se mohou, ale nemusí, účastnit trhu a dosahovat i nedosahovat zisku, mohou a nemusí využívat filantropie či veřejných zdrojů, vždy však cestou redistribuce zisku dosahují ‚nikoli-jen-individuálních užitků‘ a to v rámci vlastního nepolitického konsensu občanů o cílech a prostředcích.*

Můžeme sem také zařadit tržní ekonomiku, pokud produkuje pozitivní sociální externality a také ekonomiku veřejnou, zejména pokud podporuje rozvoj sociální ekonomiky nepřímo.

Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR (Bednáriková a Francová 2011, s. 14) přináší tuto definici:

*Sociální ekonomika je souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.*

Ministerstvo práce a sociálních věcí v souvislosti s finanční podporou sociálních podniků v ČR v roce 2009 přináší studii Sociální ekonomika, ve které sociální ekonomiku popisuje jako:

*souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního. Sociální ekonomika umožňuje občanům aktivně se zapojit do rozvoje regionu. Vytváření zisku/přebytku sociálního podniku je žádoucí, není však primárním cílem. Případný zisk je přednostně užíván k rozvoji aktivit organizace a pro potřeby místní komunity. Vnitřní vztahy v sociálních podnicích směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě, vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách (MPSV, 2009, s. 9).*

Z uvedených definic a pojetí sociální ekonomiky vyplývá značná rozličnost, přesto lze identifikovat několik základních společných principů. Jedná se zejména o **demokracii** ve smyslu zapojení všech členů do rozhodování a nezávislost na veřejných financích, tedy **autonomii**. Sociální ekonomika je **dobrovolná**, může a nemusí generovat zisk, který má být vždy **redistribuován** k naplňování potřeb zejména na **lokální** úrovni. Sociální ekonomika má přispívat k rozvoji sociálního kapitálu, zejména v oblasti **zaměstnanosti**, nebo může tyto aktivity pouze nepřímo podporovat.

## Sociální podnikání

Webové stránky Duke University v Severní Karolíně (kde působil mimo jiné Gregory Dees, přední americký odborník na danou oblast), jež se zaměřuje na sociální podnikání, uvádí, že „sociální podnikání je proces usilování o inovativní řešení sociálních problémů.“

*„Sociálním podnikáním lze označit podnikatelské aktivity veřejné nebo soukromé, jejichž bezprostředním cílem není dosažení zisku, ale vytváření pracovních příležitostí.“* (Fiala in Hunčová, 2007a, s. 5)

Internetový portál zabývající se problematikou sociálního podnikání [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz) charakterizuje sociální podnikání jako souhrn podnikatelských aktivit, které prospívají společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání zaujímá důležité postavení v rámci místního rozvoje; často vytváří pracovní příležitosti pro osoby, jež jsou znevýhodněny zdravotně či společensky. Zisk z podnikání je použit za účelem dalšího rozvoje podniku, přičemž dosahování zisku je stejně důležité, jako zvyšování veřejného prospěchu.

Pojem sociální podnikání výstižně precizuje Francová a Bednářiková (2011, s. 6). Sociální podnikání podporuje vlastní aktivitu lidí, která se stává prostředkem k růstu sebedůvěry a zvyšování zaměstnanosti, přináší člověku dobrý pocit ze smysluplnosti práce. Z uživatelů sociálních služeb se stávají pracující osoby. V sociálním podnikání je implikován etický rozměr podnikání, dochází k šetření státních prostředků, což je způsobeno snížením závislosti na státu a taktéž tím, že potřebu státní dotace nahradí zisk. Sociální podnikání dále podporuje komunitní rozměr lidského života, využívá místní potenciál, podporuje solidární chování ve společnosti a v neposlední řadě propojuje neziskový, veřejný a soukromý sektor.

Zde můžeme vnímat rozpor v akcentu kladeném na nutnost dosahování zisku, přičemž společným principem je zaměření na řešení sociálních problémů, zejména skrze zaměstnání znevýhodněných osob. Je zjevné, že sociální podnikání otevírá novou perspektivu na sociálno i ekonomiku, neboť jde o činnost konanou nejen za účelem zisku a zároveň nejde pouze o poskytování pomoci a podpory potřebným.

## Sociální podnik

Hovoříme-li o sociálním podniku, nemyslíme tím zvláštní formu právnické osoby. Sociální podnik je výrazem jisté kvality činnosti. V současné době v ČR stále nemáme, na rozdíl např. od Slovenské republiky, zákon, který by sociální podnik přesně identifikoval. Sociálním podnikem u nás může být v podstatě ten, který se za takový prohlásí, tedy jakákoliv právnická/fyzická osoba.

Martin a Thompson (2010) charakterizují sociální podnik jako subjekt, který má sociální i ekonomický cíl a poskytuje zaměstnání osobám s postižením nebo osobám znevýhodněným na trhu práce.

O'Hara (2004) dále hovoří o sociálním podniku jako o subjektu, který zaplňuje mezeru mezi potřebami na straně jedné a veřejnými a soukromými zdroji na straně druhé, přičemž tyto zdroje mají potenciál vzniklé potřeby saturovat. Sociální podnik je pak nejrelevantnějším řešením právě tam, kde mohou být potřeby uspokojeny prostřednictvím zdrojů na úrovni místní komunity.

Dohnalová (2011) popisuje sociální podniky jako na státu nezávislé subjekty, které přispívají k místnímu rozvoji a podporují znevýhodněné skupiny obyvatel, jejichž integrace do společnosti se potýká s obtížemi. Další charakteristikou je, že reagují na nově vznikající potřeby společnosti.

Hunčová charakterizuje smysl sociálního podniku tak, že *„dokáže převzít část solidarity a péče o obecné blaho od sociálního státu na bedra sdružených občanů a tím osvobozuje veřejné rozpočty a administrativu od mandatorních povinností“*. To umožňuje, aby se sociální stát mohl modernizovat. (Hunčová 2007b, s. 23)

Z uvedeného vyplývá, že subjekt, který lze považovat za sociální podnik, identifikuje zejména zaměření na veřejný prospěch, integraci znevýhodněných skupin, skrze vytváření pracovních příležitostí, místní zdroje a komunitu.

Pro přesnější určení, co je sociálním podnikem a co není, byly v Evropě ustanoveny principy sociálního podniku, tzv. tripple botom line, které pro české prostředí dále rozvinulo MPSV. Více viz kapitola Současnost.

## **Integrační sociální podnik**

V rámci specificky zaměřeného empirického výzkumu fenoménu sociálního podniku založeného k účelům zvyšování zaměstnanosti počátkem století identifikoval Defourny se svými spolupracovníky celkem 39 kategorií nebo modelů tak zvaného „sociálního podniku pro pracovní integraci“, Work Integration Social Enterprise – WISE (Hunčová 2007b, s. 36). Cílem sociálních podniků typu WISE je tedy sociální integrace zaměstnanců do společnosti prostřednictvím jejich pracovního uplatnění. Tato integrace nemusí spočívat pouze v zaměstnanosti jako takové, ale rovněž může mít podobu vzdělávání a kariérního růstu (tedy ve zvyšování zaměstnatelnosti).

Vliv prvků tržních mechanismů vstupujících do oblasti sociální práce lze samozřejmě nahlížet z různých pozic. Především v německy mluvících zemích je vztah sociální práce a sociálního podnikání spojován často s pojmem „ekonomizace sociální práce“ (Schröter, 2011, Spatscheck, 2005 dle Gojová). Autorka tohoto textu se uchyluje především k pojetí sociálního podnikání jako nástroje sociální integrace společnosti.

Defourny a Nyssens (2006) popisují čtyři formy integrace v souvislosti se zaměstnáním, specificky v sociálních podnicích:

**1. Přejícné zaměstnání**, které umožní marginalizovaným skupinám přístup k pracovnímu trhu, byť jen na kratší dobu. Významným prvkem je v této formě i kvalifikační školení nebo stáž, díky kterým integrovaný získá řadu nových zkušeností. Charakteristickým znakem těchto subjektů je rychlý způsob integrace a v návaznosti na to je také většina pracovních smluv psána na dobu určitou.

**2. Samoudržitelná pracovní místa** s částečnou dotační podporou, jež pramení z fondů Evropské unie nebo z pokladen jednotlivých států. Tato pracovní místa jsou ekonomicky udržitelná ve střednědobém horizontu. V první etapě jsou tyto veřejné dotace poskytnuty ke kompenzaci kvalifikačních nedostatků cílové skupiny (u nás jsou to například společensky účelná pracovní místa). Doba jejich existence je časově omezena a tok peněz se zastaví v době, kdy zaměstnanci vyrovnají svou konkurenceschopnost na normálním pracovním trhu. Po skončení dotačního období, musí podnik financovat náklady spojené



s integrací zaměstnanců sám. Zde hovoříme o novější formě sociálních podniků.

**3. Plná udržitelnost se stoprocentní dotační formou.** Tento druh integrace je zaměřen na ty osoby, jež mají vysoké překážky ve vstupu na otevřený trh práce. To jsou především osoby se zdravotním postižením. Tyto WISE podniky, jak píše Defourny, patří k nejstarším. Jsou to kupříkladu období chráněné dílny, které z 80% fungují z finančních prostředků veřejné správy, dále z dobrovolných darů občanské společnosti.

**4. Integrace prostřednictvím produktivní činnosti.** Výsledkem může být veřejný statek či produkt.

Většina sociálních podniků se Defourny a Nyssens (2006) se uchyluje ke kombinaci výše uvedených forem integrace. Formy zastoupení jednotlivých podniků jsou v zemích Evropské unie různé, jakož i jejich legislativní rámec. Jak už je výše poukázáno, jednou z nejstarších forem sociálního byznysu, je chráněná dílna (dříve definována zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, od 1. ledna 2012 se změnou zákona již tento pojem oficiálně neexistuje), jejichž cílem je pomáhat osobám se zdravotním postižením, kteří obtížně nalézají práci na otevřeném pracovním trhu. **Výzkumná část předkládané práce se zaměřuje pouze na ty integrační sociální podniky, které podporují začlenění jedinců skrze zaměstnání.**

## **Sociální podnikatel**

Od sociálního podnikatele se očekává takový soubor vlastností, který zahrnuje jak kvalifikaci ziskově orientovaného podnikatele, tak další kompetence příznačné pro výkon sociálního podnikání. Dle Abu-Saifan (2012) je sociální podnikatel orientován posláním, používá soubor podnikatelského chování, aby poskytl společenskou hodnotu méně privilegovaným, a to prostřednictvím podnikatelsky orientované entity, která je finančně nezávislá, soběstačná a udržitelná. Je představitelem poslání, hybatelem změn, manažerem, tvůrcem společenských hodnot, je emočně zainteresovaný a vysoce odpovědný.

Sociální podnikatelé (Dees, nedatováno) se zavazují k vytvoření a udržení sociální hodnoty. Neustále usilují o to, aby sloužili tomuto poslání, jsou zodpovědní za jeho dosažení. Zároveň se neustále přizpůsobují a učí

za efektivního využívání zdrojů. Sociální podnikatelé jednají odvážně a nejsou omezeni prostředky, které jsou v současné době k dispozici. Vycházejí z nejlepších myšlenek v podnikatelských i neziskových sférách a působí ve všech druzích organizací: velké i malé; nové i staré; náboženské a světské; neziskové, prospěšné a smíšené.

Sociální podnikatelé se také potýkají s nejistotou (Bornstein a Davis, 2010) a mají vysokou potřebu autonomie. Ačkoliv sociální podnikatelé na svých cestách čelí mnohým nesnázím, jejich důležitou kvalitou je schopnost čerpat radost a slavit malé úspěchy. Úspěšné sociální podnikání zahrnuje dobře zavedené chování, které si lze osvojit. Zatímco se zdá, že někteří lidé se narodili s větší podnikatelskou náklonností než jiní, většina lidí se může podnikatelskému chování naučit.

Dle Mészáros (2008) sociální podnikatel pečuje o „zdraví“ a rozvoj svého podniku a pozorně zvažuje rizika svého podnikání jako všichni ostatní. Má vůdčí schopnosti, jasnou vizi, je inovativní, zároveň dokáže vnímat nenaplněné potřeby lidí, přináší řešení k odlehčení jejich svízelné situace ve snaze napomoci jejich soběstačnosti. Ve slabých stránkách a problémech své komunity spatřuje především výzvu k akci, ne důvod k izolaci či apatii. Podporuje vstup ohrožených skupin na otevřený trh práce, jakož i cíle ekologické udržitelnosti. Vždy jedná ve prospěch své komunity – oživuje, co bylo zanedbáno či zdevastováno, přivádí k životu to, co má potenciál se rozvíjet a prosperovat.

Thompson (2000) uvádí, že sociální podnikatelé jsou schopni vidět příležitosti k saturaci nenaplněných potřeb tam, kde je systém sociálního zabezpečení nechce nebo nemůže uspokojit, a zároveň jsou schopni shromáždit k tomu potřebné zdroje.

Přestože některé popisy sociálního podnikatele působí spíše vágně, lze shrnout, že sociální podnikatel by měl disponovat kvalitami podnikatelského druhu stejně tak jako kompetencemi sociálního charakteru. Měl by plně umět řídit podnik, dělat marketing, mít ekonomické znalosti a dovednosti na straně jedné; být citlivý a znát slabé stránky těch, které zaměstnává (osob v nepříznivé situaci), mít tzv. měkké dovednosti (empatii, komunikační dovednosti, řešení konfliktů, vyjednávání, sebereflexi, umění poskytnout zpětnou vazbu, kooperaci,

tvůrčí řešení problémů), vnímat svoje zaměstnance z pohledu širšího fungování. Mimo to by měl umět vnímat a naplňovat potřeby místní komunity a zohledňovat při svém chování environmentální cíle. Takto široký soubor dovedností umožňující efektivní práci sociálního podnikatele vyžaduje zevrubnou odbornou přípravu.

## **1.2 SOCIÁLNÍ PODNIK VS. CHRÁNĚNÁ DÍLNA**

V českém prostředí (Asmalovskij a Sadílek, 2016) je vnímání sociálního podnikání často zúženo zejména na zaměstnávání osob se zdravotním postižením, tedy „chráněnou dílnu“. Co se týče cílových skupin, má sociální podnikání mnohem širší záběr – etnické menšiny, mladí lidé z dysfunkčních rodin, osoby se zápisem v trestním rejstříku, osoby bez přístřeší, osoby s nízkou kvalitací, oběti domácího násilí, matky samoživitelky atd. Sociální podnikání je dále zaměřené na komunitu a místní rozvoj, přispívá k řešení kolektivního či společenského problému, nikoliv jen problému jednotlivce. Mimo jiné je také spojeno s konceptem společenské odpovědnosti, neboli CSR, která je jednou z hlavních priorit sociálních podniků.

## **1.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM<sup>1</sup>**

Pokud je nějaký podnik nositelem společenské odpovědnosti, neznamená to, že je nutně zároveň podnikem sociálním. Naopak sociální podniky jsou ze svojí podstaty nositeli společenské odpovědnosti firem vždy. Mezinárodní organizace Business for Social Responsibility (in Kuldová 2012, s. 14) charakterizuje CSR (Corporate Social Responsibility) jako dobrovolné, odpovědné chování firem jdoucí jednak nad rámec zákonných norem, jednak nad rámec etických, komerčních a společenských očekávání. Carroll (in Kuldová, 2012) definuje CSR jako závazek firem přijímat taková rozhodnutí a uskutečňovat takové postupy, jež jsou optikou hodnot a cílů naší společnosti žádoucí. Čaník a kol. (tamtéž)

---

<sup>1</sup>Kapitola převzata ze ZOUBKOVÁ, Petra. *Projekt nového sociálního podniku*. (Absolventská práce). Caritas – Vyšší odborná škola sociální: Olomouc, 2014.

pojmenovávají společenskou odpovědnost firem jako „*koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle*“. V českém prostředí je však společenská odpovědnost firem očima veřejnosti i samotných firem stále mylně zaměňována s firemní filantropií či charitou.

Nutno poznamenat, že tento koncept se netýká pouze firem, ale také neziskových organizací, akademické půdy, vlády a státního aparátu – ti všichni by měli pracovat s naprostou transparentností. CSR je tak kromě podnikatelského sektoru podporována řadou významných organizací jako EU, OSN či OECD.

Koncept společenské odpovědnosti firem v praxi znamená uplatňování principů „*People*“, „*Planet*“ a „*Profit*“, kdy People odpovídá principu sociálnímu, Planet environmentálnímu a Profit pak principu ekonomickému (Kuldová 2010, s. 15).

**Sociální princip** zahrnuje firemní filantropii, firemní dobrovolnictví, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělávání a rekvalifikaci, genderovou politiku, zodpovědné propouštění, angažovanost ve prospěch místní komunity a v neposlední řadě právě zaměstnávání ohrožených skupin obyvatelstva.

**Ekonomická dimenze** CSR spočívá v boji proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství, chudobě a praní špinavých peněz. Dále tento princip zahrnuje platební morálku, dodržování smluv, plnění závazků v ochraně spotřebitele, ochranu duševního vlastnictví a práv, dodržování stanovených etických kodexů či potírání kartelových dohod a zneužívání dominantního postavení.

Společnosti by měly reflektovat i dopady svojí činnosti na životní prostředí v rámci **environmentální sféry**. Ta zahrnuje ochranu životního prostředí, zavádění ekologických technologií, úspory energie či ekologickou politiku podniku (Kuldová, 2010).

Putnová a Seknička (2007) CSR dále klasifikují, mimo všeobecně používaného rozdělení na tyto 3 roviny, dle vnitřního a vnějšího zaměření firmy.

V rámci **vnitřního prostředí** se CSR realizuje v oblastech – fyzické prostředí (dbát na bezpečnost a zdraví), pracovní podmínky (naplňovat etická kritéria při získávání a výběru pracovníků, reklamě, při přesčasové práci), minority (věnovat pozornost minoritám, multikulturnímu prostředí a skupinové různosti), organizační struktura a styl managementu (umožnit participaci na řízení), komunikace a transparentnost (dbát na přesnost informací, podporovat vnitřní komunikaci směrem dolů i nahoru), vzdělání a trénink (podporovat osobní rozvoj a celoživotní vzdělávání zaměstnanců, reagovat na jejich potřeby).

Oblasti, kterým je věnována pozornost v rámci **vnějšího prostředí** – nové možnosti, které CSR nabízí (přispívat k řešení či zmírnění sociálních problémů), vztahy v komunitě (zachovávat otevřenost k podpoře lidí v organizaci, spolupracovat s místními NNO), vztahy k zákazníkovi (ochraňovat práva zákazníků, informovat je, hledět na bezpečnost výrobků), vztahy k dodavatelům (podporovat informovanost), vztahy vůči životnímu prostředí (podporovat environmentální rozvoj a odpovědnost vůči budoucím generacím), vztahy k zainteresovaným stranám (dbát sociálních otázek).

#### **1.4 SOCIÁLNÍ ZEMĚDĚLSTVÍ**

V posledních letech se u nás rozvíjí fenomén sociálního zemědělství. Vychází z předpokladu, že naši zemědělští předkové čerpali blahodárné účinky z práce a pobytu v přírodě, které jim měly zajistit získání potravy. I dnes je klidné zahradní prostředí vztahováno k duševní pohodě. Důkazem toho jsou například parky či zahrady při psychiatrických nemocnicích, sanatoriích, léčebnách dlouhodobě nemocných pacientů apod. Vybudovány byly také klášterní zahrady pro klid při meditaci. V psychiatrických zařízeních byly zřizovány také farmy. Pacienti byli zapojováni do procesu produkce potravin pro vlastní spotřebu. Zemědělská a zahradnická činnost byla využívána pro urychlení procesu léčby a stimulace prostřednictvím jednoduché, pravidelné a strukturované fyzické práce. Zemědělský statek měl důležitou úlohu především v prostředí venkova. Dával lidem práci v kolektivu, poskytoval útočiště lidem s nejrůznějšími potřebami, nabízel prostor pro bohatý kulturní a společenský život, začleňoval

téměř všechny sociální skupiny žijící na venkově. Práce na statku nevyžadovala vysokou kvalifikaci, pročež na něm našel uplatnění téměř kdokoliv. Kvůli poválečné industrializaci a institucionalizaci péče v Evropě byly osoby se specifickými potřebami vytěsňovány do rozličných státem zřizovaných vysokokapacitních zařízení ústavního typu, často před společností uzavřených. (Chovanec et al., 2015)

V posledních letech k nám tento koncept proniká ze západních zemí a je mu věnována stále větší pozornost pro svůj potenciál, jenž spočívá v pozitivní proměně vnímání zemědělství a venkovských zdrojů, které skrze přírodní prvky a zemědělské konání příznivě působí na sociální a duševní zdraví zúčastněných osob. Otevírá dveře pro zdravotně či sociálně znevýhodněné osoby, které v něm mohou nalézt pracovní uplatnění. Mimo to nabízí širokou paletu rozličných činností v oblasti vzdělávání a dalších aktivit spojených s venkovským prostředím. Dle webu [socialni-zemedelstvi.cz](http://www.socialni-zemedelstvi.cz), který sdružuje sociální zemědělce, se v současné době k sociálnímu zemědělství v České republice hlásí 33 farem.<sup>2</sup>

Chovanec et al. (2015, s. 5) přicházejí s následující definicí:

*Sociální zemědělství je definováno jako souhrn činností využívajících zemědělské zdroje, rostlinné i živočišné, za účelem tvorby adekvátního prostředí pro různě zdravotně nebo sociálně znevýhodněné osoby a širokou veřejnost s cílem poskytovat jim možnost pracovního uplatnění, napomáhat jejich integraci do společnosti nebo prostřednictvím vzdělávání a volnočasových aktivit přispívat k jejich vztahu k venkovu a přírodě. V tomto smyslu se jedná o to, aby byly v rámci zemědělského podniku nebo zemědělských činností vytvořeny podmínky, jež umožní zapojení osob se specifickými potřebami do běžných zemědělských činností s cílem zajistit jejich rozvoj a podporu a zlepšit jejich blahobyt.*

Hlavními cíli sociálního zemědělství (tamtéž, s. 9) jsou **zaměstnávání, péče a příprava na zaměstnání a aktivizační činnosti, vzdělávání a aktivizační činnosti**. Zaměstnávání spočívá ve vytváření běžných nebo chráněných pracovních míst. Péče a příprava na zaměstnání a aktivizační

---

<sup>2</sup> Dostupné z: < <http://www.socialni-zemedelstvi.cz/> > [cit. 12. 7. 2019]

činnosti zahrnují soubor aktivit, které mají za cíl připravit zaměstnance na běžný nebo chráněný trh. Pro ty osoby, u kterých je možnost integrace na trh práce minimální, mají tyto činnosti terapeutický, aktivizační a rehabilitační potenciál. Vzdělávání a ostatní činnosti mají ve svém hledáčku děti, seniory, mládež a širokou veřejnost. Tento cíl obsahuje rozličné aktivity osvětového charakteru, jež jsou přímo navázány na zemědělskou činnost a na venkovské prostředí, podněcují rozvoj komunity a pěstování vztahu k venkovskému prostředí.

Vedle zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, psychosociální podpory, rehabilitace, aktivizace a vzdělávání spojuje sociální zemědělství několik oblastí lidských činností, jejichž pozitivní přínosy jsou zjevné a uchopitelné pro každou společnost. Přináší zajištění potravin a zemědělských komodit, údržbu a ochranu přírodních zdrojů, udržování kulturního rázu krajiny, péči o lokální tradice a jejich rozvoj, udržování rekreačního potenciálu a udržování venkovské sídelní kultury; stává také významným aktérem v oblasti obnovitelných zdrojů energie a napomáhá revitalizaci a rozvoji regionů. Zároveň je potřeba podtrhnout, že všechny zmíněné funkce a činnosti včetně poskytování zaměstnání, se odehrávají přednostně ve venkovském prostoru, neboť se zde v porovnání s nabídkou měst očekává jejich horší dostupnost či úplná nedostupnost. Výjimkou jsou farmy vybudované v rámci psychiatrických nemocnic, nabízející tréninková či chráněná pracovní místa.

(Chovanec et al., 2015, s. 10) uvádějí hlavní aktéry sociálního zemědělství, kterými jsou **zemědělec, poskytovatel sociálních služeb a sociální pracovník**. Zemědělcem je myšlena osoba nebo podnik v zemědělství dle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, který provozuje zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost. Vedle toho poskytuje osobám znevýhodněným na trhu práce zaměstnání v rámci běžných nebo speciálně vyčleněných činností podniku. Registrovaný poskytovatel sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vstupuje do sociálního zemědělství jako nositel kompetencí a odborných znalostí v souvislosti s cílovou skupinou, které poskytuje své služby. Může také sám vytvářet prostor pro realizaci sociálního zemědělství v rámci vlastních poskytovaných služeb.

Sociální pracovník je prostředníkem mezi zemědělcem, zaměstnancem a jeho sociálním zázemím (například rodinou), aby mohl navrhnout nejlepší možná řešení pro zlepšení zaměstnancovy nepříznivé životní situace. To vše činí v souladu s principy sociální práce jako akademické disciplíny a prakticky založené profese, jež podněcuje sociální změnu a aktivizaci, sociální kohezi, zplnomocnění lidí a jež prosazuje sociální spravedlnost, lidská práva, kolektivní odpovědnost a respekt k lidské diverzitě.

Z textu je patrné, že v sociálním zemědělství hraje sociální práce velmi důležitou roli. Oproti sociálnímu podnikání obecně je její postavení mnohem zřetelnější, její přínos je jasně verbalizován a akcentován, její úloha je nezbytná. Sociální pracovník je jeden z hlavních aktérů, je jádrem fungování sociálního zemědělství. Sociální podnik obecně prostor pro sociální práci samozřejmě také nabízí, ta ale není pro jeho fungování klíčovou podmínkou. V oficiálních textech absentuje přímé označení sociální práce/poskytovatele sociálních služeb jako jednoho z hlavních aktérů v sociálním podnikání. Na sociální podnik obecně není tato podmínka kladena. Sociální podnikatel může a nemusí například spolupracovat se sociálním pracovníkem kvalifikovaným dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Autoři textu *Sociální zemědělství*, zpracovaného v rámci Pracovní komise sociálního zemědělství při Ministerstvu zemědělství, v dokumentu pojem „sociální práce“ skloňují velmi často a jeho obsahem nejsou vágní, neohraničené aktivity, jako například „laická sociální práce“, ale skutečná profese definovaná iniciativou International Federation of Social Workers, kterou zde autoři citují.



## 2 HISTORICKÉ OHLÉDNUTÍ

Sociální podnikání je významným fenoménem moderní společnosti, historicky ale nikoli novým. Nejedná se o epochálně novou myšlenku, nýbrž o její nové uchopení a nové podoby provedení, v novém kontextu doby. Budeme-li znát minulost, lépe navážeme na zkušenosti předků, budeme mít odvahu zakládat, budeme umět vysvětlovat argumenty okolním subjektům a opět zjistíme, že nejde o novinku. Principy sociálního podnikání můžeme spatřovat dokonce již v pravěku. Pokud uvážíme, že pravěké tlupy a vzájemná společenství, které se vyskytují napříč dějinami ve formě podpůrných spolků, cechů, tovaryštev či hornických bratrstev (Tomeš, 2010), naplňují potřeby místního společenství, lze je považovat za aktéry sociální ekonomiky.

### 2.1 PŘEDCHŮDCI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ: DRUŽSTVA

V dějinách evropské společnosti se setkáváme s řadou forem péče o chudé a hendikepované lidi i vzájemné pomoci, v nichž se objevují některé prvky charakteristické pro sociální podnikání. Za předchůdce sociálních podniků z hlediska institucionálního přístupu považujeme zejména **družstva**. Vznikala v návaznosti na průmyslovou revoluci za účelem vzájemné pomoci a posílení hospodářského postavení. Pomáhala překonávat rozličné překážky doby a umožňovala rezistenci vůči společenským tlakům, jakož i snižovala rizika krachu na minimum.

#### **Kolébka družstevnictví**

Odkud družstva vlastně pocházejí? Z jakých tradic, z jakého myšlenkového kvasu se zrodila? Jedním z významných fenoménů, jež lze pokládat za předchůdce družstevního hnutí, je institut „**občiny**“. V evropské raně středověké obci patřila půda všem a obec ji přidělovala svým občanům, členům společenství, kteří ji obhospodařovali, byli z ní živi. Po sklizni a senoseči se louky proměnily v pastviny, přičemž obec jako celek rozhodovala o tom, které pastviny se komu přidělí, na základě potřeb a možností obce. Půda nebyla

zbožím, ale zdrojem, který neumíme vyrobit, co nám bylo svěřeno a co je nutné využít ve prospěch všech. Obec vlastnila pozemky ne proto, aby je mohla výhodně přeměnit v peníze, nýbrž aby o půdu pečovala v zájmu předků a ve prospěch budoucích. (Johanisová, 2008)

Zajímavou zastávkou na této cestě byly také **středověké cechy**. Tradiční obecní samospráva a obecní vlastnictví se během staletí v mnoha svobodných evropských městech vyvinuly v jedinečný systém cechů, jenž má velmi společného s pozdějšími družstvy a který dovedl dobře sladit ekonomické cíle s neekonomickými. Řemeslnické cechy, jež rovněž participovaly na managementu města, fungovaly v podstatě jako nákupní a odbytová družstva pro své členy a stanovovaly i cenu zboží, přičemž cech pečlivě kontroloval kvalitu výrobků. Členství v cechu bylo privilegiem, jakož i zavazovalo k povinnostem ve prospěch města, zejména šlo o dobrovolnickou práci v péči o obec či její obranu. Cech fungoval též jako vzájemná pojišťovna. (Johanisová, 2008)

Významnou roli měla také **hornická bratrstva**, která poskytovala podporu svým členům, případně pozůstalým. První taková ustanovení obsahovaly horní řády ze 13. – 14. století. V roce 1527 potvrdil Ferdinand I. bratrským svépomocným pokladnám status pokladny. Tím byl položen základní kámen pro pozdější veřejné sociální pojištění. Dalším institutem, který lze považovat za kolébkou družstevnictví, jsou dělnické **podpůrné spolky**. Ty vznikaly patrně nejdříve v Anglii koncem 17. století. Ve střední Evropě podpůrné spolky vznikaly až s industrializací. Dělnické svépomocné spolky byly v Rakousku zakládány na počátku 19. století.<sup>3</sup> Po revoluci ve Vídni, Praze a Budapešti (1848) bylo jakékoliv dělnické sdružování zakázáno. Povoleny byly pouze vzdělávací spolky. Trestní zákon nezakazoval družstevnictví. Pod vlivem myšlenek Františka Ladislava Chleboráda tak byla založena kupříkladu družstva Oul a Včela. (Tomeš, 2010)

---

<sup>3</sup> V Čechách nepochybně patřily mezi první spolky nové povahy venkovské spolky a spolky kartounářů ve Verneřicích a v Úštěku (před rokem 1802), Zákupech (1804), České Lípě apod. V Praze mezi prvními spolky bylo *Staré pražské bratrstvo tiskařů* (1817). (Tomeš, 2010, s. 81)

Za předchůdce družstevního hnutí lze označit též různé náboženské obce či charitativní organizace v úzkém napojení na církve, jež byly výrazem křesťanské filantropie a snahou žít ctnostným životem.

## **Počátky družstevního hnutí v Evropě**

Historické kořeny oficiálních družstev sahají do poloviny 19. století, kdy se začala zakládat družstva zemědělská, spořitelní, úvěrová, pojišťovací či potravinová. Družstevní hnutí se velmi rychle rozšířilo do celého světa v nejrůznějších podobách a stalo se součástí konkurenčního prostředí. (Defourny, 2001) Principy družstev 2. poloviny 19. století spočívaly ve svobodném členství založeném na ekonomických a sociálních zájmech. Stála na hodnotách svépomoci, vlastní odpovědnosti, demokratickém přístupu, rovnosti, spravedlnosti a solidaritě. Družstva disponovala etickým rozměrem, založeném zejména na čestnosti, otevřenosti, sociální odpovědnosti a péči o druhé.

Některé „socialistické“ myšlenkové proudy v 19. století, jejichž nositeli byli zakladatelé družstevního hnutí Robert Owen a William King, prosazovali koncept družstev, která by své zisky použila k zakládání „vesniček spolupráce“. V těchto vesničkách by členové pěstovali vlastní potraviny, vyráběli si vlastní oděvy a řídili sami své záležitosti. Owenovy vesničky, do kterých investoval vlastní úspory, vesměs selhaly, jeho myšlenky však byly inspirací pro mnohé, včetně jeho následovníka Kinga. King měl představu, že dělníci založí vlastní podniky, uspoří si vlastní kapitál a tak vlastně kapitalismus nenápadně vyšoupnou na smetiště dějin. Budou mít jak svou pracovní sílu, tak kapitál. Chudí již nebudou potřebovat bohaté. Klíčem k tomuto cíli je kombinace svépomoci a vzájemné spolupráce - kooperace -, neb, jak později prohlásil František Cyril Kampelík, „co jednomu nemožno, všem dohromady snadno.“ (Johanisová, 2008, s. 39)

První družstva se spontánně objevila (Feierabend, 1952) již ve 40. a 50. letech 19. století, a sice v reakci na problémy tehdejšího kapitalismu. Překotný rozvoj zaznamenali zejména v Anglii, posléze též v Německu a Francii. Ve Velké

Británii to byla zejména spotřební družstva, ve Francii výrobní, v Německu úvěrní. Evropa ještě setřásala poslední zbytky feudalismu, když se objevila nová hrozba svobodě. Podmínky, v nichž lidé žili a pracovali, se radikálně proměnily kvůli strojům. Lidé přestávali být vlastníky svých pracovních nástrojů, přestávali pracovat doma či v blízkém okolí domova, přestávali obdělávat vlastní půdu a chovat domácí zvířata. Neměli již žádný přímý zisk z vlastní práce. To, co potřebovali k životu, stále více záviselo na podílu z toho, co vyrobily stroje. Negativní dopady průmyslového systému nabývaly na viditelnosti a postupně vznikala hnutí, která se snažila je napravit. Ta byla zakládána zdola těmi, kdo byli vykořisťováním nejvíce ohroženi. Za průkopníky družstevního hnutí jsou považováni **Rochdaleští pionýři** (Rochdale Society of Equitable Pioneers). Léta družstevního hnutí se počítají od roku 1844, kdy si osmadvacet chudých tkalců v městečku Rochdale nedaleko Manchesteru v Anglii otevřelo obchůdek, který měl zásobovat své členy moukou, rýží, chlebem a máslem. Stejně jako desetitisíce dalších je nové továrny v Manchesteru a dalších městech připravili nejen o slušný výdělek, ale rovněž o důstojnost nezávislé ekonomické existence. Toto svépomocné sdružení nakoupilo ve velkoobchodě komodity, které prodávalo svým členům. Zboží bylo levnější a kvalitnější, než v běžném obchodě.

Nutno podotknout (Johanisová, 2008), že nešlo zdaleka jen o materiální blahobyt. Rochdaleští pionýři navazovali na myšlenky teoretiků, jako byl Robert Owen, William King či neoklasický ekonom John Stuart Mill, kteří – na rozdíl od Karla Marxe – hledali nenásilný přechod ke skutečně demokratickému socialismu. Družstev v té době vznikala celá řada, a to nejen v Anglii. Rochdaleští rostli, prosperovali a především dokázali oproti mnohým jiným jasně své principy ekonomické spolupráce formulovat. Tyto principy obletěly svět a způsobily skutečný rozmach družstevního hnutí. Ty spočívaly (Feierabend, 1952, p. 21) zejména v prodeji za hotové a za ceny prosté spekulace a přemíry výkyvů; přijetí bez průtahů za člena kohokoliv, kdo si zakoupí alespoň jeden podíl; neomezování práva členů nakupovat jinde a jejich právo obchodovat i s nečleny; věnování části zisků ke vzdělávání svých členů a rozdělení zbytku

mezi členy v poměru, v němž u družstva nakoupili zboží a v neposlední řadě též v demokratickém řízení – jeden člen, jeden hlas.

Rochdaleští nebyli původci všech zmíněných principů, avšak byli prvními, kdo je úspěšně uvedli do praxe. Obdobně jako v Anglii se družstva rychle šířila také v ostatní Evropě, včetně Rakouska-Uherska, kde navazovala na nové myšlenky a staré domácí tradice. Zhruba v témže období založil Philippe Bouchez družstvo francouzských řemeslníků. Pracovali společně ve vlastní dílně a jejich mzdy byly stejné jako v soukromých firmách. Zisky se nerozdělovaly, ale reinvestovaly se do nového zařízení, které jim usnadňovalo práci.

Německu připadla čest založit první úvěrní družstva, a to hned ve dvou formách. Zakladatelem prvního typu byl v roce 1849 Friedrich Wilhelm Raiffeisen, jenž do družstva vložil vlastní kapitál, a pravidla byla natolik idealistická, že připomínala spíše charitativní organizaci. Každý člen ručil veškerým svým majetkem za dluhy ostatních členů. Ty si skupina zevrubně vybírala se zvláštním zřetelem na jejich morální charakter a půjčky poskytovala jen na určité, přesně specifikované účely. Členové řídili družstvo na dobrovolné bázi a výši úroků si stanovovali sami, každý člen měl jeden hlas, bez ohledu na velikost podílu. Po drobných úpravách se Raiffeisenovy principy začaly rychle šířit.

Druhý typ úvěrního družstva, jež se v polovině 19. století v Německu objevilo, vzniklo díky Hermannu Schultze-Delitschovi. Ten oproti Raiffeisenovi, jenž byl orientován spíše charitativně, se uchýlil ke konceptu podobnému rochdalským průkopníkům a založil své záložny na principech etického podnikání. Člen mohl získat pouze jeden podíl, avšak těch bylo vydáno tolik a v takových hodnotách, že družstva měla provozní kapitál a stala se skutečnými podniky. Úvěrní družstva tohoto typu se ujala ve městech, především mezi obchodníky a řemeslníky. (Feierabend, 1952, s. 22)

## Počátky družstevního hnutí na našem území

Mezi průkopníky československého družstevního hnutí (Feierabend, 1952) řadíme zejména venkovského lékaře Františka Cyrila Kampelíka, který teoreticky popsal myšlenku svépomocných úvěrních družstev již v roce 1861. Ačkoliv sám žádná družstva nezaložil, půdu pro jejich vznik připravil natolik dobře, že po něm byly pojmenovány československé vesnické záložny – tzv. **kampeličky**. Tato úvěrní družstva, principiálně podobná Raiffeisenovým, začala vznikat na našem území počátkem 90. letech 19. století. V průběhu dalšího desetiletí tato vesnická úvěrní družstva pohotově expandovala a stala se brzy pilířem celého zemědělského družstevního hnutí v Čechách, na Moravě a ve Slezsku a později v Československé republice. Oblast činnosti kampeliček byla většinou omezená na jednu vesnici či farnost a členstvo sestávalo pouze z místních občanů – rolníků, řemeslníků, obchodníků, vesnické inteligence, dělníků, bohatých i chudých, velkých i drobných vlastníků půdy. Tyto instituce se staly podstatným prvkem venkovského života a lidé do nich vstupovali, aby manifestovali svůj vztah k obci. Půjčky byly většinou krátkodobé a na specifické účely. Úroky z půjček byly velmi nízké a při rozhodování hrála roli jak ekonomická situace člena, tak jeho lidské vlastnosti – pílě, svědomitost, osobní a společenské jednání. Kampeličky přispěly k zániku lichvy na vesnicích, urychlily progresi zemědělství, organizovaly kulturní a vzdělávací akce pro své členy jakož i vytvářely povědomí dobrých sousedských vztahů a solidarity.

V poslední čtvrtině 19. století expandovala také úvěrní družstva, fungující na principech sdružení Schultze-Delitsch, tzv. **záložny**. Byly zakládány komerčněji, nežli kampeličky, a vykonávaly velké množství obchodních operací. O jejich rozvoj se zasadil český novinář František Šimáček, jenž se v roce 1858 podílel na vzniku prvního úvěrního družstva ve Vlašimi. Tento pokus byl velice úspěšný, protože se družstva tohoto typu rychle rozrostla v Čechách, na Moravě a ve Slezsku.<sup>4</sup>

Další významnou osobností, která přispěla k rozvoji družstevního hnutí na našem území, byl například František Ladislav Chleborád, jenž založil

---

<sup>4</sup> V roce 1873 existovalo v Čechách, na Moravě a ve Slezsku již 784 podobných družstev, zatímco ve zbytku Rakouska jich tehdy bylo pouhých 217 (Feierabend 1952, p. 25)

soustavu spotřebních a výrobních družstev nazvanou Oul. To v sedmdesátých letech 19. století inspirovalo řadu následovníků. Mimo jiná na našem území vznikala také družstva zpracovatelská (zejména čekanková), skladištní, elektrárenská, strojní a výrobní. (Feierabend, 1952)

## **Charakter moderního družstevního hnutí**

Zakladatelé moderního družstevního hnutí spoléhali na společné zájmy, společnou práci a svépomoc členů. Neusilovali o pomoc vlády, charity či politických stran. Důraz byl kladen na princip svépomoci namísto pomoci zvenčí. Skutečné družstvo bylo možné založit jen z podnětu jeho členů. Bylo dobrovolným sdružením osob, nikoliv peněz. Jeho členové byli jak distributoři, tak spotřebitelé – lidé, kteří se vzájemně druží, aby si vzájemně poskytli úvěr, společně opatřili produkty, které potřebují pro své domovy, pole nebo řemeslo, aby prodali své zboží, opatřili si vlastní obydlí, aby se pojistili před živly či aby si zajistili zaměstnání. Právě zajištění zaměstnání je jedním z pilířů sociální ekonomiky, tak jak ji vnímáme dnes. V počátcích spočívala aktivita zemědělských družstev v sebeobraně. Potlačovala lichvu tím, že nabídla svým členům krátkodobé úvěry, jež byly snadno dostupné a nepodléhaly rizikům. Později se rolník díky družstvům stal rovnocenným partnerem ve všech ekonomických transakcích. Sdružen s ostatními se mohl účinně bránit proti kartelovým cenám při nákupu vstupů, vyjednávat změny v podmínkách dodávek a v kvalitě zboží. Zemědělci přestali být loutkami překupníků. Když byly ceny na trhu příliš nízké, mohli uskladnit své produkty v družstevních skladech a počkat, až se ceny zvýší. Principy autonomie a participace jsou základním předpokladem fungování současných sociálních podniků. Z těchto skromných počátků lidí, ohrožených vykořisťováním, se vyvinulo vlivné hnutí, jež se rozšířilo do všech sociálních vrstev a do všech koutů světa, přičemž jeho cílem bylo vždy jen pomoci ekonomicky slabým. Moderní družstevní hnutí nikdy nebylo ničím jiným nežli metodou, která umožňovala řešit ekonomické a sociální problémy určité vrstvy lidí. (Feierabend, 1952, s. 17)

Družstva vytvořila historicky významnou kostru současné sociální ekonomiky. Tato kostra sestává ze systému hodnot a zásad, které se postupně

konsolidovaly v reakci na nové životní podmínky vzniklé rozvojem průmyslového kapitalismu v 18. a 19. století. Cílem družstev bylo ochránit nejohroženější a bezbranné cílové skupiny společnosti před drsnými životními podmínkami. Rochdaleští, kteří první uvedli do praxe myšlenky socialistických myslitelů R. Owena, W. Thompsona, W. Kinga, J. S. Milla a dalších, tak úspěšně zaseli zrno konceptu sociální ekonomiky, jak ji známe dnes.

## 2.2 VÝVOJ SOCIÁLNÍ EKONOMIKY V EVROPĚ

Monzón a Chaves (2012) považují za milník institucionálního uznání a současného určení sociální ekonomiky v Evropě sedmdesátá léta 20. století. Ve Francii vznikl Národní styčný výbor pro činnost vzájemných společností, družstev a sdružení (CNLAMCA). V letech 1977 a 1979 se uskutečnily evropské konference družstev, vzájemných společností a sdružení pod záštitou Evropského hospodářského a sociálního výboru. Výbor CNLAMCA vydal u příležitosti 10. výročí své existence **Chartu sociální ekonomiky** (1980), jež SE popisuje jakožto soubor organizací, které „*nenáleží do veřejného sektoru, stojí na demokratických principech, sdružují členy s rovnými právy a povinnostmi a využívají zvláštní režim vlastnictví a distribuce zisku a využívají přebytky k rozšíření organizace a zlepšení jejích služeb pro členy a společnost.*“ Tyto definiční znaky pronikly do široké ekonomické literatury. První zemí, která politicky a právně uznala moderní pojetí SE, je Francie, která dekretem z prosince 1981 vytvořila Meziřesortní delegaci pro sociální ekonomiku (Délégation interministérielle à l'Économie Sociale – DIES). V roce 1990 vzniká meziskupina Evropského parlamentu pro sociální ekonomiku. Důležitý krok k identifikaci současné SE učinila v roce 1991 Itálie. Místní parlament vydal zákon o zvláštním statutu **sociálního družstva**, který zaznamenal bouřlivý rozvoj. Nová legislativa umožnila řešit aktuální společenské nesnáze spojené s nedostatkem veřejných služeb. Tento fenomén byl záhy zevrubně zkoumán domácími odborníky a v roce 1996 vzniká **Evropská síť pro studium vývoje sociálního podnikání** (DIESIS). V témže čase se sociální ekonomika stala předmětem diskusí o možnostech řešení krize sociálního státu, jakož i o způsobech transformace státu posttotalitního. Koncept sociální ekonomiky



byl však ve střední a východní Evropě zpočátku nahlížen s nedůvěrou, neboť zde byl přítomen jistý ideový a institucionální konflikt, jenž komplikoval pochopení smyslu tohoto fenoménu. Nejproblematictější bylo akceptovat smysl principu členství, demokratického rozhodování a vzájemnosti. Evropská stálá konference družstev, vzájemných společností, sdružení a nadací (CEP-CMAF)<sup>5</sup>, jež je reprezentativní institucí EU, vydává v roce 2002 **Chartu zásad sociální ekonomiky**. Rozmach SE registrují také politické a právní kruhy jak na vnitrostátní, tak na evropské úrovni. Blairova vláda zakládá v roce 2003 Koalici pro sociální podnikání a Sociálně podnikatelský svaz pro vzdělávání obyvatelstva o sociálním podnikání s cílem prosazovat koncept napříč Velkou Británií. (Hunčová 2007b)

Za zmínku stojí též vznik iniciativy **CIP EQUAL** (*Community Initiative Equal*), financované z Evropského sociálního fondu v rámci programového období 2000 – 2006. Vznikla v roce 2001 s cílem odstraňovat nerovnost a diskriminaci na trhu práce prostřednictvím podpory inovativních mezinárodních projektů.

V roce 2009 Evropský parlament přijal usnesení o sociální ekonomice, kde ji uznává jako sociálního partnera a významný subjekt pro plnění cílů Lisabonské strategie. Evropská komise záhy učinila dvě klíčové iniciativy – Social Business Initiative a návrh nařízení o evropských fondech sociálního podnikání. Evropský hospodářský a sociální výbor následně vydal řadu zpráv a stanovisek, které sociálním podnikům přikládají podíl na plnění různých cílů veřejných politik. Pojem sociální ekonomika byl legislativně konsolidován v dalších evropských zemích, např. ve Španělsku, Portugalsku a Řecku. Španělsko jako první z evropských zemí v roce 2011 přijalo zákon o sociální ekonomice. Francouzská vláda v roce 2012 jmenovala na ministerstvu hospodářství, financí a zahraničního obchodu zástupce ministra pro sociální ekonomiku. (Monzón a Chaves, 2012)

V roce 2014 se více než 2000 zastánců SE setkalo ve Štrasburku, aby definovali nové myšlenky a aktivity ve **Štrasburské deklaraci**. Zde jsou popsány výzvy k přijetí opatření v zájmu dosažení potenciálu sociálního

---

<sup>5</sup> CEP-CMAF se v roce 2008 transformovala v Social Economy Europe

podnikání. Vyzývány jsou evropské instituce, EU, vlády členských států, veřejné a soukromé subjekty, aby plně podporovaly růst sociálního podnikání a budovaly kapacity například prostřednictvím právních rámců, financování, podpory začínajícím podnikům, odborné přípravy a veřejných zakázek.

### 2.3 VÝVOJ SOCIÁLNÍ EKONOMIKY V USA

Na druhém břehu Atlantiku v roce 1993 zakládá Harvard Business School první Sociální podnikatelskou iniciativu. Následně na ni navázaly nejvýznamnější americké univerzity, včetně Columbia a Yale, aby vytvořily a podpořily mnohé další programy pro tzv. sociální podnikání. Vzhledem k odlišnosti tradic občanského sektoru oproti Evropě (spojitost s tradicí družstevnictví v USA nebyla identifikována) však pojem sociální podnikání zůstává spíše vágním. (Hunčová, 2007b) Zatímco v Evropě je rozvoj sociálních podniků spjat zejména s družstevními, svépomocnými iniciativami, vyplňujícími mezery na trhu, v USA jde zejména o vznik *podnikatelských aktivit, které produkují sociální cíl*. Sociální podnikání se stává též odpovědí na ekonomické potíže neziskových organizací, které stále hůře získávají dotace od státu. (Teasdale, 2012 in Gordon, 2015)

Kerlin (2009) uvádí, že sociální podnikání v americkém kontextu obsahuje množství subjektů. Patří sem kupříkladu firmy věnující se filantropii nebo podniky, které se orientují nejen na zisk, ale také na sociální a environmentální cíle. Dále jsou to i nestátní neziskové organizace, které své aktivity financují z vedlejší podnikatelské činnosti.

Aliance sociálních podniků v USA (SEA) charakterizuje sociální podniky jako organizace, které naplňují sociální nebo environmentální potřeby prostřednictvím tržně orientovaného přístupu.

Dees a Anderson (in Defourny a Nysens, 2006) identifikují v pluralitním americkém podnikání dva hlavní přístupy – „*earned income school of thought*“ a „*social innovation school of thought*“. První z nich se vztahuje na podniky, které získávají finance vlastní ekonomickou činností, generují zisk; druhý na ty, které prosazují sociální inovace. První myšlenkový směr lze vnímat jako komercializaci činnosti neziskových organizací za účelem finanční nezávislosti

na subvencích státu, tedy financování svých hlavních aktivit z vedlejší ekonomické činnosti. Stoupencem druhého přístupu je Bill Dryton, zakladatel organizace Ashoka. Sociální podnikatelé v tomto uchopení jsou charakterizováni jako *kreativní inovátoři schopni vyvinout a aplikovat originální přístup v oblasti řešení společenských a environmentálních problémů*. (Dees a Fulton in Defourny a Nyssens, 2006).

## 2.4 VÝVOJ SOCIÁLNÍ EKONOMIKY NA NAŠEM ÚZEMÍ

Tradice sociálního podnikání na našem území je spjata zejména s venkovem. Hospodářská a kulturní identita Habsburské říše spočívala v dobrovolných aktivitách občanské společnosti. Aktivní činnost malých a středně velkých podniků, výrobních a spotřebních družstev, vzájemných či obecních záložen a kapelek byla jejím základem. V době první republiky zažívala družstva veliký rozmach. Ve 30 letech činnost některých subjektů v období krize ještě posílila. Po 2. světové válce a převratu v roce 1948 stát začal zasahovat do oblasti občanské, sociální a hospodářské, stal se přímým kontrolorem a likvidátorem tradičních družstev, došlo ke znárodnění bez výjimky. Stát je transformoval nebo vytvořil nové formy, pseudodružstva (zejména zemědělská, bytová a výrobní družstva invalidů), která přestala být nositeli druhových znaků sociální ekonomiky. Zcela ztratila svoji autonomii a nezávislost. Tradice sociální ekonomiky byla přerušena na 50 let. Po sametové revoluci nebyl demokratický režim schopen na dřívější tradici navázat.

Dle studie MPSV (2009) se situace vyvinula příznivějším směrem teprve kolem roku 2005, kdy došlo ke sdílení informací o tomto fenoménu v rámci pracovních skupin, sítí a pilotních projektů, jež byly podpořeny OECD, EU a soukromými nadacemi. Koncept sociální ekonomiky začal být záhy diskutován na expertní úrovni výzkumníky, akademiky, politiky a zejména zástupci občanského sektoru – sociálně zaměřenými neziskovými organizacemi.

Od roku 2004 začal být v ČR také realizován program CIP EQUAL (Iniciativa společenství EQUAL). V rámci něj vznikla strategie *Národní tematické sítě C - Posilování sociální ekonomiky* v roce 2006. Jejím cílem bylo porozumění

konceptu SE, dohoda na společném pojetí, prosazení SE a informování veřejnosti. (Francová, 2008)

Hunčová (2007b) zdůrazňuje, že zájem o sociální ekonomiku, její identifikaci a vydefinování dotčených pojmů souvisí s možností čerpat na její rozvoj dotace z evropských fondů. Příprava Národního plánu rozvoje ČR pro období 2007 – 2013 obsahovala první vlaštovky reálné snahy o uchopení smyslu a obsahu konceptu na politické a vládní úrovni. Podporu sociální ekonomiky bylo možné čerpat prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

### 3    **PODPŮRNÉ INICIATIVY – EVROPSKÉ, MEZINÁRODNÍ, NÁRODNÍ**

Tak jak se sociální ekonomika vyvíjela, vznikla potřeba ji zkoumat, definovat a prosazovat na úrovni evropských orgánů a institucí jakož i na úrovni států a regionů, ale také vytvářet celosvětové sítě a komunitu pro sdílení zkušeností a podpory. Etablovaly se tak různé badatelské skupiny a iniciativy. Za zmínku stojí například Ashoka, CIRIEC, EMES, GSEN, NESsT, Social Economy Europe či SEA.

**Ashoka** započala svoji činnost v osmdesátých letech v Indii a dnes působí ve více než 90 zemích světa, je tak nejrozsáhlejší sítí podporující SE. Založil ji Bill Drayton a jejím posláním je vytváření globální sítě sociálních podnikatelů, poskytování finanční podpory začínajícím, sdílení know-how a vzdělávání. Jedním ze zajímavých projektů je „Everyone a Changemaker“, který usiluje o propojení sociálních podnikatelů, inovátorů, podnikatelů, vlád a aktivistů k vytváření možností řešení sociálních a environmentálních problémů a působení na postoje a chování jednotlivců i institucí. Ashoka mimo jiné působí například i v základních školách v USA, kde vede žáky ke kultivaci empatie a usiluje o zmocňování mladých lidí ke změnám ve svých komunitách.<sup>6</sup>

Jednou z nejvýznamnějších iniciativ je mezinárodní síť **CIRIEC** (*Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Collective*), zaměřující se na výzkum a publikování v oblasti veřejné a sociální ekonomiky a družstevnictví. Organizace se těší dlouhé historii, byla založena v roce 1947 francouzským ekonomem Edgarem Milhaudem, jenž vyučoval na univerzitě v Ženevě<sup>7</sup>. Za významný počín této instituce považují zejména zpracování studie pro Evropský hospodářský a sociální výbor „The Social Economy in the European Union“ v roce 2008 (v roce 2012 došlo k její aktualizaci), do které byla zapojeno 27 členských zemí včetně České republiky. Výsledkem byl podrobný

<sup>6</sup> Dostupné z: <<https://www.ashoka.org/en-AT/about-ashoka>> [cit. 14.3.2019]

<sup>7</sup> Dostupné z: <<http://www.ciriec.uliege.be/en/who-we-are/>> [cit. 14.3.2019]

popis sociální ekonomiky na základě společných znaků jejich subjektů. (Monzón a Chaves, 2012) V roce 2017 pak pro téhož zadavatele vypracovala studii „Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union“, jež byla nejen aktualizací předchozích studií, ale zaměřila se též na zkoumání veřejných politik, které byly v posledních letech na úrovni EU i jednotlivých členských zemí zaváděny s cílem vylepšování sektoru SE. Předmětem zkoumání byla také velikost SE v jednotlivých členských státech. Zajímavým statistickým výsledkem například bylo, že evropská SE poskytuje více než 13,6 milionu placených pracovních míst v Evropě, což je 6,3 % pracující populace EU-28. Studie poukazuje také na fakt, že zaměstnanost v SE se jeví být odolnou vůči hospodářské krizi, jelikož se snížila z 6,5 % na 6,3 % z celkových placených pracovních sil v Evropě. (Monzón a Chaves, 2017)

**EMES** (EMES International Research Network) je evropskou výzkumnou společností založenou Jacquesem Defournym v roce 1996 a financovanou EU. Sdružuje odborníky zabývající se sociální ekonomikou v Evropě, podporuje vzdělávání v oblasti sociální ekonomiky na evropských univerzitách. Původními členy jsou vědci a univerzitní výzkumná centra z Evropy, v roce 2013 však společnost otevřela vstup dalším výzkumníkům z celého světa a dnes propojuje výzkumníky z více než 40 států. Tato vědecká komunita nyní sdružuje 13 výzkumných institucí, 460 jednotlivých vědců a 11 sesterských organizací.<sup>8</sup> EMES ustavila definice a principy SE, které přijala i Česká republika (více viz kapitola Sociální podnikání v podmínkách ČR).

Činnost organizace **GSEN** (*Global Social Entrepreneurship Network*) byla zahájena v roce 2013 na summitu „Social Impact Investment“ během britského předsednictví G8. Sdružuje organizace podporující sociální podnikatele v 50 zemích světa s cílem zlepšit dostupnost, kvalitu a udržitelnost podpory začínajících sociálních podnikatelů. Usiluje o vzájemné učení, sdílení zkušeností a poznatků, nástrojů a metod.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dostupné z: <<https://www.emes.net/who-we-are/>> [cit. 15.3.2019]

<sup>9</sup> Dostupné z: <<http://www.gsen.global/about>> [cit. 15.3. 2019]

Společnost **NESST** podporuje podniky, které slouží komunitám s nízkými příjmy a omezuje tak jejich zranitelnost. Byla založena v Maďarsku v roce 1997 a svoji aktivitu záhy rozšířila do blízkých zemí – Chorvatska, České republiky, Slovenska, Polska a Rumunska.<sup>10</sup> Později svoji činnost rozšířila také do Pobaltí, na Balkán a do Jižní Ameriky. Finančně ve formě grantů podporuje ty subjekty, které jsou skrze podnikatelské aktivity schopny zajistit důstojné zaměstnání těm, kteří se potýkají s největšími bariérami při vstupu na trh práce – matky samoživitelky, riziková mládež, etnické menšiny, osoby s postižením nebo malí producenti. Poskytuje také business mentoring a vytváří strategické sítě k zajištění udržitelnosti sociálních podniků.<sup>11</sup>

**Social Economy Europe (SEE)** je reprezentativní institucí EU pro sociální ekonomiku. Členy SEE jsou evropské organizace - integrační sociální podniky, vzájemné organizace a družstevní pojišťovny, neziskové zdravotnické subjekty, nadace, sdružení a spolky, instituce sociální ochrany a etické banky. Na národní úrovni SEE reprezentuje národní organizace SE některých států – Francie, Itálie, Portugalska, Španělska a Belgie. Jejím posláním je prosazovat hodnoty a roli aktérů sociální ekonomiky v Evropě, posilovat její politické a právní uznání na evropské úrovni. SEE se hluboce angažuje v různých evropských politikách a oblastech: Strategie jednotného evropského trhu, sociální politika, politika zaměstnanosti, politika podnikání, Evropský pilíř sociálních práv, právní rámec pro sociální ekonomiku, Evropský sociální fond, Evropský fond pro strategické investice, Evropský fond regionálního rozvoje, průmyslová politika, transformace energetiky, unie kapitálových trhů a bankovní unie.<sup>12</sup>

**SEA (Social Enterprise Alliance)** je národní členskou organizací a klíčovým katalyzátorem rapidního růstu sociálního podnikání ve Spojených státech amerických. Poskytuje sociálním podnikatelům zdroje potřebné

---

<sup>10</sup> Dostupné z: <<https://evpa.eu.com/members/nesst>> [cit. 15.3.2019]

<sup>11</sup> Dostupné z: <<https://www.nesst.org/>> [cit. 15.3.2019]

<sup>12</sup> Dostupné z: <<https://lobbyfacts.eu/representative/14341e94928643de815225112877e0a0/social-economy-europe>> [cit. 15.3.2019]

k úspěšnému fungování a podporu. Na národní úrovni je hlasem za udržitelný sociální dopad.<sup>13</sup>

Zásadní platformou pro prosazování sociální ekonomiky v ČR je spolek **TESSEA** (*Tematická síť pro sociální ekonomiku*), jehož posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR. Zastřešuje sociální podniky z celé ČR, sdružuje a propojuje zájemce o toto téma, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek. Současně jim a všem dalším zájemcům o téma podává aktuální informace o sociálním podnikání nejen v ČR, ale i jinde ve světě. Činnost spolku započala v roce 2009 nejprve jako projekt v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a navázala na půdorys činnosti expertní skupiny NESSEA (*Národní tematické síť pro sociální ekonomiku*), která fungovala v rámci programu EQUAL. TESSEA působila nejprve pod organizací Nová ekonomika, později přešla pod společnost 3P – People, Planet, Profit a v roce 2015 získala právní subjektivitu. Spolek velmi významně přispěl k etablování sociální ekonomiky v České republice.

**Social Impact Award** je rozsáhlý akcelerační a vzdělávací program v oblasti společensky prospěšného podnikání. Působí v 30 zemích světa včetně ČR a nabízí mladým lidem do 30 let finanční a vzdělávací podporu.<sup>14</sup> Mladí lidé se do soutěže mohou přihlásit se svým společensky prospěšným projektem, vítěz pak obdrží finanční podporu na realizaci.

---

<sup>13</sup> Dostupné z: <<https://socialenterprise.us/about/what-we-do/>> [cit. 16.3.2019]

<sup>14</sup> Dostupné z: <<https://czech-republic.socialimpactaward.net/>> [cit. 17. 7. 2019]



## 4 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA

Sociální podnikání lze vnímat optikou jak **mikroúrovně** jako podnikatelské činnosti zacílené na zaměstnávání skupin osob ohrožených nezaměstnaností, tak **makroúrovně** jako strategie států ulevit svým rozpočtům v oblasti social welfare (Lehner, 2012 in Gojová) a přenést tak část své zodpovědnosti na jiné subjekty. Sociální podnikání má potenciál být nepochybně kvalitním nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti, přestože tak není oficiálně označováno. Umožňuje marginalizovaným skupinám vstup na trh práce. Je prostředkem osvojování pracovních návyků a nových dovedností, tedy rekvalifikace. Sociální podnikání šetří výdaje státu na sociální dávky, neboť přispívá k ekonomické soběstačnosti osob ohrožených na trhu práce, dále ke kultivaci sociálního kapitálu jedinců, pročež působí preventivně proti celé řadě patologických jevů v životě člověka.

### 4.1 AKTIVNÍ POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI

Největší cílovou skupinou, jež je v sociálních podnicích zaměstnávána, jsou osoby se zdravotním postižením (MPSV, 2018, s. 6.) To je dáno zejména zřizováním chráněných pracovních míst, která jsou státem subvencována dle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, jakož i daňovými úlevami spojenými se zaměstnáváním OZP. Stát v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, oproti jiným skupinám, podporuje zaměstnávání OZP výrazněji a využívá k tomu různé prostředky. Jedním z takových nástrojů je dle § 76 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti „*příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením*“, dalším nástrojem je například institut *povinného podílu*, upraveného § 81 odst. 1 téhož zákona. Zaměstnávání dalších skupin ohrožených na trhu práce stát podporuje institutem *společensky účelného pracovního místa* (§ 113 zákona o zaměstnanosti) a *veřejně prospěšnými pracemi* (§ 112 zákona o zaměstnanosti). Zákon vymezuje skupiny osob, pro které jsou tyto instituty určeny. Jsou to lidé, kterým úřad práce dle § 33, odst. 1, zákona o zaměstnanosti

věnuje *zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání*. Patří sem uchazeči o zaměstnání, kteří tuto *zvýšenou péči pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují*. Jsou to zejména:

- a) fyzické osoby se zdravotním postižením,
- b) fyzické osoby do 25 let věku,
- c) absolventi vysokých škol po dobu 2 let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku,
- d) těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu,
- e) fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,
- f) fyzické osoby starší 50 let věku,
- g) fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 6 měsíců,
- h) fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc; těmito osobami se rozumí zejména fyzické osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí, fyzické osoby společensky nepřizpůsobené, fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody a fyzické osoby ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.

Podmínkou této podpory je, že osoby z cílových skupin musejí být evidované jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce. Nevýhodou společensky účelného pracovního místa a veřejných prací je, že čerpání příspěvku na jejich provoz je časově omezené, není na ně právní nárok a posouzení potřeby zvláštní pomoci závisí na jednotlivých úřednících. Z pohledu sociálních podniků zde spatřuji nedostatek podpory jiným znevýhodněným skupinám. Řada sociálních podniků usiluje o integraci mnohých dalších skupin, jako jsou výše zmíněné, avšak blíže nespecifikované, osoby se závislostmi, mladí lidé z dysfunkčního rodinného prostředí nebo ukončující institucionální výchovu, osoby ohrožené bezdomovectvím nebo bezdomovectvím trpící, lidé s nízkou kvalitací, oběti domácího násilí a trestných činů, osoby v krizi, matky samoživitelky, ženy po rodičovské dovolené, osoby pečující o jiné závislé osoby apod. U každé jednotlivé skupiny lze zvlášť argumentovat důležitostí jejich integrace. Rozšíření státní politiky zaměstnanosti na integraci dalších cílových skupin by mělo být předmětem diskuse v souvislosti se sociálním podnikáním.

## 4.2 VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Dalším nástrojem, který by mohl být pro sociální podniky užitečným, je zvýhodnění sociálních podniků v soutěžích o **veřejné zakázky**. Dle § 38 může zadavatel využít institutu *vyhrazené veřejné zakázky*. Ten se však opět vztahuje pouze na ty podniky, jejichž zaměstnanci jsou alespoň z 50 % OZP na chráněných pracovních místech. Integrovaní sociální podniky zaměstnávající jiné znevýhodněné skupiny nárok na podporu dle tohoto institutu nemají. Novák a kol. (2017) zmiňuje další různé způsoby, kterými může zadavatel sociální podniky podpořit. Zadavatel může například ve veřejných zakázkách požadovat, aby určitý počet či procento osob znevýhodněných na trhu práce dodavatel zapojil do plnění veřejné zakázky. Dále může zadavatel v případě nákupů a poptávek s nízkou předpokládanou hodnotou od dodavatele (sociálního podniku) nakupovat přímo bez formalizované soutěže. Pokud zadavatel vyhlásí formalizovanou soutěž, může zvolit otevřenou nebo uzavřenou výzvu. V případě otevřené dává možnost účasti v soutěži neomezenému okruhu dodavatelů. V případě uzavřené do soutěže vstupují jen oslovení dodavatelé. Pro sociální podniky je velmi prospěšné, pokud je zadavatel zařadí na seznam oslovovaných dodavatelů. Další možností je oslovení pouze sociálních podnikatelů a ponechání soutěže mezi nimi. V aktuální právní úpravě České republiky neexistuje legální definice sociálního podniku. V případě, že zadavatel přistoupí ke zvýhodnění sociálního podniku, musí si nejprve v zadávací dokumentaci definovat, koho za sociální podnik v zadávacím řízení považuje a jak může dodavatel tuto skutečnost doložit. V případě veřejných zakázek malého rozsahu dle zákona o zadávání veřejných zakázek rozhoduje zadavatel, jak při jejich zadávání bude postupovat. Vždy musí dodržet zákonem dané zásady (hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti), avšak další postupy záleží do velké míry na jeho vnitřním nastavení, interních předpisech, případně na pravidlech poskytovatele dotace.

Zadavatel má poměrně širokou škálu možností, jak podpořit přístup sociálních podniků k účasti na veřejných zakázkách. Některé nepřinášejí administrativní zátěž navíc, u některých však bude potřeba zvýšeného úsilí. (Malá et al., 2018) V západní Evropě je propojenost veřejných zakázek

se sociálním podnikáním nezpochybnitelná, a sice díky směrnici č. 2014/24/EU. Ta respektuje fakt, že sociální podniky sehrávají velmi důležitou úlohu při zaměstnávání nebo jiné podpoře osob se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním. Takovýto přístup očekáváme i v České republice.

## 5 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ PRÁCE

Sociální podnikání v kontextu sociální práce nabývá na významu v momentě, kdy je odborníky (Matoušek, 2013, s. 326) v oficiálních textech označeno za jednu z metod sociální práce, vedle práce s jednotlivcem, rodinou, skupinou a komunitou. Přesto je problematika sociálního podnikání v současnosti začleňována do vzdělávacích programů sociální práce jen velmi zřídka. (Danihelková, 2016)

Na začátek je potřeba uvést, že pojetí sociální práce v tomto textu není zúženo pouze na poskytování sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, nýbrž zahrnuje jakékoliv konání, které je v souladu s definicí sociální práce dle IFSW<sup>15</sup>:

*Sociální práce je prakticky založená profese a akademická disciplína, jež podporuje sociální změnu, řešení problémů v mezilidských vztazích a posílení a osvobození lidí za účelem naplnění jejich osobního blaha. Užívajíc teorií lidského chování a sociálních systémů, sociální práce zasahuje tam, kde se lidé dostávají do kontaktu se svým prostředím. Pro sociální práci jsou klíčové principy lidských práv a společenské spravedlnosti.*

Jedním z principů sociálního podniku je „*zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce*“ (TESSEA, 2014), což otevírá velké pole působnosti právě sociální práci. Z hlediska sociální práce může mít zaměstnání velmi pozitivní vliv na začleňování ohrožených osob do společnosti. Přináší do života člověka **strukturu** a **pravidelný režim**, což může být například pro osoby s psychiatrickou diagnózou opouštějící nemocnici po hospitalizaci či osoby opouštějící jinou instituci (vězení, ústavní výchova) klíčovým prvkem v procesu sociálního začleňování. Umožňuje navazování **sociálních kontaktů**. Dále má potenciál naplnit potřebu **seberealizace**, **růst sebedůvěry**. Práce ve smyslu zaměstnání hraje v životě lidí významnou roli. Umožňuje jim ekonomickou **nezávislost** a z ní vyplývající možnost pro uskutečňování vlastních **rozhodnutí**, posilování osobní **zodpovědnosti** a

---

<sup>15</sup> Dostupné z <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/> [cit. 2. 7. 2019]

učení se **finanční gramotnosti**. Je prostředkem **socializace**. Práce člověku přináší příležitost k osvojování si zkušeností a dovedností, růstu **kvalifikace**. Z biblického pohledu je práce předpokladem **důstojné existence** člověka, je považována za lidskou přirozenost. Společným jmenovatelem sociálního podnikání a sociální práce je uskutečňování aktivit vedoucích k integraci sociálně znevýhodněných nebo sociálním znevýhodněním ohrožených osob do společnosti.

Gojová (2014) uvádí, že se velmi málo odborných diskusí zabývá konkrétními podobami a oblastmi sociální práce v oblasti sociálního podnikání, a proto bylo žádoucí provést výzkum zaměřující se na vztah sociálního podnikání a sociální práce. Výsledky výzkumu poukazují na dva způsoby sociální práce v sociálních podnicích. První spatřujeme na **mikroúrovni**, tedy tam, kde se sociální práce přímo dotýká konkrétních osob, v životě zaměstnanců, z perspektivy sociální práce, klientů. Patří sem zejména ty podniky, které mají sociální pracovníka, je zde přímo zaměstnán, často na zkrácený úvazek. Druhou formou rozumíme sociální práci na **makroúrovni**, kde sociální podnikatelé, s pozadím sociální práce (sociálními pracovníky byli nebo se v oblasti sociální práce profesně pohybovali), aktivně a cíleně vytvářejí a využívají prostor k ovlivňování života lokální komunity, smyslu pro společenskou zodpovědnost subjektů všech tří sektorů a takto mohou společnost (systém) provést integračním procesem, právě kladením důrazu na participaci všech částí systému.

Jak tvrdí Berzin (2012), sociální podnikatelé se mají mnoho co učit od sociální práce, jež má co do činění s více než 100 lety zkušeností v oblasti řešení sociálních problémů a práce s těmi, kteří jim čelí. Sociální práce umí navíc oslovit lidi, které běžný trh práce oslovit nemůže. Důležité je najít způsob, jak zvýšit tok informací mezi oběma profesemi. Sociální pracovníci velmi dobře znají komunity, v nichž pracují a mají velký přehled o tom, jak by inovace sociálního podnikatele mohla být přijata, zda a jak by mohla ovlivnit dynamiku komunity. Sociální podnikatelé pak disponují nástroji, kterými mohou tyto

vhledy přinést na trh. Ačkoli jsou hodnoty a praxe sociálního podnikání se sociální prací úzce spojeny, setkáváme se s institucemi a vědci z oboru sociální práce v čele tohoto hnutí méně, než se zástupci jiných oborů. V současné době je sociální podnikání v obchodních školách dobře zastoupeno, avšak ve školách sociální práce je propagováno mnohem méně. (Danihelková, 2016; Malá et al., 2018) Diskuse ohledně vztahu sociální práce a sociálního podnikání přináší mnoho otázek, například – měl by mít sociální podnik sociálního pracovníka? Má mít sociální podnikatel dvojí kvalifikaci (podnikatelskou i sociální)? Je úlohou sociální práce, aby vytvářela pracovní místa? Má být sociální podnikání nástrojem ekonomizace sociální práce? Měla by být sociální práce inovována ve svých metodách a technikách v souvislosti se sociálním podnikáním? Má být problematika sociálního podnikání součástí vzdělávacích osnov oborů sociální práce?

Gojová a Oujezdská (2016) se domnívají, že v souvislosti se současnou situací sociálního státu již činnost sociální práce, jež je spojená s řešením problémů svých klientů, k naplňování svých cílů nestačí. Elsen (2000) jako jedinou možnost, jak společensky znevýhodněné osoby chránit před údělem nepředvídatelnosti, považuje podporu jejich samostatné ekonomické aktivity s ohledem na tvorbu sociálních hodnot. V dobách vysychajících finančních pramenů si poskytovatelé sociálních služeb musejí klást otázku, jakým způsobem se mohou stát autonomním, na donorech nezávislým a udržitelným subjektem. Není výjimečné, že na tuto otázku odpovídají podnikatelskými aktivitami.

Sociální pracovníci působící v oblasti sociálního podnikání dostávají vytoužený prostor být iniciátory změny jednak v životě svých klientů (mikrouroveň) a v životě komunity v oblasti integrace na trh práce, ale také v možnostech podněcovat smysl pro společenskou odpovědnost (makrouroveň) a dovršit tak proces integrace svých klientů do společnosti. Tento směr by mohl být jednou z možných reakcí sociální práce na současné společenské změny a měnící se formy obvyklých sociálních rizik. (Gojová a Oujezdská, 2016, s. 8)

Zavedení problematiky sociálního podnikání do vzdělávacích programů sociálních pracovníků se přirozeně potýká s konfliktem. Osnovy oborů sociální práce jsou již tak velice rozsáhlé, neboť tato profese musí absorbovat mnoho oblastí. Vedle základních znalostí a dovedností je nutné přípravu zaměřit také na široký repertoár oblastí práce se specifickými cílovými skupinami. Vzdělavatelům pak nezbyvá mnoho prostoru pro zavádění oblasti sociálního podnikání. Mimo to se zde objevuje rozpor s hodnotami sociální práce, která nikdy nebyla orientovaná na obchod a volný trh. Orientace na zisk a soutěžení s konkurencí jsou v rozporu s veřejným zájmem, vyplácením sociálních dávek a poskytováním podpory sociálně znevýhodněným. Volný trh je totiž v oblasti, kde se sociální pracovníci snaží uplatňovat sociální spravedlnost, považován spíše za negativní sílu. Nicméně, jak uvádí Gojová a Oujezdská (2016), je třeba rozlišovat mezi podnikáním a principem volného trhu. Koncept sociálního podnikání ukazuje, že prosazované kvality sociální práce umožňují jednak přežít a jednak působit proti marketizaci sociálních intervencí a sklonům k byrokratizaci v oblasti sociálních služeb. Sociální podnikání může přinášet nové zdroje, které mohou sociální pracovníci nezávisle spravovat.

Rychtář (in Benáriková a Francová, 2011, s. 36) hovoří o zkušenosti, dle které těžištěm vzdělávání v oblasti sociálního podnikání nejsou technicko-administrativní obory (sociální práce, management, ekonomika, finance, právo, marketing a obchod, personalistika atd.), ale **nadstavba, zaměřená na vysvětlení a vnímání odlišného chápání a pořadí hodnot**, než je u byznysově orientovaného kapitálového podniku. Obor sociální podnikání by neměl být vnímán jako plnohodnotný a rovnocenný obsah komplexního bakalářského nebo magisterského studijního programu. Zmíněná nadstavba pak spočívá ve vysvětlení, jaké jsou cíle, primární hodnoty a jaké specifické nástroje a dovednosti využívá. Zároveň se předpokládá, že tato nadstavba je určena studentům (budoucím sociálním podnikatelům), kteří mají odborný aparát znalostí z oblastí managementu, jakož i podnikatelské a ekonomické kompetence. Dle dostupných dat se vzdělávací systémy v zahraničí také zaměřují spíše na organizační, právní a hodnotové aspekty, než na „technologie“



sociálního podnikání. Jako efektivnější způsob se dle autora jeví vyhledávání talentů, vůdců nositelů idejí sociálního podnikání a jejich následná podpora, než rozvíjení plošných oborů na vysokých či vyšších odborných školách.

Co se týče oborů sociální práce v ČR, je do nich koncept sociálního podnikání implementován jen velice zřídka. Výzkum z roku 2016 (Gojová, Oujezdská) poukazuje na to, že ze zkoumaných 66 kurikul jich pouze 5 obsahovalo předměty orientované do oblasti sociálního podnikání. To jistým způsobem reflektuje míru významnosti role sociální práce v sociálních podnicích na našem území.

Vztah sociálního podnikání a sociální práce (na rozdíl například od sociálního zemědělství a sociální práce) se v literatuře spíše neobjevuje, ačkoliv vyvolává mnoho výše zmíněných otázek. Mezi odborníky chybí konsenzus toho, jak by měla příprava na sociální podnikání vypadat. Výzvou pro obě oblasti je vhodným způsobem se propojit, neboť mají potenciál vytvářet užitečnou fúzi, synergii. Bez toho, aby se sociální pracovníci v oblasti sociálního podnikání vzdělávali, to však půjde velmi těžko.

## 6 SPECIFIKA MANAGEMENTU

Otázka managementu (Dohnalová, 2015) je v SP velmi důležitá, neboť vychází z jeho definice. Jedná se zejména o oblasti autonomie v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. Sociální podnik je charakteristický vysokým stupněm autonomie. Sociální podniky jsou zakládány skupinami lidí a jsou jimi řízeny na základě plánů, které samy vypracovávají. Mají právo rozhodujícího hlasu, právo aktivitu rozšiřovat či ukončit. Ačkoli jsou sociální podniky oproti těm ziskovým postaveny na jiných hodnotách, nejsou orientovány ziskem, ale sociálním posláním, je nezbytné, aby se zabývaly otázkou efektivního managementu. Pro dobré fungování sociálních podniků je stejně jako u ziskových podniků velmi důležité dobře nastavit procesy fungování organizace, včetně personálních činností. Zde se setkáváme se dvěma přístupy – s řízením a vedením. Armstrong (2008, s. 18) popisuje rozdíly mezi nimi. Řízení znamená zejména:

*důraz na racionalitu a kontrolu; uplatňování neosobních postojů k cílům; projevování tendencí reagovat na situace, nápady a myšlenky; působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami; podřízení se úzce zaměřeným účelům; upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností; tendence k nechuti podstupovat riziko; instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku; schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.*

Oproti tomu vedení, nebo také vůdcovství, znamená:

*otevřenost novým možnostem; uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření myšlenek a nápadů, než reagování na ně; ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí; vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci; uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům; práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem; pohled na přízemní a rutinní práci jako na utrpení a neštěstí; používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounděžitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních přestav.*

## 6.1 VEDENÍ V SOCIÁLNÍM PODNIKU

Z pohledu sociální práce je pro sociální podnikání příhodnější přístup vedení, neboť ta usiluje o zmocňování jedinců, posilování jejich participace, sociálního začleňování a převzetí zodpovědnosti za vlastní život. Z hlediska principů sociálního podnikání, které mimo jiné zahrnují „účast zaměstnanců a členů na směřování podniku a důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců“ (TESSEA, 2014) je vedení příhodným způsobem rovněž. Sociální podnikání předpokládá týmovou spolupráci a kolektivní rozhodování. Vedení a řízení však od sebe nelze úplně oddělit, jsou vzájemně propojeny. Samotné vedení nestačí. Pokud sociální podnikatel bude schopen zaměstnance dobře vést, motivovat, zapojovat do rozhodování, avšak jeho vize nebude dobře řízeným způsobem dovedena ke konkrétním, skutečným výsledkům, je to zbytečné. Blanchard (2008) popisuje 4 styly vedení – direktivní, koučovací, podporující a delegující. Ty jsou aplikovány dle motivace pracovníků, jejich možností, schopností, dovedností a stupně samostatnosti a odpovědnosti.

Direktivní styl je charakteristický jednostrannou komunikací ze strany vedoucího pracovníka, který zadává úkoly a kontroluje. Pracovník nemá prostor přemýšlet, neboť se od něj očekává jen vykonání zadaného úkolu. Tento styl je vhodný například při zaučování nového pracovníka, zároveň i zde by měl být dán prostor pro vyjádření názoru. Tento styl je dle Dohnalové (2015, s. 95) pro sociální podniky spíše nevhodný.

Koučovací styl zahrnuje jednak nařizující, jednak podporující chování, při přebírání určité míry zodpovědnosti, jde zde prostor pro názory pracovníka, probíhá zde oboustranná komunikace. Tím se zvyšuje motivace k práci.

Podporující styl je charakteristický vyšším stupněm odpovědnosti a velký prostorem pro volbu, náměty, oboustrannou komunikaci. Manažer je podporující, výměna je vzájemná, obohacující. Dochází ke sdílení nejlepších řešení a synergii.

Delegující styl se vyznačuje vysokou mírou autonomie, kdy pracovník přebírá plnou odpovědnost za plnění zadaných cílů.

Člověk, který vede ostatní, by měl disponovat osobnostními kvalitami jako je komunikace a disciplína. Dle Bedrnové (2009, s. 165) je komunikace klíčová, neboť „*manažer každodenně komunikuje s lidmi, musí je v průběhu této komunikace informovat, usměrňovat, jejich činnosti koordinovat, ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i života.*“ Adair (2003, s. 7) uvádí, že vůdce by měl mít tyto kvality:

- 1) Nadšení pro plnění cílů, ke kterému inspiruje i ostatní.
- 2) Integritu osobní, hodnotovou, především čestnost a poctivost.
- 3) Houževnatost, schopnost nastavovat náročné cíle sobě i ostatním a naplňovat je.
- 4) Férovost pro odměňování dle skutečných zásluh.
- 5) Laskavost a srdečnost.
- 6) Pokoru a skromnost, ochotu uznat svoji chybu.
- 7) Zdravé sebevědomí.

Hodnoty jako laskavost, skromnost, pokora a naplňování vyššího smyslu jsou oproti podnikům ziskovým v sociálních podnicích zejména důležité, neboť ty mají ve svém hledáčku sociální cíle a hodnoty.

Bedrnová považuje práci manažerů za vysoce náročnou. Pro jejich dobrou kondici je nezbytné, aby věnovali pozornost základním otázkám duševní hygieny, jako je životospráva, režim spánku a odpočinku, řízení času a odolnosti vůči stresu. Jednou z nejdůležitějších oblastí, které by se měl vedoucí pracovník věnovat, je zdravá životospráva. V praxi se můžeme přesvědčit, že mnoho vedoucích pracovníků zanedbává svoji životosprávu a odpočinek na úkor sledování a naplňování vize sociálního podniku, což dlouhodobě může vést ke snížení celkové energie organismu. (in Dohnalová, 2015, s. 100)

Sociální podnikání však může navíc přinášet další náročné situace vyplývající z povahy té které cílové skupiny, čímž rostou nároky na psychickou odolnost sociálního podnikatele.

## **6.2 CÍLOVÉ SKUPINY**

Většina sociálních podniků zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Těmi se rozumí osoby s tělesným, mentálním, smyslovým či kombinovaným

postižením nebo duševním onemocněním. Tato skupina je skrze sociální podnikání nejčastěji podporována proto, že stát v rámci aktivní politiky zaměstnanosti nabízí různé úlevy a výhody těm, kteří tuto skupinu osob zaměstnávají. Zaměstnávání OZP má oproti jiným skupinám znevýhodněným na trhu práce obrovskou výhodu. Je státem přímo podporováno formou široké palety nástrojů.

Vedle OZP nejsou další cílové skupiny striktně ohraničeny, obecně se hovoří o osobách znevýhodněných na trhu práce nebo sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených. Zjednodušeně řečeno, jsou to osoby v nejrůznějších nepříznivých životních situacích. Mohou to být jednak lidé dle § 33, odst. 1 zákona o zaměstnanosti, uchazeči, kterým ÚP věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání (viz výše) nebo tyto skupiny definuje například Výzva MPSV č. 129 Operačního programu Zaměstnanost, Podpora sociálního podnikání. Podporované cílové skupiny se víceméně překrývají s těmi, které upravuje zákon o zaměstnanosti. Ve výzvě jsou navíc zdůrazněny osoby opouštějící institucionální zařízení (zařízení pro výkon ústavní či ochranné výchovy nebo domy na půli cesty) a osoby pečující o jiné závislé osoby a osoby ohrožené vícenásobnými riziky (poživatelé příspěvku na živobytí) a neaktivní osoby ve věku 55 až 64 let, které nejsou registrované na ÚP jako uchazeči o zaměstnání.

### **6.3 NÁROKY NA MANAGEMENT**

Zaměstnávání OZP má svá specifika, se kterými se zaměstnavatelé musejí manažersky vypořádávat. Ze *Studie o postavení osob se zdravotním postižením na trhu práce* (2015) je patrné, že většina OZP není schopna odpracovat denně osmihodinovou směnu, protože musí zaměstnavatel přizpůsobit pracovní úvazky jejich zdravotnímu stavu. Zatímco v běžné populaci na trhu práce pracuje cca 94 % lidí na plný úvazek, u OZP je to cca 60 %. Základem je pak zkrácený pracovní úvazek různě časově rozložený a výkon práce z domova nebo jejich kombinace. Expertní skupina pro osoby se zdravotním postižením a osoby sociálně vyloučené ve studii *Bariéry vstupu OZP na trh práce a cesty k jejich překonání* (nedatováno) dále identifikovala nutnost přizpůsobení práce pro OZP

nejen po stránce technické a komunikační, ale také stran individuálního režimu, tedy pracovního tempa a přestávek. Zaměstnavatel musí podle možností a charakteru práce vyhovět specifickým potřebám OZP a **často jim poskytuje i neformální pomoc charakteru sociálních služeb, např. pomoc při zajišťování stravy, finanční gramotnosti, vyřizování na úřadech, bydlení atd.** Studie dále poukazuje na to, že zaměstnavatelé často OZP pomáhají také při **řešení jejich problémů v osobním životě a se zázemím, které mohou být paradoxně klíčové pro možnost jejich zaměstnání.** Právě tyto oblasti jsou nepochybně předmětem sociální práce, tedy se nabízí otázka - měl by mít sociální podnik v těchto případech sociálního pracovníka, nebo je poskytování neformální, laické pomoci tohoto charakteru v kompetenci sociálního podnikatele? Způsoby, jakými se sociální podnikatelé s těmito oblastmi vypořádávají (pokud se s nimi potýkají), jsou předmětem výzkumné části předkládané práce.

Rychtář et al. (2016, s. 62) poukazuje na skutečnost, že se zaměstnavatelé mohou setkat s vyšší nemocností těchto osob, dále se mohou objevit problematické situace při začleňování OZP do kolektivu a jejich komunikaci se spolupracovníky. Pokud s nimi prostředí firmy neumí „zacházet“, narušují týmové prostředí i výkon. Dále se mohou objevit různá omezení v životosprávě, v nutnosti dělat častější přestávky či problém dlouhého setrvání v jedné poloze či nižší výkonnost. Souběh mzdy a invalidního důchodu pak může mezi zaměstnanci vyvolávat nevraživost a tím narušovat vztahy v pracovním kolektivu. Problém byl identifikován zejména u dělnických pracovišť malých a středních podniků a kulminuje tehdy, když OZP získá pracovní místo, kde postižení nemá přímý, zjevný vliv na jeho pracovní výkon, popř. vliv je zanedbatelný. Společnost P3 – People, Planet, Profit provedla v roce 2015 šetření mezi sociálními podnikateli, které ukázalo, že 37% respondentů řeší problémy s cílovou skupinou (nejen OZP), které podniku berou čas potřebný pro další činnosti, například rozvoj a plánování. Šetření dále poukazuje na problém velké fluktuace zaměstnanců z cílové skupiny, potřebu většího dohledu nebo malou samostatnost při plnění zadaných úkolů a tím pádem větší potřebu

jim věnovat více času. Obecným problémem sociálních podnikatelů je nedostatek času, se kterým se potýká 74% respondentů. Z Vyhodnocení šetření sociálních podniků (2017) vyplývá, že se sociální podnikatelé potýkají s vyšší fluktuací zejména osob s duševním onemocněním.

Malá et al. (2018, s. 67) poukazuje na **rozdílnou povahu kompetencí managementu sociálních podniků a schopnosti udržet rovnováhu mezi obchodně-podnikatelskou a sociální funkcí** v širším pojetí. V prostředí neziskového sektoru bývá překážkou malá zkušenost s podnikáním a managementem, jakož i často tvrdým prostředím trhu, do kterého sociální podnik vstupuje. U podnikatelsky orientovaných sociálních podniků může naopak dojít k potlačení sociálních aspektů. V obou případech hrozí sklon k nerovnováze obou základních hodnotových aspektů.

Dořičáková (2016) uvádí nutnost uvědomění si potřeby dodatečných finančních prostředků na straně zakladatelů sociálních podniků. Ty je potřeba investovat nejen do úprav pracovního prostředí, ale také do vzdělávání zaměstnanců v oblasti specifik sociálního podniku, zajištění psychosociální podpory a prevence syndromu vyhoření. **Sociální podnikání klade vysoké nároky na management především v ekonomické a sociální oblasti. Zatímco management neziskových organizací se dobře vypořádává s potřebami sociálního citění, byznysově orientovaný subjekt, na rozdíl od NNO, akcentuje ekonomickou soběstačnost. Je třeba vzít v úvahu tento aspekt již při zakládání sociálního podniku a zapojit do managementu vedoucí pracovníky z obou stran. Vzájemné prolínání názorů pak může vytvořit prostor pro vyvážené fungování sociálního podniku.**

Rychtář (in Bednáriková a Francová, 2011) tvrdí, že sociální podnikání je v mnohých hlediscích náročnější než podnikání „klasické“. **Kromě rozličných podnikatelských a manažerských kompetencí musí mít sociální podnikatel i dovednosti práce se znevýhodněnou skupinou, proto je nezbytná duální kvalifikace alespoň části managementu sociálního**

**podniku.** V souvislosti s tím musí být i vzdělávání sociálních podnikatelů přizpůsobeno této nelehké realitě a mělo by se snažit je na tuto náročnou praxi co nejlépe vybavit odpovídajícími znalostmi.

Specifika managementu sociálních podniků byla popsána zejména u skupiny osob se zdravotním postižením, neboť souvisejí se zaměstnáváním OZP obecně, v rámci plnění povinného podílu, tedy i mimo koncept sociálního podnikání. Další specifika managementu sociálních podniků, zejména specifika zaměstnávání dalších cílových skupin, nebyla dosud podrobněji popsána, protože si výzkumná část předkládané práce klade za cíl tuto oblast více zmapovat.

Na závěr je dlužno podtrhnout, že zmíněné problémy, které může zaměstnávání cílových skupin přinášet, nejsou samozřejmé pro všechny a záleží na individualitě jednotlivých zaměstnanců, na jejich motivaci, osobním zázemí, vlastnostech a kvalifikaci, na straně druhé také na umění zaměstnavatele se s různými problematickými situacemi vypořádat.



## **7 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V PODMÍNKÁCH ČR**

V tomto textu vycházím zejména z informací o sociálních podnicích působících v ČR, které jsou dostupné na webu ceske-socialni-podnikani.<sup>16</sup> Web provozuje adresář, který v roce 2012 vytvořila společnost P3 – People, Planet, Profit, a který je jediným seznamem sociálních podniků v ČR zaštitěným MPSV. Tento adresář je průběžně aktualizován a rozšiřován, jednak z vlastní iniciativy podniků, ale také na základě expertního monitoringu a telefonických rozhovorů. Odvolávají se na něj průzkumné a analytické materiály.

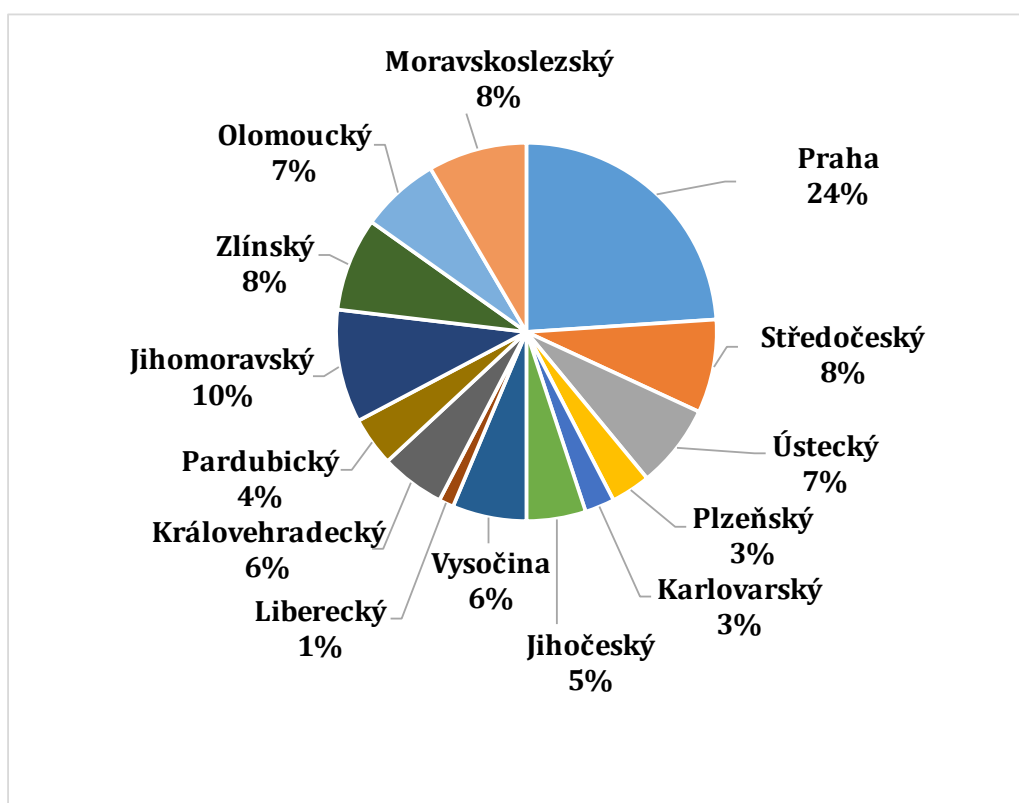
### **7.1 STATISTICKÉ ÚDAJE**

V současné době je v ČR celkem 238 subjektů, které se hlásí k sociálnímu podnikání, přičemž se jedná převážně o integrační sociální podniky. Více než polovina těchto subjektů má právní formu společnosti s ručením omezeným. Následují obecně prospěšné společnosti, družstva, zapsané spolky, osoby samostatně výdělečně a veřejná obchodní společnost. Následující graf znázorňuje zastoupení sociálních podniků dle krajů.

---

<sup>16</sup> Cit. 11. 6. 2019

Graf č. 1: Sociální podniky v krajích ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle dat [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)<sup>17</sup>

Sociální podniky se realizují v široké škále oborů. Některé provozují i více podnikatelských aktivit současně. Nejvíce zastoupeným podnikatelským oborem je **údržba zeleně, zahradnické služby, údržba nemovitostí a úklidové služby**. Dále jsou hojně zastoupeny obory prodej, potravinářská výroba a prodej, pohostinství a ubytování, vzdělání a rekvalifikace nebo textilní a oděvní výroba.

Cílové skupiny, které jsou do sociálního podnikání zapojeny, jsou rozličné. Sociální podniky velmi často zaměstnávají více cílových skupin současně. Největší zastoupení má skupina osob se zdravotním postižením. Dle průzkumu z roku 2018 (MPSV, 2017, s. 6), který se vztahoval k těm podnikům, jež byly podpořeny financemi ze strukturálních fondů EU (2/3 z celkového počtu sociálních podniků v ČR), byly v sociálních podnicích zaměstnány cílové skupiny v tomto podílu:

<sup>17</sup> [cit. 11. 6. 2019]

Tabulka č. 1: Podíl cílových skupin v podpořených sociálních podnicích

<b>Osoby se zdravotním postižením</b>	<b>69 %</b>
<b>Osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané</b>	<b>50 %</b>
<b>Příslušníci národnostních menšin a marginalizovaných společenství</b>	<b>19 %</b>
<b>Mládež a mladí dospělí</b>	<b>8 %</b>
<b>Osoby pečující o osobu blízkou</b>	<b>8 %</b>
<b>Osoby po výkonu trestu</b>	<b>6 %</b>
<b>Osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách</b>	<b>5 %</b>
<b>Cizinci, migranti</b>	<b>5 %</b>
<b>Osoby opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení)</b>	<b>3 %</b>
<b>Osoby bez přístřeší</b>	<b>3 %</b>
<b>Oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané</b>	<b>2 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (s. 6, 2018)

V rámci nejvíce zastoupené skupiny OZP jsou nejčastěji zaměstnávány osoby s fyzickým postižením, následují osoby s duševním onemocněním, poté osoby s mentálním postižením. Obdobné výsledky (Francová, 2015) přineslo šetření z roku 2015, které se zaměřilo na všechny sociální podniky, tedy i ty, které nebyly podpořeny ze strukturálních fondů EU.

## 7.2 PRINCIPY

Sociálním podnikem v ČR je subjekt, jenž podniká a naplňuje sociální, ekonomické a environmentální principy. Ty jsou specifikovány a formulovány včetně společensky prospěšného cíle v zakládajících dokumentech každého subjektu. Sociální podniky v ČR rozlišujeme na „obecné sociální podniky“ a „integrační sociální podniky“. MPSV ve spolupráci s TESSEA v roce 2014 precizovalo následující principy:

Tabulka č. 2: Principy sociálního podniku

<b>PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU</b>	<b>1.Sociální prospěch</b>	<b>2.Ekonomický prospěch</b>	<b>3.Environmentální a místní prospěch</b>
<p>Obecná definice:</p> <p>0a) Veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</p>	<p>1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</p> <p>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p> <p>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</p> <p>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</p> <p>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</p> <p>2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</p> <p>2g) Trend směrem k placené práci.</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</p> <p>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Zdroj: ceske-socialni-podnikani.cz<sup>18</sup>

<sup>18</sup> [cit. 17. 7. 2019]

Tabulka č. 3: Principy integračního sociálního podniku

<b>PRINCIPY INTEGRACNÍHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU</b>	<b>1.Sociální prospěch</b>	<b>2.Ekonomický prospěch</b>	<b>3.Environmentální a místní prospěch</b>
<p>Obecná definice:</p> <p>0a) Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</p>	<p>1a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.</p> <p>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</p> <p>1c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p> <p>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</p> <p>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</p> <p>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</p> <p>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Zdroj: tamtéž<sup>19</sup>

Integrační sociální podnik je specifický důrazem na zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce a začleňováním těchto osob do společnosti, jakož i rozvojem jejich pracovních kompetencí. Výzkumná část předkládané práce se zaměřuje právě na tyto podniky, neboť otevírají pole působnosti pro sociální práci, která má s těmito subjekty společný cíl – začleňování znevýhodněných osob do společnosti a rozvoj jejich potenciálu. Popsané principy jsou používány jako indikátory podporovaných subjektů v rámci výzev MPSV na podporu sociálního podnikání skrze operační program Zaměstnanost.

### 7.3 LEGISLATIVA

Pojem sociální podnik v ČR není prozatím nikterak právně uchopen. Zda je, nebo není podnik skutečně sociálním, nelze jednoduše a přímo doložit. Tento fakt sociálním podnikům komplikuje situaci, neboť bez legální definice jim nelze přiznat podporu přímo ze zákona. V ČR se již více než pět let hovoří o vytvoření

<sup>19</sup> [cit. 17. 7. 2019]

zákona o sociálním podnikání. V současné chvíli je na stole věcný záměr zákona, který byl schválen v roce 2017. Ten si klade za cíl stanovit podmínky pro přiznání statusu sociálních podniků a výhod jim poskytovaných. Schválení zákona by navíc přispělo k lepšímu pochopení ze strany veřejné správy, samosprávy, obchodních partnerů i veřejnosti.

Výčet nejrelevantnějších zákonů dotýkajících se sociálního podnikání je tento:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek;
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

#### **7.4 ODBORNÁ PODPORA**

MPSV nabízí v rámci projektu OPZ Podpora sociálního podnikání v ČR poradenství. Tuto službu poskytuje 14 lokálních konzultantů těm sociálním podnikům, které jsou v projektu. Dále se poradenstvím v této oblasti (mimo projekt) zabývá firma Ergotep<sup>20</sup>, který působí v Pardubickém kraji. Impact Hub Praha podporuje akceleraci nových projektů, poskytuje též poradenství v oblasti společensky prospěšného podnikání, avšak velmi okrajově.<sup>21</sup> Organizace P3 - People, Planet, Profit poskytuje poradenství začínajícím i stávajícím sociálním podnikům, pořádá semináře a workshopy mimo jiné pro veřejnou správu.<sup>22</sup> Tato iniciativa úzce spolupracuje s již výše zmíněným spolkem TESSEA, jenž usiluje o prosazování konceptu sociální ekonomiky na různých úrovních – ve veřejné správě, mezi podnikateli či NNO; pořádá vzdělávací akce a spolupracuje s akademickou obcí, mapuje potřeby a spravuje databázi sociálních podniků.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Dostupné z: <<http://www.ergoeduka.cz/skoleni>> [cit. 17. 7. 2019]

<sup>21</sup> Dostupné z: <<https://www.hubpraha.cz/o-nas/>> [cit. 17. 7. 2019]

<sup>22</sup> Dostupné z: <<http://www.p-p-p.cz/index.php/cs/nabizime>> [cit. 17. 7. 2019]

<sup>23</sup> Dostupné z: <<http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>> [cit. 18. 7. 2019]

Malá (2018. s. 48) uvádí, že v ČR lze získat základní podporu a poradenskou pomoc, nicméně její podoba je nekoordinovaná a časově i kapacitně omezená, soustředí se zejména na začínající podnikatele a je vázaná obzvláště na financování ze zdrojů EU. Chybí nejen strategie rozvoje a podpory sociálního podnikání, ale i stabilní poradenská síť na vyšší profesionální úrovni. Této úlohy by se mohla ujmout některá z existujících podobně zaměřených institucí, problém však tkví v hodnotové orientaci nositelů poradenství, která je odlišná od klasického malého a středního podnikání. Nejen v zemích s vyspělou úrovní sociálního podnikání, ale i v sousedních zemích, jako je Polsko nebo Slovensko, existují sítě nabízející podporu, pomoc a vzdělávání sociálních podnikatelů.

Zdá se, že téma sociálního podnikání není pro současné politické strany atraktivní. Jedinou stranou, jež se tento koncept dlouhodobě snaží prosadit, je Strana zelených.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Dostupné z: < <https://www.zeleni.cz/dlouhodoby-program/> > [cit. 18. 7. 2019]

## 8 EMPIRICKÝ VÝZKUM

### 8.1 ZDŮVODNĚNÍ VÝZKUMU

V empirické části předkládané práce vycházím ze skutečnosti, že sociální podniky v ČR lze kategorizovat v zásadě na dvě skupiny. První jsou zřízeny NNO a druhé mají právní formu obchodní společnosti (nebo OSVČ). U první skupiny je zjevná zevrubná zkušenost s cílovou skupinou a potýkáme se zde s významnou rolí sociální práce. Motivací NNO je zaměstnat klienty sociálních služeb v rámci vedlejší ekonomické činnosti. U druhé skupiny jsou význam a role sociální práce nejasné. (Dořičáková, 2016) **Ohniskem mého výzkumu je druhá skupina sociálních podniků, tedy ty subjekty, jejichž právní forma má obchodní charakter**, dosahování zisku pramení z povahy instituce. Mým záměrem bylo prozkoumat, kdo jsou sociální podnikatelé z této skupiny, co je motivovalo začít sociálně podnikat, jak se na svoji praxi připravovali a jakými způsoby se vypořádávají s nároky sociálního podnikání, a to zejména s těmi, které přinášejí zaměstnávání cílových skupin, a jaký je význam sociální práce v podniku. Záměr výzkumu také vychází z faktu, že možnosti odborné přípravy a podpory pro sociální podnikatele je v ČR zatím nekoordinovaná a časově a kapacitně omezená. (Malá, 2018)

### 8.2 CÍLE VÝZKUMU

Cílem výzkumné části práce je zmapovat **faktory, které ovlivňují sociální podnikání**. Následně identifikovat a pojmenovat, co je při výkonu této praxe předpokladem a co překážkou fungování.

Základní výzkumné otázky zní:

- **Jaké nároky na sociální podnikatele přinášejí zaměstnávání znevýhodněných osob?**
- **Co je při výkonu sociálního podnikání předpokladem a co překážkou fungování?**



Dílní otázky jsou:

- Jak se sociální podnikatelé připravovali na výkon své praxe?
- Co je motivovalo začít sociálně podnikat?
- Jaká je jejich kvalifikační dráha?
- V čem nacházejí podporu?
- Řeší se zaměstnanci nějaké problémy?
- Jaká jsou specifika managementu?
- Jaký význam má v podniku sociální práce?
- Jaké má mít sociální podnikatel kvality?
- Jak jsou sociální podnikatelé spokojeni s prosperitou podniku?

### **8.3 METODY SBĚRU DAT**

Jelikož je výzkum zaměřen na relativně neprobádanou oblast, za metodu sběru dat jsem zvolila kvalitativní typ výzkumu. Coby techniku sběru dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Témata jsem zvolila tak, aby odpovídaly stanoveným cílům výzkumu. Podle témat jsem vytvořila otázky a seřadila je dle návaznosti a citlivosti, přičemž citlivější otázky jsem řadila spíše do druhé poloviny rozhovoru.

Tabulka č. 4: Základní tematické okruhy rozhovorů:

<b>Motivace</b>	
<b>Příprava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalifikační dráha</li> <li>- znalost konceptu sociálního podnikání</li> <li>- znalost sílové skupiny</li> <li>- očekávání</li> </ul>
<b>Naplnění očekávání</b>	- co na začátku nevěděl, avšak potřeboval
<b>Specifika managementu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v čem se sociální podnik liší od běžného podniku</li> <li>- řešení problémů se zaměstnanci</li> <li>- význam sociální práce</li> </ul>
<b>Podmínky a bariéry</b>	
<b>Kvality sociálního podnikatele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odborné znalosti</li> <li>- osobnostní charakteristiky</li> </ul>
<b>Podpora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odborná podpora</li> <li>- psychohygiena</li> </ul>
<b>Přínosy a ztráty</b>	
<b>Úspěšnost podniku na trhu</b>	

Zdroj: Vlastní

## 8.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ

Výběr respondentů jsem provedla pomocí adresáře sociálních podniků na webu. Zde jsem zkoumala a k dalšímu zpracování vybrala pouze integrační sociální podniky, tedy ty podniky, které zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce.

Zde vycházím z přehledu z kapitoly č. 8 Sociální podnikání v podmínkách ČR.

### 8.4.1 Kritéria výběru

Vzhledem ke skutečnosti, že populace sociálních podnikatelů je velmi heterogenní, jsem výběr uskutečnila účelově tak, aby ve zkoumaném vzorku byla zastoupena co nejširší paleta charakteristik. **Vybrala jsem 12 respondentů. Respondenti jsou pak osoby, které podnik vedou (ředitelé, jednatelé, vedoucí pracovníci).**

Další kritéria výběru respondentů:

- právní forma,
- lokalita,
- cílová skupina,
- oblast podnikání,
- délka fungování.

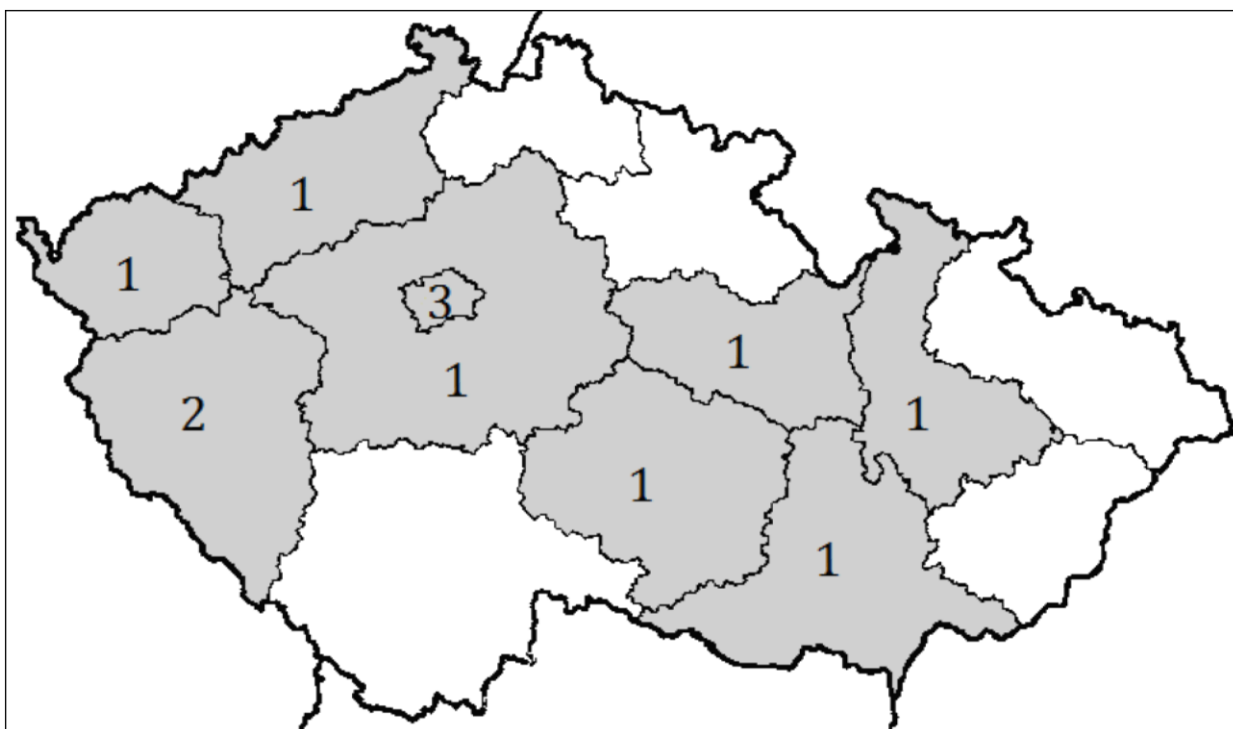
### **Právní forma**

Jak jsem již uvedla výše, vybrala jsem respondenty z těch sociálních podniků, jež jsou ze své podstaty založeny za účelem dosahování zisku, tedy jsem do vzorku záměrně nezahrnula neziskové organizace. Do vzorku jsem ve výsledku zahrnula 11 společností s ručením omezeným a 1 osobu samostatně výdělečně činnou.

### **Lokalita**

Mým záměrem bylo získat data od respondentů z různých míst ČR, z obcí různých velikostí. Vzhledem k největšímu výskytu populace sociálních podnikatelů v Praze jsem z tohoto kraje vybrala 3 respondenty. Obce Praha, Brno a Plzeň zastupují velkoměsta nad 100 000 obyvatel; Havlíčkův Brod, Chrudim a Kadaň zastupují města střední velikosti do 100 000 obyvatel; zástupci malých obcí do 5000 obyvatel jsou Valeč, Dobřichovice a Žulová.

Obrázek č. 1: Zastoupení respondentů v jednotlivých krajích ČR



Zdroj: Vlastní

### **Cílová skupina a oblast podnikání**

Mým záměrem bylo do výzkumného vzorku zařadit respondenty, kteří v souhrnu zaměstnávají co nejvíce cílových skupin. Výčet cílových skupin následuje dále u Představení respondentů. Jak ze zastoupení cílových skupin v sociálních podnicích obecně vyplývá, nejčastější skupinou, která je zaměstnávána, jsou osoby se zdravotním postižením. Taktéž jsou i v mém výběru respondenti, kteří zaměstnávají tuto skupinu, zastoupeni nejčastěji. Stejně jsem zamýšlela zařadit do výzkumu respondenty dle co nejpestřeji zastoupených oblastí podnikání. Výčet následuje v kapitole Představení respondentů.

### **Délka fungování**

Vybrala jsem respondenty z těch podniků, které fungují alespoň 5 let.

Při výběru jsem se snažila nalézt průsečík všech zmíněných kritérií tak, aby výsledný výběr vzorku představoval mozaiku co nejrůznorodějších možností a charakteristik.

#### **8.4.2 Představení respondentů**

Sběr dat od vybraných respondentů probíhal v období únor – červen 2019. Vybraní respondenti jsou řediteli/jednateli/manažery/OSVČ z těchto podniků:

##### **1. Respondent**

Oblasti podnikání: prodej a zprostředkování prodeje, výlep plakátů, tiskařské služby, výroba butonů, šatnářské služby, obsluha telefonních ústředí

Cílové skupiny: OZP, osoby bez přístřeší

##### **2. Respondent**

Oblasti podnikání: potravinářská výroba a prodej, vzdělávání

Cílové skupiny: OZP, svobodné matky, absolventi, dlouhodobě nezaměstnaní, etnické menšiny, osoby ohrožené sociálním vyloučením

##### **3. Respondent**

Oblasti podnikání: textilní výroba a prodej, textilní služby - čištění, žehlení, zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce

Cílové skupiny: OZP, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci

##### **4. Respondent**

Oblasti podnikání: potravinářská výroba a prodej

Cílové skupiny: lidé se zdravotním postižením, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu

##### **5. Respondent**

Oblasti podnikání: pohostinství, potravinářská výroba a prodej

Cílové skupiny: OZP, lidé se závislostmi, dlouhodobě nezaměstnaní,

## **6. Respondent**

Oblasti podnikání: finanční služby, prodej, telekomunikace a telemarketing, vzdělávání, rekvalifikace, zprostředkovatelské služby

Cílové skupiny: OZP, dlouhodobě nezaměstnaní

## **7. Respondent**

Oblasti podnikání: digitalizace, kopírování, kancelářské práce a výroba, textilní služby – strojní vyšívání

Cílové skupiny: OZP

## **8. Respondent**

Oblasti podnikání: vzdělávání, zpracování dřeva, dřevovýroba, papírnictví, potravinářská výroba a prodej, textilní výroba, oděvní výroba, obuv, zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce

Cílové skupiny: OZP, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu, lidé se závislostmi, dlouhodobě nezaměstnaní, matky na rodičovské dovolené

## **9. Respondent**

Oblasti podnikání: kulturní management a služby, stavebnictví a řemesla, terénní práce, sociální integrace a služby, zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce, drobná průmyslová výroba

Cílové skupiny: OZP, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu, lidé se závislostmi, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnaní, lidé pečující o rodinné příslušníky

## **10. Respondent**

Oblasti podnikání: masérské služby, informační technologie a služby, kulturní management a služby, vzdělávání, zahradnické služby, úprava zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce, sportovní služby

Cílové skupiny: OZP

### **11. Respondent**

Oblasti podnikání: textilní služby – čištění, žehlení, textilní výroba

Cílové skupiny: OZP

### **12. Respondent**

Oblasti podnikání: stavebnictví a řemesla, drobná průmyslová výroba

Cílové skupiny: mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu.

Tento respondent si přál být anonymizován, neboť v čase rozhovoru byl již podnik v procesu zániku.

## **8.5 ANALÝZA DAT**

Během rozhovorů s respondenty jsem pořídila zvukový záznam, ze kterého jsem vytvořila transkripci. Následně jsem použila induktivně-deduktivní analýzu. Transkripci jsem kódovala metodou otevřeného kódování. Slovům, větám případně odstavcům jsem přiřadila pojmy, které jsem následně rozdělila do kategorií a subkategorií dle jejich společného významu. K analýze dat jsem vybrala ty kategorie, které byly relevantní k mým výzkumným otázkám.

## 9 VÝSLEDKY

Výsledky rozhovorů jsem rozčlenila do následujících kategorií a subkategorií, některé jsem dále podrobněji rozpracovala. Citace respondentů v textu jsou odlišeny kurzívou.

Tabulka č. 5: Kategorizace výsledků

<b>Motivace</b>	- Vnitřní - Vnější	
<b>Kvalifikace</b>		
<b>Příprava</b>	- Očekávání a jejich naplnění - Co by potřebovali	
<b>Předpoklady</b>	- Management - Zaměstnanci	- Technicko-organizační - Osobnostní kvality
<b>Bariéry</b>	- Management - Zaměstnanci - Vnější	- Technicko-organizační - Osobní problémy
<b>Specifika managementu</b>	- Obecné nastavení - Reakce na problémy zaměstnanců	- Technicko-organizační - Osobní problémy
<b>Psychosociální podpora</b>	- V podniku - Zprostředkování - Neřeší	
<b>Míra vyčerpání a podpora</b>	- Osobní podpora - Odborná podpora	
<b>Úspěšnost na trhu</b>		

Zdroj: Vlastní

### 9.1 MOTIVACE

Respondenti měli k založení různé impulzy, obecně jsem identifikovala motivy založené na vytvoření hodnoty (**vnitřní**) a motivy související s možností čerpání finančních prostředků (**vnější**). V prvním případě šlo o zaměstnání znevýhodněných osob, se kterými byl sociální podnikatel v kontaktu (rodina,



kamarádi, žáci, sousedé, profesní zkušenost; ve dvou případech je sociální podnikatel sám OZP), - ...byli jsme vlastně v paralympijském týmu v plavání a znali jsme spoustu lidí, kteří byli schopný a ochotný něco udělat, trénovat, snažit se, nevzdávat to, přesto ale třeba nemohli z nějakýho důvodu tu práci najít... - ...pracovala jsem jako speciální pedagog ve věznici. A z toho nějak vyplynulo, že čím nejvíc můžu pomoci, tak je jim dát práci. Opravdu skutečnou práci, za kterou dostanou skutečné peníze. Takže když mně to ve věznici pořád podstrkovali, že šanci nemají, ať s tím něco zkusím udělat, aby tu šanci pracovat měli, tak to byl ten důvod... - nebo propojení více hodnot (vyrábět zdravé jídlo/vytvořit místo k setkávání a zaměstnat znevýhodněné osoby) - ...mám sociální citění a chtěla jsem spojit několik smyslů a to poskytnout zdravou stravu a poskytnout lidem práci a sama to vymyslet a kočírovat, a to jsem si řekla, že to bude smyslem mého života na nějakou dobu... - nebo sociální podnikatel s cílovou skupinou neměl žádnou zkušenost a shledával koncept sociálního podnikání jako smysluplný - Motivace byla taková, že jsem předtím podnikal a měl jsem klasickou firmu a úplně mě nenaplňovalo, že jediným účelem firmy je dosahování zisku a neustálý boj o zakázky a vydělávání peněz, a vždycky se mi líbil nějaký sociální přesah. - Ve druhém případě bylo prvotní motivací možnost čerpání finančních prostředků nebo se motivy vzájemně kombinovaly. - ...já jsem se k tomu dostal přes výrobu zdravého jídla a někdy je toho tolik, že potřebuju pomoc a je mi jedno, kdo pomáhá, a je mi jedno, kdo dostane odměnu za tu pomoc. A zároveň když vidím, že je tady hodně lidí postižených zaměstnaneckou chudobou, nebo jsou na ÚP a shání, nebo jsou v nějakým mezičase a někdy se objeví možnost finanční podpory, tak po tom skočím, protože si myslím, že je důležitý dostat do tohoto regionu peníze, když to jde. - Jeden respondent, jehož motivace vyplývala pouze z finanční podpory, v současné době již svoji činnost neprovozuje.

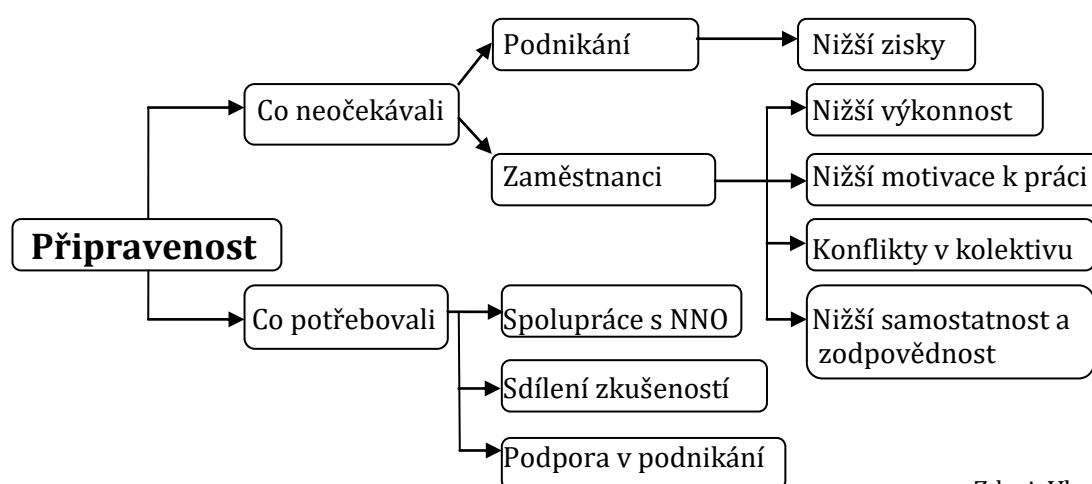
## 9.2 KVALIFIKACE

Mezi respondenty se objevil pouze jeden sociální pracovník. Příbuznými profesemi pak jsou sociální pedagog s praxí na ÚP a praxí personalisty, bývalý učitel Jedličkova ústavu, speciální pedagog s praxí ve věznici, učitel ekonomických předmětů se zkušeností s projektovými žádostmi do ESF. Dále

pak právník s vlastní zkušeností zdravotního postižení, truhlář s vlastní zkušeností zdravotního postižení a praxí v managementu chráněné dílny, ekonom s praxí v telemarketingu, kulturní manažer, podnikatel v kamenoprůmyslu a teolog zabývající se zemědělstvím. Kvalifikační škála je zde velmi rozmanitá a každý z respondentů svou kvalifikaci zužitkovává v některé oblasti své praxe sociálního podnikání.

### 9.3 PŘIPRAVENOST - OČEKÁVÁNÍ A JEJICH NAPLNĚNÍ

Graf č. 2: Připravenost sociálních podnikatelů



Zdroj: Vlastní

Dotazovala jsem se respondentů, co od sociálního podnikání očekávali, než s ním vůbec začali, zda měli nějaké představy o tom, co to obnáší, co bude a nebude fungovat, případně co je překvapilo. Dále jsem zjišťovala, co by bývali na začátku potřebovali, ale neměli. Neočekávaným zjištěním bylo, že mnoho z respondentů při zakládání sociálního podniku netušilo, že takový podnik zakládá, respektive tento koncept vůbec neznala (a to i před 7 lety, kdy v ČR již fungovala celá řada sociálních podniků). Velká část respondentů neměla žádná očekávání či se jejich očekávání nenaplnila. Identifikovala jsem dvě významné oblasti – očekávání v souvislosti s cílovou skupinou a očekávání v souvislosti s podnikáním obecně. V souvislosti s cílovou skupinou se stávalo, že respondenti se zkušeností z podnikatelského prostředí byli překvapeni nižší

výkonnosti - Málo jsem předpokládal, že se to bude lišit od běžné firmy. Říkal jsem si, že ty principy jsou stejné, jenom že ten člověk má nějakou hendikep, což vlastně nic není, že bude fungovat úplně stejně. Což se ukázalo velice rychle, že ne. Proškolili jsme ty naše operátory, vrhli jsme se do toho prodávat tehdy, a strašně jsme pohořeli, protože nám to vůbec nešlo, operátoři z toho byli nešťastní, hned co jsme začali, jeden člověk skončil hned ten den, druhý šel se slzama domů, že to nejde, že to je hrozně těžké. - Jiný respondent uvedl - Neuvědomili jsme si, že ty zaměstnanci mají nějaké zdravotní potíže a že nějakým způsobem s tím oni sami bojují. Nemohli jsme se s tím nějakým způsobem smířit, furt v nás převládal ten pocit „my vás platíme, my od vás něco chceme.“

Dále se objevovala očekávání související s motivací - Myslela jsem si, že to bude hladký a že všem pomůžu, všichni chtějí pracovat ... samozřejmě, že nemůžu všem lidem pomoci, těm, kteří nechtějí pracovat nebo nechtějí jít nějakou cestou, tak jim nepomůžu. - Často narazíte taky na takový, který nechtějí pracovat. Někteří si třeba zvykli, že mají nějaké dávky od státu, případně že by měli dostávat peníze víceméně za nic. Teď už to tak člověk bere, ale ze začátku byl člověk překvapený.

Respondenti dále neočekávali konfliktní a agresivní jednáním v kolektivu - U těch lidí se zdravotním postižením byly takové věci, aby se ten kolektiv snesl. A to jsem nepředpokládala, že někdy ty ženský půjdou proti sobě, takový to žalování a takový ty malichernosti. Nenaplněným očekáváním byly také samostatnost a zodpovědnost při plnění úkolů. - Měl jsem za to, že budou vnímat, že to děláme nějak intuitivně a že i oni mají možnost si tady najít tu svoji niku, ve které budou spokojení. No tak jsem čekal, že když jim dám velkou svobodu, tak to půjde samo.

V souvislosti s podnikáním jako takovým byli respondenti, již byli k sociálnímu podnikání motivováni finančními pobídkami, nemile překvapeni nižšími zisky. - Samozřejmě jsme taky očekávali, že nám to přinese nějaké výhody po finanční stránce, že si něco vyděláme navíc, ale bohužel, to jsme se trochu zmýlili, protože spíš to neustále dotujeme.

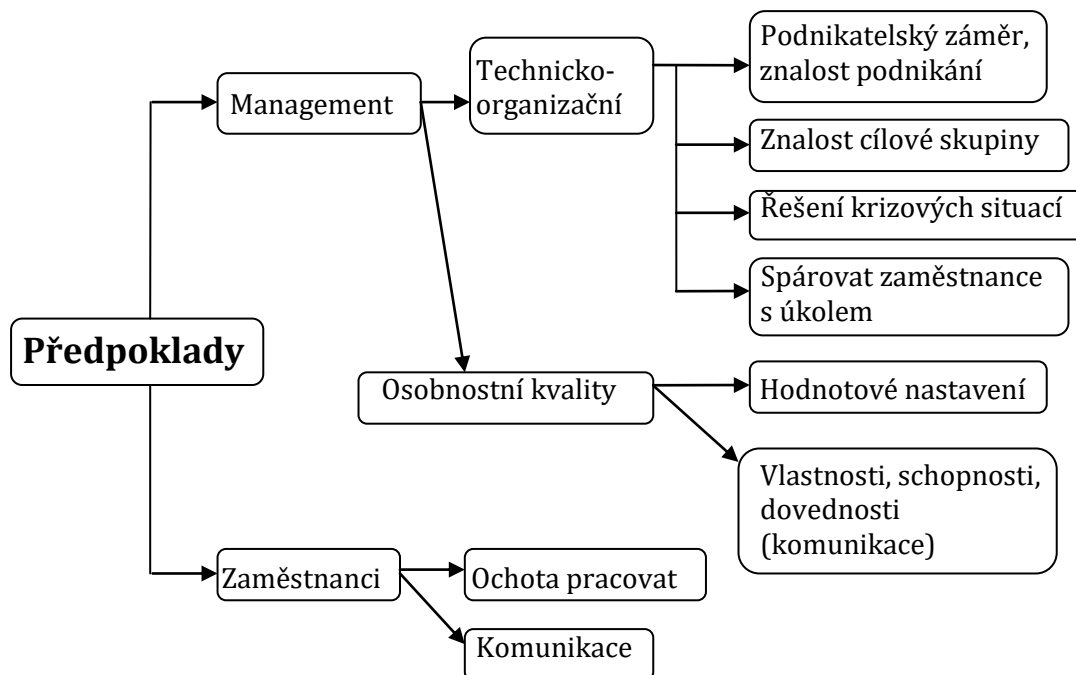
Zjišťovala jsem, zda bylo něco, co respondenti na začátku neměli a potřebovali - spolupráce s NNO, které cílovou skupinu znají - My jsme do toho šli

úplně bez znalosti toho, jenom s nějakou obecnou znalostí, jak asi to bude vypadat, ale úplně se to minulo účinkem. Takže bych budoucím sociálním podnikatelům radil, aby na začátku začali v těch organizacích, které s tou cílovou skupinou pracují. Aby se otevřeli tomu správně se nasměřovat, vyvarovat se těch chyb, omylů a mýtů, které třeba mají z běžného života, protože jim to usnadní ten start. - a sdílení zkušeností existujících sociálních podnikatelů. - Já bych ocenila nějaký workshop, seminář od těch, kdo jsou v tom nějak zaangažovaný, co mají už nějakou zkušenost, právě že velice to hezky zní to sociální podnikání, ale v podstatě vám nikdo neřekne veškerá úskalí, co to obnáší. - Dále respondenti vyjádřili potřebu podpory v oblasti samotného podnikání, jako jsou personální činnosti, výpočet mezd, organizační struktura atd. a při zaměstnávání lidí s exekucí. Ohledně přípravy na výkon sociálního podnikání se objevila i potřeba neznat úskalí - Já mám takovej přístup k životu, že toho nevědět tolik a spíš si to zkoušet. Když na vás někdo nahrne, to znamená tohle, tohle, tohle a ještě támhle jsou úskalí, tak normální člověk řekne, „tak víš co, já to dělat nebudu.“ Já to neřeknu, já to radši všechno nechci vědět.

Pouze dva respondenti se při přípravě bezprostředně setkali s někým, kdo se sociálním podnikáním zabýval – seminář MPSV či spolupráce s 3P a stáž v sociálním podniku v Praze. Obecně byli však respondenti na výkon sociálního podnikání hodně nepřipravení a potřebné informace a dovednosti získávali „za pochodu.“

## 9.4 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ

Graf č. 3: Předpoklady fungování sociálního podniku



Zdroj: Vlastní

Respondenti uváděli podmínky fungování sociálního podniku na dvou úrovních. První jsou podmínky týkající se managementu/osobnosti sociálního podnikatele a hodnotového nastavení, druhá úroveň se týká předpokladů na straně zaměstnanců. Respondenti se jednoznačně shodovali a většinou také uváděli na prvním místě, že nejzákladnější podmínkou je kvalitní podnikatelský záměr. Další významnou podmínkou fungování je silná motivace, která není založena na vidině získání finančních prostředků formou dotací, nýbrž na přesvědčení o smysluplnosti celého záměru. Vědět co chci dělat a proč. - *Musí být silný v tom svém záměru a v tom, kam směřuje, to je důležité, protože během té doby se naskytne různé situace, kdy pokud nebude silný v tom záměru, tak se na to vykašle, to není žádná práce.*

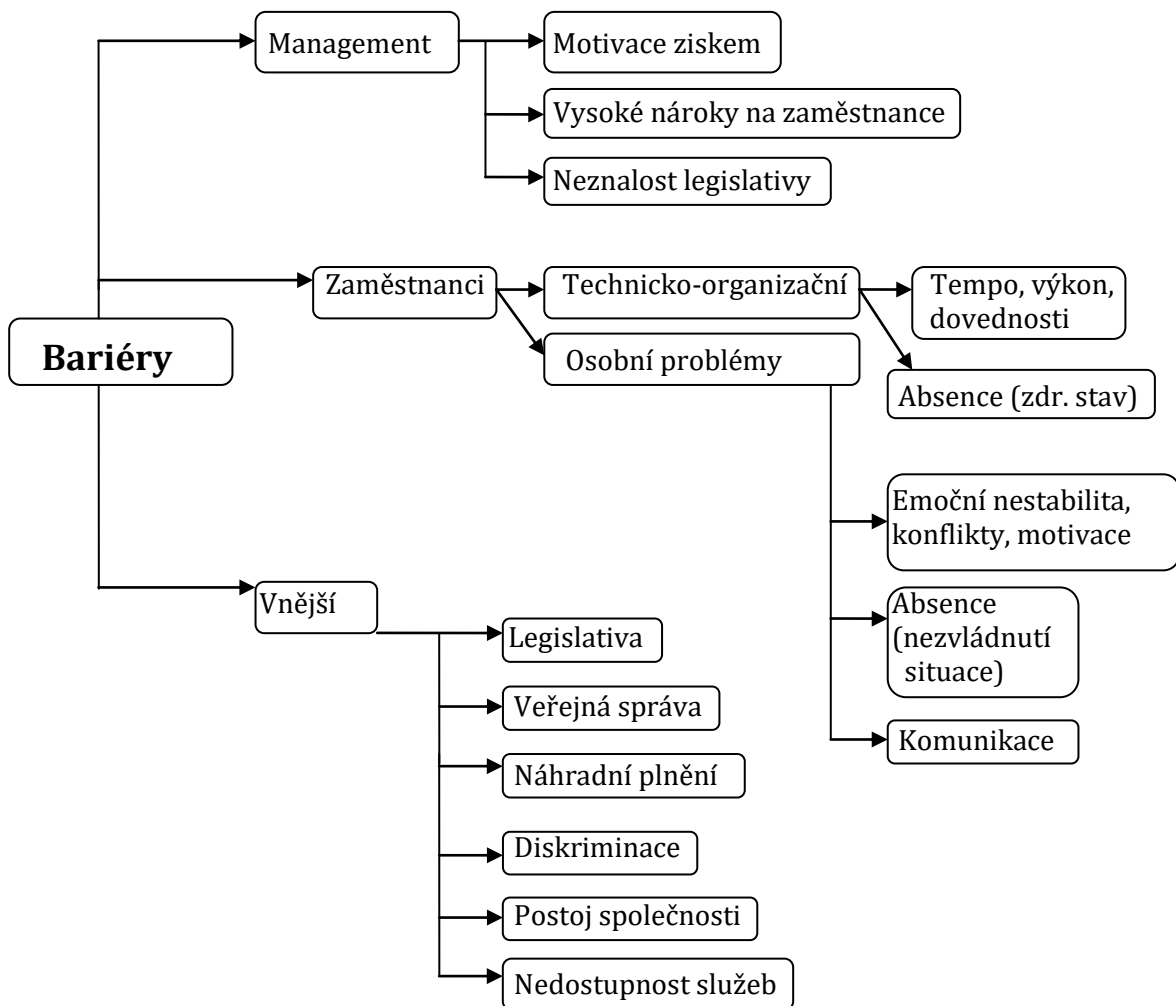
Dále zkušenosti s podnikáním a orientace na trhu, kalkulace s vyššími náklady na administrativu, znalost cílové skupiny/spolupráce s NNO, schopnost dobře poskládat tým zaměstnanců a řešit krizové situace/improvizovat, mít organizační schopnosti, umět efektivně, individuálně spárovat zaměstnance s pracovním úkolem a vytvořit každému zaměstnanci vhodné pracovní

podmínky. Dalším významným předpokladem pro dobré fungování sociálního podniku je důraz na kvalitu – *Děláme kvalitu, nikoli charitu. - Nikdo nám nedá práci, že jsme sociální podnik. Všichni nám ji dají proto, že jsou spokojeni s tím, co děláme.*

Další osobnostní charakteristiky, které by podle respondentů měl sociální podnikatel určitě mít, jsou především trpělivost, - *Musí mít neuvěřitelnou trpělivost. Kolikrát to znám u sebe, když říkám „já ho vyhodím“, a prostě musím se opravdu jít někam projít, přijít s novým viděním, kouknout na tu situaci a říct si, že to asi taky přeháním kolikrát.* – houževnatost, extrémní sveřepost, cílevědomost, vidět příležitost pro sebe, lidi a podnik, empatii, vytrvalost, optimismus, smysl pro humor, vstřícnost, rozhodnost, schopnost obhájit vlastní pravdu a uznat chybu, toleranci s hranicemi, být v kontaktu se zaměstnanci bdělý, vnímavý a přistupovat k nim bez předsudků. Velmi důležitou dovedností, jejíž potřeba se vyskytuje s velkým akcentem, je jasná a srozumitelná komunikace se zaměstnanci. Tím je míněno srozumitelně a konkrétně zaměstnancům vysvětlit zadání úkolů a ověřovat vzájemné pochopení, jakož i otevřeně komunikovat o problémech, které se mohou v pracovním procesu objevovat. - *Jednoduše, potřeba mluvit, potřeba si ty věci vyřikávat na rovinu, mluvit o tom, to je podle mě nejdůležitější.* Komunikace je podmínkou dobré spolupráce také na straně zaměstnanců - *My to máme tak, celou tu dobu, že to je ta podmínka té vstřícné komunikace, to je něco, co se musí zalejvat a co se taky musí předvést, tzn., chci se s nimi bavit a to bavení je, že já nechci být s těma lidma přátelíček, ale chci, abychom se dospěle uměli bavit o problémech.* – Otevřená komunikace ze strany zaměstnanců umožňuje zaměstnavateli vytvořit vhodné pracovní podmínky. Od zaměstnanců se očekává otevřenost komunikovat zejména své nedostatky a potřeby. Podmínkou spolupráce je dále ochota pracovat. - *Když někdo nechce pracovat, tak prostě odchází.*

## 9.5 BARIÉRY FUNGOVÁNÍ

Graf č. 4: Bariéry fungování sociálního podniku



Zdroj: Vlastní

Ptala jsem se respondentů, co považují za zásadní úskalí fungování sociálního podnikání, s jakými problémy se potýkají a jak se s nimi vypořádávají (to je následně popsáno v další kapitole). Identifikovala jsem tři základní oblasti, ve kterých se tak děje. Do první oblasti (vnitřní bariéry) zařazuji znalosti a postoje podnikatele/managementu, do druhé oblasti (bariéry na straně zaměstnanců) zařazuji technicko-organizační a osobní problémy. Třetí oblast (vnější bariéry) se týká legislativy, postoje veřejné správy, zákazníků a společenského nastavení.

Respondenti velmi často uváděli, že sociální podnikání nemůže dobře fungovat, pokud je sociální podnikatel motivován pouze ziskem, takový projekt je dle jejich názorů odsouzen ke ztroskotání. – *Je to vždycky lepší varianta, když*

*vás ten život k tomu nějak dovede, než něco shora typu „nemuselo by to být úplně finančně špatný mít sociální podnik“, to pak většinou nefunguje. - Důkazem je respondent, jehož primární motivací bylo získat dotace na zaměstnance z fondů EU. Problémy a nároky, které sociální podnikání přineslo, byly však velké a neočekávané, a tak se respondent rozhodl k ukončení své činnosti. – Mysleli jsme si, že ty kluky převychováme a budeme mít v podstatě levnou pracovní sílu, ale to se vůbec nepodařilo. Někdy pracovali dobře, ale když fetovali, tak nepřišli. Měli jsme pro ně program, byl tady i pedagog, ale s těmahle lidma nějaká sociální práce nic nezmůže. Oni nechtějí, oni se nezmění.*

Dalším problémem, který se vyskytoval u těch respondentů, kteří neměli s cílovou skupinou žádnou zkušenost/informovanost, byly nepřiměřené nároky na výkon. Zaměstnavatelé nereflektovali sníženou pracovní schopnost a specifické potřeby svých zaměstnanců. - *Na začátku jsem nebyl úplně schopnej pochopit, že někdo po hodině sezení si musí stoupnout, protože ty záda ho bolí. To byla celá paleta věcí stran těch fyzických hendikepů, které jsme museli skutečně přizpůsobit na míru tomu konkrétnímu člověku. – Dále respondenti uváděli, že zpočátku na zaměstnance kladli nároky na větší samostatnost a zodpovědnost při plnění pracovních úkolů, než jakých byli schopni.*

Další bariérou může být neznalost legislativy, ve smyslu pracovně-právních nároků, zejména při zaměstnávání lidí s exekucemi.

Bariéry na straně zaměstnanců mají technicko-organizační povahu nebo charakter osobních problémů. Technicko-organizační problémy mohou být pomalejší tempo a učení, nižší výkon, nedostatek dovedností, absence pracovních návyků, nízká kvalifikace, nesoustředěnost, nesamostatnost, děláním chyb či časté absence pramenící ze zdravotního stavu (vyšší nemocnost, návštěvy lékařů). - *To nejzákladnější riziko je to, že nesete veškerá rizika podnikání jako každý jiný podnikatel a ještě při tom si nevybíráte ty nejsilnější pracovní síly. K vám jdou lidé, kteří jsou slabší. A s těmito lidmi vy máte vyhrávat zápasy. Jinými slovy, hrajete fotbal v normální soutěži, ligu, ale vy to nehrajete s ligovými profesionály, vy to hrajete s lidmi, kteří na tom nejsou dobře. Ten sociální podnikatel se snaží jako každé vyhrávat ty zápasy s fotbalisty, kteří fotbalisty nejsou, zatím. Možná časem se z někoho podaří toho fotbalistu udělat, to*



*se nám stává, ale je to běh na dlouhou trať. – Problém je, že ty lidi profesně často nic neumí. Takže i takové jednoduché práce, jako je natírání něčeho, nebo i nějaké zahradnické, jednoduché zednické, tak to je musíte naučit.*

Respondenti se velmi často potýkají s osobními problémy svých zaměstnanců, které různými způsoby zasahují do pracovního procesu a narušují jej. Nejčastějším uváděným problémem je konfliktní, manipulativní či agresivní jednání v kolektivu i vůči zaměstnavateli. Problémy v kolektivu, které byly identifikovány zejména u OZP, jsou vztahovačnost, pomluvy, žalování, netolerantní jednání ke svým kolegům s hendikepou, závistivé jednání vůči kolegům (kteří mají například častější přestávky), ventilace negativních emocí či krádeže potravin. - *Někteří zaměstnanci mají z toho onemocnění frustraci, takže pak to vybějí. - Tady každý má nějakou svou potíž, svůj příběh a někdy to hrozně moc zasahuje do chodu té pobočky. Když to pak tahají do práce a když to pak otáčejí v nějaký hněv na ty ostatní kolegy, tak to dobrý není.* - Dále se pak obecně (nejen u OZP) může objevit manipulativní chování, lež, podvody či krádeže páchané na zaměstnavateli.

Objevuje se nízká motivace k práci ze strany zaměstnanců - *Když po nich chcete nějaký výkon, tak se setkáváme se s tím, že „když na mě bereš dotace tak proč musím dělat.“*

Respondenti musejí řešit absence, pramenící z nezvládnutí osobních problémů - abúzus návykových látek, ztráta bydlení, odmítání spolupráce s lékařem a následné nezvládnutí projevů onemocnění.

Některé osoby se zdravotním postižením mohou trpět následky hyperprotektivity své rodiny. Ty se projevují zejména ve snížené dovednosti komunikace, zvládnutí sociálních interakcí a vyřizování osobních záležitostí, které se odrážejí v pracovním procesu. - *Pak je tam problém v zázemí rodiny, kdy je nenaučili a nezvládají některé věci, který by normální člověk předpokládal, že budou zvládat. A to je třeba problém komunikace s klienty, a to je problém některých, ne všech, že od malička byli v rodině, která je ochraňovala až moc, že v podstatě jsou až asociální. Že se pořádně nepředstaví, pak u toho kuňkají, nepodají někomu ruku, nebo že jim něco řeknete, „tamhle si běžte něco vyřídit na úřad, potřebuju nějaký potvrzení,“ tak prostě neví, jak to mají udělat. Někdy ta*

*přílišná ochrana je na ten život nepřipraví. Takže člověk pak musí řešit spoustu věcí tohoto charakteru obecně. Respondenti dále uváděli nedostatečnou komunikaci potřeb či nedostatků ze strany zaměstnanců k tomu, aby jim mohl pracovní podmínky přizpůsobit a zaměstnanci tak mohli zadané úkoly vykonávat co nejlépe.*

Vnější bariéry se týkají různých úrovní. Legislativa - respondenti jako problematické uváděli časté kontroly úřadů, náročnou administrativu kolem chráněných pracovních míst či vysoké nároky na dodržování docházky ze zákoníku práce. Poukazovali na nedostatečné legislativní ošetření institutu náhradního plnění. *To je oblast, kde se s tím neuvěřitelně švindluje, a firmy, které skutečně chtějí nabízet náhradní plnění, skutečně zaměstnávají OZP, měli by to mít jako velkou výhodu, tak naráží na to, že ty firmy ho nechtějí, protože ho nakoupí spolu s minerálkami, kancelářskými potřebami atd. Takže to vidím jako velkou lumpárnu, že tu naši velkou výhodou, kterou bychom měli mít, tak stírá to, že to plnění jde koupit, že se s tím obchoduje.* – Další překážkou je nedostatečná podpora jiných cílových skupin, než OZP, ze strany ÚP. - *Taky proto zaměstnáváme OZP, protože dneska vám ÚP na jiného člověka nic nedá, bohužel.*

Respondenti verbalizovali potřebu vzniku zákona, který by sociální podnikání upravoval. V té souvislosti se objevily i obavy z přílišné kontroly, omezení a kontraproduktivního dopadu takového zákona. Očekávání, které by měl zákon o sociálním podnikání naplnit, se týkají získání větší podpory a spolupráce ze strany veřejnoprávních subjektů a proniknutí konceptu sociálního podnikání do povědomí jak veřejné správy, tak veřejnosti. - *Já bych uvítala, aby o sociálním podnikání věděli nejen obyčejní lidé, ale taky ve veřejné správě. Aby veřejná správa byla informovaná. My se potýkáme s tím, že když někam přijdu a řeknu, že jsem sociální podnik, tak nejsem nadace, tak se se mnou o ničem nebaví. Kupodivu i veřejná správa je velice málo informovaná o tom, co je sociální podnik. A pak se nedočkáme žádného vstřícného kroku a oni na nás koukají, že jsme podnikání jako každé jiné. To bych byla ráda, kdyby vešlo do povědomí. I samospráva, tady je to náročný, řeknou vám, že nemohou odpustit nájemné, že by to bylo strašně složité, že by nám to museli uznat jako podporu de minimis, tak nás radši vůbec nikam nepozvou.* – *My se tady snažíme roky*

*magistrátu, který má spoustu činností, které bychom mohli dělat, vysvětlit, at' nám dají šanci, nějakou zakázku z naší oblasti, dokonce jsme přišli s konkrétními nápady. Fakt jsem se snažil, ale nedaří se to. Pro ně je to pořád něco složitého, i když jsou dnes legislativní možnosti, jak udělat vyhrazenou zakázku pro sociální firmu, tak ta praxe pořád taková není, ono se těm úředníkům do toho nechce.*

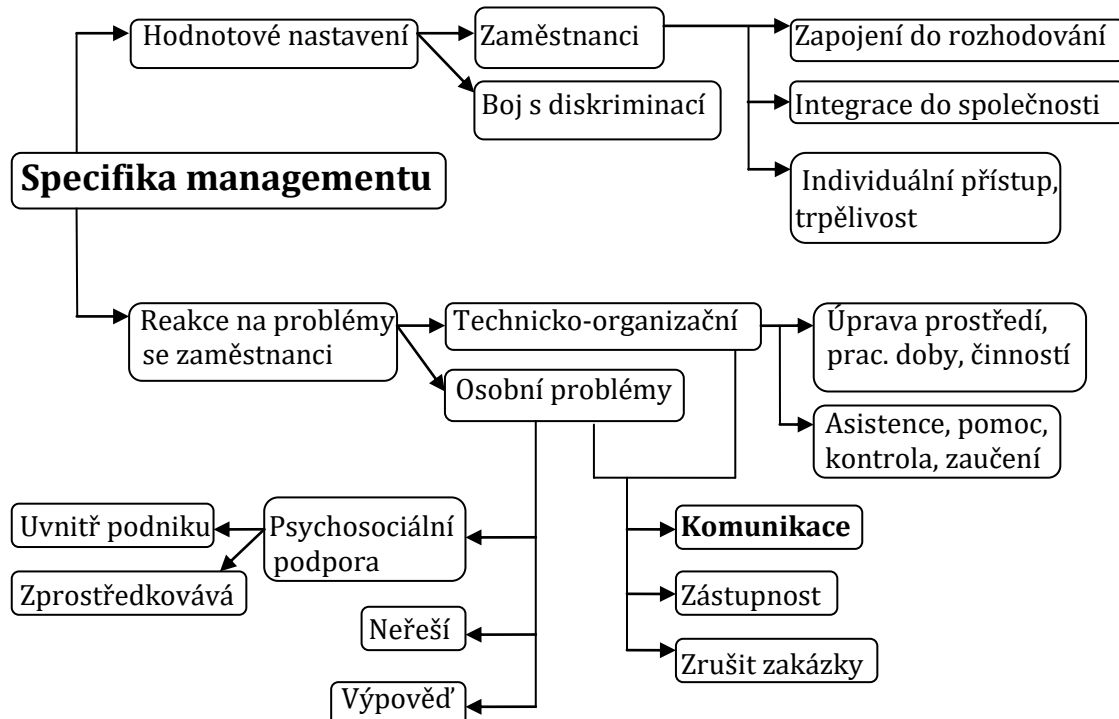
Respondenti uváděli, že se potýkají s diskriminací ze strany zákazníků v případě zaměstnávání romských zaměstnanců. – *Zažil jsem už několik situací, kdy zákazníkovi nebylo po chuti, že by měl mít na zahradě pracovníky, kteří jsou tmavší.* – To může vést ke strachu a pochybnostem zaměstnanců o kvalitě odvedené práce, strachu z podezřívání z krádeže ze strany zákazníků, nejistotě při vykonávání pracovních úkolů a potřebě častého ujišťování zaměstnavatele o ne/správnosti odvedené práce.

Další uváděnou překážkou fungování je postoj společnosti, která je dle očekávání respondentů nedostatečně solidární. – *Protože ten veřejný zájem, ta společenská vyzrállost a odpovědnost vůči svým handicapovaným spoluobčanům tady bohužel stále ještě není jo. My jsme si mysleli, že když tady tu prádelnu otevřeme a napíšeme do novin, že to jejich prádlo perou OZP, tak že ty lidi se toho nějak chytanou a budou nám to prádlo nosit, ale tohle není vůbec směrodatný.* – *Vadí vám prostě to, že to prostředí, ve kterým se pohybujete, je bezohledný, myslím teď ty úřady jsou bezohledný, ty pravidla, který jsou nastavovaný, se velmi často mění, pak vám vadí to, že ten stát, ta společnost má problém, protože my zaměstnáváme taky nějaké bezdomovce, tak tam vidíte natvrdo, že prostě ten stát má vlastně problém s tou solidaritou.*

Bariérou fungování je dále nedostupnost sociálních služeb v regionu. Respondent vyjádřil potřebu spolupráce se sociálním pracovníkem přímo na pracovišti, avšak v dané lokalitě žádná sociální služba, která by pokryla tuto potřebu, není dostupná, přičemž v tomto případě tento nedostatek vedl k ukončení zaměstnávání znevýhodněných osob.

## 9.6 SPECIFIKA MANAGEMENTU

Graf č. 5: Specifika managementu sociálního podniku



Zdroj: Vlastní

Tato kapitola zahrnuje obecné příznačnosti managementu sociálních podniků a dále obsahuje konkrétní řešení výše popsaných problémů, které zaměstnávání znevýhodněných osob přináší. Respondenti se ve dvou třetinách shodovali, že sociální podnik je oproti běžnému podniku jinak hodnotově orientován. Na prvním místě není dosahování zisku, nýbrž podpora osob znevýhodněných na trhu práce. – *Je to o tom nastavení toho člověka a musí chtít s těma lidma něco dokázat.* – *My se snažíme být rodinné prostředí, aby se ti lidé cítili dobře.* – Zaměstnanci jsou zapojováni do rozhodování o chodu podniku, setkávají se pravidelně na poradách a zaměstnavatel k nim přistupuje individuálně. – *I dva lidi se stejným hendikepem, každý potřebuje jiné podmínky.* – Na druhé straně třetina respondentů uvedla, že sociální podnikání se od běžného podniku ničím zásadně neliší a důraz je kladen na dosahování zisku. Podpora začleňování osob do společnosti není hlavním úkolem sociálního podnikatele, přesto se tím až

na dva případy respondenti v různé míře zabývají. – *Sociální začleňování má zajišťovat stát, ne sociální podnik. – Ty lidi sem primárně chodí do práce a nikoliv jako do sociální služby.*

Respondenti uváděli též trpělivý přístup k celé své praxi sociálního podnikání – *A být nastaven, že ty věci nejdou tak rychle, jako když zakládáte normální firmu. Tady to jde všechno postupně, v menších krocích, ale určitě to stojí za to. – Ten rozdíl je v tom, že nemůžete být moc netrpělivá, vidíte ten cíl někde jinde.*

Dále respondenti zmiňovali boj s diskriminací a vlastními předsudky vůči zaměstnancům. Někteří respondenti uváděli diskriminaci ze strany zákazníků, se kterou se vypořádávají přesvědčováním zákazníků o kvalitě odvedené práce a ujišťováním, že nedojde ke krádežím. – *Je to o tom přesvědčit zákazníky, že se nemusí bát, když jim tmavá ženská bude uklízet. – Na druhé straně pak zaměstnavatel musí velmi často ujišťovat zaměstnance, kteří mají obavy z diskriminace, o správnosti odvedené práce. – Pak ony v tom mají taky strach, aby na ně někdo něco nesvedl, tak potom hlásí každou blbost, na co tam narazí. Je to o strašně častém kontaktu, mají potřebu všechno konzultovat, takže je to náročný na můj čas. – Dále zaměstnavatel rozmisťuje na pracoviště zaměstnance tak, aby diskriminaci pokud možno předcházel. Důležitým faktorem je také práce s vlastními předsudky. – *Vy potřebujete mít schopnost číst ty lidi bez toho, jak je člověk různě zavírovanej a předpojatej.**

Způsoby, jakými se respondenti vypořádávají s výše popsány problémy, které zaměstnávání znevýhodněných osob přináší, lze identifikovat ve dvou základních oblastech. První je řešení technicko-organizačních problémů a druhá je řešení problémů osobního charakteru. Nejčastěji uváděným nástrojem, který je k řešení problémů obecně v sociálních podnicích využíván, je **komunikace**. Respondenti uváděli, že komunikace je základním stavebním kamenem dobrého fungování sociálního podniku. – *Obecně je to o tom se s těmi lidmi bavit. – Na straně technicko-organizačních problémů je předpokladem efektivní komunikace potřeb a slabých stránek zaměstnance, aby se mu zaměstnavatel mohl přizpůsobit. – Je to o tom hodně se bavit a férově říct, „co potřebuješ, aby se ti tady dobře pracovalo, abys tady mohl*

*fungovat na ten úvazek, na který jsme se domluvili.“ Následně respondenti potřebám zaměstnanců přizpůsobují velikost úvazku, pracovní činnosti, pracovní dobu, možnost práce z domova, technické vybavení, přestávky. - Volili jsme projekty, o který ty běžný callcentra neměly zájem, tzn. právě kampaně, které jsou hůře placeny, nejsou tak zajímavé, nějaké pečovací hovory, dotazníky, informační volání a šli jsme i po menších zakázkách, které ta naše cílová skupina zvládla. Kde nebyl takový tlak na to, že musím se s tím člověkem patnáct sekund bavit a po třiceti sekundách už mu nabízet produkt a nabízet to tak a tak a mnohdy něco nutit někomu, kdy vím, že to pro něj ani není, ale protože potřebuju prodat a musím mu to vnutit. - Respondenti uváděli častou pomoc a podporu zaměstnanců při plnění úkolů, kontrolu, podporu k soustředění se na práci, zevrubné zaučování i v jednoduchých činnostech. – Oni si myslí, že tu práci udělají dobře, ale nejdou zvyklí se za sebou obrátit, podívat se, jestli to je opravdu dobře, nebo i v té dílně, jede dvacet výrobků, dělá stejnou chybu a vůbec si jí nevšimne. Takže řešit s něma to, aby se na tu práci pořád soustředili a přikládali jí tu důležitost. V podstatě je i kontrolovat a předcházet tak zbytečným chybám. – Je to o tom přizpůsobit pracovní prostředí, pracovní tempo, přizpůsobit management tomu, že nemůžu jenom naložit úkoly těm lidem, ale musím jim pomoci s tím to zvládnout. – Několik respondentů uvedlo, že má na pracovišti asistenta, který znevýhodněným zaměstnancům pomáhá a podporuje je při řešení úkolů, které sami nezvládnou (například manipulace s těžkými břemeny). Stran komunikace je potřeba jasně, konkrétně a srozumitelně zadávat úkoly a často zadání opakovat. – Jim se to musí říct všechno konkrétně, protože nějaký abstraktní věci neberou. Musíte s nima jednat na férovku a opravdu konkrétně a opakovat, opakovat, opakovat. – V jednom případě si vedení podniku muselo osvojit znakový jazyk, neboť zaměstnává osoby se sluchovým postižením. Respondenti také uváděli, že svoje zaměstnance musejí učit komunikaci a chování k zákazníkům, učí je zásadám navazování kontaktu a vytvářejí pro ně manuály. Dále své zaměstnance učí i chování k lidem na veřejnosti - *Když jste teď viděla ten chodník, tak na něj se dívají lidé z balkónu, z oken, a zaměstnanci pod tímto tlakem, že bude někdo telefonovat na úřad, že se tam někdo fláká, se po nějaké době naučí, že když si chtějí sednout a odpočinout, tak si nemůžou sednout tak,**

*aby byli jako pěst na oko. - Respondenti se často potýkají s úkolem, jak vhodně spárovat zaměstnance s pracovní činností, dle potřeb a možností. - Hledáte takovou práci, aby byla oběma stranám k něčemu a ještě se zaplatila. Jeden respondent uvedl, že na pracovišti využívá metodu koučování. Jeho cílem je zaměstnance dovést k takovému výkonu, se kterým se později mohou uplatnit na otevřeném trhu práce. - Myslím si, že mnoho sociálních podniků trpí tím, že díky těm dotacím nejsou nuceni se chovat podnikatelsky a když pak přijdou ty lidi na otevřený trh, tak jsou slabí jako čaj. Ale tady dostanou pořádný čoudy, a když přijdou po nějaké době k normálnímu podnikateli, tak jsou šlachovití a vycvičení k tomu, že i ten podnikatel je s nima spokojen.*

Management sociálních podniků musí často reagovat na krizové situace, které pramení z náhlých absencí znevýhodněných zaměstnanců. Děje se tak jednak vlivem zhoršení jejich zdravotního stavu, z podstaty postižení, a jednak kvůli nezvládnutí situace (například užívání návykových látek, ztráta bydlení). V takových případech respondenti musejí rychle řešit, jak zajistit zakázku. - *Když člověk nepřijde do práce, že je nemocný, tak to se stane u jakékoli další skupiny, tady se to stane, že za to nepřijítí do práce může nějaké nezvládnutí situace, jakože den předtím pil víc, než bylo zdrávo. Ale vždycky po nich chci, aby to dali vědět, a to co nejdřív. Nejhorší situace nastává a občas se to stane, že na pracoviště vůbec nedorazili. V tu chvíli musím sehnat někoho jiného, kdo to tam půjde udělat. Fakt je důležitá ta kvalita těch věcí. - Dále se s takovými situacemi zaměstnavatelé vypořádávají tak, že počet zaměstnanců na jednu pozici znásobí dvakrát až třikrát, nebo shánějí brigádníky, sociální podnikatel sám jde místo svých zaměstnanců pracovat či je nucen zakázky zrušit. - Jsou krizové situace, to je neustále, kdy musí nastoupit zdravý lidi, kteří ještě můžou, z toho týmu. To je každou chvíli, že někdo vypadne, někdo nemůže pracovat, někdo něco má, řeší problémy s bytem, takže musíme být neustále připravený pracovat na 150 – 200%. - K předcházení krizových situací tohoto typu používají apel na včasnou komunikaci ohledně absence. Krizovou situací může být také náhlá zdravotní nehoda osob se zdravotním postižením. V takovém případě, pokud je tomu zaměstnanec otevřen, vytváří respondenti se zaměstnanci krizový plán, co dělat, pokud například dojde k epileptickému záchvatu. - *Nemusíte nic říkat, ale pokud**

*chcete, tak tady na tom pracovišti je i asistent a ten to ví u spousty lidí, protože se tak domluvili, že když mně bude zle, tak dělej to a to, tam zavolej, tady mám tabletku, kterou si potřebuju vzít. To je věc, kterou se teď učíme, jak to nenásilně těm lidem vysvětlit, že pokud to někdo z těch kolegů ví, co má dělat, tak je to lepší. Už se nám stalo asi šestkrát, že jsme museli volat záchranku, což je nepříjemný.*

V jednom případě respondent uvedl, že jeho zaměstnanci mají potíže s docházkou do zaměstnání v důsledku neschopnosti včasného vstávání. V takovém případě je vyzvedává autem v místě jejich bydliště či jim poskytne obytnou maringotku přímo na pracovišti.

V oblasti osobních záležitostí zaměstnanců, které zasahují do pracovního procesu, jsem se setkala se dvěma přístupy. První na osobní problémy zaměstnanců reaguje a snaží se zaměstnance podpořit i v širším fungování jejich života, podporuje jejich sociální začleňování i mimo zaměstnání, poskytuje jim nebo zprostředkovává psychosociální podporu. - *Je to taková logická nadstavba, která k tomu patří, aby ty nároky zvládali.* - Tito respondenti reflektují, že širší fungování zaměstnanců je důležité pro kvalitní pracovní výkon. - *Ta cílová skupina ví, že může kdykoliv přijít a říct, že má problém. Vyplývá to z toho, že když nebudou v pohodě, když se jim celý den bude v hlavě honit nějaký problém, tak ani ta práce nebude v pohodě. Takže nejlepší je na začátku to vyřešit a pak jít dál.* - V takových případech je psychosociální podpora poskytována přímo na pracovišti ředitelem nebo vedoucím pracovníkem firmy. - *Když k nám nastoupila, nemluvila, bála se nějaké komunikace, bála se de facto cokoli udělat, aby jí nikdo nevynadal. Po dvou letech, co u nás byla, paní vedoucí s ní velice dobře pracovala, odešla z chráněného bydlení, našla si svůj byt. Paní vedoucí ji učila základy takového každodenního života de facto. Dělá tak, jak to přijde, za běžného provozu. Taková laická sociální práce.* - Ve čtyřech zkoumaných případech je v podniku zaměstnán pracovník s kvalifikací k výkonu sociálního pracovníka dle zákona o sociálních službách. Náplní jeho práce jsou však vždy z větší části jiné pracovní činnosti, než ryze poskytování psychosociální podpory. Pokud taková podpora probíhá přímo na pracovišti, zpravidla je poskytována laicky pracovníkem (ředitelem, vedoucím), který vnímá potřebu tak činit. Psychosociální podporu poskytují sociální podnikatelé i mimo práci, ve volném



čase. Objevuje se pomoc při výchově dětí a spolupráce se školou, dále pomoc při řešení exekucí, problémů s bydlením (ve dvou případech respondenti zaplatili ubytování svým zaměstnancům, kteří kvůli exekucím přišli o bydlení), komunikaci s úřady, nácvik sociálních interakcí, podpora k finanční gramotnosti (v jednom případě respondent přistoupil k denní výplatě mzdy, aby předešel neuváženému utracení celé měsíční mzdy a následnému zadlužování), pomoc při zvládání konfliktů apod. Jak jeden z respondentů sám pojmenoval, jedná se o **„laickou sociální práci.“**

Pokud se v pracovním procesu objevují problémy způsobené nezvládnutím emocí, postojem zaměstnance (konflikty v kolektivu, vůči zaměstnavateli) či problémy způsobené neochotou k práci, řeší je management individuálním rozhovorem nebo v rámci společných porad, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci. Pokud přes použití těchto nástrojů problémy přetrvávají a pracovní proces je významně narušován, přistoupí respondenti v některých případech k rozvázání pracovního poměru. - *Je to poměrně složitý, protože se tvoří takový tábor kolem lidí, kteří jsou silnější, a teď to začnou prosazovat, na někoho z těch jinejch zaměstnanců nasazovat, něco o někom povídat, zase ten někdo kolem sebe udělá skupinku lidí a teď se to nepříjemně tluče. A teď za mnou chodí z těch obou stran a stěžují si. A už jsme to museli i v minulosti řešit tak, že jsme se s jedním člověkem tady museli rozloučit, protože jsme zjistili, že to hodně rozbíjí. A jeho odchodem se to spravilo. My se snažíme jednou měsíčně udělat setkání, kdy si po práci sedneme, dáme si něco k pití, jídlu a říkáme si jednak o těch věcech, co se chystá, jaké zakázky, lidi se k tomu vyjadřují, jestli to vzít nebo ne vzít, a pak se taky řeší i ty konflikty. Snažíme se průběžně tyhle věci zarážet, aby se to nedělo. Vždycky vyslechnu obě strany a snažíme se udělat opatření, aby se tomu předcházelo, ale ne vždycky se to daří. Je to nepříjemný, protože kvůli hloupostem (někdo někomu kradl jogurty, ztrácel se tady toaletní papír), je ta atmosféra špatná. Pak ty lidi jsou na sebe nabručený.* - Respondenti v souvislosti s tímto tématem uváděli, že řešení problémů tohoto typu musejí věnovat zvýšené množství času, které jde na úkor jiných potřebných činností. - *Je to náročný, mám pocit, že někdy tyto malichernosti nás zaměstnávají více, než ty reálné problémy.*

Respondenti také uváděli, že svým zaměstnancům případně zprostředkovávají sociální služby, potažmo s nimi sami spolupracují. Například, pokud se zaměstnanci zhorší zdravotní stav, konzultují respondenti se sociálními pracovníky i se zaměstnancem, jak vhodně nastavit pracovní dobu či velikost úvazku. Nejčastějšími službami, které respondenti zprostředkovávají, jsou adiktologické poradny a poradny pro léčbu závislostí a poradny pro osoby ohrožené předlužeností. **Téměř všichni respondenti uvedli, že mnoho z jejich zaměstnanců se někdy potýkalo s exekucí.**

Dále respondenti zprostředkovávají psychologickou pomoc, kdy psycholog dochází na pracoviště a hovoří se zaměstnanci v k tomu vyhrazené místnosti. Dále jsou případy, kdy zaměstnanec je klientem sociální služby, kde má svého pracovního konzultanta a ten jej může doprovázet a podporovat přímo na pracovišti. Spolupráce respondentů s neziskovými organizacemi spočívá také v náboru zaměstnanců – v sociálních službách se rekrutují zaměstnanci sociálního podniku. Někteří respondenti úzce spolupracují se sociálním odborem úřadu obce, ve které působí.

Druhý způsob, jak respondenti přistupují k osobním problémům zasahujícím do práce znevýhodněných zaměstnanců, je takový, že se těmito problémy nechtějí zabývat, nepovažují to za svůj úkol. - *Ty problémy ze soukromého života na to doléhají, ty lidi se o tom baví, nějak se to přenáší na tu práci, víceméně to nechceme řešit. Ty lidi sem primárně chodí do práce a nikoliv jako do sociální služby, neměli by se sem chodit léčit. Ty lidi sem chodí do práce a to je náš celej sociální úkol.*

Většina respondentů uvedla, že by uvítala sociálního pracovníka přímo na pracovišti, avšak jejich firma nemá dostatek finančních prostředků na zaplacení takového pracovníka. - *Vidím, že ten sociální partner je strašně důležitý, ten poskytovatel, nějaký expert. Já můžu být ten trpělivej farmář, můžu tady dávat na výběr různý činnosti, ale pak potřebuju někoho, kdo mi vysvětlí, „víš, on to ten zaměstnanec neudělal proto, že měl stíhy, nebo hlasy“, jo kdyby mi řekl, „tady musíš na něj trošku zařvat, protože tady je to prostě jenom lenost.“ Já nepoznám rozdíl, kdy je ten člověk línej a proto nedělá a leží doma v posteli a kdy*

*má nějakou šílenou ataku a je potřeba volat kvůli intervenci nějakýho experta. – Tento respondent usiloval o spolupráci se sociální službou, ta ale nebyla v daném regionu dostupná. Tato situace vedla k tomu, že respondent přestal zaměstnávat znevýhodněné osoby, neboť se při zaměstnávání objevovalo mnoho problémů, které sám nedovedl řešit.*

## **9.7 MÍRA VYČERPÁNÍ A PODPORA**

*Téměř všichni respondenti uvedli, že sociální podnikání je velmi vyčerpávající. Klade na ně vysoké nároky, jednak v oblasti samotného podnikání, jednak na straně řešení problémů, které zaměstnávání znevýhodněných osob může do provozu firmy přinášet. Respondenti verbalizovali psychické vyčerpání, zahlcení každodenními starostmi plynoucími z krizových situací a řešení konfliktů. - *Nějak intuitivně se snažím to (konflikty mezi zaměstnanci) řešit, ale někdy z toho mám těžkou hlavu...Je to náročný, mám pocit, že někdy tyto malichernosti nás zaměstnávají více, než ty reálný problémy. - **Práce s těmito lidmi je velice náročná. Kolikrát si říkám, že vlastně taky potřebuju nějakého terapeuta.** - *Měli jsme také zaměstnance po léčbě návykových látek, to je nejnáročnější cílová skupina, hrozilo v těch prvních letech, že já budu v blázinci, málem jsem se na tom odpravila, protože to je strašně složitý, a když to nevíte, tak to nejde. – Co mi to dalo? Spíš co mi to vzalo. Jsou to neustálý starosti. - Každý druhý den si říkám, že nejradši bych to zavřel.***

*Dále se objevovalo téma nastavení hranic. - *Já mám na prvním místě lidi, jako zaměstnance. Takže to chce ale rozumnou míru, myslím si, že já ji nemám úplně rozumnou, protože dokážu omlouvat lidi a pak tady šúruju. - Je to o mém nastavení, že třeba některý věci moc řeším. – Vzalo mi to hodně moc energie, ale mám teď předsevzetí, že musím ubrat.**

*Respondenti velmi často uváděli, že jim sociální podnikání vzalo mnoho času a energie a možnost lepší ekonomické situace. - *Sebralo mi to strašnou spoustu času, to bylo na úkor nějakýho mýho osobního života, to je asi to nejhorší, ten čas, kterej bych někdy ráda věnovala něčemu jinýmu. – Samozřejmě, kdybych se věnoval právníčině, tak bych byl asi mnohem bohatší.**

Dále respondenti uváděli vyčerpání z náročné administrativy, zejména ohledně zaměstnávání na chráněných pracovních místech a častých kontrol poskytovatelů dotací. – *Je náročný psychicky to administrativně zvládnout. Dostanete dotaci a každý měsíc k vám chodí nějaká kontrola. Musíte počítat s tím, že budete pod drobnohledem, nutí vás to vést všechno k perfekcionismu, nevíte, kdo kdy přijde.*

**Psychické vyčerpání v souvislosti se sociálním podnikáním se během rozhovorů s respondenty jeví být velmi závažným tématem.** Respondenti působili vyčerpáně, svoje vyčerpání také velmi často verbalizovali, ne jeden respondent využil výzkumný rozhovor jako prostor k ventilaci svých emocí.

Následně jsem se respondentů ptala, v čem nalézají podporu (jak se s psychickým vyčerpáním vypořádávají). Nejčastěji je to rodina, kde mohou své starosti a emoční zátěž sdílet a ventilovat, dále v týmu vedení podniku, ve sportu, víře, ve ventilaci emočního napětí mezi zákazníky nebo v uspokojení ze smysluplnosti své práce - *Hrozně mě těší, že jdou pracovat dál do jiné firmy a tohle měli jako startovací zaměstnání. To je super. Jsme na ně hrdý. - Uspokojení z toho, že to funguje, že chodí lidi a chutná jim, že sem lidi chodí do našeho prostoru, protože já jsem v počátku chtěla vybudovat prostor, ne jenom jídelnu. Nejsme obyčejná jídelna, jsme zdravá jídelna, a jsme prostor, kde se setkávají lidi, zdraví a hendikepovaní. Že se podařilo tady něco vybudovat. Lidem chutná, chodí sem za naší energií, mají nás rádi a že to funguje a že ty lidi pracují, chodí sem rádi, to si pak člověk uvědomí a řekne si, že je to fakt dobrý. Takže to uspokojení je velký.*

Zdrojem podpory je i sdílení zkušeností s jinými sociálními podniky. Respondenti uváděli potřebu odborné podpory. - *Spíš nějaký kurz by se hodil. Ony se dělaly, Ergotep něco dělá, takže něco je, ale je toho pořád málo. My jsme založili spolek sociálních podniků z Vysočiny, a je strašně dobře, že se setkáváme. To tady na začátku nebylo, teď už to je. A ty věci, co nevíme, tak si mezi sebou předáváme. To je strašně důležitý.*

## 9.8 ÚSPĚŠNOST PODNIKU NA TRHU

Ptala jsem se respondentů v závěru rozhovoru na to, jak se jejich podniku daří na trhu. Jeden z respondentů uvedl, že jeho podnik zaniká, neboť musel vrátit dotace. Jiný respondent uvedl, že je pro něj sociální podnikání náročné a ekonomicky neudržitelné, že by podnik nejradyji zavřel. - *V současné chvíli, kdyby nebyl ÚP, tak už dávno nefungujeme.* - Další respondenti byli s úspěšností svého podniku spokojeni, dle jejich odpovědí se jim daří dobře. - *Máme stálé hosty, mají to tady lidi jako závodku, něco málo rozvážíme, máme dobrý jméno, stojíme si dobře, kdybychom si nestáli dobře, tak tady nejsme.* - *Máme práce dost, na trhu si vedeme.* - *Když jsme před šesti lety začínali, tak jsem měl jenom notebook na kolenách a svoje auto a nic jiného nebylo. Dneska máme vlastní kanceláře, máme perfektně vybavenou firmu, bagříky, nákladní automobil, multikáru, čtyřkolku, stolařskou dílnu. Po této stránce jsme ušli obrovské kus cesty.* - *Za 22 let jsme ani jednou nebyli ve ztrátě. Ne že by to byli nějaký mercedesy, ale...* - Nutno dodat, že některé podniky byly podpořeny ze strukturálních fondů EU, celkově však, až na 2 výjimky (v obou případech byl podnik příjemcem dotace rovněž, přičemž v jednom případě podnik musel dotaci vrátit a to vedlo k jeho zániku), byli respondenti s úspěšností na trhu spokojeni.

## 9.9 SHRNUÍ

Na závěr je dlužno shrnout výsledky provedeného výzkumu. Sociální podnikatelé jsou lidé různých kvalifikací, ve vybraném vzorku se objevovali lidé se zkušeností s cílovou skupinou, lidé se zkušeností s vlastním hendikepem, ekonomové či lidé ze vzdálenějších oborů – například truhlář či produkční. Jejich motivace byly jednak altruistické, zaměřené na vytvoření hodnot, a jednak zaměřené na získání finančních prostředků. Při zakládání sociálního podniku respondenti nebyli dostatečně připraveni, potřebných informací a dovedností nabývali průběžně tak, jak se ta která potřeba vyskytovala, dle jejich slov „za pochodu.“ Mnoho z nich uvedlo, že se kvůli nedostatečné přípravě v souvislosti se specifiky cílové skupiny a mylným očekáváním potýkali

s různými překážkami a problémy. V některých případech trvalo i několik let, než se jim podařilo poučením z vlastních chyb chod podniku vybalancovat. Z výpovědí respondentů vyplývá, že pro dobré fungování sociálního podniku je nezbytné znát specifika té které cílové skupiny nebo spolupracovat s neziskovými organizacemi, kterých jsou jejich zaměstnanci klienty. Na druhé straně je nezbytné být připraven na nároky podnikání jako takového – v první řadě mít kvalitní podnikatelský záměr, znát nároky vyplývající ze zákoníku práce, orientovat se na trhu, být schopen zajistit zakázky apod. Sociální podnikání přináší nároky na osobnost sociálního podnikatele (ředitele, vedoucí pracovníky). Nezbytnou vlastností je trpělivost, dovednost efektivní, otevřené a srozumitelné komunikace, empatie, vstřícnost, schopnost vhodně spojit zaměstnance s pracovní činností, psychická odolnost, silná motivace, houževnatost a schopnost řešit krizové situace.

Zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce může přinášet do pracovního procesu mnoho problémů, se kterými se sociální podnikatelé musejí vypořádávat. Problémy na straně zaměstnanců mají charakter technicko-organizační, překážky způsobené z podstaty znevýhodnění (nižší výkonnost a tempo, absence, nízká kvalifikace, absence pracovních návyků, nároky vyžadující úpravu pracovního prostředí, úvazku, pracovní doby apod.). Předpokladem k vypořádání se s těmito překážkami je efektivní, otevřená komunikace ze strany jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Aby pro zaměstnance mohl sociální podnikatel pracovní prostředí přizpůsobit, musí mu zaměstnanec svoje potřeby a omezení konkrétně sdělit. Do pracovního procesu mohou zasahovat i osobní problémy znevýhodněných zaměstnanců, jako je konfliktní a agresivní jednání v kolektivu (které se častěji vyskytuje v kolektivech OZP), konfliktní a agresivní jednání vůči zaměstnavateli, neochota pracovat, exekuce, potíže s bydlením či nezvládání docházky, nezvládání sociálních interakcí, problémy s výchovou dětí, závislosti apod. Na tyto problémy respondenti reagují různými způsoby. Základním nástrojem vypořádávání se s těmito situacemi je otevřená, jasná komunikace. Respondenti svým zaměstnancům ve většině případů nabízejí psychosociální podporu (formou individuálního rozhovoru) přímo na pracovišti, mnohdy vykonávají

laickou sociální práci, nebo jim zprostředkovávají externí podporu nejčastěji v podobě sociální služby. Míra takové podpory se u jednotlivých respondentů liší. Někteří ji považují za nezbytnou součást sociálního podnikání, jiní jí přiřkládají menší důležitost, objevil se i názor, že psychosociální podpora ve smyslu řešení osobních problémů do sociálního podniku nepatří. Respondenti zmiňovali překážky, které jejich praxi komplikují z vnějšku – legislativa, postoj veřejné správy a společnosti, diskriminace ze strany zákazníků či nedostupnost sociálních služeb ke spolupráci.

Nároky na zaměstnávání znevýhodněných osob jsou vysoké. Během své praxe se respondenti setkávají s různými problémy, které přinášejí velkou psychickou zátěž, zároveň zde chybí dostatečná odborná podpora. Respondentům je podporou nejčastěji rodina, koníčky, sport či kolegové. Míra psychického vyčerpání sociálních podnikatelů je hodna pozornosti.

## 10 DISKUSE

Z výsledků výzkumu je patrné, že zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce s sebou může přinášet náročné situace, se kterými se sociální podnikatelé velmi obtížně vypořádávají. Klíčovou roli zde hraje příprava a osobní nastavení sociálního podnikatele. Respondenti jsou lidé rozličných kvalifikací, kteří na začátku na výkon své praxe dostatečně připraveni nebyli. S tím přichází otázka kvalifikace sociálních podnikatelů. Měli by začínající sociální podnikatelé projít přípravným kurzem? Co by měl takový kurz případně zahrnovat? Měli by se sociální podnikatelé dále průběžně vzdělávat? Jak sami respondenti verbalizovali, odborná podpora sociálních podnikatelů, kterou by uvítali, je v současné chvíli stále nedostatečně dostupná a nepokrývá všechny potřeby. (srov. Malá, 2018, s. 48) Výsledky poukazují na důležitost přípravy na práci s tou kterou cílovou skupinou. (srov. Dořičáková, 2016) Respondenti, kteří neměli o specifických zaměstnávání cílové skupiny informace, se zejména v začátcích potýkali s problémy a neúspěchy, kterým by mohli takovou přípravou předejít. Ve dvou případech vedla neschopnost sociálního podnikatele řešit problémy se zaměstnanci k ukončení zaměstnávání znevýhodněných osob. Za velmi užitečný nástroj odborné podpory sociálních podnikatelů považují jejich vzájemné sdílení zkušeností v rámci pravidelných setkávání. Tento nástroj během výzkumného rozhovoru popsala respondentka, která sama iniciovala vznik sítě sociálních podnikatelů v kraji Vysočina.

Dle výpovědí respondentů by měl mít sociální podnikatel pro dobré fungování sociálního podniku jisté osobní kvality – vlastnosti, dovednosti a hodnotové nastavení. Respondenti se shodovali, že sociální podnikatel musí být velmi trpělivý a empatický. Dále (srov. Adair, 2003) by měl být houževnatý a motivovaný. Velmi důležitou dovedností (srov. Bedrnová, 2009) je pak komunikace, která je v sociálním podnikání velmi často používaným nástrojem. Sociální podnikatelé by měli ve své praxi vidět jiný cíl, než dosahování zisku,



měli by být orientováni společenskou prospěšností svojí praxe. Zejména hodnotové nastavení (srov. Rychtář in Benáriková a Francová, 2011) by pak mělo být předmětem odborné přípravy na výkon této praxe.

Současnou situaci komplikuje legislativní neohraničenost výkonu sociálního podnikání. Jedním z principů integračního sociálního podniku je *Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce*, přičemž právě „sociální začleňování“ není blíže specifikováno. V praxi se pak liší názory sociálních podnikatelů, v jaké míře a podobě by svým znevýhodněným zaměstnancům měli poskytovat psychosociální podporu. Pokud ji poskytují sami na pracovišti, má tato psychosociální podpora charakter laické sociální práce, je nekoordinovaná, nahodilá, poskytována kýmkoli z vedení podniku, což může být kontraproduktivní jak pro poskytovatele, tak pro příjemce takové neprofesionální podpory. Během výzkumu jsem se setkala s názory, že jakási nadstavba ve smyslu psychosociální podpory je nedílnou součástí konceptu sociálního podnikání, ale také s názorem, že tato podpora předmětem sociálního podnikání není, jeho úkolem je pouze poskytnout zaměstnání. V tomto případě je otázkou, zda se tedy jedná o sociální podnik? A jaké místo má v sociálním podniku zaujímat sociální práce? Věcný záměr zákona o sociálním podnikání uvádí, že integrační sociální podnik *„provádí prokazatelné aktivity směřující k dalšímu uplatnění těchto osob na trhu práce a/nebo sociální integraci a zajišťuje svým znevýhodněným zaměstnancům psychosociální podporu.“*<sup>25</sup> Pokud by byl zákon takto schválen, je další otázkou, co to vlastně psychosociální podpora znamená, zda ji sociální podnikatel pouze zprostředkovává, či sám poskytuje, kdo to může dělat a za jakých podmínek. K takové činnosti se přirozeně nabízí pozice sociálního pracovníka. Mnoho respondentů uvedlo, že by sociálního pracovníka přímo na pracovišti uvítalo, finanční možnosti podniku to však neumožňují. Pokud by zákon sociálním podnikům v tomto ponechal svobodu a psychosociální podporu znevýhodněným zaměstnancům by mohl, tak jak je nyní běžnou praxí, poskytovat kdokoli z managementu sociálního

---

<sup>25</sup> Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/navrh-zakona-o-socialnim-podnikani/> [cit. 30.7.2019]

podniku, je nutné zabývat se tématem odborné přípravy a vzdělávání pracovníků v této oblasti.

Absence legislativní úpravy sociálního podnikání s sebou přináší i nedostatečnou znalost tohoto konceptu ve veřejné správě a nedostatečnou spolupráci se sociálními podnikateli v oblasti veřejných zakázek. Velmi záleží na ochotě a kompetenci zadavatele se „alternativním“ zadáváním veřejných zakázek zabývat, neboť to vyžaduje zvýšené úsilí, dobrou znalost trhu a samotných možností realizace. Respondenti se setkávají zejména s odmítavým postojem úředníků.

Zaměstnávání znevýhodněných osob s sebou přináší mnoho krizových a náročných situací, se kterými se sociální podnikatelé musejí vypořádávat. Jsou to zejména konfliktní, manipulativní nebo agresivní jednání v kolektivu či vůči nadřízeným. Takové situace s sebou přinášejí velkou emoční zátěž. Signifikantním výsledkem provedeného výzkumu je problém psychického vyčerpání sociálních podnikatelů. Mnoho z respondentů pociťuje velkou psychickou únavu a postrádá vhodnou podporu. Dle mého názoru by v tomto případě mohla pomoci pravidelná **supervize**, neboť ta přispívá k odbornému vzdělávání a pomáhá předcházet syndromu vyhoření. Otázkou dále je, zda by jí sociální podnikatelé/vedoucí pracovníci měli podléhat obligatorně či fakultativně. Zde opět narážíme na vnější bariéru, kterou je absence legislativního vymezení sociálního podnikání. Zde by mohly být podmínky a možnosti supervize upraveny. Dlužno dodat, že výsledky výzkumu mohou být ovlivněny výběrem výzkumného vzorku, proto by bylo pro další diskusi o potřebě supervize zapotřebí dalšího zkoumání.

Jako další limit výzkumu spatřuji velkou časovou vytíženost respondentů, kvůli které v některých případech neměli dostatek času na výzkumný rozhovor nebo během rozhovoru vyřizovali telefonáty, což mohlo vést k jejich nesoustředěnosti a celkově pak k podání menšího množství informací, v menší hloubce.

## 11 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Cílem výzkumu bylo zmapovat faktory, které ovlivňují sociální podnikání. Výzkumné otázky zněly: „Jaké nároky na sociální podnikatele přináší zaměstnávání znevýhodněných osob?“ a „Co je při výkonu sociálního podnikání předpokladem a co překážkou fungování?“ Z výzkumu vyplynulo několik významných podnětů, jež mohou být přínosné pro nově zakládající sociální podnikatele, jakož i pro ty stávající.

### **Příznivé faktory v sociálním podnikání**

Podmínkou pro fungování sociálního podnikání je **připravenost** sociálního podnikatele, která byla u respondentů většinou nedostatečná. Ta obsahuje na jedné straně odbornou připravenost - znalost specifik cílové skupiny, kterou zaměstnává, nebo spolupráci s NNO, jichž jsou znevýhodnění zaměstnanci klienty. Dále je důležitá připravenost v oblasti podnikání - kvalitní podnikatelský záměr, znalost trhu a znalost podnikatelských činností. Na straně druhé připravenost obsahuje **hodnotové nastavení a motivaci**. Tím je míněna trpělivost a orientace na společensky prospěšné cíle, nikoli na zisk. Dalšími podpůrnými **vlastnostmi a dovednostmi sociálního podnikatele** jsou empatie, cílevědomost, vytrvalost, psychická odolnost, jasná, srozumitelná a otevřená komunikace, dovednost řešit krizové situace a vhodně spojit zaměstnance s pracovním úkolem. Na straně zaměstnanců je podmínkou fungování sociálního podniku **ochota pracovat**, která v mnohých případech chybí.

### **Nepříznivé faktory v sociálním podnikání**

Výsledky výzkumu poukazují na bariéry **v oblasti managementu podniku, na straně zaměstnanců a na vnější bariéry**. Na straně managementu to jsou vysoká očekávání na výkon znevýhodněných zaměstnanců, absence reflexe jejich specifik či neznalost legislativy v oblasti pracovněprávních vztahů. Na straně zaměstnanců se objevují problémy **technicko-organizačního**

charakteru, které zahrnují nižší výkonnost, pomalejší pracovní tempo, nízkou kvalifikaci, nedostatečné pracovní dovednosti a návyky či častější absence. Dále jsou to **osobní problémy**, jež zahrnují konfliktní, manipulativní či agresivní jednání vůči kolegům či nadřízeným, emoční nestabilitu, náhlé absence vlivem nezvládnutí situace, nedostatečné komunikační dovednosti či nezvládání sociálních interakcí. Respondenti shodně uváděli, jak do pracovního procesu každodenně zasahují i širší problémy plynoucí z nepříznivé situace znevýhodněných zaměstnanců, jako jsou exekuce, potíže s bydlením, užívání návykových látek, nízká finanční gramotnost, nedostatek dovedností pro vyřizování osobních záležitostí či potíže s výchovou dětí, se kterými se musejí vypořádávat. Na tyto problémy sociální podnikatelé reagují různými způsoby, většinou svým zaměstnancům v těchto problémech nad rámec pracovního procesu pomáhají, zprostředkovávají jim nebo sami poskytují **psychosociální podporu**. Přestože se zde profese sociální práce nevyskytuje, můžeme pozorovat její podoby, a sice **laickou sociální práci**. Důležitým nástrojem vypořádávání se s obtížnými situacemi, které do pracovního procesu vlivem svých problémů zaměstnanci přinášejí, je **otevřená a jasná komunikace**.

Respondenti uvedli, že zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce může být psychicky velmi náročné, většina z nich uvedla velké **psychické vyčerpání** a nedostatečné možnosti podpory. Domnívám se, že užitečným nástrojem prevence psychického vyčerpání by mohla být supervize.

Jako vnější bariéry jsem identifikovala **absenci legislativního vymezení** sociálního podnikání, **postoj veřejné správy a veřejnosti, diskriminaci** ze strany zákazníků, **nedostupnost sociálních služeb** ke spolupráci a **obchodování s náhradním plněním**.

### **Doporučení do praxe**

- Spolupracovat se sociálními službami, jichž jsou znevýhodnění zaměstnanci klienty, znát specifika znevýhodněných osob
- Připravovat budoucí sociální podnikatele, stakeholdery a vzdělávat ty stávající, zavádět do vzdělávání pochopení hodnot sociálního podnikání

- Vybudovat kvalitní systém podpory, vytvářet sítě sociálních podnikatelů v regionech/krajích a zavést supervizi do sociálních podniků
- Prosazovat sociální ekonomiku jako politické téma a ve veřejné správě, jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti
- Bojovat proti diskriminaci a obchodování s náhradním plněním

V následném výzkumu by bylo vhodné rozšířit výzkumný vzorek na další sociální podnikatele a zjistit konkrétní potřeby odborné podpory ve smyslu odborného vzdělávání a supervize, popsat další možné nároky sociálního podnikání a zmapovat další možné příznivé faktory ve výkonu této nesnadné praxe. Posílení kvalitní podpory sociálních podnikatelů pak má potenciál k rozšíření příkladů dobré praxe, jež je nezbytná pro prosazování sociálního podnikání jako politického tématu.

## 12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABU-SAIFAN, Samer. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries [online]. In: Technology Innovation Management Review, 2012, 2, s. 22-27. [cit. 8.7.2019]. DOI: 10.22215/timreview/523

ADAIR, John a Thomas, NEIL, ed. *Adair on Leadership*. Thorogood Publishing, 2003. ISBN: 978-1854182180

AUGUSTOVÁ, Kateřina, HLAVÁČKOVÁ, Jitka, PROCHÁZKOVÁ, Irma, RYCHTÁŘ, Karel a ZIKEŠ, Jan. *Bariéry vstupu OZP na trh práce a cesty k jejich překonání* [online]. (nedatováno) [cit. 7.7.2019] Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/0913e2cfd408ab51/uploads/01.%20es%20pro%20osoby%20se%20zp%20a%20osoby%20socialne%20vyloucene%20-%20bariery%20vstupu%20ozp%20na%20trh%20prace%20a%20cesty%20k%20jejich%20prekonani.docx](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/0913e2cfd408ab51/uploads/01.%20es%20pro%20osoby%20se%20zp%20a%20osoby%20socialne%20vyloucene%20-%20bariery%20vstupu%20ozp%20na%20trh%20prace%20a%20cesty%20k%20jejich%20prekonani.docx)

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a FRANCOVÁ, Petra. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR: plná verze*. Vyd. 1. Praha: Nová ekonomika, 2011. ISBN 978-80-260-0934-4.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BERZIN, Stephanie. Where Is Social Work in the Social Entrepreneurship Movement? [online]. In: Social Work. Oxford University Press, 2012, 57 (2), s. 185-188. [cit. 9.7.2019]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23718923>.

BLANCHARD, Keneth. *Situational Leadership* [online]. Executive Excellence Publishing, 2008. [cit. 8.7.2019] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204622182>

BORNSTEIN, David a Susan, DAVIS. *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN: 9780195396331

BORZAGA, Carlo., ed. a DEFOURNY, Jacques., ed. *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2004, 11, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations; 4. ISBN 0-415-33921-9.

CENTRUM VIZUALIZACE A INTERAKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ a ASOCIACE  
ZAMĚSTNAVATELŮ ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH ČR. *Studie o postavení osob se zdravotním postižením (OZP) na trhu práce: od povinností, administrativy a sankcí ke společenské odpovědnosti* [online]. Ostrava: Asociace samostatných odborů a KZPS ČR, 2015. [cit. 8.7.2019]. Dostupné z:  
[https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/7af834add832f650/uploads/Studie\\_o\\_zdravotn%C4%9B\\_posti%C5%BEEen%C3%BDch\\_.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/7af834add832f650/uploads/Studie_o_zdravotn%C4%9B_posti%C5%BEEen%C3%BDch_.pdf)

DANIHELKOVÁ, Ester. Ekonomické předměty v bakalářském programu sociální práce. In: *Sociální práce/Sociálna práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2016, 5, s. 26 – 39. ISSN 1213-6204.

DEES, Gregory. What is social entrepreneurship? In: *entrepreneurship.duke.edu* [online]. [posl. aktualizace nevedena]. [cit. 8.7.2019]. Dostupné z:  
<https://entrepreneurship.duke.edu/social-entrepreneurship/about/>

DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSSENS. *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London and New York: Routledge, 2006. ISBN: 978-0415378796

DOHERTY, Bob et al. *Management for Social Enterprise*. London: SAGE Publications Ltd, 2009. ISBN: 978-1412947497.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. *Sociální ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-573-1.

DOHNALOVÁ, Marie et al. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

DOŘIČÁKOVÁ, Šárka. Vztah sociální práce a sociálního podnikání. In: *Socialniprace.cz* [online]. 5/2016 [cit. 9.7.2019]. Dostupné z: <http://socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=896>

ELSEN, Susanne. (Ed.). *Sozialen Wandel gestalten – Lernen für die Zivilgesellschaft*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 2000. ISBN: 978-3472036425

FEIERABEND, Ladislav Karel. *Zemědělské družstevnictví v Československu do roku 1952*. Vyd. 1. Ve Volarech: Stehlík, 2007. ISBN 978-80-86913-03-2.

FRANCOVÁ, Petra. Program Iniciativy Společenství EQUAL. *Hodnocení mainstreamingové strategie Národní tématické sítě C: Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008. [cit.8.7.2019] Dostupné z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/1394/zaverecna\\_zprava\\_hodnoceni\\_NTS\\_C.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/1394/zaverecna_zprava_hodnoceni_NTS_C.pdf)

FRANCOVÁ, Petra. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR* [online]. Praha: P3 - PEOPLE, PLANET, PROFIT, 2015. [cit. 7.7.2019] Dostupné z: [https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a1420/f239/Socialni\\_podniky\\_setreni\\_2015.pdf](https://ceske-socialni-podnikani.cz/media/com_form2content/documents/c1/a1420/f239/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf)

GOJOVÁ, Vendula a Izabela OUJEZDSKÁ. Vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti sociálního podnikání. In: *Sociální práce/Sociálna práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2016, 5, s. 7 – 25. ISSN 1213-6204.

GOJOVÁ, Vendula. *Integrační cíl sociálních podniků – možnosti sociální práce* [online]. *Aktuální otázky sociální politiky - teorie a praxe*, 2014, 8(1), s. 6-19. [cit. 8.7.2019]. Dostupné z: <https://aosp.upce.cz/index.php/aosp/article/view/279>

GORDON, Mike. *A Typology of Social Enterprise „Traditions“*. ICSEM Working Papers, 18. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, 2015.



HUNČOVÁ, Magdalena, ed. *Sociální ekonomika, sociální podnik a sociální kapitál: soupis anotací z mezinárodní konference uspořádané KFÚ FSE UJEP ve spolupráci s CPA Praha a ČSE Praha, pobočka Ústí nad Labem ve dnech 1.-2.11.2007 v Ústí nad Labem*. 1. vyd. V Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, 2007a. ISBN 978-80-7044-954-7.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007b. Acta Universitatis Purkynianae; 134. Studia oeconomica. ISBN 978-80-7044-946-2.

CHOVANEC, Tomáš, Eliška HUDCOVÁ a Jan MOUDRÝ. *Sociální zemědělství: Představení konceptu* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2015. [cit. 7.7.2019] ISBN 978-80-7434-213-4. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/socialni-zemedelstvi448528608.pdf>

JOHANISOVÁ, Nad'a. *Kde peníze jsou služebníkem, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Vyd. 1. Ve Volarech: Stehlík, 2008. 125 s. Jiná ekonomie; sv. 2. ISBN 978-80-86913-05-6.

KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

MALÁ, Lenka et al. *Zpráva o stavu sociálního podnikání v ČR 2018* [online]. Praha: Tessea, 2018. [cit. 8.7.2019] Dostupné z: [http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA\\_O\\_STAVU\\_SOC\\_PODNIKANI\\_2018.pdf](http://www.tessea.cz/images/pdf/ZPRAVA_O_STAVU_SOC_PODNIKANI_2018.pdf)

MARTIN, Frank a Marcus THOMPSON. *Social enterprise: Developing Sustainable Businesses*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN: 978-0230203723.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.

MÉSZÁROS, Peter. *Sociální podnikání: 10 úspěšných příkladů z Evropy*. Praha: Nový prostor, 2008. ISBN 978-80-903990-1-3.

MONZÓN, Luis José a Rafael CHAVES. *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Brusel: European Economic and Social Committee, Visits and Publications, 2017. ISBN 978-92-830-3841-2

MONZÓN, Luis José a Rafael CHAVES. *The Social Economy in the European Union* [online]. Unit Brusel: European Economic and Social Committee , Visits and Publications, 2012. [cit. 8. 6. 2019]. DOI: 10.2864/19534

MPSV. *Analýza situace v ČR pro vybraná témata sociální ekonomiky* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2009. [cit. 8.7.2019]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/1872881/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1+zpr%C3%A1va/20ebea6b-aca7-4b1b-995e-446cdfd1f6f9?version=1.0&previewFileIndex=>

MPSV. *Výzva č. 129 OPZ* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2017. [cit. 7.7.2019] Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/6529653/text+v%C3%BDzvy+%C4%8D.+129.pdf/4961c363-60ac-4925-8c79-aa1d0a5edc66?t=1497275618591>

NOVÁK, David a kol. *Odpovědné veřejné zadávání: metodika*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. ISBN: 978-80-7421-134-8.

O'HARA, Patricia. Ireland. In: BORZAGA, Carlo., ed. a DEFOURNY, Jacques., ed. *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2004, 11, s. 149 – 165. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations; 4. ISBN 0-415-33921-9.

ODDĚLENÍ EVALUACÍ MPSV. *Vyhodnocení šetření sociálních podniků: Výzva OPZ č. 15 po 12 měsících* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. [cit. 8.7.2019]

Dostupné z:

[https://www.esfcr.cz/documents/21802/3723788/Vyhodnocen%C3%AD+%C5%A1et%C5%99en%C3%AD+SPOD\\_v%C3%BDzva+15\\_pr%C5%AFb%C4%9B%C5%BEen%C3%A1+zpr%C3%A1va/76f5a24d-d57a-405f-b951-a1bf03f40b89?t=1511524220638](https://www.esfcr.cz/documents/21802/3723788/Vyhodnocen%C3%AD+%C5%A1et%C5%99en%C3%AD+SPOD_v%C3%BDzva+15_pr%C5%AFb%C4%9B%C5%BEen%C3%A1+zpr%C3%A1va/76f5a24d-d57a-405f-b951-a1bf03f40b89?t=1511524220638)

PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

RYCHTÁŘ, Karel, Tomáš SOKOLOVSKÝ a kolektiv autorů CVIV Ostrava. *Osoby se zdravotním postižením na trhu práce v ČR: dopad přijímaných opatření na zlepšení zaměstnávání osob se zdravotním postižením* [online]. Ostrava: Centrum vizualizace a interaktivity vzdělávání, 2016. [cit. 7.7.2019] Dostupné z:

[https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/7af834add832f650/uploads/Studie\\_o\\_zdravotn%C4%9B\\_posti%C5%BEen%C3%BDch\\_.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/7af834add832f650/uploads/Studie_o_zdravotn%C4%9B_posti%C5%BEen%C3%BDch_.pdf)

TESSEA, 2011. Principy a definice. In: *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. [posl. aktualizace nevedeno] [cit. 8.7.2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

TESSEA, 2014. Principy integračního sociálního podniku. In: *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. 10.10.2014 [cit. 8.7.2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

THOMPSON, John, ALVY Geoff, LEES, Ann. Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential [online]. In: *Management Decision*, 2000, 38 (5), s. 328-338. [cit. 2. 7. 2019]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>

TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-680-3.

WOLCOTT, Gregory, ed. Janelle A. KERLIN. *Social Enterprise: A Global Comparison*. Medford, MASS.: Tufts University Press, 2009, *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), s. 196-198. [cit. 8.7.2019] Dostupné z:

[https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:buetqu:v:21:y:2011:i:01:p:196-198\\_01](https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:buetqu:v:21:y:2011:i:01:p:196-198_01).

ZOUBKOVÁ, Petra. *Projekt nového sociálního podniku*. (Absolventská práce). Caritas – Vyšší odborná škola sociální: Olomouc, 2014.

### **Webové stránky:**

[czech-republic.socialimpactaward.net](http://czech-republic.socialimpactaward.net)

[ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

[evpa.eu.com](http://evpa.eu.com)

[lobbyfacts.eu](http://lobbyfacts.eu)

[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

[www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz)

[www.ciriec.uliege.be](http://www.ciriec.uliege.be)

[www.emes.net](http://www.emes.net)

[www.ergoeduka.cz](http://www.ergoeduka.cz)

[www.gsen.global](http://www.gsen.global)

[www.hubpraha.cz](http://www.hubpraha.cz)

[www.komora-socialnich-podniku.cz](http://www.komora-socialnich-podniku.cz)

[www.nesst.org](http://www.nesst.org)

[www.p-p-p.cz](http://www.p-p-p.cz)

[www.socialenterprise.us](http://www.socialenterprise.us)

[www.socialni-zemedelstvi.cz](http://www.socialni-zemedelstvi.cz)

[www.tessea.cz](http://www.tessea.cz)

[www.zeleni.cz](http://www.zeleni.cz)

### **Legislativa:**

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství

**Další zdroje:**

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek.

Charta sociální ekonomiky

Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA). *Charte de l'économie sociale*. 1980 [online]. [cit. 8.7.2018]

Dostupné z:[http://www.essnormandie.org/wp-content/uploads/2011/06/charte\\_1980\\_ess.pdf](http://www.essnormandie.org/wp-content/uploads/2011/06/charte_1980_ess.pdf)

Štrasburská deklaráce

Strasbourg declaration [online].

Dostupné z:[https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a\\_eesc-2014-00376-00-00-decl-tra-en.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_eesc-2014-00376-00-00-decl-tra-en.pdf)

## **13 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK**

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Sociální podniky v krajích ČR

Graf č. 2: Připravenost sociálních podnikatelů

Graf č. 3: Předpoklady fungování sociálního podniku

Graf č. 4: Bariéry fungování sociálního podniku

Graf č. 5: Specifika managementu sociálního podniku

### **Seznam obrázků:**

Obrázek č. 1: Zastoupení respondentů v jednotlivých krajích ČR

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Podíl cílových skupin v podpořených sociálních podnicích

Tabulka č. 2: Principy sociálního podniku

Tabulka č. 3: Principy integračního sociálního podniku

Tabulka č. 4: Základní tematické okruhy rozhovorů:

Tabulka č. 5: Kategorizace výsledků

## 14 SEZNAM ZKRATEK

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
EU	Evropská unie
IFSW	Mezinárodní federace sociálních pracovníků (International Federation of Social Workers)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	Nestátní neziskové organizace
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-Operation and Development)
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Osoby se zdravotním postižením
SE	Sociální ekonomika
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku
ÚP	Úřad práce ČR