

**Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2012**

**Bc. et Bc. Karolína Kudláčková**

**Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze**

**Katedra pedagogiky**

**Diplomová práce**

**Karolína Kudláčková**

**Sociální podnikání jako forma sociálně-pedagogické práce  
The Social Enterprise as the Form of Social Pedagogy's Working**

**2012**

**Vedoucí práce: PhDr. Jitka Lorenzová, Ph. D.**

Děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Jitce Lorenzové, Ph.D. za cenné rady v průběhu jejího psaní.

Chci ale vyjádřit svou vděčnost také všem ředitelům a vedoucím, kteří mi umožnili realizovat kvalitativní výzkum ve svých organizacích, jejich zaměstnancům a externím pracovníkům pak za jejich ochotu a otevřenost, s nimiž mi sdělili své názory a postoje.

Byla jsem mile překvapena, s jakým pochopením jsem se setkala nejen v neziskových organizacích, nýbrž také v řadách státních úředníků.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů. Tato má práce, ani její části nebyly využity v rámci jiného vysokoškolského studia či získání jakéhokoliv akademického titulu.

Karolína Kudláčková

v. r.

V Praze dne 28. června 2012

## **Anotace**

Diplomová práce Sociální podnikání jako forma sociálně-pedagogické práce se snaží předložit co možná nejcelistvější pohled na využití sociálního podnikání coby metody sociální pedagogiky, protože poskytuje prostor pro získávání nebo prohlubování znalostí a dovedností u již dospělých osob se specifickými potřebami.

Kromě teoretické části (včetně aktuálního legislativního rámce a sociálně-pedagogických východisek) obsahuje také dvě evaluační případové studie sociálních podniků s odlišnou metodikou i cílovými skupinami (zaměstnanci), na základě kterých odpovídá na výzkumnou otázku: **Je sociální podnikání využitelné pro sociální rehabilitaci, socializaci či resocializaci osob znevýhodněných na trhu práce?**

Poslední část práce je návrhem dosud nerealizovaného projektu sociální firmy zaměřené nejen na vytváření pracovních míst pro osoby trpící onkologickým onemocněním, ale i zvyšování povědomí veřejnosti o problematice psychosociálních potřeb těchto lidí a jejich blízkých jako naplnění dalšího sociálního cíle tohoto konkrétního sociálního podnikání.

### **Klíčová slova**

sociálního podnikání v České republice

evaluační případové studie sociálních podniků

pedagogické metodiky využitelné při zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce

## **Annotation**

The dissertation *The Social Enterprise as the Form of Social Pedagogy's Working* tries to present the complete look at utilization of social enterprise as the social pedagogic method, because it gives the space for getting or extending knowledge and skills for adults with the specific needs (e. g. with some handicap).

The dissertation contains – except the theoretical part (including actual legislative frame and social pedagogic approaches) – two evaluative case studies of social firms working with different methods and target groups (employees) too. There is the answer to question of research: Is the social enterprise useful to rehabilitate adults disadvantaged at the labour market? It means especially their social position, not only their physical abilities.

The last part of dissertation describes the proposition of the social firm, which hasn't still exist. It should serve to establish job for people suffering oncological disease, but also to increase awareness about psychosocial needs of these people and their relatives. That is namely main aims of this concrete social firm.

### **Keywords:**

social enterprise in the Czech republic

evaluative case studies of social firms

pedagogical methods useful for employing people disadvantaged at the labour market

## Obsah:

Úvod.....	8
<b>1. kapitola: Charakteristika sociálního podnikání.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Historie sociálního podnikání v České republice (po roce 1989).....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Legislativní rámec sociálního podnikání.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Financování sociálního podniku.....</b>	<b>19</b>
<b>2. kapitola: Pedagogický rozměr sociálního podnikání.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Sociálně-pedagogická východiska sociálního podnikání.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Metodika vedení lidí se specifickými vzdělávacími nebo pracovními     potřebami.....</b>	<b>25</b>
<b>3. kapitola: Kazuistiky sociálních podniků fungujících v České republice.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Metoda případové studie.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Dílna Eliáš.....</b>	<b>42</b>
<b>4. kapitola: Model sociálního podniku s důrazem na sociálně-pedagogické cíle.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Naplánování sociálního podniku (činnost, cílová skupina, soc. cíle).....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Metodika socializace, resocializace, sociální rehabilitace (včetně evaluace).....</b>	<b>55</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
<b>Příloha č. 1 – Formulář polostrukturovaného rozhovoru s manažery sociálních     firem.....</b>	<b>61</b>
<b>Příloha č. 2 – Formulář polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci sociál-     ních firem.....</b>	<b>62</b>
<b>Rejstřík – použitá literatura a další informační zdroje.....</b>	<b>63</b>

## Úvod

Během posledních deseti let jsem se pravidelně účastnila činnosti neziskových organizací – ať už jako dobrovolnice, nebo externí pracovnice. Celou dobu všechny mnou poznané organizace řeší finanční potíže, které sice zmírnily dotace ze strukturálních fondů Evropské unie, ale rozhodně nevyřešily potřebu získat na delší dobu stabilní příjmy pro zaměstnávání lidí. Také sponzoři obvykle slyší na investiční potřeby, avšak peníze provozního charakteru považují za netransparentně vynaložené, tudíž nefigurují v jejich dotačních a grantových výzvách. (Existují výjimky – např. projekt Nadace Vodafone – Rok jinak, ovšem v absolutních číslech poskytovaných peněz se jedná o směšné částky.) O to smutnější podívaná je to v sociální oblasti. Dotace ze strany státu se rok od roku citelně krátí a komerční sféra není ochotna propad vyrovnat. Průběžně také dochází ke zvyšování dlouhodobé nezaměstnanosti lidí se speciálními pracovními potřebami, které se ne vždy, nicméně často kryjí s jejich zdravotními a sociálními handicapy. Momentální politika státu je v této oblasti spíše neplodná, vlivem ekonomických reforem nelze očekávat v dohledné době radikální zlepšení.

Mnoho občanských sdružení vidí cestu v sociálním podnikání, které by umožnilo udržet odborné pracovníky a poskytnout finance pro podporované zaměstnávání – nejčastěji jejich vlastních klientů. Nejedná se výlučně o organizace poskytující sociální služby, ale právě ty mají nejvyšší náklady na mzdy a lidské zdroje vůbec. Zároveň v neziskovém sektoru nejsou v současnosti dostatečné kompetence – manažerskými dovednostmi počínaje, metodickými znalostmi konče. Proto se ve své diplomové práci zaobírám poměrně zevrubně teorií (právem, ekonomii, personalistikou a v neposlední řadě sociální pedagogikou), jak firmu naplánovat, řídit, ověřovat kvalitu poskytovaných služeb a reinvestovat zisk.

Přestože je pozitivní dopad zaměstnávání osob se zdravotním či sociálním handicapem na celou společnost (nejen jejich blízké) bez diskuze přijímán, snažím se v této práci poukázat na „hmatatelné“ výsledky v závislosti na druhu postižení klientů/zaměstnanců. Mapuji, jaké metodiky organizace mají v tuzemsku k dispozici a jak je přizpůsobily vlastním potřebám, jak se promítly do fungování firmy i života



klientů/zaměstnanců. Snažím se de facto o zdůraznění jednoho z klíčových cílů sociálního podnikání – (re)socializace, případně sociální rehabilitace osob se zvláštními pracovními potřebami. Proto jsem si do svých případových studií – respektive kvalitativní analýzy – vybrala již zavedené sociální podniky. Velice oceňuji, že se otevřely „vetřelci“, který usiloval zmapovat jejich interní procesy, obvykle jedinečné know-how.

Snažím se ve své diplomové práci de facto využít sociálně-pedagogických metod k vytvoření pracovní perspektivy pro lidi se zvláštními pracovními potřebami. Jde sice o oblast prolínající se se sociální prací, na druhou stranu však považuji za stěžejní úkol sociální pedagogiky resocializaci osob s handicapem. Myslím, že tento obor skýtá širokou paletu metodik, které mohou účinně napomáhat pracovnímu zařazení klientů (nejen neziskových) organizací poskytujících sociální služby, a tím zlepšení jejich hmotné i psychické situace. V tomto spatřuji celospolečensky potřebný přínos oboru, který studuji a který je leckdy nazírán (také pedagogickou veřejností) coby aplikovaná disciplína s mlhavým zásahem či dopadem. Sociální pedagogika může v oblasti sociálního podnikání naopak využít svého hraničního charakteru - integrace poznatků z pedagogiky, psychologie, personalistiky a andragogiky.

## 1. kapitola: Charakteristika sociálního podnikání

Sociální podnikání vychází z idejí **sociální ekonomie**, zejména z jejího důrazu na sociální spravedlnost, a tím i na přerozdělování prostředků ve společnosti. Ostatně neoklasická ekonomie jako v současnosti nejvýznamnější kánon teorie ekonomie učí, že užitek, hodnota či potřeba mají zcela relativní podobu, v závislosti na sociálním a ekonomickém postavením hodnotitele. Například stoupenec tzv. teorie veřejné volby James Buchanan již v 50. letech 20. století napsal, „že neexistuje společenský cíl či společenská preference, ale jen individuální preference. Veřejná volba je volba mezi různými pravidly hry, tj. pravidly, v jejichž rámci racionálně jednající individua volí a sledují své soukromé cíle.“ (Sojka, Kadeřábková, 2004:84) Tak jako je zcela legitimní přerozdělování získaných prostředků (např. daní) státem, tak je zcela na místě úsilí jednotlivých sociálních či profesních skupin (včetně lidí znevýhodněných na trhu práce) o veřejnou podporu a ochranu v rámci národního, potažmo globálního hospodářství.

Zatímco sociální ekonomie představuje teoretický (vědecký) rámec, praxi – systém, v němž existuje **sociální podnikání**, nazýváme sociální ekonomikou. „**Sociální ekonomika**: 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.“ (Charta sociální ekonomiky sepsaná European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations (CEP-CMAF)). Koncept řízené podpory sociální ekonomiky ze strany státu se objevil nejprve v zemích západní Evropy zhruba v 80. letech 20. století. „Je reakcí na situaci, kdy stát již nemohl tradičními institucemi v dostatečné kvantitě a kvalitě garantovat integraci sociálně znevýhodněných osob do společnosti na jedné straně a na druhé straně komerční (ziskové) subjekty podnikání nebyly dostatečně výnosné a zájem zaměstnávat tyto osoby klesal.“ (Vanický, Truhlářová, 2008:4)

Za posledních třicet let se idea sociální ekonomiky a sociálního podnikání jako možného řešení nejen dopadů globalizace (se stále se zostřující konkurencí vlivem absence sociálních práv v rychle se rozvíjejících asijských a latinskoamerických zemích) „prodrala“ až na stoly mocných organizací jako je například Evropská unie či Světové ekonomické fórum. Zdaleka nejde jen o zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, sociální podnikání totiž stojí na pojmech jako veřejný zájem, participace všech občanů na demokratické správě od obcí až po stát. Vytváří tak protipól k snahám byznysu o posilování svého postavení až na úroveň monopolizace trhu a oligarchie ve smyslu společenského vlivu.

Z podstaty sociálního podnikání se na něm podílí zejména neziskové organizace, protože neusilují o vytváření zisku, nýbrž o poskytování určité služby. Ačkoliv se postupně – v Evropě především díky dotacím poskytovaným Evropskou unií – zvyšuje tlak na efektivitu jejich fungování, stále přetrvává stav, kdy se hledí především na kvalitu výstupů a společenský dopad. Přesto definice **sociálního podniku** Evropské konfederace sociálních firem a družstev jasně vypovídá o podstatě jeho fungování na trhu:

- „Je to firma vytvářená za účelem zaměstnávání osob s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce, kteří tvoří podstatnou část zaměstnanců;
- je to podnikatelský subjekt, který užívá vlastní tržně orientované výroby zboží a poskytování služeb vedoucí k naplňování svých sociálních cílů;
- každý ze zaměstnanců dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci, přičemž pracovní podmínky by měly být mezi všemi rovné;
- všichni zaměstnanci by měli mít stejná práva a povinnosti.“ (Vanický, Truhlářová, 2008:8)

Naprosto klíčovým rysem sociálního podnikání jsou jeho **sociální cíle**. Třebaže všechny firmy by měly být společensky odpovědné, protože existují v určité společnosti, která jim poskytuje řadu vstupů pro jejich úspěšné fungování (jako například vzdělané uchazeče o zaměstnání, institucionální síť typu soudnictví či infrastrukturu ve formě přenosových soustav), existenci sociálního podniku opodstatňují právě sociální cíle, a ne pouze zisk. Typickým sociálním cílem v našem kontextu je právě zaměstnávání osob znevýhodněných na pracovním trhu.

Vlivem transformace hospodářství po roce 1989 došlo k výraznému nárůstu nezaměstnanosti obecně, avšak především u lidí s nízkým vzděláním a nejrůznějšími handicapy, mezi něž je třeba zařadit nejen tělesná či duševní onemocnění, ale rovněž sociální situaci jako například propuštění z výkonu trestu či ztrátu základních existenčních jistot při odchodu z dětského domova a podobně. Podíváme-li se na tento stále aktuální problém z pohledu základních lidských práv, je třeba si přiznat, že ideálnímu stavu, kdy by každý zájemce o práci ji v horizontu týdnů mohl začít vykonávat, se spíše vzdalujeme.

Ačkoliv Listina základních práv a svobod deklaruje v Článku 26: „každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací“, stát nevytváří efektivní nástroje v podobě široké a časově neomezené nabídky veřejněprospěšných prací, podporovaných zajištěnou poptávkou, které by zájemcům pomohly pokrýt jejich životní náklady, a především by vedly k vybudování či prohloubení kvalifikace a tzv. pracovních návyků. Sociální podnikání v České republice tedy v současnosti významně a téměř exkluzivně (u určitých skupin obyvatelstva) plní právě tento sociální cíl. Státem dotovaná „společensky účelná pracovní místa“ (Tomeš a kol., 2002:168), jejichž účelem má být zaměstnání lidí se změněnou pracovní schopností, vznikají téměř výlučně v neziskovém sektoru, byť by se jednalo o na první pohled obyčejnou akciovou společnost. (Po poslední reformě však od poloviny roku 2012 bude část podpory – konkrétně žádost o příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením – tedy na pokrytí nákladů na vznik a provoz pracovního místa, nenároková, o čemž podrobně pojednávám v podkapitole Financování sociálního podniku.)

**Státní politika zaměstnanosti** mj. shrnuje opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, s osobami bez ohledu na jejich rasový a etnický původ, s osobami se zdravotním postižením a s dalšími skupinami osob, které mají ztížené postavení na trhu práce, pokud jde o přístup k zaměstnání, rekvalifikaci, přípravu k práci a ke specializovaným rekvalifikačním kurzům, a opatření pro zaměstnávání těchto osob, dále opatření pro zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením a dalších skupin fyzických osob, které mají ztížené postavení na trhu práce (§ 2 zákona č. 435/2004).

V praxi je valná část státní politiky zaměstnanosti vykonávána Úřadem práce, který nabízí rekvalifikace či až půlroční poradensko-sociální práci s nezaměstnanými pod názvem Job klub, ovšem bez návaznosti na získání pracovního místa. Jde tedy spíše o teoretické rozšíření kvalifikace než o trénink schopnosti či ochoty pracovat. Například z 169 absolventů Job klubu v okrese Sokolov během roku 2010 našlo po dokončení práci pouze 16 zapojených osob. ([http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky/analyza\\_trhu\\_prace\\_v\\_okrese\\_sokolov\\_za\\_r\\_ok\\_2010.pdf](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky/analyza_trhu_prace_v_okrese_sokolov_za_r_ok_2010.pdf)., citováno dne 30. prosince 2011).

Aniž bych naivně věřila v absolutní zaměstnanost, právě zaměstnání coby prostředek socializace, resocializace či sociální rehabilitace by jistě pomohlo k integraci nezanedbatelné části dlouhodobě nezaměstnaných, a tím i sociálně vyloučených osob. Tak lze dojít i k naplnění dalšího sociálního cíle – a to posílení společenské soudržnosti (na úrovni komunity typu sídla až po rovinu národní). Mezi sociální cíle sociálního podnikání se dále řadí propagace určitých hodnot prostřednictvím činnosti firmy (tzn. osvěta), využívání lokálních zdrojů (nejen ve smyslu materiálním) a v neposlední řadě získávání finančních prostředků pro neziskové (čili obecně prospěšné) aktivity organizace.

### **1.1 Historie sociálního podnikání v České republice (po roce 1989)**

Sociální podnikání, stejně jako jakékoliv jiné soukromé podnikání, se u nás do roku 1989 z pochopitelných důvodů nemohlo realizovat. Historie sociálního podnikání – byť nebylo třeba legislativně vymezeno - je opravdu dlouhá a zajímavé projekty coby součást sociální práce bychom našli také u nás, například za 1. republiky. Vzhledem k tématu a rozsahu práce se však musím omezit na dobu posledních dvaceti tří let.

Sociální podnikání u nás úzce souvisí s postupnou profesionalizací neziskového sektoru. Samozřejmě také v této oblasti hrál významnou roli vstup České republiky do Evropské unie. Již v takzvaném přípravném období byli pracovníci neziskového sektoru proškolení v oblasti získávání finančních prostředků na provoz – a to nejen z grantů

(např. program PHARE). Zde se také obvykle poprvé seznámili s možností vytvářet zisk pomocí podnikání – prodejem zboží a služeb, které do té doby obvykle nabízeli zdarma či za nerentabilní cenu. Nicméně právě štědrý přísun financí z Bruselu, který se pravděpodobně po roce 2013 (respektive 2015 – dokdy je možno peníze čerpat) citelně ztenčí, vede k naléhavé potřebě najít alternativní způsob financování zdejšího neziskového sektoru. Proto mnoho občanských sdružení postupně změnilo stanovy a stalo se či vytvořilo „dcery“ - obecně prospěšné či akciové společnosti. Nutno podotknout, že právě lobbying neziskového sektoru vedl k legislativním změnám – především k přijetí zákonů č. 248/1995 Sb. a č. 227/1997 Sb. (podrobněji vyloženy v podkapitole Legislativní rámec sociálního podnikání).

Zároveň u nás již mnoho let nadnárodní firmy pomáhají pracovníkům z neziskového sektoru získat manažerské kompetence, schopnost finančního plánování a řízení nevyjímaje. Jako příklad budiž program KPMG Česká republika, za nějž letos obdržela poradenská firma první cenu Nadace VIA BONA, a to konkrétně za sdílení profesionálního know-how s pracovníky neziskových organizací. (<http://www.kpmg.com/CZ/cs/WhoWeAre/CorporateCitizenship/Stranky/default.aspx>, citováno dne 30. prosince 2011). Sociální podnikání také v mnoha případech zlepšilo či spíše stabilizovalo chod organizace, takže se staly přitažlivými zaměstnavateli pro kvalifikované pracovníky, čímž stoupá kvalita jimi produkováného zboží či služeb. Jde de facto o uzavřený (zacyklený) proces vzájemné závislosti.

Sociální podniky ve světě mají často povahu družstev. U nás však vlivem komunistického režimu tuto organizační a právní formu mezi sociálními podniky téměř nenajdeme, ačkoliv u nás fungovala již v 19. století. Během 90. let minulého století zanikla prakticky všechna podpůrná „družstva invalidů“ zajišťující v centrálně řízeném režimu zaměstnanost osob se změněnou pracovní schopností, protože jejich produkty přestaly být na volném trhu konkurenceschopné. Politika státu v té době podléhala neoliberálnímu diskurzu, tudíž účinná podpora tohoto svého druhu sociálního podnikání nebyla na pořadu dne – ke škodě spousty občanů, kteří pocítili, co to je být dlouhodobě nezaměstnaný, přestože o práci stáli a léta ji podle svých fyzických i psychických možností vykonávali. (Ukázkovým příkladem budiž třeba nevidomí pracovníci

telefonních ústředěn, kteří vlivem modernizace – přechodu na digitální technologii nebyli najednou rentabilní, i když si lze představit, že alespoň část z nich mohla být telekomunikačními firmami využita v call centrech apod.)

Na základě dlouholetých zkušeností fair trade družstev se ukazuje, jak může sociální podnik efektivně napomáhat soudržnosti místní komunity, protože se družstevníci podílejí na rozhodování (řízení firmy), včetně investic zisku do služeb určených svým členům či jejich rodinným příslušníkům. Shodou okolností byl právě rok 2012 vyhlášen Valným shromážděním Organizace spojených národů Mezinárodním rokem družstev pod heslem „Družstevní podniky budují lepší svět“ (Cooperative Enterprises Build a Better World).

## 1.2 Legislativní rámec sociálního podnikání

Sociální podniky jsou v současnosti v tuzemském právu nedefinovaným pojmem. Ačkoliv se neziskový sektor snažil na počátku tisíciletí prosadit speciální legislativní vymezení tak, jak jej kodifikuje například italské či polské národní právo, dosud jsou sociální podniky de iure prostě podniky. Podle § 5 Obchodního zákoníku v platném znění je podnik soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Pod pojmem hmotná složka se skrývá široká množina věcí (technologickým vybavením počínaje, kancelářským vybavením konče), nehmotné složky zahrnují veškeré duševní vlastnictví (nabyté koupí či vlastní činností) a osobní složky jsou ekvivalentem mj. pro know-how vážící se přímo k jednotlivým vlastníkům a pracovníkům firmy. Zákon stanovuje základní podmínky fungování pro podniky bez ohledu na to, zda je tzv. právnickou (vlastník či vlastníci ručí pouze do určité výše svého majetku) či fyzickou osobou (podnik rovná se podnikatel – konkrétní osoba ručící veškerým svým majetkem).

Záleží ovšem na právní formě podniku. V současnosti se nejčastěji u nás setkáváme s **obecně prospěšnými společnostmi** (dle zákona č. 248/1995 Sb.), **akciovými společnostmi** (Obchodní zákoník), **společnostmi s ručením omezeným** (taktéž Obchodní zákoník) a **družstvy** (opět Obchodní zákoník).

Obecně prospěšné společnosti jsou právníckými osobami, které poskytují veřejnosti obecně prospěšné služby (...) a jejich hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena (§ 2 zákona č. 248/1995 Sb.). Z legislativního vymezení vyplývá, že v praxi využívají neziskové organizace status obecně prospěšné společnosti k pokrývání nákladů na svoji neziskovou (obecně prospěšnou činnost). Prodejem výrobků z chráněné dílny se financuje její provoz, zpoplatněnými službami ekologických organizací pak osvětové kampaně a tak dále. Při zajišťování své činnosti se obecně prospěšná společnost může ucházet také o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, případně z rozpočtů jiných územních orgánů nebo ze státního fondu (§ 18 zákona č. 248/1995 Sb.). Obecně prospěšná společnost je příkřeji hodnocena než jiné ekonomické subjekty: Soud může na návrh zrušit společnost a poslat ji do likvidace, pokud například obecně prospěšná společnost neposkytuje obecně prospěšné služby uvedené v zakladací listině po dobu delší než šest měsíců, provozováním doplňkové činnosti došlo v období šesti měsíců opakovaně k ohrožení kvality, rozsahu a dostupnosti obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla obecně prospěšná společnost založena nebo obecně prospěšná společnost užívá příjmů ze své činnosti a svěřeného majetku v rozporu se zákonem (§ 8 zákona č. 248/1995 Sb.).

Akciové společnosti ovládají jejich akcionáři – držitelé akcií či dluhopisů konkrétního podniku, přičemž akcionáři neručí za závazky společnosti (§ 154 Obchodního zákoníku). Je-li podnik v zisku, mají na něm svůj podíl, pokud ne, nekryjí ztrátu ze svého osobního majetku, nýbrž z majetku firmy. Plusem pro zaměstnance akciové společnosti je možnost získat akcie (a tedy i vliv na řízení a podíl na zisku firmy) za zvýhodněných podmínek, obvykle za nižší než tržní cenu (§ 158 Obchodního zákoníku). Kdežto společníci (vlastníci) společnosti s ručením omezeným ručí společně a nerozdílně za závazky podniku do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku (§ 106 Obchodního zákoníku). Klíčové pro založení společnosti s ručením omezeným je zaplacením základního kapitálu v celkové hodnotě minimálně 200 000,- Kč (§ 108 Obchodního zákoníku). Rozhodování



o podniku (práva a povinnosti dle § 114 Obchodního zákoníku) je v rukou společníků na základě obchodního podílu (tzn. vkladu konkrétní osoby v poměru k úhrnu všech vkladů – tedy základního kapitálu společnosti).

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob (minimálně pět) založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů (§ 221 Obchodního zákoníku). Jak plyne z definice, není u družstva jediným možným účelem vzniku a fungování vytváření zisku, vedle známých bytových družstev (zajišťujících svým členům bydlení) se může jednat právě o podniky, jejichž hlavním smyslem je vytvářet pracovní místa jako třeba 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených. Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem, přičemž samotní členové za závazky neručí (§ 222). Stávající družstevníci schvalují kolektivně vstup nových fyzických či právnických osob, a ačkoliv zaměstnanci družstva nejsou automaticky jeho členy, prostupnost do řad podílníků, a tím rovněž k možnosti spolurozhodovat o podniku, je obvykle velmi snadná.

Mezi možné formy patří také **nadace a nadační fondy** (dle zákonů č. 227/1997 Sb. a 210/2002 Sb.). Dle mého empirického zjišťování však obvykle „pouze“ shromažďují a přerozdělují peníze, tudíž nenaplnují kritéria sociálního podnikání v oblasti cíleného zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, a tedy ani sami nejsou subjektem sociální pedagogiky ve smyslu přímé socializace, resocializace či sociální rehabilitace těchto osob.

### 1.3 Financování sociálního podniku

Sociální podniky rozjízďejí obvykle neziskové organizace, v menší míře fyzické osoby či klasické (tzn. komerčně fungující) firmy. To je příčinou netradičních investičních postupů. Málokdy se totiž najde subjekt, který by byl ochoten půjčit prostředky například ve formě podnikatelského úvěru. Zakladatel se spíše snaží „vyhrát“ nějaký grant, případně získat dar, jenž by umožnil pokrýt počáteční náklady a nezatěžoval firmu v prvních měsících a letech fungování jinými závazky než vyplývajícími z provozu jako takového.

Účelem samotného sociálního podnikání je z ekonomického hlediska v první řadě soběstačnost a v druhé generování zisku, z něhož bude spolufinancována také „mateřská“ nezisková organizace, pokud je zakladatelem firmy. Pod soběstačností si lze představit nejen „pokračující výrobu/produkcí zboží a služeb“, ale i „vysokou úroveň autonomie/samostatnosti“ (Vanický, Truhlářová, 2008:9), aby nevyužívala lidské zdroje zvenčí (tzn. nejčastěji z neziskové organizace).

Sociální podnik má nárok na dotace ze strany státu, pakliže zaměstnává osoby se změněnou pracovní schopností, nejčastěji zdravotním postižením. V roce 2011 došlo k významným legislativním změnám odůvodňovaným celistvostí sociální reformy. Vzhledem ke krátkému času od schválení po platnost (vyhlášení novely zákona č. 435/2004 Sb.) se stát přiklonil k půlročnímu přechodnému období (leden až červen 2012). Ve své práci se zaměřím na systém, který by měl začít plně fungovat od července roku 2012, a nebudu rozebírat dosavadní praxi.

Během prvního půl roku 2012 mají sociální firmy prostor uzavřít s krajskými pobočkami Úřadu práce České republiky smlouvy o **vymezení chráněného pracovního místa**. Tento úkon bude nutnou podmínkou pro čerpání podpory – ať již dávek nárokových či nenárokových. Firmy splňující podmínku bezdlužnosti vůči státu či zdravotním pojišťovnám a další tradiční kritéria při žádostech o státní dotaci (více v § 75 zákona č. 435/2004 Sb.) se v ní zavazují udržet za určitých podmínek zřízená chráněná pracovní místa obsazena pracovníky se zdravotním postižením alespoň po dobu tří let. Žádosti schvaluje komise místně příslušné krajské pobočky ÚP. Pokud je dohoda podepsána, platí tři roky, přičemž její naplňování budou úředníci kontrolovat přímo na místě – v sociálním podniku.

Subjekty s vymezenými chráněnými pracovními místy mohou vyjednávat o **příspěvku na zřízení chráněného pracovního místa** – a to v maximální výši osminásobku průměrné měsíční mzdy v předcházejícím kalendářním roce (stanoveno Ministerstvem práce a sociálních věcí na základě údajů Českého statistického úřadu). V praxi musí podnik nejprve přijmout zaměstnance na již vymezené místo, a teprve pak předložit žádost o tuto dotaci. Příspěvek je ovšem nenárokový a v současnosti si každá krajská pobočka ÚP stanovuje vnitřní směrnici jeho výši – tzn. procentuální sazbu

z doložených a uznaných (prokazatelně již vynaložených) nákladů na zřízení místa a případně další doklady k posouzení. (§ 75 zákona č. 435/2004 Sb.)

Vymezení či zřízení chráněného pracovního místa je klíčové pro čerpání dalšího nenárokového **příspěvku na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa** (§ 76 zákona č. 435/2004 Sb.). Žádat a čerpat dotaci lze totiž nejdříve po uplynutí dvanácti měsíců ode dne obsazení zřízeného chráněného místa či ode dne jeho vymezení. Náklady na provoz se dokládají vždy zpětně – pololetně. Kromě „klasických“ provozních nákladů jako je nájemné či úpravy prostor lze uplatnit tzv. zvýšené správní náklady (například na komunikaci se státními orgány) nebo na mzdy asistentů – externistů, dopravu osob se zdravotním postižením apod. Maximální výše dotace na jedno pracovní místo a rok je 48 000,- Kč (tedy 4 000,- Kč měsíčně). Kompetentní pracovnice ÚP ovšem soudí, že příspěvek nebude využíván (poptáván), protože jeho čerpání vylučuje čerpání nárokového příspěvku na mzdu plus úhradu provozních nákladů, které v součtu činí až 10 000,- Kč měsíčně na jednoho pracovníka oproti zmíněným 4 000,- Kč.

Jediný tzv. nárokový příspěvek je tedy **příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě** (§78 zákona č. 435/2004 Sb.). Náleží zaměstnavateli, který má ve firmě více než 50 % chráněných pracovních míst. Sestává ze dvou složek: Náklad na mzdu nebo plat (75 % vyplacené částky) v maximální výši 8 000,- Kč na jednoho pracovníka se zdravotním postižením měsíčně a po dvanácti měsících od zřízení či vymezení chráněného pracovního místa také z tzv. dalších nákladů vynaložených zaměstnavatelem na zaměstnávání osob se zdravotním postižením (provozního charakteru) v maximální výši 2 000,- Kč na jednoho zaměstnance měsíčně.

Úřad práce poskytuje dotace též organizacím realizujícím **pracovní rehabilitaci** – souvislou činnost zaměřenou na získání a udržení vhodného zaměstnání osoby se zdravotním postižením – včetně poradenství a zprostředkování. (§69 zákona č. 435/2004 Sb.) Nutným předpokladem možnosti čerpat **příspěvek na náklady na přípravu k práci OZP** nebo **úhradu nákladů na specializované rekvalifikační kurzy** je písemná dohoda podniku s ÚP, jejíž součástí je mj. způsob ověření získaných znalostí a dovedností. (§70

zákona č. 435/2004 Sb.) Klient (se zdravotním postižením), který nepobírá dávky nemocenského pojištění, starobní důchod nebo mzdu (plat) nebo náhradu mzdy (platu), má nárok na **podporu při rekvalifikaci**. (§72 zákona č. 435/2004 Sb.) Podkladem pro pracovní rehabilitaci či rekvalifikaci je sestavení individuálního plánu vycházejícího rovněž ze zdravotní dokumentace klienta.

Celkově reforma přinesla rozšíření rozhodovacích a kontrolních pravomocí krajských poboček Úřadu práce České republiky. Z mého pohledu se jedná o decentralizaci, kdy novela zákona nechává úřadu relativní volnost při sjednávání smluv se sociálními firmami i při posuzování jejich nákladů a investic.

Dalšími zdroji financování jsou dotační programy vypisované krajskými úřady, obcemi (magistráty) a jednotlivými ministerstvy (především Ministerstvem práce a sociálních věcí, Ministerstvem školství a Ministerstvem zdravotnictví). Zde bohužel dochází z roku na rok ke změnám – ať už co do objemu rozdělovaných peněz, tak jejich určení (tzn. věcného využití). Sociální podniky je tudíž nemohou zařadit do svých střednědobých a dlouhodobých finančních plánů.

## 2. kapitola: Pedagogický rozměr sociálního podnikání

V soustavě společenských věd má **sociální pedagogika** pozici hraniční vědní disciplíny. Integruje poznatky z psychologických i pedagogických oborů, hlavně z vývojové, pedagogické a sociální psychologie na straně jedné, a z teorie výchovy, pedagogiky volného času, speciální pedagogiky a andragogiky na straně druhé. Upřednostňuje nepřímé pedagogické (výchovné) metody prostřednictvím sociálních situací. Z toho vyplývá, že její uplatnění tkví především v práci v terénu, v aktuálním životním prostoru klientů, stejně jako v případě „blízké příbuzné“ vědní disciplíny - sociální práce.

Předmětem sociální pedagogiky je **výchova**, zejména proces přenosu nejen kulturních hodnot (enkulturace), jenž není v žádném případě věkově omezen. Pokud totiž mluvíme o celoživotním vzděláváním, nesestává toto pouze z učení se novým poznatkům, ale často mnohem více spíše z osvojování si osobnostně-sociálních dovedností. Proces socializace obvykle probíhá ponejvíce mimo tradiční organizace, živelně, a proto se sociální pedagogové snaží využívat, či přímo navozovat situace v „přirozeném“ (tzn. neformálním) prostředí, které umožňují svěřenému klientovi nenásilně měnit svá myšlenková paradigmatata a modely svého chování v přímé vazbě na jeho potřeby.

Netoliko klient, ale stejně tak procesy sociální rehabilitace, socializace a resocializace jsou ovlivňovány mnoha faktory vycházejícími z aktuálního stavu společnosti. Sociální pedagogové musí brát v potaz v rámci výkonu své profese politickou a společenskou realitu, jakožto sociální situaci jedince i jeho životní prostředí, přičemž **vzdělávání** a **zaměstnání** jsou pro člověka v procesech vrůstání nebo v opětovném začleňování se do společnosti i komunity – vedle neformálních sociálních skupin (včetně rodiny) – činiteli nejstěžejnějšími. Prostřednictvím dosaženého vzdělání a pracovního zařazení si jedinec získává a udržuje společenské postavení. Jak jsem již uvedla v první kapitole, právo na práci je jedním ze sociálních práv kodifikovaných v Listině základních práv a svobod. Proto podpora osob znevýhodněných na trhu práce je legitimní, ba přímo společensky potřebnou oblastí, v níž by se měli angažovat kvalifikovaní pracovníci pomáhajících profesí, přičemž sociální pedagogika je bezesporu (vedle sociální práce či andragogiky) jednou z nejvhodnějších kvalifikací.

## 2.1 Sociálně-pedagogická východiska sociálního podnikání

Jak jsem uvedla výše, sociální pedagogika se nezabývá v první řadě vzděláváním dětí a mládeže, nýbrž „se zaměřuje především na výchovný proces a výchovné oblasti s dominantním vlivem prostředí, tedy mimo vyučování, ve volném čase, v různých mimoškolních výchovných, respektive převýchovných institucích“. (Kraus, 2008:18) Cílovou skupinou sociálních pedagogů jsou lidé všech kvalifikací a věku. Tréninková nebo „opravdová“ zaměstnání samozřejmě navozují v životě každého člověka kvalitativní změnu. Uchazeč se musí přizpůsobit mentálním, kvalifikačním (tudíž objektivně hodnotitelným) nárokům na dostačující výkon práce i tzv. **firemní kultuře** – někdy rovněž označované pojmem **kultura práce**. Jde o „soubor názorů, vzorů chování, hodnotových preferencí, dovedností, legitimačních procesů apod. v oblasti práce“. (Velký sociologický slovník I., 1996:554) Často jde o normy nepsané, přesto poměrně tvrdě vynucované nadřízenými i spolupracovníky, jejichž zvládnutím si člověk otevírá cestu k akceptaci ze strany okolí i kariérenímu růstu.

Sociální podnikání svými sociálními cíli se určitě setkává s cíli sociálních pedagogů, a to zejména v poskytování šance **na získání a aktivní využití pracovní kvalifikace** u osob z jakéhokoliv důvodu znevýhodněných na trhu práce. S klienty s různými typy postižení se v oblasti vzdělávání „potýkají“ především speciální pedagogové. Na druhou stranu příprava na výkon povolání a samotný proces zapracování je především cestou k integraci lidí s postižením, tedy úkolem pro sociální pedagogiku. „Má-li splnit své poslání, je-li pedagogikou zkoumající otázky výchovy člověka, chápe výchovu jako pomoc všem jedincům, pak musí mít své místo i v **realizaci sociální integrace** postižených jedinců všech věkových kategorií a v různých typech sociálního prostředí.“ (Pipeková, Vítková, 1996:10) Jak Jarmila Pipeková k cílům, či spíše smyslu integrace dále uvádí: „je to schopnost zdravotně handicapovaného jedince žít ve společnosti „zdravých“ plnohodnotným životem, participovat dle svých možností a schopností na trhu práce. To je možné i s částečným omezením, s podporou druhého člověka, společnosti. (Pipeková, Vítková, 1996:12)

Jestliže se sociální pedagog nebo pracovník snaží nasměrovat klienta, aby sám změnil svůj život podle vlastních představ, možnost pracovat je obvykle účinnou motivací – leckdy nejen kvůli hmotnému profitu, tedy odměně či platu. Pro člověka je jistě motivující už fakt, že jeho snaha o změnu má praktický dopad, že osvojené ihned či s krátkým časovým odstupem uplatní aktivně, ale též uspokojení potřeby smysluplně trávit čas (v tomto případě práci). Třebaže sociální podnik přináší profit také dalším cílovým skupinám (například zákazníkům, politikům, daňovým poplatníkům apod.), hlavním *raison d'être* je bezesporu poskytovat pracovní uplatnění lidem, kteří přestože pracovat chtějí, nejsou komerčními subjekty „poptávání“.

Výkon zaměstnání se v takových případech překrývá s **pracovní** či **činnostní terapií**, tradiční formou speciální pedagogiky. Ovšem z její definice vyplývá, že může být ideálním prostředkem i pro sociálního pedagoga usilujícího o socializaci, resocializaci či sociální rehabilitaci, neboť během ní nejde pouze o zlepšování fyzických možností klienta. Pracovní terapie (čili ergoterapie) se kromě zdravotnictví často uplatňuje právě ve školství a sociálních službách, protože „manipulaci s materiálním okolím (například manipulaci s předměty, surovinami, materiály) používáme za účelem pomoci lidem změnit jejich chování, myšlení, emoce a další osobní předpoklady – společensky i individuálně“. (Valenta, Müller,2009:127-128) V chráněných dílnách tudíž pracovní terapie naplňuje svůj účel léčebně rehabilitační i sociálně rehabilitační už proto, že při ní klient „směřuje k jistému konkrétnímu výrobku – k výsledku práce“. (Valenta, Müller,2009:128) Zde je klíčové nastavit pracovní procesy tak, aby sloužily i pro nácvik sebeobsluhy, sebeřízení, sebehodnocení a komunikace (umění říct si o pomoc, ptát se na nejasné, udílet pokyny spolupracovníkům atd.).

V České republice, ale i na Slovensku se sociální podnikání zkoumá a vyučuje zejména na ekonomických fakultách (např. na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity Jana Evangelisty Purkyněho v Ústí nad Labem či Ekonomické fakultě Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici). Jedinou výjimkou, kterou jsem v tuzemsku objevila, je příspěvek Venduly Gojové z Katedry metod sociální práce Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity prezentovaný na konferenci *Financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty* (konané 14.-15. října 2010 v Ústí nad Labem).

V něm řeší **provázanost komunitního rozvoje a sociálního podnikání**. „Pro rozvoj komunity je nejvýznamnějším aspektem její ekonomické obnovy sociální ekonomika – komunitní podniky, družstva, úvěrová družstva, trusty komunitního rozvoje a schémata místního výměnného obchodu (LETS – Local exchange trading schemes). V mnohých takovýchto činnostech/projektech se komunitní rozvoj prolíná s ekonomickým rozvojem komunit.“ (Gojová in Hunčová, 2010:71)

Z pohledu sociální pedagogiky se přitom nejedná o odtažitou záležitost. Právě komunita hraje neoddiskutovatelnou roli v životě každého, tudíž její rozvoj zákonitě pozitivně ovlivňuje jedince (aneb chudoba jako transgenerační úděl). Jestliže sociálně-patologické komunity „produkuje“ klienty sociálních pedagogů, měli by tito podporovat či se přímo podílet na aktivitách směřujících k pozvednutí celého místního společenství. Tato idea je v souladu s tzv. **širším pojetím sociální pedagogiky**, jejímž předmětem má být „intervence do procesu socializace, hlavně u ohrožených a sociálně znevýhodněných skupin, výchova ke svépomoci a snaha o zlepšení společenských podmínek, v nichž člověk žije“ (Kraus, 2008:42), a tak „přispívat k optimálnímu způsobu života (jedince) v dané době a v daných společenských podmínkách“. (Kraus, 2008:43). Na stejném principu ostatně fungují již zmíněná fair tradeová družstva v rozvojových zemích, která ekonomický výnos přeměňují v investice do zdravotní péče, vzdělávání apod.

U nás může sloužit za příklad třeba Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách (zřízená coby jeden z odborů sekce pro lidská práva při Úřadu vlády České republiky), podporující jednotlivé subjekty, včetně obcí, neziskových organizací a sociálních podniků – poskytovatele a zřizovatele sociálních služeb, ale i rekvalifikací či chráněných pracovních míst. V březnu 2012 pak Agentura vyhlásila historicky vůbec poprvé výzvu pro evaluaci svého dosavadního působení na sociální integraci – prostřednictvím tzv. lokálního partnerství (tedy přínosu podpory státu v jednotlivých obcích a tzv. sociálně vyloučených lokalitách).

Dopad sociálního podnikání na celou komunitu ilustruje také článek z časopisu *Studies in the Education of Adults*. Autoři popisují vzdělávací procesy několika venezuelských družstev. Proces učení – samozřejmě neformálního – prostřednictvím práce v družstvech, se týkal dvou základních oblastí: formulace a uspokojování



individuálních i komunitních potřeb a kolektivního řízení podniku (včetně plánování vlastní práce). K oběma skupinám problémů dovedla respondenty účast na všemožných výborech a radách, kde se diskutuje o denodenních záležitostech jako například obstarávání základních potravin pro družstevníky žijící tak trochu mimo civilizaci nebo zavedení lékařské pohotovosti. Tato „sociální mise“ podniku ukazuje řadovým pracovníkům, že mohou účinně ovlivňovat kvalitu svého života a posiluje v nich víru v možnost demokratického řízení jejich družstva. Stejně tak kolektivní rozhodování v družstvu vedlo údajně ke snížení napětí a počtu konfliktů na pracovišti, protože zde existuje prostor pro jejich institucionální řešení. Zároveň se diskuzemi změnila personální politika. Schopní jedinci – byť bez formálního vzdělání – se stali obecně respektovanými vedoucími. Oni sami si velice vážili příležitosti naučit se manažerským dovednostem. (Larrabure, Vieta, Schugurenky, 2011:181-196)

## **2.2 Metodika vedení lidí se specifickými vzdělávacími nebo pracovními potřebami**

Pro sociálně-pedagogické působení na jednotlivce – dospělého člověka je optimální metodou **rozhovor**. Je východiskem rovněž pro mnoho dalších metod jako například animaci – aktivizaci klienta. Při vedení uchazečů o zaměstnání či stávajících pracovníků představuje prostředek pro sdělování informací (pravidel, požadavků...) i zjišťování jejich názorů, postojů a potřeb. Kvalita rozhovoru závisí na kompetenci sociálního pedagoga jej vést a ochoty klienta sdílet s ním své vidění situace. Jak uvádí kniha *Základy sociální pedagogiky*, má vždy tři fáze. Na úvod se profesionál snaží navázat bezprostřední kontakt, aby se klient co možná nejméně obával o sobě vypovídat. Jádro se nese ve znamení řešení konkrétní situace, problému. Na závěr by mělo zaznít shrnutí, nejlépe ve formě dohody, co bude následkem rozhovoru, a vhodné ukončení, aby klient neodcházel s pocitem nepochopení či odmítnutí. (Kraus, 2008:174)

Ačkoliv osoby se specifickými vzdělávacími nebo pracovními potřebami jsou velice pestrá a nesourodá množina lidí usilující o uplatnění na trhu práce, existují natolik obecné metodiky, že jsou použitelné prakticky pro všechny „znevýhodněné“ uchazeče o práci – osobami s mentálním handicapem počínaje, osobami se záznamem v rejstříku trestů konče. Je také na místě rozdělit metodiky na ty, které používají samotní

zaměstnavatelé při vedení zaměstnanců s handicapem, a na ty, které využívají subjekty poskytující podporu klientům při hledání vhodného zaměstnání (včetně přípravy na jeho vykonávání) a dojednávání pracovní smlouvy.

Dříve, než dojde k samotné spolupráci s organizací, která nabízí podporu při hledání zaměstnání, nabádají Kňazko a Mandys (2008:33) k dojednání a podepsání **smlouvy**, která by měla kromě osobních údajů uchazeče a identifikačních údajů sociální firmy obsahovat: „jaké služby bude uživatel využívat, rozsah podpory a jakou formou bude poskytována, časové vymezení smlouvy a práva a povinnosti jak uživatele, tak poskytovatele“.

Při tomto prvotním kontaktu je nejdůležitějším údajem, po němž pomáhající pracovník pátrá, motivace uchazeče o zaměstnání. Od ní se odvíjejí právě výše jmenované proměnné. Podle studie Podpora při hledání zaměstnání a na pracovišti pro osoby znevýhodněné na trhu práce z důvodu sociální situace, nebo ztráty pracovních návyků (podle Kňazka a Mandyse, 2008:14-19) existují v zásadě čtyři potřeby, vedoucí k aktivnímu hledání práce: ohrožení, jistota, seberealizace a společenská.

**Ohrožení** je sice nejsilnější motivací, ale zároveň nejméně stabilní v čase, protože po uhašení nejpálčivějších existenčních problémů může klient přijít na to, že pracovat vlastně nechce. Doporučuje se soustředit jeho pozornost na krátkodobé cíle, neodrazovat ho benefity dosažitelnými teprve po více než půl roce. Před samotným resocializačním (adaptačním) procesem je nezbytné klienta - nacházejícího se dost možná uprostřed existenciální krize - upozornit, že nárazově dojde k výraznému tlaku na jeho výkonnost, sebeřízení a sebekontrolu (shromáždění a předložení potřebných dokumentů, optimální vystupování při výběrovém řízení atd.).

Hledání **jistoty** postihuje především osoby znevýhodněné na trhu práce, velmi často u lidí vyššího (předdůchodového) věku či se sníženou pracovní schopností. Nemají tzv. vysoké kariéerní cíle, netlačí obvykle na rychlost získání pracovního místa, klíčové jsou pro ně střednědobé a dlouhodobé vyhlídky (v řádu let). Velice důležitým aspektem úspěšného zvládnutí adaptace je pro ně morální podpora.

**Seberealizace** bývá zmiňována klienty spíše vzácně nebo ne coby motiv hlavní. Zaměstnání berou jako cestu k novým zkušenostem a dovednostem. Chtějí, aby je práce bavila, aby se z ní těšili. Leckdy se za touto motivací může ukrývat vnitřní nejistota – tzv. hledání sebe sama, klient potřebuje přijetí a trpělivost, aby si sám zformuloval, co vlastně preferuje – v podobě „amatérského plánu“. Profesionál by měl zůstat realistou a

stanovovat spíše krátkodobé cíle a dávat pozor, aby případný neúspěch neproměnil původní nadšení ve frustraci. V žádném případě by neměl volit direktivní přístup, nýbrž posilovat klientovu schopnost se rozhodnout a nést také důsledky své volby. Po aklimatizaci v zaměstnání je třeba hledat další motivy, proč u něj setrvat, aby klient nepodlehł touze po další „výzvě“ ve formě hledání nového místa.

Motivace **společenská** nevychází z potřeb a přání samotného klienta. Klient pouze reflektuje na názory a postoje svého okolí. (Jedinou výjimku představuje čirý altruismus.) Je nezbytné pátrat po důvodech, které klient vlastně sám uznává. (Profesionál nesmí podlehnout subjektivnímu dojmu, ale striktně se držet toho, co udává sám klient.) Je dost dobře možné, že žádné neexistují. V tom případě nemá cenu zprostředkovávat mu zaměstnání, naopak bude nutné pracovat s jeho sociálním okolím.

**Proces hledání nových zaměstnanců** by (podle Kňazka a Mandyse, 2008:32) v sobě mělo zahrnovat: prvotní kontakt (tedy jednání o zakázce ze strany potenciálního zaměstnance), diagnostiku uchazeče (zjišťování a ověřování schopností a dovedností), tvorbu individuálního plánu (cíle, kterých by měl přijatý zaměstnanec dosáhnout), přípravu na výkon zaměstnání (trénink klíčových kompetencí, tréninková pracovní pozice). Pokud se jedná o pracovní pozici, jejímž účelem je příprava na vstup klienta na trh práce, následuje podpora při hledání zaměstnání (včetně zprostředkování kontaktu a hájení zájmů klienta při vyjednávání o pracovní smlouvě), přijímacím pohovoru (technická a psychologická příprava na něj i motivace jej absolvovat) a dohodě o pracovní náplni a podmínkách (spadá pod hájení zájmů klienta během vyjednávání o pracovní smlouvě, aby jeho souhlas byl skutečně informovaný).

Dále se metodiky samozřejmě mění v závislosti na cílové skupině (klientech) a cíli – objednavce klienta konfrontované s poznatky sociálního pedagoga (osobnost a kvalifikace klienta, nabídky volných míst, požadavky zaměstnavatelů apod.). Například tréninková kavárna Vesmírna od nástupu nového pracovníka dbá na to, aby jednou měsíčně absolvoval osobní pohovor, na němž si sám (byť s podporou pracovního asistenta) stanovil své cíle. Pomáhá mu v tom velice jednoduchý formulář s následujícími otázkami:

- 1) Jaký mám cíl? Co se chci naučit?
- 2) Proč to chci?
- 3) Co pro to musím udělat?
- 4) Jak poznám, že jsem se to naučil?
- 5) Kdo všechno mi s tím pomůže a jak?
- 6) Kdy to budeme hodnotit? (bez časového zastropování)

Jinou metodou, využitelnou právě při zaměstnávání osob coby formě sociální pedagogiky, je **organizování (pedagogizace) prostředí**. „Jde o cestu vedenou zdánlivou oklikou – vychovávající mění prostředí, a tím pro vychovávaného navozuje podnětné podmínky.“ (Kraus, 2008:175) V případě chráněného zaměstnání či pracovní rehabilitace jde zejména o strukturování i estetiku prostoru. Zvláště pro klienty trpící duševní nemocí či mentálním handicapem hraje prostředí, v němž tráví delší čas, veličinou, na níž přímo závisí jejich schopnost koncentrace a nekonfliktní komunikace. V praxi se tedy setkáváme s přívětivou barevností, zelení, stabilním nábytkem, relaxačními místnostmi nebo alespoň koutky, přehlednými a lehce dostupnými „sklady“ materiálu a nástrojů, efektivní zvukovou izolací a obvykle i neagresivními zvířaty. Leckdy jsou využívány – vedle ergonomických pomůcek - pomůcky připravované jednotlivým klientům na míru: vizualizace pracovního procesu, přehledy dat (kupříkladu kódů prodávaného zboží), popisků či ikon rozmístěných přímo u konkrétních předmětů.

Pro adepty na konkrétní pracovní místo může také budoucí zaměstnavatel zajistit zapracování prostřednictvím externí – vysoce odborné instituce. Například provozovatelka Jeskyně Blanických rytířů v Rudce u Kunštátu paní Zdenka Popelková si pro pána trpícího sluchovým i zrakovým postižením, který se ucházel o místo průvodce, najala pracovníky brněnské pobočky Tyfloservisu. Po tříměsíčním zaučování, kdy si veškeré pískovcové objekty opakovaně osahal, naučil se orientovat na pozemku i podzemí a smaozřejmě si osvojil výklad pro návštěvníky, tuto práci skutečně sezónně (vždy přes léto) vykonává. Podle ohlasu (ve formě ankety) je s ním 55 % lidí velice spokojeno a 40 % spokojeno. Na jeho podnět navíc se areál obohatil o smyslovou zahradu.

### 3. kapitola: Kazuistiky sociálních podniků fungujících v České republice

Případové studie funkčních sociálních podniků v České republice jsou prostředkem pro zevrubný vztahový popis smyslu jejich činnosti (zejména sociálních cílů), cílové skupiny (tzn. zaměstnanců, ne zákazníků) a vnitřní organizace firmy a práce – tedy vedení lidí. Vlivem své výzkumné otázky jsem zvolila případy, které nemají příliš styčných ploch. Popisované firmy nepůsobí ve stejném regionu, nezaměstnávají osoby s totožným handicapem a vzdálené jsou také svou metodikou i organizační strukturou. **Mým cílem bylo postihnout dopady zaměstnávání osob se zdravotním postižením na kvalitu jejich života.** Tím, že jsem si vybrala dva kontrastní případy, jsem se snažila o co nejobjektivnější (lépe řečeno nejzobecnitelnější) odpověď na svou výzkumnou otázku (uvedenou v podkapitole 3.1 Metoda případové studie). Nešlo mi o nalezení jediného (optimálního) typu sociální firmy co do sociální rehabilitace, socializace či resocializace. Daleko přínosnější se mi jeví fakt, že se zde nabízí pestrá škála pedagogických metod, byť není vždy písemně deklarovaná a manažeři sociálních firem její kodifikaci nevěnují obvykle významnější pozornost.

Před výzkumem v mnou vybraných firmách, jsem čerpala inspiraci i informace během návštěv jiných sociálních podniků a neziskových organizací. Jsem vděčná hlavně vedoucí tréninkové kavárny Vesmírna (Máme otevřeno?) Nadě Růžkové a ředitelce občanského sdružení Amelie Pavle Tiché za jejich čas a ochotu mi osvětlit fungování jejich programů zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Z tohoto pilotního výzkumu či spíše průzkumu vyplynuly mimo jiného otázky do polostrukturovaného rozhovoru, který jsem následně vedla jak s vedoucími, tak řadovými pracovníky zkoumaných sociálních firem.

Věnovala jsem se také dlouho předem teoretické přípravě – a to v oblasti faktografické i metodologické, protože sociální podnikání v praxi v sobě zahrnuje mnoho oborů (viz 1. kapitola) a kvalitativní výzkum klade vysoké nároky na pečlivou rozvahu ohledně kostry výzkumu a interpretace dat vytěžených během práce v terénu.

### 3.1 Metoda případové studie

Zmapovat fenomén sociálního podnikání je velice širokým tématem. Ačkoliv jsem si coby středobod své práce vytyčila resocializaci či sociální rehabilitaci prostřednictvím zaměstnávání v sociálních firmách, jde o výsledek komplexní soustavy: procesu personalistiky, ale také ekonomiky (financování, konkurenceschopnosti a udržitelnosti) a organizace (řízení) chodu firmy. Pro relevanci dat by jistě nestačil kvantitativní výzkum – například pomocí dotazníků či statistiky. Rozhodla jsem se proto pro metodu **případové studie**, respektive **mnohonásobné případové studie**. Srovnáním zjištěného ve dvou velmi odlišných sociálních firmách (tzv. kontrastních případech) jsem se chtěla dobrat objektivních zisků/ztrát z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatelů. Mým úmyslem bylo vytvořit dvě **evaluační případové studie**, „jejichž smyslem je hodnotící analýza samotného případu“. (Švaříček, Šedřová, 2007:102-3)

Zároveň v mém rozhodování ohledně metodologie hrál roli fakt, že možným pedagogickým využitím sociálního podnikání se tuzemští teoretici pedagogických věd vážně nezaobírají. Že tedy nemám návod v podobě již použité metody nebo – ještě lépe – již zkonstruované teorie, kterou bych ověřovala. (Více v podkapitole 2. 1 Sociálně-pedagogická východiska sociálního podnikání.)

Jako první případ jsem si vybrala zavedenou firmu, která zaměstnává desítky lidí se změněnou pracovní schopností v regionu s vysokou nezaměstnaností (Ústecký kraj). A druhý - pražskou chráněnou dílnu, která poskytuje pracovní a sociální rehabilitaci v souhrnu několika (obvykle 6) osobám, a kde jde z laického pohledu zejména o možnost aktivního trávení času pro lidi s mentálním a psychickým postižením.

Hlavní výzkumnou otázku jsem formulovala následovně: **Je sociální podnikání využitelné pro sociální rehabilitaci, socializaci či resocializaci osob znevýhodněných na trhu práce?** Může být tedy formou sociální pedagogiky? Jestliže bereme jakožto jednu z hlavních charakteristik sociální pedagogiky práci se situací a mimoškolní (celoživotní) vzdělávání (ve smyslu osobnostně-sociálního rozvoje jedince), pak by učení se pracovním návykům, komunikaci a dalším sociálním dovednostem i samotné pracovní činnosti mohlo být ukázkovým cílem aktivit vhodných pro kvalifikovaného sociálního pedagoga.

Po předchozí teoretické přípravě jsem se data pro odpověď na výzkumnou otázku snažila nasbírat přímo v terénu **analýzou dokumentů** (kupříkladu dotazník pro uchazeče o zaměstnání, hodnotícími kritérii kvality práce apod.), **zúčastněným pozorováním** (běžných pracovních dnů i provozních porad) a **polostrukturnými rozhovory** (s vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci – viz Příloha 1). Právě polostrukturné rozhovory vedené již v předvýzkumu mi pomohly vytyčit si, čemu budu při pozorování věnovat zvýšenou pozornost, aby data získaná ve dvou firmách byla porovnatelná. Stanovila jsem si několik otevřených otázek, které jsem podle potřeby (například pro zaměstnance s mentálním postižením) dovysvětlovala, aniž bych snad sklouzla k sugestivnímu výkladu, a tím i výraznému zkreslení jejich názorů a postojů. Odpovědi respondentů samozřejmě vedly k doplňujícím dotazům z mé strany.

Je nasnadě, že úskalím kvalitativního výzkumu není pouze sběr dat, ale též jejich vyhodnocení a interpretace. „Pro případové studie nejsou vyvinuty čistě specifické analytické procedury (srov. Hendl, 2005). Skutečností proto je, že případová studie není ani v rámci kvalitativního diskurzu stále považována, ve srovnání například se zakotvenou teorií, za zcela plnohodnotnou strategii (Tellis,1997). Absence uceleného a uznávaného přístupu k datům vzešlým ze studia případů v praxi znamená, že téměř každá studie představuje do jisté míry originální analytický a interpretativní přístup. Jediným společným znakem, a tím i specifickým případových studií ve srovnání s dalšími kvalitativními scénáři je již zmínovaný pohled na případ jako na integrovaný systém.“ (Švaříček, Šedřová, 2007:109) Při vyhodnocování jsem se držela často využívané **techniky otevřeného kódování** částí textů dokumentů poskytnutých organizacemi, vlastních poznámek a výpovědí respondentů. V kazuistikách (tedy v následujících podkapitolách) jsou vždy graficky zvýrazněny a je naznačena jejich spojitost s ostatními „kódy“ čili „indikátorům, které jsou dále kategorizovány – slučovány na základě nějakého jednotícího kritéria“. (Švaříček, Šedřová, 2007:91)

Účelem komparace těchto „úseků výpovědí“ a odhalování jejich vzájemných vazeb je právě předestřít objekt případové studie jako organický systém a odhalit procesy jeho fungování. Tedy – prizmatem mé výzkumné otázky: charakterizovat metodiku vedení/řízení zaměstnanců s handicapem a postihnout dopady - přínosy/ztráty zaměstnání

pro ně samotné. Z tohoto konceptu vyplývá, že se můj výzkum zdánlivě rozpojil vedví – na metodiku práce uskutečňovanou ve firmě a dopad zaměstnání na klienty (kteří často nemají srovnání s jakoukoli jinou metodou řízení). Obojí však naplňuje charakteristiky případové studie, neboť: „Každý zkoumaný aspekt je nahlížen jako součást celého systému, a ne jako izolovaná část. Rozkrýváním vztahů mezi těmito součástmi dochází k vysvětlování podstaty případu.“ (Švaříček, Šedřová, 2007:98) Z mého pohledu by zkoumání dopadu na klienty, bez analýzy řízení/vedení uplatňovaném v konkrétním podniku nepostihlo neopominutelnou kauzální souvislost. Ze stejného důvodu jsem vždy stručně popsala ekonomickou či personální situaci zkoumaného sociálního podniku. Šlo mi o zasazení předmětu mého výzkumu (tedy vztahy ve firmě, dopady zaměstnání na životy zaměstnanců/klientů) do reality sociálního podnikání v České republice.

### **3.2 1. Severočeské družstvo zdravotně postižených (1. SDZP)**

Družstvo vzniklo v roce 2003 (reálně začalo fungovat v průběhu roku 2004) v Děčíně. V současnosti sdružuje 3 firmy působící v Ústí nad Labem, Děčíně, České Kamenici a Šluknově. Zaměstnává přes šedesát lidí, z nichž 96-98 % jsou osoby se zdravotním postižením (v drtivé většině tělesným). Jednotlivé sociální firmy fungující pod hlavičkou družstva poskytují zejména služby (call centrum a help desk, slaboproudé montáže a s tím související připojení na bezpečnostní pult a dodávky kancelářského zboží, čistících prostředků apod.), ale jedna z nich je šicí dílnou (produkující široký sortiment textilního zboží, mj. pro německé odběratele). 1. SDZP představuje v České republice jednu z největších firem zajišťujících komerčním podnikům tzv. náhradní plnění (právě nákupem služeb).

Firma se stále rozrůstá, průběžně investuje do nákupu nových strojů (částečně dotováno státní či veřejnou správou) a vytváří nová pracovní místa – aktuálně pět míst ve šluknovské šicí dílně. (V regionu má v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením výsadní postavení, takže jsou úřady jejich dotačním žádostem většinou



nakloněny, avšak s legislativními změnami týkajícími se pravomocí krajských poboček Úřadu práce - probranými v podkapitole Financování sociálního podniku, se úředníci pravděpodobně zdráhají rozhodovat a vyřizování žádostí se v roce 2012 zpomalilo.) Provozní úvěry družstvo čerpá také od Svazu českomoravských výrobních družstev, případně z komerčních zdrojů (kupříkladu na provoz na začátku kalendářního roku, než obdrží dotace od státu a kraje.

### **Call centrum v Ústí nad Labem**

Call centrum poskytuje služby několika komerčním firmám, stejně jako call centrum v Děčíně. Funguje na dvě čtyřhodinové směny obsazené vždy čtyřmi až pěti pracovníky a jednou vedoucí/zástupkyní vedoucí. Věkový průměr odhadl ředitel na 45+, z nichž zhruba 90 % tvoří ženy. Nábör se uskutečňuje přes inzeráty v místních médiích a ústecký Úřad práce. Během pohovoru mají uchazeči první hlasovou zkoušku, družstvo samo nezjišťuje, zda jsou schopni práci vykonávat, stačí lékařské dobrozdání. Pracovní prostředí není sice striktně bezbariérové (např. prahy mezi místnostmi, klasické WC apod.), ale je uzpůsobeno potřebám stávajících zaměstnanců (ergonomické nastavení nábytku a pomůcek). Místnosti nejsou po technické stránce ideální, protože se operátoři často vzájemně ruší. Stejně tak technické vybavení odpovídá tomu, že družstvo není komerční firmou. (Během mé návštěvy se řešily problémy se sluchátky.)

Práce v call centru vyžaduje sama o sobě speciální **metodiku** – zaměřenou na komunikaci s klientem a zvládání stresových situací. Pokud se objeví nová zakázka, objednavatel dodá manuskript (scénář rozhovoru), který ovšem má vedoucí právo – po konzultaci s pracovníky i zákazníkem – obměnit. Následuje několikadenní trénink, kdy operátoři realizují hovory mezi sebou, včetně simulace problémových hovorů (volaný odmítá komunikovat, je vulgární a tak dále). Hovory se také nahrávají a pouštějí, aby měli pracovníci zpětnou vazbu.

Callcentrum zaměstnává především ženy, které mají oproti mužům lepší předpoklady i motivaci pro výkon takového druhu práce. Jsou to ženy s různým vzděláním (od vyučených až po středoškolačky) se sníženou pracovní schopností (v drtivé většině fyzického charakteru). **Cílovou skupinu** tedy představují lidé s handicapem, kteří

jsou odolní vůči stresu (zejména odmítání ze strany volaných osob), hledají minimálně fyzicky náročnou práci a jsou komunikativní. V opačném případě obvykle sami po několika zkušebních dnech místo opouštějí.

Vedoucí směny poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu na základě náslehu realizovaných hovorů (ať už v době přípravy, anebo vedených „naostro“). Fakticky rozhovory buď přímo poslouchá in the real time či zpětně ze záznamu. (Záznamy také poskytují objednavateli, tudíž kontrola kvality je dvoustupňová.) **Systém řízení** tedy leží zejména na bedrech vedoucí a její zástupkyně, které nesou také odpovědnost za výkon svých podřízených. Vedoucí by přivítala, kdyby je mohla motivovat progresivním odměňováním v závislosti na kvalitě odvedené práce, což momentálně z ekonomických důvodů prostě není možné. Ona sama se aktivně podílí na výběru a zapracování (podpoře) nových pracovníků. Její postavení umocňuje fakt, že se sama zapojuje do práce (tzn. telefonování), když je to z časových a kapacitních důvodů třeba. Hodnocení pracovníků probíhá poze ústně, se svým nadřízeným probírá problematické případy a navrhuje jejich propustění. Tvrdí, že řídí kolektiv spíše intuitivně, má pocit, že je chvílemi velmi tvrdá. Já osobně jsem nabyla dojmu, že přesně navádí pracovníky, aby co nejrychleji odstranili případné nedostatky. Je vidět, že se v dané oblasti pohybuje delší dobu a má představu o požadované kvalitě práce ze strany zákazníků družstva.

Vedoucí pracovnice zodpovídá za kvalitu odvedené práce, tudíž je v její pravomoci navrhnout odměny (na něž nemá v současnosti finance) a tresty (většinou odchod ve zkušební době). Co kvantity – pracovníci mají za povinnost vytočit v průměru 80-100 telefonních čísel za čtyřhodinovou směnu. Sama má stabilní příplatek za vedení, není odměňována v závislosti na počtu realizovaných hovorů či na její kvalitě. Sama jsem během své návštěvy byla svědkem řešení konfliktu s paní H. Dotyčná se nedrží skriptu a v telefonátu působí krajně nejistě, tím i neseriózně. Obvykle ji volaný rozhodí nějakou otázkou, kterou není schopna bez koktání a blekotání vatových slov odpovědět. Zcela selhává v zadaném úkolu – získat emailovou adresu konkrétních firem (respektive jejich řídicích pracovníků). Vedoucí ji vytýká, že je předem podrážděná, že volaní nebyli zase tak agresivní, aby s nimi nešlo hovor udržet a vést ho k vytčenému cíli. Paní H. prostě psychicky nezvládá odmítání a prověřování ze strany osob, kterým sama aktivně

telefonuje. Po dalším nezdařeném hovoru (i přes rady vedoucí a kolegů) situace vyústí v „uličku hanby“ – vedoucí jí pustí přede všemi poslední hovor, kdy se ukáže, že informace žádané lidmi jsou obsaženy v manuálu poskytnutého zákazníkem, který si ovšem paní H. měla dávno prostudovat. Vedoucí jí vytýká nedbalost a submisivitu (nechá se protistranou vláčet, místo aby hovor sama řídila), což se mi jevilo jako zcela přesná zpětná vazba. Paní H. si jde znovu pročíst informace o zákazníkovi, jehož právě reprezentuje, a po návratu je její komunikace opravdu o poznání jistější (ubýlo koktání a slovní vaty).

V další místnosti pracují dvě paní, které už vůbec nepotřebují intervenci. Odvádějí stabilně vysoce kvalitní práci (čemuž odpovídá také četnost zisku e-mailových adres), tudíž je vedoucí kontroluje namátkou pouze prostřednictvím nahrávek hovorů. Nedrží se samozřejmě skriptu doslova, nečtou jej, mají téma hovoru i účinné fráze promyšleny, což je znát na přirozenosti, s jakou komunikují s obvolávanými lidmi.

V realizovaných rozhovorech na otázku **motivace** dělat tuto práci všichni dotazovaní ve shodě odpovídali, že potřebovali získat zaměstnání, nehleděli příliš na to, co by rádi dělali, protože coby zdravotně postižení v Ústí nad Labem dlouho nemohli najít jakékoliv místo, které by byli fyzicky schopni dlouhodobě vykonávat. Jak mi řekla jedna středoškolačka s viditelným fyzickým postižením: „Oproti normálním firmám se na mě nekoukají podivně. Neptají se: Jak to chcete zvládnout?“ Sociální firma nejen pro ni představuje hmotnou i psychickou jistotu, bezpečí. Stejně tak muž, jenž má zkušenost z prakticky stejného místa u firmy O2, je rád, že „nepracuje pod tak velkým tlakem“. Ženy opakovaně zmiňovaly dobrý kolektiv a svou vedoucí. Na druhou stranu by uvítali odměňování v závislosti na své výkonnosti (kvantitě i kvalitě), na což v současnosti družstvo nemá finanční prostředky. (V děčínském callcentru alespoň mají pracovnice možnost objednat si u zákazníka – firmy Oriflame – kosmetiku za nákupní ceny.) Peněžně jsou ale odměňováni za dobrou docházku. Dříve totiž mnozí často chodili v pracovní době k lékaři.

Mezi **nové znalosti a dovednosti** řadili pracovníci callcentra nejčastěji komunikaci se zákazníkem (predej přes telefon a internet), jak reagovat na stres a umění sebeovládání (absolvovali i školení o psychohygieně) a práci na počítači. Další pracovník oceňuje, že nácvik telemarketingu byl opravdu aktivní záležitostí: úkol sestavit kostru

hovoru, nacvičování ve dvojicích a tak dále. Školení ohledně jednotlivých produktů a společností nevyužívají mimo zaměstnání, ale veškeré „měkké dovednosti“ (vyjmenované výše) se jim v běžném životě hodí, nicméně až na jednu výjimku v současnosti nevyužívají, že by tyto své dovednosti nabídli na volném trhu práce, protože vzhledem k aktuální nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a svým dosavadním zkušenostem jsou k získání místa v komerčním či státním sektoru značně skeptičtí. Pouze čtyřicátník M. nedávno absolvoval kurz asistenta pedagoga a uvažuje, že by si k tomuto polovičnímu úvazku v družstvu sehnal ještě práci na částečný úvazek ve školství.



Pracovnice ústeckého callcentra

### **Bezpečnostní agentura**

Tato sekce družstva nabízí zákazníkům fyzickou ostrahu objektů, recepční služby, revizi elektrických instalací, ale i vybudování a správu kamerových systémů a dalších zabezpečovacích technologií (včetně speciálních softwarů) či požární ochrany. V severních Čechách má velké renomé, takže zajišťuje servis například pro děčínskou knihovnu i divadlo, společnost Victory Press, Hasičský záchranný sbor v České Kamenici, Úřad Libereckého kraje a mnoho dalších veřejných i komerčních subjektů. V České Kamenici navíc operátoři obsluhují pult centrální ochrany, který využívá tamní městská policie k zaznamenávání a vyhodnocování přestupků. Za zákazníky však pracovníci jezdí také do Prahy a středních Čech. Pozitivním faktem je, že s družstvem uzavírají smlouvy státní a krajské organizace (jimi zřizované nebo jimi dotované). Protože jsou zaměstnanci bezpečnostní sekce technicky zdatní lidé, pro družstevní šici

dílny vykonávají také opravy strojů. V současnosti jich na pozicích techniků, operátorů či recepčních pracuje dvacet tři.

Nábor lidí pro tuto dost speciální činnost není jednoduchý. Místní Úřad práce posílá adepty, větší úspěch mají ale skrze doporučení na konkrétní osoby. **Cílovou** skupinou jsou pochopitelně lidé se zdravotním postižením, aktivní řidiči, ochotni nést nezanedbatelnou zodpovědnost, protože často realizují zakázku přímo u zákazníka bez dohledu vedoucího. Každý nový zaměstnanec prochází školeními podle náplně práce. V bezpečnostních službách jsou to státem požadované kompetence a znalosti. Družstvo v současnosti dokonce školí (má akreditaci) zaměstnance jiných firem. Vedoucí mi sdělil, že celková doba zpracování u techniků trvá až dva roky. Už proto neradi dávají výpovědi, neboť investice do nových kolegů je značná. Snaží se už během tříměsíční zkušební doby zaměstnance důkladně prověřit. **Metodika** zapracování kopíruje komerční firmy v tomtéž oboru. školení probíhají plošně (skupinově například pro recepční), ale též individuálně s tím, že si pracovníci o ně mohou sami zažádat, a zvyšovat si tak svou kvalifikaci. V současnosti tvoří většinu zaměstnanců muži ve věku kolem čtyřiceti let.

Vedoucí má na starosti získávání a realizaci zakázek (plánování), přiděluje práci svým podřízeným, kontroluje je a navrhuje ohodnocení, případně tresty. Je podílníkem v družstvu a podílí se na rozhodování o záležitostech týkajících se celého družstva. Jednou týdně svolává schůzku se svými podřízenými (na úplně všemi), dále organizuje operativní porady (při příležitosti konkrétního problému na aktuální zakázce nebo pro zaměstnance, kteří nepůsobí tam, kde většina jejich kolegů). V **systemu řízení** představuje osoba vedoucího opět mezičlánek, který má – na rozdíl od vedoucí callcentra či šicí dílny – významný vliv na chod družstva, protože je „zasloužilým“ členem, jenž stál u vzniku této sociální firmy.

Vedoucí kontroluje nejen kvalitu odvedené práce, nýbrž vzhledem k nutné mobilitě zaměstnanců také jejich pohyb (respektive pohyb služebních vozů prostřednictvím GPS). **Motivací** pracovat pro firmu je možnost pracovat (stejně jako u pracovníků callcentra a šicí dílny), ale také sám obor, který skýtá možnost stále si rozšiřovat kvalifikaci a být tak poptávaný na volném trhu práce. Permanentně totiž hlavně technici nabývají **nových znalostí** v perspektivním oboru. Skutečně se stává, že někteří

zaměstnanci získají lukrativní místo v komerční sféře, čímž tedy družstvo plní významný sociální cíl. Kromě firemních benefitů jako je služební telefon či možnost využít služební automobil k soukromým účelům jsou zaměstnanci motivováni aktivně vyhledávat potenciální zákazníky tím, že obdrží podíl ze zisku, pakliže zakázku družstvo opravdu získá. Druhou stranou mince jsou tresty. Mezi nejčastější přestupky patří zneužití firemních benefitů a alkohol. Řeší se finančním postihem, nicméně již také došlo k několika výpovědím.

Motivací pro vedoucího je samozřejmě podíl v družstvu. Jeho hlavním úkolem je stabilizovat v současné ekonomické krizi finanční situaci jednotlivých středisek bezpečnostní služby, udržet klienty (trvalé platby). On sám uvádí, že jeho velkou motivací je možnost ovlivňovat běh věcí i obor IT a různorodost zakázek, která jej stále nutí na sobě pracovat a rozšiřovat si obzory.



Služba u pultu centrálního zabezpečení je vhodná i pro osoby se sníženou hybností

### **Šicí dílna**

Součástí družstva jsou v současnosti dvě šicí dílny – ve Šluknově a české Kamenici. Obě zaměstnávají především ženy středního věku (průměr aktuálně osciluje mezi 40 až 45 lety) se zdravotním postižením (cca 70 %) a dodávají své výrobky povětšinou německým firmám. Každou dílnu obstarává vedoucí plus zástupce (technolog) a kontrolorka, kromě šiček zde působí pomocný personál jako uklízečky a baličky. Tyto

pomocnice jsou najímány spíše coby brigádnice. Byť je součástí marketingu šicích dílen to, že zaměstnává osoby se zdravotním postižením, vzhledem k současné ekonomické krizi se nedá příliš plánovat objem práce a o zakázky „soutěží“ se všemi subjekty na trhu – jejich nabídka i odvedená práce jsou konkurenceschopné co do ceny, kvality i termínu dodání. (Například v počtu devatenácti šiček zhotovit dvacet tisíc autopotahů.) Obvyklá praxe je, že zákazník si doveze i materiál a stříhy, takže vedoucí a mistrové mají za úkol pouze dbát na perfektní zpracování a rychlost. Na vybavení nově zřízené dílny v České Kamenici dostalo družstvo loni i letos finanční podporu od Úřadu práce Ústeckého kraje.

Nábor zaměstnankyň (z povahy práce) probíhá přes Úřad práce a místní inzerci, personalisté ani vedoucí pracovníci družstva sami nepřezkoumávají, zda je uchazečka schopna vykonávat právě tuto pracovní náplň. Vyžadují však lékařské dobrozdání, ne kvalifikaci šičky. Na druhou stranu jde o region, kde byl textilní průmysl včetně konfekčního šití tradičním zaměstnavatelem, tudíž spousta žen má praxi a je ideální **cílovou skupinou**. Po několika dnech, kdy si práci vyzkoušejí, teprve podepisují s družstvem pracovní smlouvu.

Zkušební doba je tříměsíční a zapracování se neřídí žádnou speciální **metodikou**. Nově přichozí nejprve šijí nejjednodušší věci (například potahy na mopy ve tvaru větší obálky). Postupně se dostávají ke stále složitějším stříhům. Každá z nich pracuje pod číslem (jejich výrobky mají konkrétní číselný kód), takže u zmetků je dohledatelný původce. Kontrolorka se věnuje jak nově přichozím, tak těm, které si řeknou o podporu, ovšem namátkově prověřuje kvalitu výrobků od všech šiček. Opravy vadných kusů musejí odstranit mimo pracovní dobu, nicméně se nesankcionují.

Každou dílnu **řídí** jeden vedoucí, který pobírá fixní plat (s příspěvkem za vedení). Jednou měsíčně se účastní porad vedení družstva, kde pouze vedení radí, referuje o jednotlivých zakázkách, problémech s jejich plnění apod. Odtamtud s sebou odnáší informace pro své podřízené, ale není údajně výhradní zprostředkovatelem, nejvyšší management dílny navštěvuje a sám komunikuje se zaměstnanci. Jednou za měsíc pořádá dílenské porady, kde je seznamuje s organizačními změnami, dosaženými úspěchy či neúspěchy. Nemapuje přímo zpětnou vazbu, ani s jednotlivci nedělá rozhovory. Údajně si nikdo nestěžuje. Když obdrží novou zakázku nebo při mimořádných událostech (vyžadujících operativní změny), proběhne na dílně porada přímo v pracovní době.

V dílně platí dvoje normy, z čehož se odvozuje také dvojitá prémie. Všechny ženy pracují za minimální mzdu, ale pokud překračují normu (kvantitativní složka) při požadované kvalitě, navyšuje se jim plat o prémie, přičemž invalidní pracovnice jsou odměňovány už od 70 % normy pro pracovnice bez zdravotního postižení. Další peněžní benefit obdrží za plnění pracovního fondu (nebyly nemocné, nenavštívily v pracovní době lékaře více než jednou za měsíc atd.). **Motivací** pro práci v šicí dílně je v první řadě velká nezaměstnanost v severních Čechách. (V době mé květnové návštěvy dosahovala v České Kamenici 18 %.) Podle slov pracovnic se nechystají přejít ke komerční konkurenci, protože jsou obeznámeny se situací v tomto konkrétním podniku. Nejvíce by se obávaly psychického tlaku, neboť tam jsou vytyčeny skupinové úkoly, a pokud by to ostatním pracovnicím svým pomalejším tempem či nemocností „kazily“, byl by na ně vyvíjen psychický nátlak, aby odešly. Ačkoliv mají reálnou šanci na přijetí, nemotivuje je ani o něco vyšší plat.

Mnou vyzpovídané pracovnice tvrdily, že práci v této sociální firmě nedosáhly žádného rozšíření kvalifikace či **nových dovedností**. Je to prý charakterem práce a také tím, že mnohé z nich jsou vyučené švadleny. Paní J. po onkologické léčbě vystudovala například textilní průmyslovku a původně pracovala na místě odpovídající její kvalifikaci. Dnes je však ráda, že v šicí dílně může alespoň uklízet a balit zboží, když jí odebrali úplný invalidní důchod a přiznali pouze částečný. Do práce dojíždí, ačkoliv je fyzicky velmi unavená. Celkově jsem cítila velkou apatii („Nehledám jinou práci, nic bych nesehnala.“) a zároveň vděčnost („Po půlročním hledání práce to byla jediná firma, která mne chtěla.“). Pracovnice také shodně vyjadřují skepsi, že uplatnily nabyté dovednosti mimo zaměstnání. Na druhou stranu jsou pasivní, nic by na fungování firmy neměnily (vyjma stavu sociálního zařízení), nemají zájem více rozhodovat o plánování, řízení apod.





Začátek pracovní směny v šicí dílně v severočeském Šluknově

**Shrnutí:** Na mou výzkumnou otázku: **Je sociální podnikání využitelné pro sociální rehabilitaci, socializaci či resocializaci osob znevýhodněných na trhu práce?** Může být tedy formou sociální pedagogiky? je odpověď jednoznačná. 1. SDZP napomáhá resocializaci osob se zdravotním postižením, kteří by v kraji dlouhodobě stíženém vysokou nezaměstnaností prakticky neměli šanci se vrátit do zaměstnání. Navíc družstvo nabírá hlavně ženy ve středním a předdůchodovém věku, tudíž umožňuje pracovat skupině lidí, která je na volném trhu práce několikanásobně znevýhodněna. Vědomí, že mají pro zaměstnavatele cenu (minimálně ve formě mzdy), považují za nezanedbatelný činitel sociální rehabilitace. Ačkoliv sama nemám s dlouhodobou nezaměstnaností zkušenost, je mi jasné, že má devastující účinky na psychický stav člověka, jenž o práci

skutečně usiluje. Jedním z úkolů sociální pedagogiky je realizovat „účinná opatření (terapii, kompenzaci) při nedostatcích a negativních vlivech prostředí na jedince“ (Čábalová, 2011:196), což přesně odpovídá dopadům tvorby pracovních míst pro výše zmiňovanou cílovou skupinu nejen v severních Čechách. Navíc se někteří zaměstnanci pomocí nové kvalifikace získané díky práci v družstvu uplatňují na volném trhu práce, což považují za další, ne-li nejvýznamnější cíl sociálního podnikání. Velice oceňuji, že se tak děje – bez přehánění - při mezinárodní konkurenceschopnosti družstva, protože jeho odběrateli jsou komerční firmy z České republiky i Německa.

### **3.3 Chráněná Dílna Eliáš**

U vzniku chráněné dílny stála Nadace Jedličkova ústavu, která také poskytla bezplatně prostory v Eliášově ulici v pražské čtvrti Bubeneč (odtud také název). V minulém roce však objekt odprodala spoluvlastníkovi, takže momentálně probíhá vyjednávání o výši nájmu, a tedy případném stěhování do jiného objektu. V počátcích fungovala chráněná dílna zejména coby tranzitní program (nejen) pro absolventy Jedličkova ústavu. V současnosti spíše klienti setrvávají – docházejí třeba jen na jeden den, protože mají i jiné zaměstnání, ale úplně neodcházejí.

Postupně se ukázalo, že se příliš nedaří klienty umísťovat na volný trh práce. Důvody jsou v podstatě trojí: nejsou fyzicky/psychicky schopní zastat „nechráněné“ pracovní místo, rodiče či jiné osoby o ně pečující nemají zájem o další osamostatňování klientů a noví zaměstnavatelé nevytvoří přátelské prostředí, tudíž se klienti vrací za specifickou „firemní kulturou“ neziskové organizace. Většina jich navštěvuje toto zařízení již léta, třetina současné sestavy jsou „nováčci“ (docházejí prvním rokem).

Se změnami managementu se organizace stále výrazněji profiluje jakožto subjekt tzv. léčebné pedagogiky – přímo navazující na waldorfskou pedagogiku Rudolfa Steinera a camphillských komunit, jejichž zakladatelem byl rakouský lékař Karel König. Camphillské hnutí se primárně orientuje na lidi s mentálním postižením a autisty. Důraz

je kladen na ideje antroposofie. Proto se vedení dílny neorientuje pouze na samotnou výrobu keramiky, ale organizuje například eurytmii (o níž níže) a součástí pracovního programu jsou duchovní rituály – kupříkladu poděkování (modlitba) před společným obědem či Dílenská báseň, jejíž kolektivní recitací se zahajuje každý pracovní den:

*Nadchni se krásou,  
chraň v duši pravdu,  
cti, co je vzácné.*

*Pak věru dojdeš v životě k cílům,  
v činech svých řádu,*

*v cítění k dobru,  
v myšlení k světlu.*

*A duši Tvou prolne důvěra silná  
v působnost Boží ve všem, co jest –  
i kol kolem, i v nitru Tvém.*

*Amen*

Vzdělání ve waldorfské pedagogice či vyznávání antroposofie ovšem nejsou kritérii pro přijímání zaměstnanců ani klientů. Stejně jako König se vedení snaží o vytvoření autentické komunity a celostní rozvoj klientů. **Metodicky** běží pracovní činnost podle klasické ergoterapie, kdežto „ostatní“ aktivity jako komunikace, skupinové činnosti nepracovního charakteru (stravování, individuální přístup v řešení problémů klientů) přeci jen odrážejí zásady léčebné pedagogiky. Děje se tak implicitně, bez okázalého vysvětlování důvodů a souvislostí. Důraz na neziskovost jakožto ideální protipól k lidskému egoismu – podle Steinerova sociálního zákona, však ze zorného úhlu manažerského řízení sociálního podniku rozhodně věci neprospívá. Minimálně proto, že vedení brzdí při rozvoji chráněné dílny co do kvantity. Nejsou prostředky pro navýšení kapacity chráněných míst a stávající produktivita práce není ekonomicky rentabilní.

V současnosti pracuje v dílně na cca 3,5 úvazku 6 osob. Klienti (kapacita 4 denně vždy na 4 hodiny) pracují buď jako dobrovolníci (například abstinující narkomané či ženy v předdůchodovém věku) nebo na základě smlouvy (obvykle lidé s kombinovaným postižením), přičemž každý projde dvoutměsíční zkušební lhůtou. **Cílovou skupinou** jsou zejména dospělí lidé s mentálním, psychickým či neurologickým onemocněním. Rozptyl mentálních schopností je tedy docela velký, stejně jako fyzická dispozice k vykonávané činnosti (například kvadruplegik s maturitou versus fyzicky zcela zdravý člověk se středním mentálním postižením). I tím se dílna hlásí k odkazu Rudolfa Steinera. („Třídy

waldorfské školy pro děti se zdravotním postižením jsou diferencovány podle fyzického věku, a nikoliv podle dosaženého vývojového stupně dítěte. Je zcela běžné, že stejnou třídu navštěvuje žák, jenž je schopen zvládnout základy trivia, se spolužákem, který leží na koberci v koutě učebny, neboť není schopen bez pomoci sedět.“ (Valenta, Müller, 2009:116))

Za práci v dílně nedostávají žádnou peněžní odměnu, za práci v obchůdku minimální motivační plat (50,- Kč hrubého na hodinu). Momentální průměrný roční obrat činí 1 200 000,- Kč, z čehož zhruba 200 000,- představují tržby z komisiho prodeje výrobků (keramiky). Pravidelně dodávají na 3-4 prodejní místa, před Vánoci pokrývají nákupy firem, které tak řeší „povinné plnění“. Během roku pořádají přímo ve firmách workshopy (vlastnoruční výroba keramiky) za účasti klientů. Na první kvartál v roce si už několik let musí půjčovat z privátních zdrojů (než dorazí dotace od státu a veřejné správy).

V rámci svého pozorování jsem se aktivně účastnila ergoterapeutických, a zároveň výrobních aktivit. Stala jsem se pro klienty de facto jejich pracovní asistentkou, to mi pomohlo nenásilně vniknout do jejich dílenského kolektivu. Vyzkoušela jsem si také lekci eurytmie a byla přítomna některých neformálních událostí jako například oslavy narozenin jednoho z klientů.

**Systém řízení** je víceúrovňový. Hlava chráněné dílny pan Ondřej Němeček deleguje zodpovědnost za plnění zakázek či marketing na své podřízené. Ačkoliv se rozhoduje o mnoha věcech kolektivně (porady se konají jednou týdně), za jednotlivé segmenty řízení zodpovídají konkrétní pracovníci, což je pro ně mnohdy časově velice náročné. Organizace se v současnosti (vlivem komplikované ekonomické situace)

potýká s personální poddimenzovaností. Prostorově by mohli přijmout více klientů, ale kvůli nevyjasněnému prodloužení nájemní smlouvy a nedostatku financí na platy zaměstnanců to momentálně není možné. Vybraní zaměstnanci řídí práci klientů. Pracují pod kolektivní supervizí (psycholog externista) - jednou za půl roku. Z časových důvodů se dosud nepodařilo vypracovat každému jednotlivému klientovi individuální vzdělávací („pracovněrehabilitační“) plán, tudíž se ani nesledují pokroky, ani nevytyčují dílčí cíle pro další období. Jediným výrazným kvalitativním předělem v „kariéře“ v této chráněné

dílně je pracovní příležitost v obchůdku Eliáš. Řízení probíhá zejména v rovině operativní. Jak mi řekla ergoterapeutka Marie: „Vedení skupiny probíhá spíše neformálně. Snažíme se ji stmelovat a konflikty mezi klienty řešit hned prostřednictvím slovní intervence. Pasivní klienty do práce nenutíme, protože u lidí s mentální postižením či psychiatrickou diagnózou se dá těžko určit, zda není pro nespolupráci objektivní důvod – například vliv léků.“ Z mého pohledu je vedení značně mateřské, nejen pro to, že vedoucími směn jsou výlučně ženy. Obě konkrétní pracovnice nazírají na své svěřence s láskou a jejich osobnostní nastavení je vede k tomu, že se jim zcela nedaří chovat se „manažersky“ – tedy s orientací na výsledek (kvalitu a kvantitu) odvedené práce.

Přesto je atmosféra v dílně skutečně dělná. Je vidět, že **motivací** pro klienty je už samotná možnost zde pracovat, vyrábět věci, o něž je zájem. Sortiment sestává z několika stálic (miniaturní keramické sošky zvířátek) a výrobků na zakázku (například keramické létající balóny pro Den balonového létání v jižních Čechách). Dále mají klienti možnost točit na kruhu, zkusit vyrábět užitnou keramiku a povrchově ji upravovat pomocí glazur. Jak mi řekla klientka Karla (středoškolské vzdělání bez maturity): „Vždycky se mě zeptají, co bych chtěla dělat a novou věc mi ukážou. Nevytýkají mi obvykle chyby, sama si většinou musím říct o to, jestli to dělám správně, či o pomoc.“ Docházka do dílny není striktně vyžadována, protože se jedná o neplacenou pracovní rehabilitaci. Nicméně klienti si pochvalují rodinnou atmosféru a do „práce“ docházejí či dojíždějí vcelku poctivě. Na základě idejí antroposofie jde také zaměstnancům v první řadě o to, „abychom byli společenstvím, aby se všichni zapojili, aby si každý našel, co dokáže a co ho těší.“ Speciálním případem, proč docházet jako dobrovolník do dílny třikrát týdně po dobu tří měsíců byl sedmnáctiletý Josef, toho času abstinující narkoman. V rámci svého léčení musel navštěvovat nějaké chráněné pracovní místo. Při prvním kontaktu se při ranním

kruhu obával, zda se neocitl v nějaké sektě, ale personál i klienti si jej velice rychle získali a byl všeobecně oblíben, i když se trochu držel stranou. Jak mi sdělil, cítil se zde bezpečně a vnímal a přijímal autoritu vedoucích, třebaže jejich styl řízení byl velice liberální, až „neviditelný“.

**Nové znalosti a dovednosti** – získané právě prací v této chráněné dílně se obecně dají rozdělit do dvou skupin – na věcné a sociální. Pro cílovou skupinu lidí

s mentálním nebo psychiatrickým onemocněním je sebeorganizace poměrně obtížným procesem. Oslovení klienti se všichni shodli, že jim pravidelná docházka a fungování ve skupině pomáhá také v běžném životě. Například šestatřicetiletá Karlička je podle svých slov mnohem vnímavější k cyklickému plynutí času. O rok starší Jana mi zase prozradila: „Jsem motivovaná dělat i doma. Když jdu ráno sem, tak potom odpoledne doma něco dělám, teď už mi rodiče nemusí o všechno říkat. Horší, když člověk vstane a nemá žádný program. Abych byla celý týden jenom doma, tak to by bal konec. Dřív jsem jen na všechno nadávala.“ Samozřejmě mě zajímalo, co všechno dovede. Dozvěděla jsem se, že umí uvařit i relativně komplikovaná jídla jako kuře na paprice, zvládá veškeré domácí práce ve smyslu úklidu a péče o zařízení. Nejraději se však stará o psa, a dokonce chodí jednou týdně pomáhat svému otci do rodinné firmy s kancelářskými pracemi (tisk obálek, kopírování apod.). „Často radím otci, jak má jednat s lidmi.“ Stejně starý Pavel byl dřív nedochvilný, teď už je to prý lepší, přestože nebere toto zaměstnání moc vážně. Ostatní klienti mu během jedné z mých návštěv poskytují korektivu ohledně nevhodného jednání (Pavel kohosi pomlouval a měl dvojsmyslné narážky), vedoucí se drží spíše zpátky. On sám vidí hlavní přínos ve svém působení v obchůdku Eliáš, kde obsluhuje, balí, dováží zboží prakticky z celé Prahy atd. „Už jsem méně ovlivnitelný okolím než před pár lety, protože jsem se dostal do situací, kdy jsem si musel pomoci sám.“

Získané pracovní dovednosti (vedle samotné technologie výroby keramiky) vesměs klienti užijí i mimo dílnu. Již zmíněný Pavel hodnotí svůj posun následovně: „Díky práci mám naději, že se můžu zlepšit v manuálních činnostech. Naučil jsem se tu odhadovat množství. Nejvíce mě baví práce v obchodě (markování, vracení peněz), protože jsem vystudoval obchodní akademii a taky to, že jezdím pro zboží sám po Praze.“ Kdežto Karličce po dětské mozkové obrně přijde nejhodnotnější, že stále rehabilituje ruce, čímž se jí zlepšuje také schopnost sebeobsluhy. S tím souvisí také kroužek eurytmie

(realizovaný jednou týdně mimo pracovní dobu) – „pohybového umění, které v sobě absorbuje řeč i hudbu, prostorové formy, gestikulaci, barvu.“ (Valenta, Müller, 2009:122) Cvičení zajištěné externí pedagožkou podporuje propojení obou mozkových hemisfér, tím paměť, koncentraci a hrubou i jemnou motoriku. Ve stručnosti jde o formu rehabilitace, při níž se snoubí pohyb se smyslovým vnímáním (nejčastěji zvukem a hmatem). Pro

představu na básničky cvičí klienti sestavy, které jsou pro nově příchozí zcela zdravou (moji osobu) překvapivě složité. Díky tréninku jsou mnozí klienti schopni udržet cca 30centimetrovou měděnou tyč o průměru asi 1-2 centimetry na hlavě nejen v sedě, nýbrž jsou schopni s ní i vstát a rozvážně se pohybovat po místnosti.

Klientů jsem se také ptala na to, jak moc mohou ovlivňovat chod dílny. Pokud nebereme v potaz jejich téměř absolutní volnost, zda v určitý den budou pracovat, jakým tempem a na čem, nemají téměř možnost zasahovat do plánování. Mnozí by i to stáli, jiným je to naprosto jedno. V obou případech jsem však vnímala značnou odevzdanost, v podstatě vděk, že vůbec mohou pracovat, byť valná většina z nich zdarma. V tomto mne chráněná dílna Eliáš poněkud zklamala, protože v klientech nepodporuje sebevědomí, angažovanost a zodpovědnost za sebe ani za skupinu. Z pohledu sociální pedagogiky přispívá k začlenění klientů do společnosti, nicméně je spíše „věčným inkubátorem“. Projevuje se to také v jejich skepsi vůči možnosti najít si jiné (placené) zaměstnání, což je ovšem v dnešní době bohužel realistické stanovisko. Na druhou stranu je jistě škoda, že rezignovali třeba pouze kvůli strachu ze změny.

**Shrnutí:** Na mou výzkumnou otázku: **Je sociální podnikání využitelné pro sociální rehabilitaci, socializaci či resocializaci osob znevýhodněných na trhu práce?** Může být tedy formou sociální pedagogiky? Lze v tomto případě jednoznačně odpovědět kladně. Klienti se díky chráněné dílně integrují do společnosti, prostřednictvím práce rehabilitují (fyzicky i psychicky) a získávají kompetence, které jsou potřebné na trhu práce i v dalších oblastech praktického života. Cílová skupina (lidé s mentálním nebo kombinovaným postižením) potřebují udržovat své dovednosti a znalosti prostřednictvím pravidelné aplikace prakticky po celý život, k čemuž je chráněná dílna ideálním místem. Vedle samotné pracovní činnosti zde mají zázemí členské sociální skupiny a prostor řešit své osobní problémy, konfrontovat je se starostmi dalších lidí s postižením i bez něho.





Typický obrázek skupinové práce v keramické Dílně Eliáš pod vedením ergoterapeutky



## 4. kapitola: Model sociálního podniku s důrazem na sociálně-pedagogické cíle

Plánování sociálního podniku spadá do managementu, tedy umění řídit. Nezávisí jen na znalostech ekonomie. V posledních letech se rovněž u nás rozšířilo povědomí o sociální odpovědnosti a „měkkých dovednostech“ (soft skills) vedoucích pracovníků. Produktivita podřízených je totiž přímo úměrná schopnosti vybrat je, zaučit, vysvětlit jim náplň a smysl pracovní činnosti, motivovat je k stabilně kvalitnímu výkonu a kontrolovat je (poskytovat jim zpětnou vazbu). Stejně tak je v dnešním globalizovaném světě velice těžké dobýt si loajalitu zákazníků, takže se manažeři chtě nechtě musejí snažit o pozitivní image své firmy, což často činí prostřednictvím „sociálně-odpovědných“ projektů. Tím se řízení klasického podniku, jehož hlavním účelem je vytváření zisku, blíží podniku sociálnímu.

Neopominutelným rozdílem je však využití zisku. Zatímco v komerčních firmách jde zejména o to vydělat majitelům co nejvíce či dosáhnout co nejkratší návratnosti své investice, v sociálním podnikání jde o využití zisku pro naplnění sociálních cílů konkrétní firmy nebo neziskové organizace, jejíž je dcerou. Právě proto se k sociálnímu podnikání v současnosti upínají mnohé neziskové organizace, které se chtějí vymanit ze závislosti na dotacích a grantech. Pro lidi z nevýdělečné sféry je často velice náročné začít myslet jako komerční manažer. Na druhou stranu je jejich náhled na věc obvykle komplexnější než by tomu bylo u vystudovaného ekonomy přicházejícího zvnějšku coby námezdní, byť vedoucí sílu. Je – dle mých zkušeností – nezbytné, aby ve firmě měli rozhodovací pravomoc lidé, jejichž práce dává sociálnímu podnikání smysl.

Při plánování sociálního podniku je tedy potřeba stanovit si tak zvané **sociální cíle**, od nichž pak odvozujeme konkrétní činnost i cílovou skupinu (ve smyslu zaměstnanců i zákazníků či odběratelů zboží a služeb). Bez toho by podnik nebyl podnikem sociálním. Zároveň sociální podnik neznamena být amatérem na poli mikroekonomie. Sociální podnik musí těžit z ideových proudů integrace ve společnosti znevýhodněných osob a přitom být ekonomicky udržitelným.

#### 4.1 Naplánování sociálního podniku (činnost, cílová skupina, soc. cíle)

Pro plánování sociálního podnikání jsem zvolila skutečnou poptávku občanského sdružení Amelie (založeného roku 2006), které se rozhodlo zhmotnit svoje představy o resocializaci lidí trpící onkologickými nemocemi – toho času v remisi. Jeho hlavní činností je provoz Center podpůrné péče pro onkologicky nemocné a jejich blízké v Praze, Olomouci a Rakovníku, zajišťování dobrovolnické služby na onkologických odděleních tuzemských nemocnic a prezentace psycho-onkologické problematiky mezi odborníky, politiky a laickou veřejností. Sociální podnik má vycházet z dosavadní činnosti, zkušeností a odbornosti zaměstnanců a spolupracovníků sdružení. Celkově se dá Amelie definovat jako **profesionální podpůrná organizace** – ne jedna z mnoha svépomocných skupin.

Bylo pro mne přínosnou zkušeností nejen samotné kolektivní plánování, ale také rozšíření náhledu, kdo také může být klientem sociálního podniku. Onkologičtí pacienti jsou totiž specifickou skupinou chronicky nemocných, protože mají často reálnou naději, že jejich nemoc je (vy)léčitelná, nicméně také v jejich vědomí stále „sedí“ myšlenka na fakt, že rakovina je v mnoha případech smrtelnou chorobou. Samotný proces plánování lze časově ohraničit květnem 2011 až říjnem 2011. Na základě tohoto projektu se občanské sdružení úspěšně ucházelo o grant mezinárodní neziskové organizace NESsT.

##### 1) Činnost ve vztahu k sociálním cílům

Zásadním cílem podnikání je pro občanské sdružení Amelie finanční **stabilizace a perspektiva pro stávající zaměstnance** (nejen osoby trpící onkologickým onemocněním, ale také odborníky v oblastech psychoterapie, sociálního poradenství a managementu). Kvůli minimalizaci počátečních nákladů a zároveň právě tomuto cíli – skýtat jistotu příjmů a pracovní náplně pro zaměstnance a externí spolupracovníky zvítězil jako produkt (zboží) čili činnost **školení**, tzn. akreditované vzdělávání středního zdravotnického personálu, patientských organizací, pracovníků sociálních služeb a studentů těchto oborů v psychosociálním pohledu na onkologické onemocnění. Mělo by jít o jednodenní seminář (cca 6 hodin). Amelie jej již několik let poskytovala coby bezplatné školení dobrovolníkům navštěvujícím onkologická oddělení tuzemských

nemocnic, jsme získali akreditaci České asociace sester – největší odborné profesní organizace středního zdravotnického personálu v České republice.

Nabízená školení jsou zatím tedy určena střednímu zdravotnickému personálu a splňují požadavky na to, aby si jimi zdravotní sestry a bratři plnili povinné celoživotní vzdělávání. V oblasti sociální služeb bylo pro organizaci nutné získat akrecitaci u Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Obě tyto akreditace jsou stěžejní konkurenční výhodou oproti široké nabídce vzdělávání se v osobnostní rozvoji, komunikaci, “měkkých” dovednostech apod., protože si obě profesní skupiny jeho absolvováním mohou zároveň plnit povinnost celoživotního vzdělávání. Abychom vyhověli zájemcům z celé republiky, a přitom udrželi nízké provozní náklady, budeme školení nabízet také ve formě e-learningu.

Tímto se otevřela cesta ke školení pracovníků sociálních odborů na obecních úřadech, sociální pracovnice nemocnic, domovů důchodců i léčeben dlouhodobě nemocných, kteří mají v náplni práce aktivně poskytovat sociální poradenství svým klientům i jejich blízkým (nejčastěji rodinným příslušníkům). Zároveň školení cílíme také na ředitele škol připravujících budoucí střední zdravotnický personál a sociální pracovníky, nejen lékaře. V prvních pěti letech bychom rádi proškolili zhruba 3 700 osob.

Obsahem školení bude zejména psychosociální podpora (poradenství) lidem trpícím onkologickým onemocněním a jejich blízkým. Vyškolit personál, který se s touto skupinou lidí setkává – ať už v resortu zdravotnictví nebo v sociálních službách, se kryje s cíli občanského sdružení Amelie – a to především ve snaze **o otevření diskuze ohledně psychologické a sociální péče o onkologické pacienty**. Protože v současnosti se velká pozornost laické i odborné veřejnosti upíná ke kvalitě léčby (medicínské stránce), ale ne k psychosociální podpoře, což dosud není systematicky zajišťováno školami ani zaměstnavateli. Přitom onemocnět rakovinou obvykle znamená muset radikálně změnit život svůj i svých blízkých. A není rozhodně dostačujícím řešením podávání antidepresiv, nýbrž nápomoc v hledání nových osobních i společenských perspektiv.

Komerčními nástroji (sociálním podnikáním) by mělo mít občanské sdružení Amelie zajištěno prostředky pro poskytování služeb pro lidi trpící onkologickým onemocněním a jejich blízké zdarma – tak, jak je tomu doposud.

## 2) Cílová skupina – zaměstnanci sociální firmy

Jak jsem již uvedla výše, sociální firma má sloužit mimo jiné k vytvoření stabilních pracovních pozic pro **lidi, kteří se navzdory onkologickému onemocnění chtějí vrátit zpátky do pracovního procesu** – samozřejmě na takové místo, kde bude respektována jejich snížená pracovní schopnost. Jak se v posledním desetiletí zlepšuje léčba rakoviny, stoupá počet vyléčených a prodlužuje se doba dožití, a zároveň klesá věk, v němž se lidé s touto nemocí střetnou, přibývá osob, které jsou schopny znovu se uplatnit na trhu práce (a tím se rovněž významně začlenit zpět do společnosti). V současnosti se lidé po onkologické léčbě ovšem ocitají mezi dvěma mlýnskými kameny. Sociálními reformami se často stávají plně práce schopnými, aniž by skutečně to skutečně odráželo jejich zdravotní stav, nicméně na trhu práce musejí často tajit, že jsou či byli onkologicky nemocní. V opačném případě nemají, bohužel, v naší společnosti právě velkou šanci získat práci – byť na částečný úvazek. Posláním školitelů je šířit mimo jiné hlubší pohled na tuto cílovou skupinu mezi pomáhajícími profesemi i mezi laickou veřejností (potenciálními zaměstnavateli a kolegy). Vzhledem k tomu, že někteří z nich sami prošli léčbou, mohou podat autentické svědectví o potřebách i motivacích ohledně návratu do zaměstnání a běžného života vůbec. Podle plánu by jich mělo ve firmě pracovat alespoň 50 %, a to nejen na postech lektorů.

Druhou cílovou skupinou jsou **odbornice**, působící již v občanském sdružení Amelie a poskytující prakticky totožný produkt, jehož náklady jsou však hrazeny pomocí grantů a dotací, což není dlouhodobě udržitelný stav. Protože jsou lidmi nejen vysoce odborně vzdělanými, nýbrž také opravdu motivovanými vykonávat tuto činnost, jde o velice cenný lidský kapitál, který organizace pochopitelně nechce ztratit. Nejde samozřejmě pouze o riziko, že by sami mohli vytvořit konkurenční subjekt – to by stále bylo společensky velmi přínosné – jde spíše o problematiku podfinancování sociálních služeb (mzdy nevyjímaje). S kvalifikací a praxí psychoterapeutky je větší hrozbou možnost, že by přešly do komerčního sektoru. ale tím rovněž ztratily jedinečnou průpravu získanou prací s unikátní cílovou skupinou. Pro pověst a váhu (v medicínských i politických kruzích) občanského sdružení Amelie jsou respektovaní zaměstnanci životně důležití.

Vzhledem k plánovanému produktu – školení pro střední zdravotnický personál, sociální pracovníky a studenty těchto a příbuzných oborů, jsou obě cílové skupiny nezastupitelné pro jeho konkurenceschopnost. Odborníci (psychoterapie, sociální poradenství) garantují kvalitu ve formě akreditací od státu a oborových organizací, ale také „skutečnou“ kvalitu ve formě konkrétních vzdělávacích seminářů (aby je jejich absolventi doporučovali svým nadřízeným a kolegům). **Onkologičtí pacienti** představují autentický prvek – tedy prožitkovou část seminářů, což je ve výsledku účinný a v problematice onkologických onemocnění dosud vzácný nástroj pro předání informací a zkušeností. I oni však musí vystupovat přesvědčivě a být kompetentní ve smyslu poskytování faktů, ne výlučně svých osobních dojmů a zážitků.

U obou skupin je největším rizikem syndrom vyhoření (o prevenci ve formě koučinku píšu v další podkapitole) a možnost, že je získá pro sebe konkurence. Pakliže v současnosti si jednotlivé neziskové organizace prakticky v tomto tržním segmentu nekonkurují (vyjma snahy získat pravidelnou dotaci od tuzemských fyzických i právnických osob) a komerčními (nejčastěji farmaceutickými) firmami jsou tolerovány, nebo i přímo podporovány, dá se očekávat, že v budoucnosti se jejich zájmy v boji o zákazníka mohou střetnout. Loajalita zaměstnanců i vedoucích pracovníků je obecně slabým místem každé firmy. Vzhledem k faktu, že finanční odměny v sociálních firmách nebudou asi nikdy bezkonkurenční, závisí míra fluktuace personálu (navíc vysoce a speciálně kvalifikovaného) právě na stylu řízení podniku a idejích, na nichž je postaven a s nimiž se pracovníci ztotožňují. Tyto musejí být jasně formulovány, a především ctěny a reprezentovány též nejvyšším vedením. Nejen pro pověst firmy i neziskové organizace navenek, především však pro poselství „dovnitř“, vůči vlastním zaměstnancům.

## 4.2 Metodika socializace, resocializace, sociální rehabilitace (včetně evaluace)

**Výběr zaměstnanců** sociálního podniku se samozřejmě orientuje na osoby znevýhodněné na trhu práce. Tento projekt ovšem stojí na poměrně úzké zájmové skupině lidí. Je zapotřebí věnovat pozornost tomu, abychom se nedopustili **přímé diskriminace** (ve smyslu pracovního práva). Sice naši zaměstnanci budou osoby se zdravotním postižením, nicméně s konkrétním onemocněním - a to onkologickým. Nábor pracovníků těžko můžeme podmiňovat rakovinou. Vzhledem k dosavadní praxi se přímé diskriminaci vyhneme tím, že budeme aktivně oslovovat adepty přes odborné či pacientské organizace. Vedle snížené pracovní schopnosti bude v náboru důležité, zda mají adepty zkušenosti s pedagogickou či sociální profesí, neboť hlavní náplní jejich činnosti bude školit odbornou i laickou veřejnost ohledně psychosociálních potřeb osob trpících onkologickým onemocněním a jejich blízkých. Know-how (samotný obsah) je přenosný jako jakákoliv učební látka, ovšem výsledek (kvalita školení) zde značně na metodách přenosu (schopnosti sdělovat informace).

Při zapracování nově příchozích budeme vycházet také z možností osob se zdravotním postižením. Byli bychom rádi, aby se sami mohli do jisté míry zasadit o rozvoj sociálního podniku – tedy byli iniciativní. Věříme, že toho lze dosáhnout následujícím trojstupňovým individuálním přístupem:

- 1) individualizací cíle,
- 2) individualizací metod,
- 3) individualizací hodnocení výkonu.

(Pipeková, Vítková, 1996:46)

Příčemž pod **individualizací cílů** si představujeme to, že by klient nastoupil nejprve na zkušební dobu (v řádu týdnů), během níž by se seznámil s nejen se sociální firmou, ale i s občanským sdružením Amelie. Sám by si volil míru účasti, a tím i pracovní úvazek či typ pracovní smlouvy (od dobrovolnictví až po zaměstnanecký poměr na dobu neurčitou). Jsme příznivci organického vrůstání do firmy/sdružení, tudíž bychom spíše klienta metodou koučinku vedli k formulaci jeho profesních cílů v naší sociální

firmě. Je pochopitelné, že se budeme soustředit na pravidelnou depistáž ohledně jejich cílů už z toho důvodu, že jejich zdravotní stav nebude zcela stabilizovaný. Je však pro nás klíčové, aby věděli, že o ně organizace stojí i během doby, kdy nejsou „práceschopni“.

Protože pracujeme s lidmi, kteří procházejí či právě prošli navýsost zátěžovou situací (onkologickou léčbou), je třeba k nim přistupovat se zvýšenou citlivostí. Zde je bezesporu výhodou to, že našimi zaměstnanci jsou psychoterapeutky, které se této cílové skupině již léta věnují. **Individualizace metod** by tak neměla být nesplnitelným bonusem, ale standardem prolínajícím se do všech procesů ve firmě. Jednou z metod, kterou již dnes poskytujeme zaměstnancům je individuální i skupinová supervize. Zejména na individuálních sezeních lze účinně řešit nesnáze klientů/zaměstnanců. Bude však nutné, aby je i nadále zajišťoval někdo zvenčí. Nelze směřovat psychoterapii poskytovanou zaměstnanci onkologickým pacientům a jejich rodinným příslušníkům se supervidováním kolegů.

Pro efektivní fungování je vždy nutné měřit výkon zaměstnanců a kontrolovat kvalitu jimi zajišťovaných služeb. Produkt, jakým je školení, přímo závisí na jejich znalostech a nasazení. Přesto není důvod, abychom nedokázali **individuálně hodnotit výkon** – v závislosti na společně vytčeném cíli a potřebách organizace. Nejde o to se zbavovat lidí, kteří narazí na strop svým fyzických či psychických možností (nehledě na jejich změnu v čase ze zdravotních důvodů). Jestliže je jedním z našich sociálních cílů zprostředkovat jim návrat do pracovního procesu, je nutné snažit se najít pro ně uplatnění – ať už uvnitř či vně této sociální firmy. Zvláště, pokud fakticky vyrostla z organizace poskytující sociální poradenství cílové skupině, jejímž jsou členem.

Individuální přístup v těchto třech oblastech, který by měl splňovat také preventivní roli vůči syndromu vyhoření, vyžaduje pečlivou personální agendu a hlavně pravidelné aktualizace. Pro tzv. **akční plánování** je ideální metodou právě koučink coby nedirektivní dialogová metoda. „Cyklus akčního plánování může pokračovat donekonečna.“ (Horská, 2009:118). Dá se popsat jako čtyřstupňový žebřík, z mého pohledu (co do svého cyklického charakteru) spíše kruh o čtyřech zastaveních. V knize Violy Horské je načrtnut takto: Prvním zastavením je **poznání aktuálního stavu/potřeby**, k němuž klienta navede otázka Kde jsem teď, jak si stojím?. Z jeho

pohledu na sebe sama se odvíjí profesní, ale i osobní aktivizace – **rozhodování a plánování** prostřednictvím výzvy Kam se chci dostat a jak? Co pro to jsem ochoten udělat?. Logicky třetím stádiem je **realizace konkrétních kroků** ze strany klienta/zaměstnance i vedení pod sloganem Jdu do toho! (v sociální firmě raději Jdeme do toho!). Na závěr probíhá **zhodnocení výsledku/ evaluace** pomocí odpovědí na otázky typu Jak si vedu? Co se mi daří? Kde jsou problémy?. Toto poslední stádium zároveň přispívá k otevřené komunikaci v organizaci, protože je prostorem bezpečné konfrontace (pokud probíhá profesionálně, a ne manipulativně). Evaluace je však také výchází bodem pro další seberealizaci. Proto mi schéma akčního plánování připomíná kruh, nikoliv schody nebo stupně.

Při plánování **procesu hodnocení** (evaluace) jsem se nechala inspirovat praxí v tréninkové kavárně Máme otevřeno?. Nejen pro lidi s mentálním postižením je přehlednější hodnotit dílčí aspekty jejich práce – zvláště pokud jde o komplexnější činnost vyžadující samostatnost i připravenost, improvizaci i rutinu. Zvolili jsme pro hodnocení lektorů následující kategorie:

- 1) time management (sebehodnocení výkonnosti i zpětná vazba od klientů),
- 2) kvalita odvedené práce (evaluace prostřednictvím dotazníků pro absolventy kurzu),
- 3) vyhledávání nových zákazníků (počet odezev/objednávek),
- 4) docházka (dochvilnost prostřednictvím kontroly ze strany nadřízených i zákazníků).

Neopominutelnou složkou loajality k jakékoliv firmě je schopnost jejího managementu **motivovat** své podřízené. Vzhledem k tomu, že školitelé budou podnik reprezentovat navenek a kvalita produktu (školení) bude zcela závislá na jejich kompetencích a osobnosti, je loajalita k sociálním cílům i lidem v sociální firmě i občanském sdružení Amelie naprosto klíčová, anebo lépe řečeno existenčně důležitá. Mezi bonusy, kterými bychom vycházeli zaměstnancům vstříc, by určitě patřila volná pracovní doba (souvisí s jejich iniciativou při vyhledávání potenciálních zákazníků), tolerance vůči náhlým zdravotním potížím (sick days), práce z domova, další rozšiřování nebo prohlubování kvalifikace (včetně odborných kongresů) a bezplatné užívání služeb poskytovaných občanským sdružením Amelie. Zato nebudeme asi nikdy konkurovat komerčnímu sektoru co do výše platu.



Sociální firma by také měla vtáhnout své zaměstnance pomocí procesu **spolurozhodování** o směřování a možném rozvoji. Jestliže je naším produktem školení, mají zaměstnanci mnoho příležitostí, jak produkt inovovat (nejlépe dalším sebevzděláváním), hledat nové cílové skupiny (zákazníky), oslovovat je a mapovat zpětnou vazbu trhu (kromě ohlasu zákazníků také nabídku konkurence). Jde nám o tzv. vztahový marketing, minimálně kvůli omezeným prostředkům na reklamu.

Školení by však mělo být pouze první fází projektu, postupně by firma měla vydělat na rozjezd dalších podnikatelských aktivit. Spolurozhodovat by, po počáteční fázi, kdy bude firma v mínusu, měli zaměstnanci též o reinvestování zisku. Jistě by vedení mělo dbát na jejich názor, jakým směrem podnik rozvíjet nejen ideově, ale i ekonomicky. Další důležitou otázkou je, do jaké míry půjde zisk do mateřského občanského sdružení. I když je jedním z hlavních důvodů, proč začít podnikat dotování neziskové organizace, nelze budoucnost sociální firmy ohrozit přílišným vyváděním peněz. Mnohem raději bychom navyšovali počty zaměstnanců, dávali příležitost stále většímu počtu onkologických pacientů vrátit se do pracovního procesu. Při plánování sociálního podniku jsme se zavázali, že do tří let vytvoříme tři nová pracovní místa (s podporou Úřadu práce). Pevně věříme, že v dalších letech bude počet chráněných pracovních míst stoupat jednoduše tím, že podnik bude vydělavat.



Pavla Tichá z Amelie má bohaté zkušenosti ze školení dobrovolníků, odborné i laické veřejnosti

## Závěr

Účelem mé diplomové práce bylo prozkoumat teoretická (ideová i legislativní) východiska sociálního podnikání a praktické fungování sociálních firem v České republice. Snažila jsem se přistupovat k tématu široce – nevyhýbat se ani ekonomickým a společenským stránkám tohoto poměrně nového fenoménu, k němuž ovšem směřuje v posledních letech stále větší skupina neziskových organizací poskytujících sociální služby. (O pohnutkách jsem snad dostatečně pojednala už v úvodu práce.) Shodou okolností proběhla v loňském roce výrazná reforma státní sociální podpory, kam zaměstnávání lidí se sníženou pracovní schopností spadá. Doufám, že se mi podařilo přehledně popsat stávající systém a typy dotací.

Hlavním úkolem, který jsem si vytkla, však bylo zkoumat fungování sociálních firem, zejména jejich metodiku předávání poznatků a kompetencí zaměstnancům – osobám s nejrůznějšími handicapu. Neméně důležitou otázkou pro mne bylo, jak hodnotí své působení ve firmě sami zaměstnanci. Zda to, co se v práci naučili, považují za hodnotné, přínosné pro jejich život. Čili zda je tento druh zaměstnávání formativní pro jejich osobnost. Jednalo se o kvalitativní výzkum, jako metodu jsem zvolila několikanásobnou (dvojnásobnou) případovou studii. Při zpracování nasbíraných informací jsem se řídila jednotnou osnovou, aby se procesy fungování podniků daly co možná nejvíce srovnat. Při výběru jsem dbala na geograficky odlišná sídla firem i na to, aby zaměstnávaly různé cílové skupiny, tzn. lidi s jiným typem handicapu. Přesto si troufám tvrdit, že z těchto studií lze vyvodit obecné závěry:

- 1) Sociální firmy pomáhají integrovat (sociálně rehabilitovat, (re)socializovat) osoby znevýhodněné na volném trhu práce.
- 2) Sociální firmy si zaslouží podporu státu, protože vytvářejí systémovou ochranu osob znevýhodněných na volném trhu práce. (Bez ohledu na fakt, že se snaží – a leckdy úspěšně být v tržním prostředí opravdu konkurenceschopnými.)
- 3) Sociální podnikání vyžaduje kvalifikované řízení – nejen ekonomické, ale také personální. Zde se naskýtá prostor (dosud nepříliš využitý) pro pomáhající profese včetně sociálních pedagogů.

Jak uvádí ve své stati Paul Stephens: „Ačkoliv sociální pedagogika, stejně jako jiné sociálně-vědní obory, může nabývat v závislosti na politických doktrínách různých směrů, její praxe (aplikace) je tradičně zaměřena na pomoc sociálně marginálním skupinám.“ (Stephens, 2009:344) Integrace dospělých lidí s nejrůznějšími druhy postižení by měla být – navzdory makroekonomické situaci – státem vždy aktivně podporovaná. Přičemž pobírání dávek státní sociální podpory není integrace, spíše to mnou vyzpovídané osoby stresuje, neboť jsou zcela závislé a nemohou příliš rozhodovat o své budoucnosti. Začleněním naopak je, vedle přístupného celoživotního vzdělávání, právě vytváření tzv. chráněných pracovních míst. Trend vzniku sociálních firem zároveň napomáhá profesionalizaci řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby, protože jde o know-how a lidský kapitál, které lze sdílet.

V poslední kapitole – koncipované coby návrh sociální firmy – se snažím propojit teoretická východiska s poznatky z praxe (případových studií). Sociální firmu – jako jakýkoliv podnikatelský záměr – je třeba pečlivě naplánovat. Plány by měly vždy vycházet z ekonomické rozvahy (mj. na základě průzkumu trhu) i ze sociálních cílů, tedy společensky přínosných dopadů. Třebaže nemusí vypadat megalomansky, v případě zdaru pozitivně ovlivní reálný život cílové skupiny sociálních pedagogů – tedy osob stojících na okraji společnosti. Proto soudím, že sociální podnikání je jednou z velmi nadějných cest, po nichž se sociální pedagogové mohou s chutí pustit.

## **Příloha č. 1 – Formulář polostrukturovaného rozhovoru s manažery sociálních firem**

- 1) Jak a proč tato sociální firma vznikla?**
  
- 2) Kdo je její cílová skupina (zaměstnanci)?**
  
- 3) Co a pro koho produkuje? Jste dotováni? Konkuruje komerčním firmám?**
  
- 4) Jak Vy osobně řídíte své podřízené? Máte k nim specifický přístup s ohledem na jejich handicap?**
  
- 5) Jakým způsobem máte nastaveny procesy plánování, sdílení informací, odměňování a kontroly?**
  
- 6) Co plánujete za změny? Co považujete jako nutnost změnit?**

**Příloha č. 2 – Formulář polostrukturovaného rozhovoru se  
zaměstnanci sociálních firem**

- 1) Proč jste se ucházel/a o práci v této sociální firmě (organizaci)?**
  
- 2) Co jste se tu dosud naučil/a? Nabízí Vám organizace další možnost vzdělávání či rozšíření kvalifikace?**
  
- 3) Uplatníte nové dovednosti také někde jinde než pouze v práci?**
  
- 4) Změnil se Váš život s nástupem do tohoto zaměstnání? V čem?**
  
- 5) Co byste zde z pohledu zaměstnance změnil/a?**
  
- 6) Máte v plánu odejít na volný trh práce?**

## **Rejstřík - použitá literatura a další informační zdroje:**

Čábalová D.: Pedagogika, 1. vyd., Grada Publishing a.s., Praha: 2011, 272 s. ISBN 978-80-247-2993-0

Horská V.: Koučování ve školní praxi, 1. vyd., Grada Publishing a.s., Praha: 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8

Hunčová M.: Financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty (sborník příspěvků), 1. vyd., UJEP, Ústí nad Labem: 2010, 194 s. ISBN 978-80-7414-310-6

Kňážko V., Mandys J.: Podpora při hledání zaměstnání a na pracovišti pro osoby znevýhodněné na trhu práce z důvodu sociální situace, nebo ztráty pracovních návyků, 1. vyd., Evropské sociálně zdravotní centrum Praha, o.p.s., Praha: 2008, 64 s. ISBN 978-80-87244-02-9

Kraus B.: Základy sociální pedagogiky 1. vyd.. Portál, Praha: 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3

Larrabure M., Vieta M., Schugurensky D.: The „New Cooperativism“ in Latin America: Worker-Recuperated Enterprises and Socialist Production Units in Studies in the Education of Adults, 2/2011 sv.43, s.181-196, ISSN 02660830

Pipeková J., Vítková M.: Sociálně pedagogické aspekty ve speciální pedagogice, sborník, 1. vyd., Paido, Brno: 1996, 136 s. ISBN 80-85931-27-3

Sojka M., Kadeřábková B.: Stručné dějiny ekonomických teorií, 1. vyd., Eupress, Praha:2004, 96 s. ISBN 80-86754-15-4

Stephens P.: The Nature of Social Pedagogy: An Excursion in Norwegian Territory in Child & Family Social Work, Blackwell Publishing Ltd.: 14/2009, sv.3 s. 343-351, ISSN DOI: 10.1111/j.1365-2206.2008.00605.x.

Švaříček R., Šedřová K.: Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách, 1. vyd. Portál, Praha: 2007, 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0

Tomeš I. a kol.: Sociální správa, 1. vyd., Portál, Praha:2002, 304 s. ISBN 80-7178-560-1

Valenta M., Müller O.: Psychopedie, 4. aktual. vyd., Nakladatelství Parta, Praha:2009, 378 s. ISBN 978-80-7320-137-1

Vanický J., Truhlářová, Z.: Sociální ekonomika: Výzkumná zpráva nadnárodního partnerství Social Enterprise, 1. vyd., ORFEUS, o.s., Praha: 2008, 86 s. ISBN 978-80-903519-5-0

Velký sociologický slovník I., 1. vyd., Vydavatelství Karolinum, Praha:1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1

**Právní normy:**

Obchodní zákoník – zákon č. 513/1991 Sb. (ve znění platném k 1. 1. 2011)

zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů

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