

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Veronika Hejzlarová

**Sociální podnik z pohledu zaměstnanců se zdravotním  
postižením**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2016

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 20. června 2016

Bc. Veronika Hejzlarová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za velkou trpělivost, podporu a rady, které mi dal a také celé své rodině a blízkým, kteří mě celou dobu velmi podporovali a věřili mi, že práci i přes veškeré komplikace dokončím. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří byli velmi ochotní a otevření a tím mi pomohli dojít k závěrům mé diplomové práce.

# Obsah

ABSTRAKT .....	3
I. ÚVOD.....	5
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1. Třetí sektor.....	7
1.1. Trojí prospěch.....	10
2. Sociální podnikání a ekonomika .....	11
2.1. Subjekty podporující sociální ekonomiku v ČR.....	11
2.2. Definice.....	12
3. Legislativní ukotvení sociálních podniků .....	26
3.1. Právní ukotvení sociálního podniku v české legislativě .....	26
3.2. Podpora zaměstnávání osob s postižením .....	27
4. Zdravotní postižení .....	29
4.1. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením .....	30
5. Rozdělení sociálních podniků.....	35
5.1. Právní formy sociálních podniků .....	35
6. Financování sociálních podniků .....	37
7. Řízení lidských zdrojů v integračních sociálních podnicích.....	40
7.1. Vedení zaměstnanců .....	41
7.2. Styly řízení.....	43
7.3. Personální řízení .....	45
7.4. Motivace zaměstnanců.....	46
7.5. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	49
7.6. Organizační kultura.....	50
III. EMPIRICKÁ ČÁST.....	53
1. Vlastní analýza trhu sociálních firem v ČR .....	53
2. Metodologie .....	54
2.1. Cíl výzkumu .....	54

2.2. Výzkumný problém.....	55
2.3. Výzkumné otázky.....	55
2.4. Celkový přístup a jeho zdůvodnění.....	55
2.5. Technika sběru dat .....	56
2.6. Výběr respondentů.....	57
2.7. Analytická procedura.....	60
3. Zodpovězení výzkumných otázek .....	66
3.1. Výzkumné otázky.....	66
IV. Diskuze výzkumu .....	74
V. Závěr.....	76
VI. Prameny .....	78
VII. Přílohy.....	85

## **ABSTRAKT**

Sociální ekonomika je momentálně velmi aktuální téma nejen v České republice, ale i v jiných státech. Je tomu tak zejména kvůli jejímu pozitivnímu vlivu na zaměstnávání znevýhodněných osob a jejich začleňování do společnosti, které je v mnoha případech obtížné a se kterým si stát neumí samostatně poradit. Podpora lidí s postižením a jejich vstup na otevřený trh práce je i přes legislativní opatření stále téměř stagnující oblastí a nástroje, které se snaží všechny zapojené strany využívat, nejsou vždy plně funkční. Sociální podnikání je jedním z možných řešení, jak tento problém řešit. Diplomová práce v teoretické části shrnuje téma sociálního podnikání, jak z pohledu vnějších (legislativa, financování, právní formy), tak vnitřních faktorů (specifika zaměstnávání osob s postižením, organizační kultura, vedení a rozvoj zaměstnanců), které ovlivňují fungování sociálních podniků. Praktická část je za pomoci kvalitativního výzkumu zaměřená na pohled zaměstnanců se zdravotním postižením a pohled vedoucích pracovníků na rozvoj zaměstnanců sociálních podniků a jejich možný přesun na otevřený trh práce. Shrnuje možná doporučení pro zvyšování kompetencí jejich zaměstnanců, tak aby přístupnost systému a řešení zaměstnanosti lidí s postižením byla co největší.

**Klíčová slova:** integrační sociální podnik, podpora zaměstnávání lidí se zdravotním postižením, rozvoj lidí se zdravotním postižením, sociální ekonomie, sociální podnik

## **ABSTRACT**

Social economy is a widely discussed topic in the Czech Republic and other states at the moment. This is mainly thanks to its positive impact on the employment of disadvantaged persons and their integration into the society, which is in many cases very difficult and the state fails to provide for it. The support for disadvantaged persons and their entering open job market is still struggling and the tools that the engaged parties try to use do not always work. Social enterprise is one of the possible solutions to this problem. The thesis's theoretical part outlines the topic of social enterprise taking into account both external (legislation, funding, legal forms) and internal (disadvantaged persons employment specifics, organizational culture, employees mentoring and development) factors that affect the way social enterprises work. The practical part uses qualitative research to focus on the opinions of persons with disabilities and executives on the development of social enterprises employees and their possible transfer to the open job market. It summarizes the recommendations for development of their employees' competences so that the system would be as permeable as possible and the employment of the disadvantaged persons as high as possible.

**Keywords:** development of people with disabilities, social economy, social enterprise, support of the employment of people with disabilities, work integration social enterprise

# I. ÚVOD

V poslední době se neustále zvyšuje počet osob, které potřebují určitou formu pomoci či podpory. Mimo jiné jsou to osoby s různým stupněm a druhem zdravotního postižení, které jsou schopny pracovat, ale nejsou schopny nalézt si samy vhodné zaměstnání, které by vyhovovalo jejich potřebám a umožňovalo se rozvíjet v činnostech, které jsou pro ně zvládnutelné a perspektivní do budoucna. V této oblasti jim pomáhají agentury podporovaného zaměstnávání, které se snaží těmto lidem pomoci najít zaměstnání na otevřeném trhu práce. V současnosti se však stále více ukazuje, že pro mnoho lidí není otevřený trh práce příliš vhodnou variantou zaměstnání a sami by rádi alespoň nějaký čas pracovali v prostředí, které pro ně bude vyhovující a bude jim poskytovat dostatek podpory při získávání pracovních zkušeností a nových dovedností. V těchto případech je pro tyto klienty nejlepší volbou sociální firma, která by měla člověku se speciálními potřebami poskytnout dostatečné zázemí zejména na počátku jeho pracovní kariéry.

Sociální podnikání je v posledních letech velmi oblíbená možnost v zaměstnávání vyloučených osob a je bráno jako jeden s nejúspěšnějších nástrojů na řešení tohoto problému ve společnosti. I přesto, že sociální podnikání stále není legislativně ukotveno, vznikají v posledních letech nové sociální podniky, které se snaží znevýhodněným občanům nabídnout co nejlepší podmínky pro využití jejich potenciálu a zlepšení jejich sociální, finanční a osobní situace.

Pro to, aby sociální firma poskytla zaměstnanci s postižením optimální podporu, musí mít zaměstnaných několik vzdělaných a zkušených trenérů, kteří poskytují těmto zaměstnancům správnou míru podpory a pracují tak na základě jejich individuálních potřeb na jejich osobním rozvoji. I pro management sociální firmy je velmi obtížné zkombinovat komerční a sociální přístup ke svým zaměstnancům. Je tedy důležité, aby byly obě složky správně vyvážené a poskytovaly zaměstnanci se zdravotním postižením optimální podmínky pro práci a rozvoj.

Sociální podniky jsou velmi vhodnou formou zaměstnání pro mnoho lidí, kteří nastupují například do svého prvního zaměstnání nebo po delší časové pauze od předchozího zaměstnání a potřebují proto jistou formu podpory na pracovišti. Naopak však vidím jako nevyužitý potenciál firmy na otevřeném trhu práce. Začleňování těchto osob do firem a



zlepšování tak jejich sociální, psychické i finanční situace by bylo efektivnějším a udržitelnějším řešením. Řešení je možné a v některých firmách již fungující, díky úpravě pracovních pozic pro osoby, které nezvládají časové, fyzické, psychické a znalostní podmínky ve firmách, které jsou zaměřené na zisk.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Třetí sektor

Dle Dohertyho a Fostera (2009) je třetí sektor obecný termín pro organizace nebo asociace, které jsou součástí občanské společnosti a které nejsou ani pod přímým řízením státu a ani nejsou výlučným produktem tržní ekonomiky. Třetí sektor se snaží nahrazovat stát v úkolech, které by měly znevýhodněným skupinám lidí poskytnout podporu v oblastech, které není schopen sám zajistit. Proto těmto organizacím finančně přispívá. Třetí sektor je prostředkem integrace minorit do majoritní společnosti a posilováním místního sociálního kapitálu pomáhá k odbourání uzavřenosti částí sociálních celků (Roelants, 2002).

Dohnalová a kol. (2012) uvádí, že sociální ekonomika je ve své podstatě synonymní označení pro třetí sektor. Subjekty sociální ekonomiky jsou odlišné od státních institucí, i od komerčních subjektů zaměřených primárně na výdělečnou činnost. Sociální ekonomika oproti sektoru třetímu zahrnuje také část organizací občanského sektoru a také do ní patří část tržního sektoru.

Tabulka č. 1: Subjekty sociální ekonomiky mezi občanským sektorem a tržním sektorem

TRŽNÍ SEKTOR		SUBJEKTY SOCIÁLNÍ EKONOMIKY		OBČANSKÝ SEKTOR	
obchodní společnosti družstva osoby samostatně výdělečně činné	obchodní společnosti družstva osoby samostatně výdělečně činné sledující sociální cíle	organizace občanského sektoru vykonávající soustavné ekonomické aktivity	organizace občanského sektoru		

Zdroj: DOHNALOVÁ, M. a kol (2015) podle DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., 2006

Třetí sektor bývá v literatuře nahrazován pojmy: sociální ekonomika, občanský sektor, neziskový sektor, dobrovolnický sektor. Nachází se v prostoru mezi sektorem

veřejným (stát) a soukromým ziskovým sektorem (trh) a mezi komunitou – domácnostmi, rodinami. (Dohnalová, 2006) Hranice však nejsou jasně stanoveny a sektory se tak prolínají.

Dohnalová M. a kol. (2015) uvádí, že veřejný sektor má za účel poskytování veřejných statků, je spojený se státem, vládou a s jejím programem při respektování ústavní legislativy. Finanční prostředky pro zajištění chodu svých institucí získává z veřejných rozpočtů. Není založen na ziskovém principu a je zaměřen na veřejný a obecný prospěch.

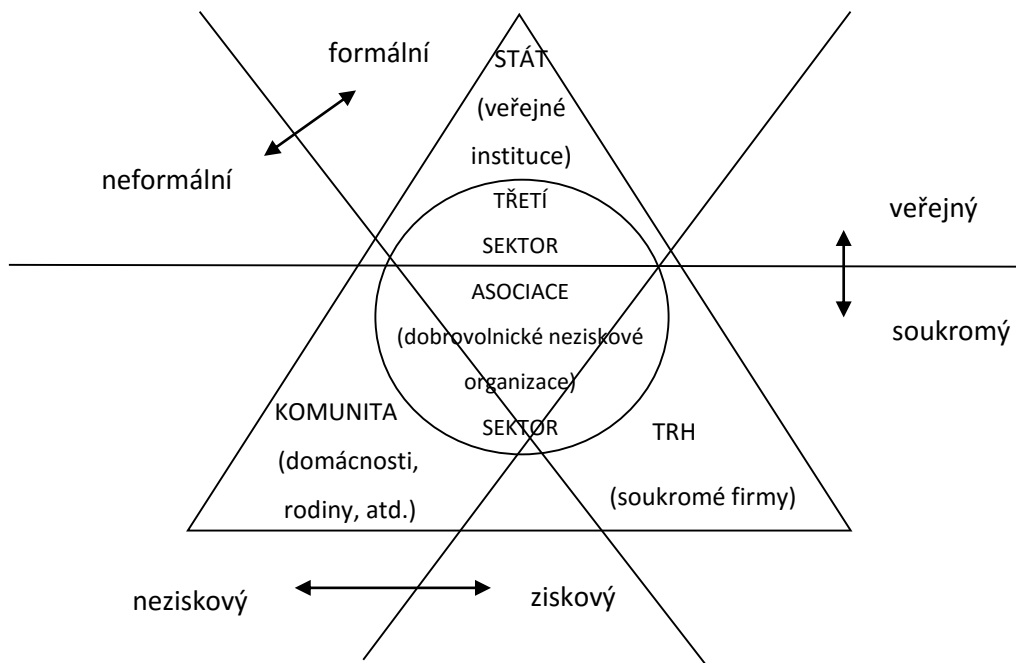
Soukromý ziskový sektor zahrnuje výrobu, produkci zboží a služeb, subjekty tohoto sektoru jsou motivovány úspěším na trhu a dosažením maximálního možného zisku. Ziskový sektor, i přes tlak veřejnosti a všechny snahy o diverzitní programy na pracovišti, či začleňování různých znevýhodněných skupin na pracovišti, nevytváří vyhovující podmínky pro plnou zaměstnanost.

Sektor domácností tvoří jednotlivci, rodiny, domácnosti a další neformální komunity ve společnosti.

Třetí sektor pak zdůrazňuje normy a hodnoty. Je ovlivňován státními politikami a legislativou, hodnotami a praktikami soukromého podnikání, kulturou občanské společnosti a potřebami a příspěvky neformální rodiny a života v komunitě. Ekonomickou důležitost má třetí sektor zejména z hlediska zaměstnanosti, produkce a vytváření hodnot.

Vztah mezi sektory v národním hospodářství znázornil švédský ekonom Victor Pestoff. Podle tří hledisek rozlišuje soukromý, veřejný sektor, formální a neformální sektor, ziskový a neziskový sektor. Řezy pak dělí trojúhelník ze tří hledisek na formální a neformální sektor, kde hlediskem je, zda se jedná o právnickou osobu či nikoliv. Právnické osoby jsou z formálního hlediska upraveny zejména zákony, u veřejných a soukromých organizací záleží, kým je organizace založena, vlastněna nebo provozována. Toto hledisko může být v některých případech problematické, zejména v některých případech vlivem nejasných právních úprav a v neposlední řadě z hlediska rozlišení ziskové a neziskové organizace, kde je rozhodující účel, za kterým byla organizace založena (Neziskový sektor, 2011).

Obrázek č.1: Třetí sektor mezi komunitou, trhem a státem – „Welfare trojúhelník“



Zdroj: Pestoff, 2009

Veřejný sektor je spojený se státem, s vládou a s jejím programem při respektování ústavní legislativy. Soukromý tržní sektor zahrnuje výrobu, produkci zboží a služeb a ostatní druhy ziskového podnikání. Sociální ekonomika je skupina soukromých, formálně organizovaných podniků, které autonomně rozhodují, mají svobodné členství a jsou založené proto, aby uspokojily potřeby svých členů výrobou zboží a poskytováním služeb, pojištění a financemi. V podnicích sociální ekonomiky rozhodování a přerozdělování zisků a přebytků mezi členy není bezprostředně vázáno na kapitál nebo na příspěvky jednotlivých členů. Každý člen má jeden hlas. Sociální ekonomika také zahrnuje soukromé, formálně organizované organizace, které autonomně rozhodují a mají svobodné členství, a které poskytují netržní služby pro domácnosti. Zisk, pokud se ho dosáhne, si nemohou rozdělit ekonomické subjekty, které vyrábí, kontrolují či financují (Dohnalová, 2009).

Dle Dohnalové (2006) dochází ve většině zemí ke snižování státní podpory třetího sektoru a vlády předávají některé své tradiční úkoly do rukou soukromých organizací a podniků. Hledají se nové formy financování, ale zároveň se mění očekávání od organizací a

podniků třetího sektoru – očekávání ve smyslu zvýšené aktivity ekonomické, schopnosti propojit sociální a ekonomické zájmy, přispět k místnímu rozvoji, a tím k občanskému prostředí při zapojování znevýhodňovaných sociálních skupin. V České republice (ČR) se můžeme setkat s tímto způsobem nahlížení mimo jiné na sociální ekonomiku, která pak zahrnuje i mnoho dalších aktivit (např. podporované zaměstnávání pro osoby zdravotně znevýhodněné, tranzitní programy, asistenční služby, chráněné bydlení apod.).

Důležitá je u třetího sektoru také účast dobrovolníků, relativní nezávislost na rodině, trhu a státu a kolektivní aktivity zaměřené na společné zájmy (Anheier, 2004).

## **1.1. Trojí prospěch**

U sociálního podnikání se podobně jako u jiných oborů setkáváme s principem tzv. trojího prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního – tedy Profit, People, Planet.

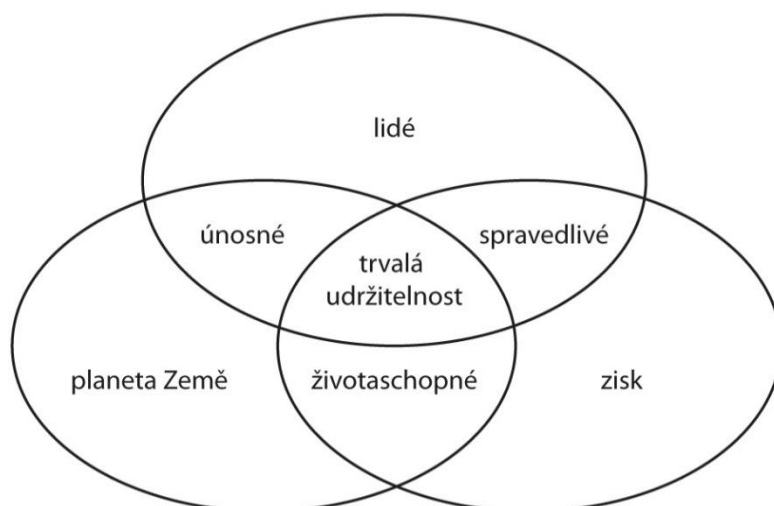
V rámci sociálního prospěchu jsou subjekty zakládány dobrovolně občany a v interních dokumentech a stanovách si určují zásady demokratického rozhodování. Tyto subjekty jsou povinny respektovat legislativu a statutární orgány. Do řízení zapojují pokud možno všechny pracovníky (zaměstnance i dobrovolníky). Sociální cíl je spojen s tím, že subjekty přispívají k veřejnému prospěchu – uspokojují potřeby společnosti (zejména v daném místě) nebo konkrétních sociálních skupin.

U ekonomického prospěchu se setkáváme s užíváním zisku k vlastnímu rozvoji a pro místní potřeby. Zisk představují peníze získané z vlastní výdělečné činnosti, ale subjekt může mít i další finanční zdroje (dotace, dary). V sociální ekonomice subjekt vykonává soustavnou ekonomickou činnost, nikoli pouze jednorázově nebo krátkodobě nepravidelné ekonomické aktivity. Za tuto činnost nese plnou odpovědnost a je pouze na vedení podniku, zda bude prosperovat, anebo bude neúspěšný a zanikne. Ve všech případech je autonomní, tedy nezávislý na jiných subjektech.

V případě environmentálního a místního prospěchu využívají subjekty místní zdroje (materiální, lidské), uspokojují místní potřeby, komunikují s místní samosprávou, místními podnikateli, organizacemi občanského sektoru, veřejností, občany. Hlásí se k sociálnímu

podnikání, zveřejňují o sobě informace a aktivně se účastní místních akcí. A v neposledku se chovají ekologicky a působí v tomto směru i na své pracovníky a okolí. (Francová, Bednářiková, 2011)

Obrázek č. 2: Trojí prospěch



## 2. Sociální podnikání a ekonomika

### 2.1. Subjekty podporující sociální ekonomiku v ČR

Sociálnímu podnikání se v České republice věnuje několik organizací a skupin. Nejaktivnějším subjektem je nestátní nezisková organizace P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. (P3), která provozuje největší internetové stránky věnované sociální ekonomice [www.ceske-socialni-podnikani.cz](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz), prosazuje a podporuje sociální podnikání v ČR, poskytuje konzultace, pořádá semináře a workshopy, pomáhá při zakládání nových sociálních podniků a mnoho dalšího. Hlavní hybatelkou organizace je PhDr. Petra Francová.

P3 koordinuje Tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA ČR, z.s. (TESSEA), což je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR s vazbou na činnost v regionech. TESSEA zastřešuje sociální podniky z celé

ČR, propojuje je, podporuje jejich zájmy a prezentuje je navenek. Současně jim i všem dalším zájemcům o toto téma podává aktuální informace o sociálním podnikání nejen v ČR, ale i jinde ve světě. Jejimi hlavními aktivitami jsou národní síť pro sociální podnikání s regionálním zastoupením, propagace výrobků a služeb členů TESSEA, poradenská a konzultační podpora, vzdělávací aktivity, Klub sociálních podnikatelů, spolupráce s akademickou sférou a mezinárodní spolupráce. (TESSEA, 2016)

Dalším subjektem je Platforma sociálních firem, která sdružuje sociální firmy a jejím hlavním cílem je prosazování modelu sociální firmy v ČR prostřednictvím definice, základních charakteristik a zejména Standardů sociální firmy. Platformu založilo 7 sociálních firem, např. Café Therapy, Café Rozmar, Fokus Praha. Platforma však dle webových stránek není v současné době aktivní. (Platforma sociálních firem v ČR, 2011)

Zaměstnáváním a podporou osob se zdravotním postižením se zabývá Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP), který vzdělává manažery v problematice zaměstnávání osob s hendikepem. Pod svojí správou má také ochrannou známku Práce postižených. Ta označuje výrobky a služby, které vytváří lidé se znevýhodněním. (Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, 2015)

Z publikovaných článků a literatury, které jsem během rešerše informací k této práci shromáždila, jsem mimo jiné shledala, že na akademické půdě se tématu sociálního podnikání velmi aktivně věnuje zejména Doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc., která spoluzaložila magisterský obor Občanského sektoru na Fakultě humanitních studií Karlovy Univerzity v Praze, kde vede předmět Sociální ekonomika. Z ekonomické perspektivy pak oblast sociálního podnikání zkoumá na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem Ing. Magdalena Hunčová, PhD.

## **2.2. Definice**

### **2.2.1. Sociální ekonomika**

I přesto, že se již mnoho autorů pokusilo sepsat definici sociální ekonomiky, nemá stále ustálenou verzi a není v českém právním systému ukotvena.

TESSEA v roce 2011 definovala sociální ekonomiku tak, že se jedná o souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách, anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.

Subjekty sociální ekonomiky jsou pak podle TESSEA sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání. Sdílí navíc i společné rysy, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů. (Sociální podnikání, 2016)

### 2.2.2. Sociální podnikání

S definicemi sociálního podniku jsme na tom v České republice stejně, jako s definicí sociální ekonomiky. Vzniklo již mnoho verzí, které by měly odpovídat našim podmínkám, nicméně žádná z nich dosud nebyla uznána jako platná.

V současné době (2016) je připravován **zákon o sociálním podnikání**, na kterém se již nyní podílí několik významných zástupců z řad odborníků na sociální ekonomiku v České republice. Zákon nemá vytvářet novou právní formu, pouze stanoví znaky, které bude muset splňovat ta podnikající fyzická nebo právnická osoba, která bude chtít využívat statusu sociálního podniku, resp. integračního sociálního podniku a výhod z tohoto statusu plynoucích.

Zahrnuje také jeho definici, která zní: Sociální podnikání je podnikatelská činnost směřující k naplnění společensky prospěšného cíle, přičemž zisk je z více než 50 % využit pro další rozvoj sociálního podniku (na zaměstnance, investice) a/nebo za účelem naplnění společensky prospěšného cíle. Sociální podnikání vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu: ekonomického, sociálního a environmentálního, přičemž všechny tři principy respektují místní potřeby.



**Tematická síť TESSEA** již v roce 2011 definovala **sociální podnikání** jako podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.

Podle TESSEA se **sociálním podnikem** rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

V roce 2007 sepsal definici sociální firmy také Fokus Praha, což je nezisková organizace zaměřená na osoby s duševním onemocněním a jeden ze zakládacích členů Platformy sociálních firem. Fokus Praha provozuje celkem 3 sociální firmy. Fokus Praha tímto pojmem nazýval konkurenceschopný podnikatelský subjekt, působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.

Dále pak TESSEA rozlišuje **integrační sociální podnik typu WISE**, kterým rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.

Dříve než definovala **integrační sociální podnik** TESSEA, udělala to samé také Magdalena Hunčová (Hunčová, 2007) jako sociální podnik k integraci osob sociálně vyloučených. Je to oblast participativní, demokratické, neziskové a pro-neziskové ekonomiky, umožňující zaměstnávání hendikepovaných osob nebo poskytování sociálních služeb zejména personálního charakteru, včetně typu rekvalifikace, zprostředkování práce,

podpory podnikatelských iniciativ a podobně. Specifickou sociální firmou zajišťující zaměstnanost v postiženém regionu může být také sebezaměstnávající se osoba OSVČ.

Sociální firmy mohou mít různé cílové skupiny a oblasti podnikání. Dle aktuálního dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR organizace P3 – People, Planet, Profit o.p.s. z roku 2015 u 151 sociálních firem jsou nejčastěji zaměstnávanou cílovou skupinou osoby se zdravotním postižením. Děje se tak v 64 % z celkových 151 podniků. Tyto podniky jsou nazývány právě integračními sociálními podniky typu WISE. Druhou nejčastější skupinou v pořadí jsou dlouhodobě nezaměstnaní s 38 %. Jiné skupiny dosahují 17 % (azylanti, imigranty či osoby ve věku 50 let a více). A o procento méně (16 %) podniků zaměstnává mládež a mladé dospělé v obtížné životní situaci. 15 % podniků zaměstnává etnické menšiny (zpravidla se jedná o Romy).

Jako oblast, ve které spočívají hlavní podnikatelské aktivity podniku, uvedlo nejvíce dotazovaných podniků, tedy 36 (24 %), oblast zahradnických služeb, úpravy zeleně, údržby nemovitostí a úklidových prací. Na druhém místě s 30 (20 %) odpověďmi se nacházely ostatní služby. Na třetím místě se umístil obecný prodej s 27 (18 %) záznamy. Na čtvrtém místě se umístily shodně s 23 (15 %) záznamy pohostinství a ubytování a potravinářská výroba. Následují předměty podnikání/činnosti, které byly zastoupeny s méně než 15- ti procenty. (Sociální podnikání, 2016)

### **2.2.3. Principy sociálních podniků**

Tematická síť TESSEA pro oba typy sociálních podniků vytvořila v roce 2011 také principy – sociální, ekonomický a environmentálně místní prospěch. Ke všem principům pak náleží charakteristiky, které však v některých případech nejsou vyžadované. (Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR, 2011)

## 2.2.4. PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU

### 1. Sociální prospěch

- provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí
- participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku
- případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů

### 2. Ekonomický prospěch

- vykonávání soustavné ekonomické aktivity
- nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích Zakladatelích nebo zřizovatelích
- alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobku a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika
- schopnost zvládat ekonomická rizika
- trend směrem k placené práci

### 3. Environmentální a místní prospěch

- přednostní uspokojování potřeb místní komunity
- využívání přednostně místních zdrojů
- uspokojování přednostně místní pohledávky (není vyžadováno)
- zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby
- spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry
- inovativní přístupy a řešení (není vyžadováno)

## 2.2.5. PRINCIPY INTEGRAČNÍHO SOCIÁLNÍHO PODNIKU

### 1. Sociální prospěch

- Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce
- Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku
- Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců
- Inovativní přístupy a řešení (není vyžadováno)

### 2. Ekonomický prospěch

- Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů
- Zaměstnanci jsou podporováni ve zvyšování produktivity práce dle svých možností.
- Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli
- Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika
- Schopnost zvládat ekonomická rizika

### 3. Environmentální a místní prospěch

- Přednostní uspokojování potřeb místní komunity
- Využívání přednostně místních zdrojů
- Uspokojování přednostně místní poptávky (není vyžadováno)
- Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby
- Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry

## 2.2.6. Typy integračních sociálních podniků dle činnosti

Integrační sociální podniky je možné dle výzkumu EMES (European Research Network – evropská síť vědeckých institucí pro studium vývoje sociální ekonomiky) (2004) rozdělit na 4 skupiny podle typu aktivit v rámci zaměstnávání osob s postižením. V České republice nalezneme všechny typy sociálních podniků dle tohoto rozdělení, není však znám výzkum, který by rozdělení podniků tímto způsobem zkoumal.

- Tranzitní podniky, ve kterých se lidé s postižením naučí novým dovednostem, ale po předem určeném čase podnik opustí. Často je tento typ doprovázen sociální službou pomáhající člověku nalézt práci po skončení tréninkového programu. Financovány jsou převážně z grantů Evropského sociálního fondu, v jehož projektech je důraz na zvýšení kompetencí a nabytí dovedností určitému počtu osob.
- Zaměřené na vytváření dlouhodobých udržitelných pracovních míst, často za pomoci veřejných prostředků v počáteční fázi, ale s cílem dosáhnout nezávislosti na veřejných zdrojích a mít schopnost samofinancování. Intenzita podpory zaměstnanců se v tomto typu podniku postupně snižuje s cílem maximálně posílit dovednosti a kompetence každého zaměstnance.
- Podniky, které zaměstnávají osoby s těžkým zdravotním postižením, které by si práci na otevřeném trhu našly velmi nepravděpodobně. U nich se objevuje velké riziko nízkého zisku a závislosti na vnějších zdrojích.
- Integrační sociální podniky zaměřené spíše na resocializaci, kde zařazení do pracovního procesu není cílem, ale spíše prostředkem k získání sociálního kontaktu, strukturované aktivity či smysluplné náplně času. Tento typ je vytvořen spíše pro lidi s těžším zdravotním postižením a duševním onemocněním (Fraňková, 2013).

## 2.2.7. Sada indikátorů pro obecný/integrační sociální podnik

V červnu 2014 zpracovala organizace P3 jako zakázku Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) Sadu indikátorů pro obecný a integrační sociální podnik, které by měly fungovat jako rozpoznávací znaky. Podle nich je možné rozhodnout, zda a v jaké míře naplňuje daný podnik definici obecného nebo integračního sociálního podniku. Mají tedy zároveň pomoci charakteristice sociálního podnikání v podmínkách České republiky. Ke každému principu je uveden také důkaz, jak ověřit, zda je indikátor splněn. Tyto indikátory jsou používány jako hodnotící kritéria pro získání dotací z Evropského sociálního fondu, spravovaného právě MPSV.

**Tabulka č. 2: Sada indikátorů pro obecný sociální podnik**

Princip/charakteristika	Indikátor	Důkaz
<b>1. veřejně prospěšný cíl</b>		
a) veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech	0a1. podnik má veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné	Explicitní formulace veřejně prospěšného cíle v zakládacích dokumentech, případně jiných závazně platných dokumentech podniku a zároveň jsou tyto dokumenty zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.
	Komentář: Jiným veřejně a bez překážek dostupným místem může být zveřejnění v obchodním rejstříku na <a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> .	
<b>2. sociální prospěch</b>		
a) provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí	2a1. podnik má specifikované cílové skupiny, na které jsou zaměřeny jeho aktivity	Cílové skupiny jsou definovány v zakládacích dokumentech, případně jiných závazně platných dokumentech podniku, a zároveň jsou tyto dokumenty zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.
	Komentář: Cílovými skupinami jsou skupiny osob, na které jsou zaměřeny obecně prospěšné cíle a aktivity podniku (nemusí jít o osoby ze znevýhodněných skupin). Činnost sociálního podniku může být prospěšná zaměřením jeho aktivit, poskytovaných služeb, oblastí či způsobem výroby apod., může být kombinováno se zaměstnáváním osob ze znevýhodněných skupin.	
b) účast zaměstnanců a členů na směřování podniku	2b1. zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů	Lze doložit jedním z uvedených způsobů: emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, příp. jiný prokazatelný způsob.
	2b2. zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku	Lze doložit jedním z uvedených způsobů: emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z

		příslušných schůzí, výsledky dotazníkového šetření, příp. jiný prokazatelný způsob
	Komentář: Míra zapojení může být různá, vždy se týká pouze členů a/nebo zaměstnanců, kteří jsou k participaci způsobilí vzhledem k míře a typu svého znevýhodnění; musí existovat prostor pro zaměstnance a/nebo členy, aby mohli na směřování podniku participovat, pokud mají zájem. Automaticky tento indikátor naplňují družstva za předpokladu, že zaměstnanci ze znevýhodněných skupin jsou členy družstva.	
<b>3. ekonomický prospěch</b>		
a) případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho veřejně prospěšných cílů	3a1. více než 50% případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování jeho deklarovaných veřejně prospěšných cílů a informace o využití případného zisku je veřejně dostupná	Pro účetní jednotky, které se zapisují do obchodního rejstříku, nebo ty, kterým povinnost zveřejnění stanoví zvláštní právní předpis: účetní závěrky dle ustanovení § 18 odst. 1 zákona o účetnictví z předposledního a posledního účetního období. Pro fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo uplatňují výdaje procentem z příjmů (paušální výdaje) a zároveň nevedou účetnictví: daňová přiznání z předposledního a posledního účetního období a čestné prohlášení o reinvestici zisku. Pro všechny: informace o výši reinvestovaného zisku a jeho konkrétním použití jsou zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.
	Komentář: Jde o zisk po zdanění. Prokazuje se využití zisku z předminulého účetního období, které se dokládá účetní závěrkou, resp. daňovým přiznáním a čestným prohlášením z minulého, tedy posledního ukončeného účetního období.	
b) nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích	3b1. manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi	Zakladací dokumenty a závazné vnitřní předpisy organizace. Pokud externí vlastník či zřizovatel neexistuje, podmínka je naplněna automaticky.
	Komentář: Nezávislostí se zde míní autonomie v manažerském rozhodování a řízení. Nezávislost se posuzuje v těchto oblastech: řídicí struktura, rozhodovací pravomoci, dispozice podpisovým právem a schvalovací procesy. Pokud je externím zřizovatelem obec či skupina obcí, jejich celkový vlastnický podíl v podniku musí být menší než 50%.	
c) alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech	3c1. tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 50% z celkových výnosů podniku	Účetní závěrka podniku. Pro fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších

		předpisů, nebo uplatňují výdaje procentem z příjmů (paušální výdaje) a zároveň nevedou účetnictví: peněžní deník, daňové přiznání.
	Komentář: Do celkových výnosů se pro účely tohoto indikátoru započítávají příspěvky na aktivní politiku zaměstnanosti, ale nezapočítávají se do nich provozní ani investiční dotace.	
d) vykonávání soustavné ekonomické aktivity	3d1. podnik poskytuje stabilní nabídku zboží a/nebo služeb minimálně po dobu jednoho kalendářního roku	Účetní závěrka, případně katalog zboží/služeb, ceník apod., ze kterých je stabilní nabídka zboží/služeb patrná.
e) Trend směrem k placené práci	3e1. podíl placených zaměstnanců vůči celkovému počtu lidí zajišťujících chod a aktivity podniku je větší než 0,1	Doklady o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) všech placených zaměstnanců a dobrovolnické smlouvy či kvalifikovaný odhad.
<b>4. environmentální prospěch</b>		
a) zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby	4a1. podnik má formulované zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu a naplňuje je v praxi	Vnitřní předpis definující závazky v oblasti environmentálně šetrného úřadování a provozu a zároveň doložení jejich praktické aplikace (skrze dokumenty nebo praktické ověření na místě).
	Komentář: Možné způsoby doložení praktické aplikace skrze dokumenty: 3 účetní doklady o používání ekologicky šetrných výrobků (recyklované tonery, papíry, certifikace EŠV, BIO, Fairtrade apod.), průkaz energetické náročnosti budovy (tj. energetický štítek) A nebo B, zpracovaný environmentální audit typu EMS/EMAS apod. Realizaci v praxi lze prokázat také ověřením na místě: nadstandardně hospodárné využívání materiálů a eliminace vzniku odpadů, využívání energeticky úsporných spotřebičů apod.	
<b>5. místní prospěch</b>		
a) přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky	5a1. podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby	Účetní doklady 3 odběratelů se sídlem nebo provozovnou ve stejném nebo sousedním kraji ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: „Stejný nebo sousední kraj“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik tento znak nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
b) využívání přednostně místních zdrojů	5b1. podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele, b) nakupuje od místních dodavatelů	a) Doklady o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) a případně další dokumenty, které dokládají bydliště ve stejném nebo sousedním kraji u min. 50% zaměstnanců; b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy ve stejném nebo sousedním kraji ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: Sociální podnik při dodržování tohoto principu musí zachovávat pravidla hospodářské soutěže a nediskriminace v	



	pracovněprávních vztazích. „Stejný nebo sousední kraj“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik některý ze dvou uvedených znaků nespĺňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
c) spolupráce sociálního podniku s místními aktéry	5c1. podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry	Dva doklady o spolupráci s místními aktéry ne starší než 2 roky.
	Komentář: Možné doklady spolupráce: smlouva o spolupráci, partnerská smlouva, mediální zpráva o zapojení do veřejných občanských aktivit, referenční kontakty pro ověření ústní informace. Místní aktéři jsou například orgány místní samosprávy, pracoviště ÚP ČR, školy, další organizace s podobnými veřejně prospěšnými cíli, tematické pracovní skupiny apod.	

**Tabulka č. 3: Sada indikátorů pro integrační sociální podnik**

Princip/charakteristika	Indikátor	Důkaz
<b>1. veřejně prospěšný cíl</b>		
a) veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v základacích dokumentech	1a1. podnik má veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, který je formulován v základacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné	Explicitní formulace veřejně prospěšného cíle zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce v základacích dokumentech, případně jiných závazně platných dokumentech podniku a zároveň jsou tyto dokumenty zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.
	Komentář: Jiným veřejně a bez překážek dostupným místem může být zveřejnění v obchodním rejstříku na <a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a> .	
<b>2. sociální prospěch</b>		
a) zaměstnávání a sociální začleňování osob ze znevýhodněných skupin 2a1. podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30% zaměstnanců a tyto informace jsou veřejně dostupné	2a1. podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30% zaměstnanců a tyto informace jsou veřejně dostupné	Informace o zaměstnávání více než 30 % osob ze znevýhodněných skupin jsou definované v základacích dokumentech, případně jiných závazně platných dokumentech podniku, a zároveň jsou tyto dokumenty zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě. Podíl OZS se vypočítá na základě předložených dokladů o pracovně-právních vztazích všech zaměstnanců podniku a dokladů o příslušnosti k OZS.
	Komentář: Poměr zaměstnanců ze znevýhodněných skupin vůči celkovému počtu zaměstnanců se vyjadřuje v průměrných ročních přepočtených počtech zaměstnanců, do kterých se započítávají zaměstnanci s pracovní smlouvou, DPP a DPČ. Do kategorie osob ze znevýhodněných skupin patří skupiny, které jsou definovány Ministerstvem práce a sociálních věcí a/nebo Úřadem práce ČR.	

	2a2. zaměstnancům ze znevýhodněných skupin je poskytována podpora zohledňující jejich specifické potřeby	Doklad o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) včetně náplně práce osoby, která podporu poskytuje, nebo doklad o poskytnutí služby a jejím charakteru (pokud je podpora externí).
	Komentář: Podpora je zde požadována ve smyslu personálního zabezpečení v oblasti péče o specifické potřeby zaměstnanců ze znevýhodněných skupin.	
b) účast zaměstnanců a členů na směřování podniku	2b1. zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů	Lze doložit jedním z uvedených způsobů: emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, příp. jiný prokazatelný způsob.
	2b2. zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku	Lze doložit jedním z uvedených způsobů: emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, výsledky dotazníkového šetření, příp. jiný prokazatelný způsob.2
	Komentář: Míra zapojení může být různá, vždy se týká pouze členů a/nebo zaměstnanců, kteří jsou k participaci způsobilí vzhledem k míře a typu svého znevýhodnění; musí existovat prostor pro zaměstnance a/nebo členy, aby mohli na směřování podniku participovat, pokud mají zájem. Automaticky tento indikátor naplňují družstva za předpokladu, že zaměstnanci ze znevýhodněných skupin jsou členy družstva.	
c) důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců	2c1. zaměstnanci ze znevýhodněných skupin jsou vzděláváni dle individuálních možností	Přehled školení/kurzů/kvalifikací zaměstnanců ze znevýhodněných skupin a certifikáty z externích školení za posledních 12 měsíců, nebo individuální plány rozvoje pro jednotlivé zaměstnance, případně pro jejich skupiny (např. na určité pracovní pozici).
	Komentář: Zahrnuje interní i externí školení, není dané, jaký počet či podíl zaměstnanců ze znevýhodněných skupin musí být proškolen. Pokud vzdělávání není poskytováno, musí podnik prokázat jeho nerelevanci .	
<b>3. ekonomický prospěch</b>		
a) případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho veřejně prospěšných cílů	3a1. více než 50% případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování jeho deklarovaných veřejně prospěšných cílů a informace o využití případného zisku je veřejně dostupná	Pro účetní jednotky, které se zapisují do obchodního rejstříku, nebo ty, kterým povinnost zveřejnění stanoví zvláštní právní předpis: účetní závěrky dle ustanovení § 18 odst. 1 zákona o účetnictví z předposledního a posledního účetního období. Pro fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo uplatňují výdaje procentem z příjmů (paušální výdaje) a zároveň

		<p>nevedou účetnictví: daňová příznání z předposledního a posledního účetního období a čestné prohlášení o reinvestici zisku.</p> <p>Pro všechny: informace o výši reinvestovaného zisku a jeho konkrétním použití jsou zveřejněny na webu organizace nebo na jiném veřejně a bez překážek dostupném místě.</p>
	<p>Komentář: Jde o zisk po zdanění. Prokazuje se využití zisku z předminulého účetního období, které se dokládá účetní závěrkou, resp. daňovým příznáním a čestným prohlášením z minulého, tedy posledního ukončeného účetního období.</p>	
b) nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli	3b1. manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi	<p>Zakládací dokumenty a závazné vnitřní předpisy organizace. Pokud externí vlastník či zřizovatel neexistuje, podmínka je naplněna automaticky.</p>
	<p>Komentář: Nezávislost se zde míní autonomie v manažerském rozhodování a řízení. Nezávislost se posuzuje v těchto oblastech: řídicí struktura, rozhodovací pravomoci, dispozice podpisovým právem a schvalovací procesy. Pokud je externím zřizovatelem obec či skupina obcí, jejich celkový vlastnický podíl v podniku musí být menší než 50%.</p>	
c) alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech	3c1. tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 50% z celkových výnosů podniku	<p>Účetní závěrka podniku. Pro fyzické osoby, které vedou daňovou evidenci podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo uplatňují výdaje procentem z příjmů (paušální výdaje) a zároveň nevedou účetnictví: peněžní deník, daňové příznání.</p>
	<p>Komentář: Do celkových výnosů se pro účely tohoto indikátoru započítávají příspěvky na aktivní politiku zaměstnanosti, ale nezapočítávají se do nich provozní ani investiční dotace.</p>	
<b>4. environmentální prospěch</b>		
a) zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby	4a1. podnik má formulované zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu a naplňuje je v praxi	<p>Vnitřní předpis definující závazky v oblasti environmentálně šetrného úřadování a provozu a zároveň doložení jejich praktické aplikace (skrže dokumenty nebo praktické ověření na místě).</p>
	<p>Komentář: Možné způsoby doložení praktické aplikace skrže dokumenty: 3 účetní doklady o používání ekologicky šetrných výrobků (recyklované tonery, papíry, certifikace EŠV, BIO, Fairtrade apod.), průkaz energetické náročnosti budovy (tj. energetický štítek) A nebo B, zpracovaný environmentální audit typu EMS/EMAS apod. Realizaci v praxi lze prokázat také ověřením na místě: nadstandardně hospodárné využívání materiálů a eliminace vzniku odpadů, využívání energeticky úsporných spotřebičů apod.</p>	
<b>5. místní prospěch</b>		
	5a1. podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby	<p>Účetní doklady 3 odběratelů se sídlem nebo provozovnou ve</p>

a) přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky		stejném nebo sousedním kraji ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: „Stejný nebo sousední kraj“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik tento znak nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
b) využívání přednostně místních zdrojů	5b1. podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele, b) nakupuje od místních dodavatelů	a) Doklady o pracovně-právním vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ) a případně další dokumenty, které dokládají bydliště ve stejném nebo sousedním kraji u min. 50% zaměstnanců; b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy ve stejném nebo sousedním kraji ne starší než 12 měsíců.
	Komentář: Sociální podnik při dodržování tohoto principu musí zachovávat pravidla hospodářské soutěže a nediskriminace v pracovněprávních vztazích. „Stejný nebo sousední kraj“ se hodnotí vzhledem k sídlu podniku nebo jeho libovolné provozovny. Z účetních dokladů musí být poznat, že sídlo nebo provozovna jsou ve stejném nebo sousedním kraji. Pokud podnik některý ze dvou uvedených znaků nesplňuje, musí prokázat jeho nerelevanci.	
c) spolupráce sociálního podniku s místními aktéry	5c1. podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry	Dva doklady o spolupráci s místními aktéry ne starší než 2 roky.
	Komentář: Možné doklady spolupráce: smlouva o spolupráci, partnerská smlouva, mediální zpráva o zapojení do veřejných občanských aktivit, referenční kontakty pro ověření ústní informace. Místní aktéři jsou například orgány místní samosprávy, pracoviště ÚP ČR, školy, další organizace s podobnými veřejně prospěšnými cíli, tematické pracovní skupiny apod.	

Zdroj: web České sociální podnikání, 2016

### **3. Legislativní ukotvení sociálních podniků**

#### **3.1. Právní ukotvení sociálního podniku v české legislativě**

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, prozatím neexistuje platná právní úprava sociálního podnikání. Na Zákoně o sociálním podnikání však aktivně pracuje Výbor pro legislativu a financování Rady vlády pro nestátní neziskové organizace pod ministrem pro lidská práva, sociální začleňování a legislativu. Návrh zákona se momentálně nachází v meziresortním připomínkovém řízení. Hlavními cíli zákona je prozatím vymezení znaků sociálního podnikání, definice sociálního podniku a integračního sociálního podniku, zavedení statusu sociálního podniku, úprava údajů o získání a odnětí statusu sociálního podniku, stanovení podmínek kontroly dodržování podmínek pro přiznání statutu sociálního podniku a vymezení gestora agendy a odpovědnosti za sociální podnikání, kterým by mělo být Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Dle principu obecně prospěšného cíle sociálního podniku, by měl být sociální podnik zaměřený na řešení otázek zaměstnanosti, sociální začleňování a místní rozvoj, naplňuje v současné době dva zákony:

- a) Obchodní zákoník
- b) Zákon o zaměstnanosti

Právo zatím subjekty sociální ekonomiky chápe jako kterékoliv jiné podnikatelské subjekty. Podnikání je definováno jako soustavná a opakovaná činnost za účelem zisku. V rámci sociální ekonomiky existují také obchodní společnosti, které nebyly založeny za účelem podnikání. Tento druh obchodních společností upravuje §56 odst. 1 Obchodního zákoníku, který říká, že obchodní společnost (dále jen společnost) je právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost jsou upraveny též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje. Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) upravuje

zákonné postavení družstev, a to v §221 odst. 1 jako společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

### **3.2. Podpora zaměstnávání osob s postižením**

V aktuálním znění Zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. jsou vymezeny znevýhodněné skupiny osob podle § 33 Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání, takto: „Při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují.“

Původní znění Zákona o zaměstnanosti, § 33 platného do 31. 12. 2011 přímo uvádělo výpis znevýhodněných skupin: „Při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují. Jsou to zejména:

1. fyzické osoby se zdravotním postižením (§ 67),
2. fyzické osoby do 20 let věku,
3. těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu,
4. fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,
5. fyzické osoby starší 50 let věku,
6. fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců,
7. fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc; těmito osobami se rozumí zejména fyzické osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí, fyzické osoby společensky nepřizpůsobené, fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření zabezpečovací detence a fyzické osoby ze socio-kulturně znevýhodněného prostředí.“

Změna tohoto znění zahrnuje i skupiny, které ve výčtu původně nefigurovaly, a to například absolventy škol či matky samoživitelky. Zákon dává více prostor pro individuální hodnocení případů.

Osobám se zdravotním postižením pak stát poskytuje příspěvek při zaměstnání. Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které charakterizuje Zákon o zaměstnanosti, §67:

(1) Fyzickým osobám se zdravotním postižením (dále jen „osoby se zdravotním postižením“) se poskytuje zvýšená ochrana na trhu práce.

(2) Osobami se zdravotním postižením jsou fyzické osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními

a) ve třetím stupni (dále jen „osoby s těžším zdravotním postižením“), nebo

b) v prvním nebo druhém stupni).

(3) Skutečnost, že je osobou se zdravotním postižením podle odstavce 2, dokládá fyzická osoba posudkem nebo potvrzením orgánu sociálního zabezpečení.

(4) Za osoby se zdravotním postižením podle odstavce 2 písm. b) se považují i fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení posouzeny, že již nejsou invalidní, a to po dobu 12 měsíců ode dne tohoto posouzení.

V rámci nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti lze poskytnout další příspěvky a to na:

1. rekvalifikaci
2. investiční pobídky
3. veřejně prospěšné práce
4. společensky účelná pracovní místa
5. překlenovací příspěvek
6. příspěvek na dopravu zaměstnanců
7. příspěvek na zapracování
8. cílené programy k řešení nezaměstnanosti

Zaměstnavatel může podle §75 zákona o zaměstnanosti za zvýhodněných podmínek zřídit pro osobu či osoby se zdravotním postižením chráněné pracovní místo. Chráněné pracovní místo je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s Úřadem práce, musí být provozováno nejméně po dobu 2 let, Úřad práce může poskytnout nenárokový příspěvek na jeho vytvoření a může také poskytnout nenárokový příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů subjektu.

Společensky účelnými pracovními místy jsou pracovní místa, která zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě dohody s Úřadem práce a obsazuje je uchazeči o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem. Na společensky účelná pracovní místa může Úřad práce poskytnout příspěvek, a to až do výše vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance přijatého na vyhrazené pracovní místo, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance. Příspěvek může být poskytován nejdéle po dobu 6 měsíců. Přijme-li zaměstnavatel na vyhrazené pracovní místo uchazeče, který je OZP, může být příspěvek poskytován až po dobu 12 měsíců.

#### **4. Zdravotní postižení**

O tom, že lidé s postižením mají stejné právo na zaměstnání, není potřeba dlouze diskutovat. V Úmluvě OSN o právech osob se zdravotním postižením, kterou ČR ratifikovala v roce 2009 a přijaly ji téměř všechny státy, jsou zakotvena práva ve všech oblastech lidského života. Není však jednoznačné řešení, jak zaměstnání lidí se znevýhodněním dosáhnout.

Jedním z hlavních znaků postižení je jeho variabilita (příčiny, projevy, důsledky u lidí se stejným druhem a stupněm postižení jsou individuálně velmi rozmanité (Krhutová, L., 2011). Tento fakt stěžuje laické veřejnosti možnost klasifikovat schopnosti člověka potřebné k zaměstnání, a proto se zaměstnávání lidí s postižením vyhýbají. I přesto, že stát podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením legislativní úpravou, tzn. kvótou, není systém dostatečně efektivní.



Zdravotní postižení také nemá jednotnou definici, která by se dala obecně aplikovat. Již samotné pojmenování osob, které v určitých životních oblastech nedosahují plné kapacity výkonnosti se různí a veřejnost neví, kdy jaký termín použít (člověk s postižením, znevýhodněním, hendikepem, se speciálními potřebami apod.).

Na postižení se lze také dívat z mnoha pohledů, a to podle doby vzniku (vrozené, získané), dle příčiny (tělesné, mentální, duševní, smyslové, kombinované), dle projevu (zjevné, skryté) a podle intenzity (lehké, střední, těžké, velmi těžké). Světová zdravotnická organizace (WHO) se pokusila vytvořit jasnější pohled na postižení v Mezinárodní klasifikaci poškození, omezení a postižení již v roce 1980. Postižení je podle WHO zastřešujícím pojmem pro vady, omezení aktivit a participace, které jsou výsledkem negativního vzájemného působení mezi člověkem s postižením a dalšími faktory (prostředí a osobní faktory) (WHO, 2011).

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. uvádí, že osobou zdravotně znevýhodněnou je fyzická osoba, která má zachovány schopnosti vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat, jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

Pro to, aby byl člověk vnímán jako rovnoprávná součást společnosti, je nutná jeho participace v ní. K. Pančocha (2013) popisuje participaci jako účast jedinců na společenských procesech, na rozhodovacích procesech, na společenských a politických aktivitách. Participace se vedle vzdělávání, kterému se věnuje speciální pedagogika, týká zapojení do pracovního, partnerského a rodinného života, zapojení do života v komunitě a volnočasových aktivit.

#### **4.1. Zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP) na otevřeném trhu práce je i přes legislativní úpravu pořád problematické. Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020 Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (dále jen Strategie) upozorňuje na to, že i přes relativní přebytek pracovní síly, není tato skupina dostatečně konkurenceschopná, i díky

tomu, že v české společnosti převládá předsudek, že člověk s jakýmkoliv postižením je méně efektivní. (Integrovaný portál MPSV, 2014)

Podle mého názoru je jednou z primárních příčin problematického zaměstnávání OZP vzdělávání, neboť OZP k němu mají obecně kvůli svým specifickým potřebám zhoršený přístup. Tento problém se snaží stát podporovat skrze programy inkluze žáků s postižením do běžných škol. K této problematice již bylo napsáno mnoho prací a materiálů, které rozebírají výhody a překážky řešení těchto postupů.

Dalším důvodem je dle mých zkušeností spoléhání OZP na pomoc systému při jakémkoliv zapojení do participace ve společnosti. Mnoho osob s postižením, zejména vrozeným, je zvyklá, že je jim poskytována samozřejmá podpora v mnoha oblastech života. Je bezpochyby neoddiskutovatelné, že tyto osoby mají těžší přístup k příležitostem oproti lidem bez postižení a určitá míra podpory je pro ně nezbytná. Někdy je však podpory příliš a OZP si navykne na její dostupnost za každých podmínek. Proto je důležité upozornovat na to, že OZP mají nejen svá práva a potřebu podpory, ale také povinnosti a získání některých benefitů není vždy samozřejmostí. K tomuto trendu by se měly připojit také právě sociální podniky, které své zaměstnance staví do role běžných zaměstnanců a měli by jim poskytovat pracovní prostředí co nejvíce blízké prostředí na otevřeném trhu práce, avšak s potřebnou mírou jejich podpory.

Jak je ve Strategii uvedeno, podpoře zaměstnanosti OZP je v České republice věnována pozornost dlouhodobě, přičemž byl vybudován systém podpory zdravotně postižených na trhu práce. Nárůst zaměstnanosti OZP podle údajů Výběrového šetření pracovních sil Českého statistického úřadu z 16,5 % v roce 2008 na 17,1 % v roce 2010 lze považovat právě za pozitivní důsledek nástrojů politiky zaměstnanosti podporující zaměstnávání OZP. Pro další roky již bohužel není tento údaj sledován. Nicméně s ohledem na rostoucí výdaje na tato opatření lze konstatovat, že se zároveň negativně projevovala jejich klesající efektivita, jelikož vynaložené finance byly alokovány primárně na příspěvek na podporu zaměstnávání OZP, chráněná pracovní místa, chráněné pracovní dílny a jiné.

Celkově od roku 2006 do roku 2010 vzrostl počet zaměstnaných OZP o 21 %, zatímco výdaje státního rozpočtu vynaložené na tuto oblast za stejné období vzrostly o 76 %. Data získaná Českým statistickým úřadem, hovořící o tom, že v roce 2006 pracovalo u

zaměstnavatelů zaměstnávající více jak 50 % OZP 19 % těchto osob a v roce 2010 jich bylo již 27 %, podporuje myšlenku, že se změnila i struktura vynaložených prostředků, zatímco výdaje na příspěvky aktivní politiky zaměstnanosti zůstávaly v uvedených letech zhruba na stejné úrovni, výdaje na příspěvek na podporu zaměstnávání OZP se téměř zdvojnásobily.

Počet zaměstnanců se zdravotním postižením podporovaných v rámci příspěvku na podporu zaměstnávání OZP nadále roste. To je způsobeno nárokovostí poskytovaného příspěvku, který náleží všem zaměstnavatelům s více než 50 % OZP z celkového počtu zaměstnanců. Zaměstnavatelské subjekty mají tendenci rozdělit své podnikatelské aktivity tak, že soustředí zaměstnance se zdravotním postižením do firem specializujících se na výrobu či službu vhodnou pro zaměstnávání OZP (např. strážní či recepční služby) s cílem dosažení podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců ve výši 50 %. K tomuto trendu přispívá také povinnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením, která je stanovena zákonem o zaměstnanosti všem zaměstnavatelům s více než 25 zaměstnanci ve výši 4 %. Tuto povinnost lze plnit odebráním výrobků či služeb od zaměstnavatelů s více než 50 % OZP. Zaměstnavatelé s více než 50 % OZP tak mohou v rámci svých podnikatelských aktivit, kromě nárokového příspěvku, počítat i s konkurenční výhodou zajištěnou odběrem produktů v rámci plnění tzv. povinného podílu.

Zaměstnání by nemělo být pouze zdrojem příjmu pro tuto skupinu osob, ale výkon práce má plnit i další, neméně podstatné, společensko-integrační funkce, zabránění sociálnímu vyloučení, udržení sociálního kontaktu a v neposlední řadě i naplnění potřeb seberealizace jedince. (Integrovaný portál MPSV, 2014)

Strategie v neposlední řadě shrnuje problémy a příčiny nízkého zastoupení OZP na otevřeném pracovním trhu.

#### **Tabulka č. 4: Problémy a příčiny nízkého zastoupení OZP na otevřeném pracovním trhu**

<b>Problém:</b>
Nízká participace OZP na (volném) trhu práce.
<b>Příčiny:</b>
Snížená pracovní schopnost, potřeba asistence, atd.
Požadavky na specifickou úpravu pracoviště.
Předsudky a obava zaměstnavatelů.
Rezignace na pracovní uplatnění.
Nízká kvalifikace.
System podpory zaměstnanosti OZP nedostatečně podporuje jejich přechod na volný trh práce a integraci ve většinové společnosti.

Zdroj: Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020, 2014

#### **4.1.1. Výhody zaměstnání osob se zdravotním postižením**

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením (OZP) má pro zaměstnavatele mnoho výhod, které jim mohou přinést čas, finance, větší produktivitu zaměstnanců apod. Výhody zaměstnávání OZP shrnuje na svých webových stránkách Česká unie pro podporované zaměstnávání. Tyto výhody nemusí platit pouze pro firmy v tržním sektoru, ale také pro třetí sektor.

#### **Finanční výhody**

1. Za každého zaměstnance se zdravotním postižením pracujícího na plný úvazek ušetří zaměstnavatel cca 53 000 Kč, v případě zaměstnance s těžším zdravotním postižením dokonce 158 000 Kč ročně.
2. Splní zákonem stanovenou povinnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením (dle § 81 zák. 435/2004 Sb.) bez placení odvodů do státního rozpočtu

3. Snižší si roční daně (dle § 35 zák. 586/1992 Sb.) v případě přímého zaměstnávání osob se zdravotním postižením za každého zaměstnance se zdravotním postižením pracujícího na plný úvazek o 18 000 Kč a za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením pracujícího na plný úvazek o 60 000 Kč
4. Může obdržet příspěvky od Úřadu práce, a to finanční příspěvek na společensky účelné pracovní místo a příspěvek na zapracování

### **Obecné výhody**

5. Pracovníci se zdravotním postižením jsou v převážné většině zaměstnanci s velmi malou fluktuací
6. Zaměstnanec se zdravotním postižením je často k práci velmi motivovaný, přičemž hlavní motivací je zařazení do pracovního kolektivu a dobře odvedená práce, nikoliv jen finanční ohodnocení
7. Pro zaměstnance s těžším zdravotním postižením je vhodná práce na zkrácený pracovní úvazek, může například vypomáhat ostatním zaměstnancům v pracovní „špičce“ nebo nahradit nestálou měnící se brigádnickou sílu a být stálým a zaučeným zaměstnancem, na kterého se může zaměstnavatel spolehnout

### **Společenská odpovědnost a Diversity management**

8. Zaměstná-li firma osobu se zdravotním postižením, jedná v souladu s konceptem CSR (Corporate Social Responsibility – **společenská odpovědnost firem**)
9. Zaměstnanec se zdravotním postižením obohatí atmosféru na pracovišti, dojde ke zvýšení míry **vzájemné tolerance** v rámci pracovního týmu, obohacení hodnotového systému a posílení obecné schopnosti členů pracovního týmu dívat se na skutečnost z různých úhlů pohledů. Zvýší se různorodost týmu dle moderní koncepce **Diversity Management**. (Česká unie pro podporované zaměstnání, 2010)

## 5. Rozdělení sociálních podniků

### 5.1. Právní formy sociálních podniků

Při zakládání sociálního podniku je velmi důležité správně rozhodnout, jaká právní forma bude pro daný podnik nejlepší. Neexistuje univerzální odpověď pro všechny zakladatele sociálních podniků, záleží na každém zvlášť, která bude pro jejich situaci nejvhodnější.

**Společnost s ručením omezeným** je podle průzkumu organizace P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. z roku 2015 nejvíce využívanou právní formou pro sociální podniky. V současné době ji využívá 48 % ze 151 sociálních podniků. Jejimi výhodami je jednoduchý způsob řízení a důvěryhodná právní forma pro banky i pro účetní a daňové poradce. Pro začínající podnikatele však může být nevýhoda nutný počáteční vklad 200 tis. Kč.

Druhou nejvíce využívanou právní formou se v průzkumu ukázala **obecně prospěšná společnost**, kterou uvedlo 25 % respondentů. Její výhodou je také transparentní právní forma s pojistkami proti zneužití, a dále to, že celý případný zisk se vrací zpět do hlavní činnosti organizace. Pro banky to však důvěryhodná právní forma není, jelikož není spojována s podnikáním. Počet obecně prospěšných organizací však bude postupně ve vzorku výzkumů s nově založenými sociálními podniky klesat, protože ji již není možné založit.

Třetí nejvíce zastoupenou právní formou byl **spolek**, který je velmi flexibilní právní formou, jelikož umožňuje zaměření subjektu na rozličné aktivity a jejich rozsah. Musí mít však alespoň tři zakladatele. Tuto možnost uvedlo v dotazníku 9 % sociálních podnikatelů.

7 % sociálních podnikatelů při výzkumu uvedlo, že zvolili možnost zůstat **osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ)**. Pro tuto formu je charakteristické jednoduché založení a rozhodování. Pouze v případě bankrotu ručí OSVČ svým majetkem.

Dále se v dotazníku objevila forma **družstva a sociálního družstva**, a to v zastoupení 5 %. Výhodou družstva je kolektivní demokratická forma rozhodování – zpravidla jeden člen jeden hlas, počáteční vklad je pouze 5000 Kč. Ale nevýhodou zůstává, že některé banky a většina právníků má s družstvy malé zkušenosti. Sociální družstvo funguje od roku 2014 a vychází vstříc principům sociálního podnikání, v zásadě se jedná o družstvo, které se může

rozhodnout pro ryzí formu sociálního podniku. Nevýhodou pak může být, že transparentní akceptování principů sociálního podniku zatím nemá protiváhu ve výhodách na trhu ani v podpoře státu, právní experti mají rozporné postoje a některé podmínky mohou být pro podnikání překážkou. Argument, že je právě tato právní forma vytvořená pro sociální podniky a není nutné zavádět status sociálního podniku, využilo ve svých připomínkách k věcnému návrhu zákona také Ministerstvo financí ČR.

V 6 % se objevily jiné právní formy. Mezi ně také patří **akciová společnost**, která disponuje větším kapitálem a je důvěryhodnou právní formou pro banky. Velkou překážkou však je vysoký základní kapitál, který je ve výši minimálně 2 mil. Kč. Dále **ústav**, který má být založen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti. Skrze tuto formu bývá zpravidla jednodušší komunikace se správní radou než v případě obecně prospěšné společnosti. Také se při dotazování objevily **církevní právnické osoby**, které mají velmi silné zázemí, ale pro banky není, stejně jako obecně prospěšná organizace, důvěryhodná právní forma ve spojení s podnikáním a její struktura řízení není příliš vhodná pro podnikání. Dalším možným typem může být **nadace a nadační fond**. U těchto právních forem po změně občanského zákoníku nově od 1. ledna 2014 platí, že mohou podnikat, pokud podnikání představuje pouhou vedlejší činnost a výtěžky podnikání slouží jen k podpoře jejich účelu. Před touto změnou byly účelovými sdruženími majetku, zřízenými pro dosahování obecně prospěšných cílů (ochrany lidských práv a/nebo jiných humanitárních hodnot, ochrany přírodního prostředí, rozvoje duchovních hodnot, ochrany kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu). Nadační fond nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu a minimální výše vkladu u něj není zákonem stanovena a je ponechána na vůli zřizovatele. Je také osvobozen od daně z příjmu právnických osob, daně dědické a darovací. Nevýhodou u nadace může pro mnohé být to, že nadační jistina musí mít hodnotu minimálně 500.000 Kč, důsledkem jejího trvalejšího snížení pod tuto hranici je zánik nadace. (Sociální podnikání, 2016)

## 6. Financování sociálních podniků

Financování sociálního podniku je tak rozmanité, jako jsou rozmanité jejich právní formy. Cílem sociálního podniku je zajištění financí na provoz firmy z vlastního prodeje či poskytování služeb. Pro počáteční vklad a uvedení sociální firmy do chodu je možné využít několik možných zdrojů, které lze v některých případech samozřejmě kombinovat.

Nejbezpečnější způsob pro začátek podnikání je vložení vlastních prostředků do firmy. Je nutné si od začátku nastavit velmi dobrý podnikatelský plán a rozmyslet, do čeho je nutné investovat a připravit si také finanční rezervu, která nám může velice pomoci na začátku a v obdobích, kdy nebude samotný zisk dostatečný pro zajištění chodu firmy.

Další a hojně využívanou možností je čerpání dotace z Evropské unie, kde je možné v roce 2016 žádat hned o několik grantů ze strukturálních fondů. Pro téměř všechny žádosti o dotace je však potřebné mít dobře zpracovaný podnikatelský, finanční a projektový plán. Na jaře 2016 byla v rámci Operačního programu zaměstnanost (OPZ) vyhlášena výzva č. 067 podporující sociální podnikání v České republice, s názvem Podpora sociálního podnikání, která je zaměřena na integraci osob znevýhodněných na trhu práce. V rámci výzvy budou podpořeny projekty nově vznikajících sociálních podniků nebo nových podnikatelských aktivit podniků stávajících. Příjemce přitom musí naplňovat principy a charakteristiky sociálního podnikání, které zmiňují v kapitole 2.2.6. Další přílohou je podnikatelský plán, který je třeba k žádosti o poskytnutí dotace u této výzvy předložit. (Evropský sociální fond, Operační program zaměstnanost, 2015)

Dalším dotačním programem vhodným pro sociální podniky je v tomto dotačním období Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPIK), jehož cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Pojem „konkurenceschopný“ zahrnuje schopnost místních firem prosazovat se na světových trzích a vytvářet dostatek pracovních míst. Pojem „udržitelný“ zvyrazňuje dlouhodobý horizont konkurenční schopnosti, což zahrnuje mj. i environmentální dimenzi hospodářského rozvoje. Je tedy zaměřen také na environmentální prospěch, což je jeden ze základních principů sociálních podniků (Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, 2012).



Ministerstvo pro místní rozvoj ČR na konci roku 2015 vyhlásilo výzvy v Integrovaném regionálním operačním programu (IROP). Šlo o výzvy s názvem Sociální podnikání pro sociálně vyloučené lokality a Sociální podnikání a byly zaměřeny na podporu vzniku a rozvoje sociálních podniků, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám, ohroženým sociálním vyloučením, vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí. (Výzva č. 12 sociální podnikání. In: Integrovaný regionální operační program, 2012)

Operační program Praha – pól růstu ČR (OPPPR) podporuje sociální podniky působící v hl. m. Praze, v rámci prioritní osy 3 Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě. Specifický cíl 3.2 Posílená infrastruktura pro sociální podnikání financovaný z Evropského fondu pro regionální rozvoj se zaměřuje na vznik a rozvoj sociálních podniků. Preferovány jsou integrační podniky, jejichž zaměstnanci jsou osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené. Specifický cíl 3.3 Posílené aktivity pro integraci, komunitní služby a prevenci financovaný z Evropského sociálního fondu směřuje k posilování sociální soudržnosti na úrovni místních komunit skrze podporu kulturně komunitních center a projektů aktivizujících místní komunity. (Praha & EU investujeme do vaší budoucnosti, 2015)

Finanční prostředky na chod sociálních firem poskytují také společnosti ze soukromého sektoru. Konkrétně je to UniCredit Foundation a UniCredit Bank, které zavedly Program Podpora sociálního podnikání v České republice – Lepší byznys 2015 – 2016 podporující podnikatelské aktivity, které mají jasnou motivaci a potenciál přinést pozitivní společenskou změnu. Cílem programu je podpoření sociálních podniků se sociálním, environmentálním, komunitním a ekonomickým přínosem. Také společnost ČSOB ve spolupráci s P3 – People, Planet, Profit, o.p.s. každoročně vyhlašuje grantový program Stabilizace sociálních podniků určený na podporu sociálního podnikání. Každý podpořený podnik získá finanční podporu ve výši až 100 000 Kč a odborné poradenství v maximální hodnotě 40 000 Kč určené k zefektivnění jeho činnosti. (Sociální podnikání, 2016)

Další možností je využít půjčky nebo úvěru u některé z bank na trhu, pro ty však platí ještě více než pro granty, že podmínkou pro jejich získání je dobře zpracovaný podnikatelský plán s detailně propracovaným a realistickým finančním plánem.

Jak jsem již uváděla v kapitole 3.1., je možné žádat o příspěvky ze zákona o nezaměstnanosti.

Sociální podniky se také často zaměřují na různé formy fundraisingu, v rámci kterého získávají od sponzorů věcné i finanční dary, využívané zejména na provoz. Zdrojem know how, které však může přinést i velkou finanční pomoc, je pak úspěšný projekt Nadace Vodafone – Rok jinak, který funguje na principu předávání znalostí a zkušeností z komerčního sektoru do neziskového. Po jeden rok platí Nadace Vodafone plat člověka, který pomáhá neziskové organizaci s předem určenými oblastmi. U tohoto programu vidím jako velké riziko neudržitelnost zavedených procesů. Jsou ale případy, kdy projekt Rok jinak pomohl nastartovat skvěle funkční sociální podniky.

Podle dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR organizace P3 – People, Planet, Profit o.p.s. z roku 2014 mezi 115 podniky jsou v průměru financovány z 51,2 % vlastní ekonomickou aktivitou, druhým největším podílem ve financování s 33 % jsou zdroje z Evropské unie, pouze 2,3 % z podpory pochází ze strany měst a obcí, dále pak Národními dotačními programy přibude podnikům 1,8 % financí, dary zanesou do rozpočtu v průmětu 2,6 %, 2,7 % tvoří granty soukromých nadací a zbytek, tedy 6,4 %, jsou jiné zdroje. Jinými zdroji jsou nejčastěji příspěvky od Úřadu práce na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. (Sociální podnikání, 2016)

V roce 2015 na vzorku 151 sociálních firem nebyla tato data zjišťována, víme však, že u 96 sociálních firem činil průměrný roční obrat v posledních 2 letech v průměru 4 514 541 Kč. Na otázku, jestli sociální podnik v roce 2013 vykazoval zisk, odpovědělo celkem 128 respondentů, z toho bylo celkem 62 (48 %) odpovědí kladných a 66 (52 %) respondentů odpovědělo, že zisk nevykazovali. (Sociální podnikání, 2016)

## 7. Řízení lidských zdrojů v integračních sociálních podnicích

Kateřina Legnerová (Dohnalová, M. a kol, 2015) píše, že každá organizace stojí na čtyřech základních pilířích tvořených zdroji. Jedná se o zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Dodává také, že lidským zdrojům je přikládána stále větší důležitost a proto nabývá na významu i otázka jejich řízení.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ uvádí Armstrong (2007).

Koubek (2004) označil personální práci jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Pokud jde o řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích, Legnerová (Dohnalová, M. a kol, 2015) doplňuje, že v oblasti vedení lidí v sociálních podnicích se na rozdíl od ziskového sektoru můžeme setkat se dvěma formami pracovních vztahů. Jedním z nich je pracovně právní vztah, tedy vztah zaměstnanecký. Jedná se o vztah sociálního podniku a zaměstnanců, kteří za svou práci získávají náležitou finanční odměnu. Druhým typem pracovních vztahů je činnost dobrovolnická, kdy dobrovolníci vykonávají svoji činnost bez nároku na finanční odměnu.

Z mého pohledu se pak v sociálních podnicích objevuje ještě další specifická rovina zaměstnávání lidí, a to zda jde o člověka bez postižení, který ve většině případů zastává určitou vedoucí, školící funkci a zda jde o člověka ze skupiny znevýhodněných osob na trhu práce, pro které je sociální podnik určen. V případě integračních sociálních podniků je tato rovina posílena ještě o specifika práce s lidmi s postižením, které jsou velmi různorodé a nelze je paušalizovat. Na základě výzkumu P3 z roku 2014 na vzorku 93 podniků bylo zjištěno, že sociální podniky zaměstnávají v průměru 14,7 zaměstnanců a z toho 10,3

zaměstnanců znevýhodněných, ze kterých je 6,4 osob na částečný úvazek. Zato zaměstnanců bez postižení na částečný úvazek mají z celkového počtu 4,4 pouze 0,8 zaměstnance.

Pro všechny skupiny zaměstnanců jsou ale určité oblasti řízení lidských zdrojů specifické a práce s nimi je pohledu velmi podobná. V personalistice existují oblasti, na které je potřeba se při řízení lidí zaměřit bez ohledu na charakteristiku lidí, kterých se týkají (pozice v organizaci, zkušenosti a znalosti zaměstnance, jeho kompetence a další). Těmito oblastmi jsou: pracovní procesy a nábor zaměstnanců, zaučování nových zaměstnanců, předávání odpovědnosti, zaměření na vzdělávání zaměstnanců, odměňování, plánování rozvoje.

V sociálních podnicích je stejně jako v sociálních službách důležitý aspekt hodnot, kdy tyto subjekty nejsou vytvořeny za účelem zisku, ale naplňování sociálního poslání. Jsou tedy osoby, které toto prostředí cíleně vyhledávají a nachází v něm uspokojení a pocit sounáležitosti. Jak píše Legnerová (Dohnalová, M. a kol, 2015) sociální podniky se v tomto výrazně odlišují od ostatních podniků a získávají tak u části lidí na pracovním trhu konkurenční výhodu.

## **7.1. Vedení zaměstnanců**

Hlavní vliv na řízení zaměstnanců, jejich výkon, angažovanost a spokojenost má vedení organizace. Hlavní vzorem a influencerem je vrcholový manažer podniku, záleží na typu právní formy, jak je nazýván, ale může to být ředitel, vlastník/jednatel sociálního podniku ve výkonné funkci, předseda správní rady, top manažer. Tento člověk by měl mít vlastnosti a schopnosti, které odpovídají znakům skutečného vůdce. Jinak je dlouhodobé motivování zaměstnanců a udržení kvality služeb velmi náročné. Styl vedení v sociálních podnicích je založen zejména na sdílení společné vize a jejím naplňování (Dohnalová, M. a kol, 2015).

Při vedení lidských zdrojů rozlišujeme mezi řízením (manažery) a vůdcovstvím (leadery). Dědina a Odcházal (2007) charakterizují manažera jako „osobu odpovědnou za organizaci a za dosažení organizačních cílů“. Tento pojem představuje zejména pozici, kterou zastává v podnikové struktuře. Vůdce je podle nich „osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů“. Pojem vůdce tedy vyjadřuje

vlastnost toho, který vede. Bývá charakteristický sebedůvěrou, sebekontrolou, cílevědomostí a dominantností, a pokud se dostane do pozice manažera, bývá velmi úspěšný. Drucker (1999) zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník, který má zodpovědnost za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Obvykle se i on podílí na tvorbě těchto cílů a na zajištění podmínek pro jejich plnění. Jeho hlavním úkolem je plánovat, organizovat a kontrolovat práci svých spolupracovníků.

Adair (2010) však předpokládá, že mezi managementem a vůdcovstvím je částečný překryv. Přidává, že manažeři vykonávají úkoly, které jim dal někdo jiný. Vůdcovství charakterizuje také pěti odlišnostmi od managementu:

- Udávání směru
- Inspirování
- Budování týmů
- Dávání příkladů
- Být akceptován

Adair dává také důraz na týmovou práci, která je jedním z hlavních znaků dobře fungujícího sociálního podniku. V Sadě indikátorů sociálního podniku zpracovaných organizací P3 je uveden v rámci sociálního prospěchu princip účasti zaměstnanců a členů na směřování podniku, jehož indikátorem je, že zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů a že zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku. U integračních sociálních podniků je účast ovlivněna mírou znevýhodnění, pokud však zaměstnanec má zájem o účast na chodu podniku, nemělo by mu být zabráněno.

**Obrázek č. 3: Proces vedení zaměstnanců**



Zdroj: Kateřina Legnerová, *Lidské zdroje v sociálních podnicích*, 2015

## **7.2. Styly řízení**

Dále je nutné podívat se na styly řízení, které popisují způsob provádění řídicí práce vedoucích pracovníků ve vztahu ke svým podřízeným pracovníkům. Nejčastěji používanou klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert (Model 4S):

1. Exploativně („vykořisťovatelsko“) - autoritativní styl – někdy nazýván jako autokratický styl vedení, kdy vedoucí dělá všechna rozhodnutí sám a o výsledcích pouze informuje, komunikace probíhá tedy shora dolů, žádná zpětná vazba, je využíváno strachu z trestu

2. Benevolentní („laskavě“) - autoritativní styl – vedoucí je sice stále autokratický, ale existuje snaha o vytvoření partnerského prostředí, částečně umožňuje komunikaci zdola nahoru a toleruje názory a nápady podřízených, kombinuje pozitivní i negativní motivaci (odměny i tresty), vedoucí svým podřízeným také částečně důvěřuje, ale s delegováním rozhodování se u něj setkáme pouze zřídka, uplatňuje poměrně silnou kontrolu.
3. Konzultativní styl – jde o demokratický styl, kdy je rozhodování charakterizováno obousměrnou komunikací, objevuje se intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci s podřízenými, kterým z velké míry důvěřuje
4. Participativní styl – u tohoto stylu vedoucí plně důvěřuje svým zaměstnancům, v podnicích s tímto typem vedení je tedy volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou prováděna skupinově a je uplatňována pozitivní motivace formou odměn a spoluúčasti na řízení (Koontz, Weihrich, 1998)

Dle mého názoru je pro sociální podnik nejvhodnější forma konzultativního stylu, který také koresponduje s principem účasti zaměstnanců a členů na směřování podniku.

Legnerová (Dohnalová, M. a kol, 2015) shrnuje další provázanost s definicí sociálního podniku a zejména jejími částmi:

1. Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli – sociální podniky jsou zakládány skupinami lidí a jsou řízeny na základě plánů, které sami vypracují, mají tedy právo rozhodujícího hlasu, práva aktivity ukončovat či zrušit, což klade vysoké nároky na schopnosti vedoucích zaměstnanců
2. Schopnost zvládat ekonomická rizika – přijetí ekonomických rizik, jelikož na rozdíl od většiny veřejných institucí závisí finanční udržitelnost sociálního podniku na úsilí zaměstnanců a dobrovolných členů zajistit potřebné zdroje, důležitá je tedy velká motivace zaměstnanců, jak pro vedení, tak zaměstnanec je klíčová schopnost pracovat s neustálou změnou, měnícími se podmínkami a okolnostmi, díky proměnlivým zdrojům, jak finančním, tak lidským

3. Trend směrem k placené práci – sociální podniky musí kombinovat peněžní a nepeněžní zdroje, placenou a dobrovolnou práci, vytváření pracovních míst s sebou nese odpovědnost za jejich činnost a schopnost je vést. Zpočátku sociální podnik může fungovat na základě nadšení pracovníků, dlouhodobě je nezbytné pracovat s procesy personálního řízení tak, aby motivovanost pracovníků zůstávala vysoká

## **7.3. Personální řízení**

### **7.3.1. Typy pracovně právních vztahů**

V rámci sociálních podniků se můžeme setkat se všemi možností pracovně právních vztahů uvedených v Zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb.

#### **Pracovní poměr**

Pracovní poměr je možné založit písemnou pracovní smlouvou na dobu určitou i neurčitou a smlouva musí obsahovat tyto náležitosti:

- Druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat
- Místo/a výkonu práce
- Den nástupu do zaměstnání

#### **Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce se uzavírá maximálně na 300 hodin v kalendářním roce, v kombinaci také s případnou předchozí dohodou o provedení práce u stejného zaměstnavatele a musí v ní být uvedena doba, na kterou se uzavírá.

#### **Dohoda o pracovní činnosti**

V tomto případě nesmí počet hodin přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dohoda musí obsahovat tyto náležitosti:

- Druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat
- Sjednaný rozsah pracovní doby
- Doba, na kterou se dohoda uzavírá



Je možné také využít flexibilní formy práce, jako je zkrácená pracovní doba, pružná pracovní doba a možnost práce z domova. V případě těchto forem, je nutné mít dobře ošetřené interní směrnice, kterými se zaměstnanec zavazuje k dodržování určitých pravidel bezpečnosti práce (BOZP) pro práci z domova.

#### **7.4. Motivace zaměstnanců**

Dostatečná motivace zaměstnanců je cestou k trvalému udržení vysoké úrovně výkonu lidí. Armstrong (2007) uvádí, že motivování jiných lidí je jejich uvádění do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého cíle. Složkami procesu motivace jsou: směr, úsilí a vytrvalost.

Pauknerová (2006) tvrdí, že motivace člověka vychází zevnitř, z vlastní psychiky, jedná se o nejnítěrnější přání, tajné touhy a hluboce zakořeněné potřeby, které člověka motivují k jejich uspokojení. Za motivaci můžeme označit soubor vnitřních hybných sil člověka, které ho směřují k určité činnosti, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují, nebo ho naopak odvrací od určitého směřování. V organizaci je pro podávání pracovního výkonu zásadní především motivace k pracovní činnosti. Provasník (2004) dodává, že to, co mohou vedoucí pracovníci udělat pro zvýšení motivace, je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou cítit motivovaně a uznávaně.

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci vyvolávají vlastní vnitřní pohnutky každého z nás, podle Deciho (1971) jsou charakteristické pro osoby vykonávající činnost bez viditelné odměny. V případě sociálních firem a organizací, bychom ji mohli přirovnat k práci dobrovolníků v nich. Podle Herzberga a kol. (1957) jsou vnější motivací podněty od jiných, zejména odměny jak finanční, tak nefinanční (zvýšení platu, pochvala, povýšení, tresty). Tichá v časopise Sociální práce (2/2013) k vnitřní motivaci v neziskových organizacích dodává: „Vnitřně nemotivovaný člověk (byť vysoce vzdělaný s dlouholetou praxí) nebude pracovat dlouhodobě na plný výkon ani při sebedokonalejším systému vnějších pobídek. Naopak vnitřně motivovaný člověk bude ochoten a schopen se doučit mnohým dovednostem korespondujícím s vnitřní politikou organizace a s jejími hodnotami.“

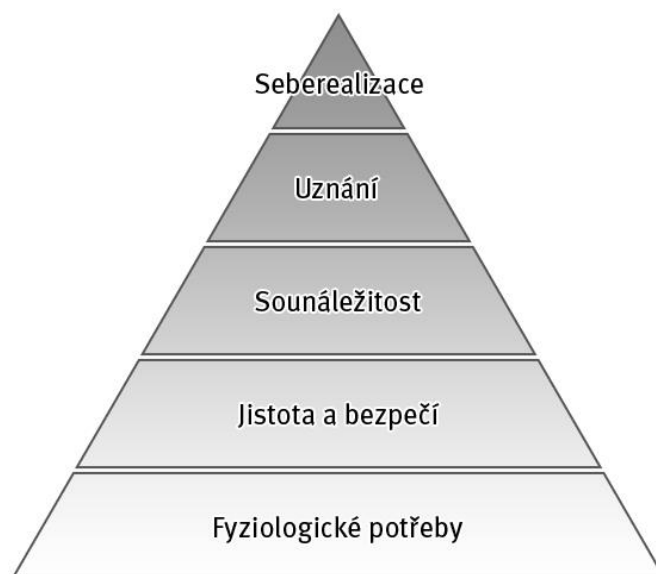
### 7.4.1. Teorie potřeb

S tématem motivace souvisí také řada různých motivačních teorií. Mezi nejznámější patří bezesporu teorii potřeb vytvořenou Maslowem (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o které tvrdil, že je základem každé osobnosti. Domníval se, že existuje celkem pět kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, ty sestavil do pyramidy a uspořádal od nejnižších (základních), až po nejvyšší.

#### **Maslowova hierarchie potřeb je následující:**

1. Fyziologické potřeby: potřeba jídla a pití, spánku; v pracovním prostředí se může jednat o zabezpečení stravování, pitného režimu a pracovních podmínek
2. Potřeba jistoty a bezpečí: v rámci pracovního prostředí se jedná zejména o jistotu pracovního místa a stálého příjmu. Potřeba sounáležitosti: začlenění do sociální skupiny, touha po lásce, společenských a přátelských vztazích.
3. Potřeba sounáležitosti: začlenění do sociální skupiny, touha po lásce, společenských a přátelských vztazích.
4. Potřeba uznání: snaha o dosažení uznání, prestiže, úcty a respektu ostatních.
5. Potřeba seberealizace: snaha o maximalizaci svého vlastního potenciálu, sebeuplatnění, smysluplnosti vykonávané práce.

Obrázek č. 4: Maslovova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování autorka

Legnerová (Dohnalová, M., 2015) uvádí dva příklady z vedených diplomových prací, kde bylo podle realizovaného průzkumu dotazníkovým šetřením v nestátních neziskových organizacích (Hanušová, 2015) zjištěno, že největším motivátorem pro zaměstnance těchto podniků je smysluplnost vykonávané práce. Ta je důležitější pro ženy a roste s věkem pracovníků. U pracovníků v kategorii 18 – 30 let je důležitá také pochvala od nadřízeného či kolegů. Podle provedeného dalšího průzkumu v oblasti motivace zaměstnanců (Rychetská, 2015) byly zjištěny nejvýznamnější faktory v pracovní motivaci zaměstnanců, kterými jsou:

- mezilidské vztahy s kolegy
- samotná práce a její obsah
- vztahy s nadřízenými
- možnost pracovních úspěchů
- správa organizace a personální řízení

Výzkum dále potvrdil, že se motivace pracovníků v souvislosti s délkou pracovního poměru nemění.

#### **7.4.2. Angažovanost zaměstnanců**

Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažovaná organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc (Chiumento, 2004).

Angažovanost může tedy velmi ovlivnit výkon organizace a v sociálních podnicích je jedním ze základních aspektů práce všech zaměstnanců. Je to znalost souvislostí a podmínek podnikání a úzká spolupráce s kolegy v zájmu zlepšování výkonu v práci ve prospěch organizace (Bevan a kol., 1997). Podle Armstronga (2007) se může také objevit jev, kdy je zaměstnanec více oddán své práci než organizaci, která tuto práci nabízí. To však jistě není ideální stav.

## 7.5. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Bez rozvoje a vzdělávání zaměstnanců není možné zachování trvalé udržitelnosti podniku. Vzděláváním zaměstnanců se rozumí firmou organizovaný vzdělávací proces, který zahrnuje vzdělávání v podniku (interní, organizované podnikem na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení) a vzdělávání mimo podnik (organizované externími subjekty ve specializovaných vzdělávacích zařízeních nebo ve škole). (Bartoňková, 2010)

Armstrong říká, že: „Pochopení schopností vyžadovaných jednotlivými rolemi je nejlepší základ pro vytváření situací a plánů: samostatného vzdělávání, koučování a konzultování, plánů personálního rozvoje nebo formálnějších způsobů a programů vzdělávání.“ (Armstrong, 2007)

Na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců sociálních firem myslí i indikátory sociálních podniků. Dle závěrů práce Dudákové (2014), která se zaměřila na validizaci právě Sady indikátory sociálních podniků, předpokládá indikátor důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců existenci plánu vzdělávání zaměstnanců. Žádný z respondentů jejího výzkumu však takový plán nemá. Někteří pracují s individuálními plány zaměstnanců, tak jak tomu byli zvyklí v sociálních službách. Mají vypracovány nástroje na zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců a na jejím základě pak plánují další vzdělávání. Někdy to je z důvodů postupu na vyšší pozici, změny výrobního programu, přestupu do jiné části integračního sociálního podniku, někdy i proto, že se změnil zdravotní stav zaměstnance. Někteří využívají pro své zaměstnance možnost rekvalifikace přes Úřad práce. Jiní získávají peníze na vzdělávání z dotací a vysílají zaměstnance na školení, nebo si zvou lektora. Většina respondentů výzkumu Dudákové považuje kontinuální vzdělávání za důležité, ale zároveň si uvědomuje, že se na ně nedostává finančních prostředků. Proto si integrační sociální podniky zaměstnance obvykle školí samy. Některé firmy v nových dovednostech své zaměstnance neškolí, ale jsou rády, že si zaměstnanci stávající dovednosti prohlubují a udržují.

Rozvoj zaměstnanců je možné zajistit mnoha způsoby. Finanční limity sociálních podniků však příliš nedovolují výběr vzdělávacích programů v takovém množství a kvalitě, jaká by byla potřebná. Pro nefinanční náročnost a vysokou efektivitu jsou nejčastěji využívány způsoby interního vzdělávání, jako je předávání zkušeností a znalostí mezi

zaměstnanci. Kombinací interního a externího vzdělávání může být koučink, mentoring či supervize. Velmi efektivním a beznákladovým externím vzděláváním je expertní dobrovolnictví.

## 7.6. Organizační kultura

Koncept organizační kultury je chápán jako jeden z pohledů na organizaci, umožňující pochopení jejího fungování. (Schultz, 1995)

„Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 1996)

Stejně tak R. Lukášová uvádí definice organizační kultury současných autorů, i například Schein (1992) ji definuje jako „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“. Lukášová píše, že v definování pojmu a vymezení struktury organizační kultury existuje velká diverzita, ale uvádí několik hlavních bodů: organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinuje efektivnost organizace, je skupinovým fenoménem a je výsledkem procesu učení. Dále je relativně stabilní a nese jistý potenciál ke změně (Lukášová, 2010).

Podle Rektoříka a kol. (2001) organizační kultura ovlivňuje to, jak se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jaký význam se přikládá skupinové práci, jakým způsobem se provádí kontrola, jak jsou odměňováni apod. Organizační kultura je dlouhodobým fenoménem, pomocí jazyka a symbolů se přenáší z generace na generaci. Může být silná a slabá. Silná organizační kultura má větší vliv na atmosféru v organizaci – zaměstnanci ji ve větší míře přijímají a je pro ně více závazná. Slabá kultura naopak svým zaměstnancům neříká co je důležité a co ne, je nečitelná, nečekaně se proměňuje i chování manažerů.

### 7.6.1. Vliv obsahu kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků

Lukášová uvádí, že výkonnost organizace je podle Denisona (1990) funkcí angažovanosti a participace členů organizace. Znakem angažované a participativní kultury je především skutečnost, že pracovníci organizace se chovají:

1. aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace;
2. autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy);
3. vůči organizaci loajálně.

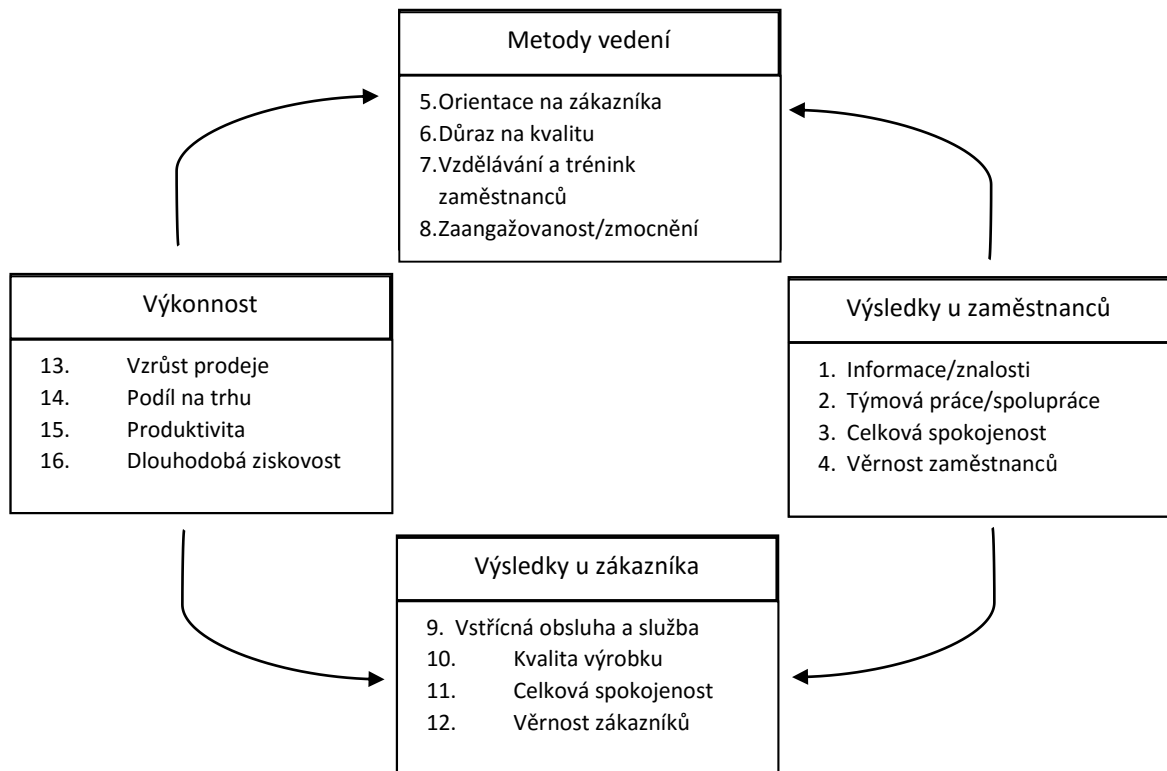
Lukášová (2010) dále poukazuje na další autory, kteří na odlišnosti mezi organizacemi ukazují skrze rozdíly v jejich kulturách a rozdíly v míře angažovanosti, participaci a „energetizace“ pracovníků. U těchto autorů se ukázalo, že vysoké míry angažovanosti a energetizace pracovníků dospívají organizace tehdy, jestliže pracovníkům umožňují soustavný rozvoj znalostí a dovedností, zmocňují své pracovníky a budují kooperativní atmosféru a týmového ducha a dbají na to, aby pracovní zatížení bylo rozděleno „férově“.

V organizacích, které jsou efektivní, mají lidé na všech úrovních vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, cítí se cennou součástí organizace a jsou si vědomi toho, že se svou prací podílejí na dosahování cílů organizace (Denison, 1990).

To, že mezi sebou souvisí vedení pracovníků, míra jejich angažovanosti a výkonnost organizace, ověřovala již celá řada studií a jejich sumarizaci provedl Wiley (1996, podle Wiley a Brooks, 2000). V návaznosti na další své výzkumy vytvořil model souvislostí – The linkage research model.

Zmíněný model poukazuje na to, že jsou-li v podniku přítomny uvedené charakteristiky vedení, tím více jsou zaměstnanci „energetizovaní“ a produktivní. A čím více jsou zaměstnanci produktivní, tím více jsou spokojeni zákazníci a tím je pak lepší i výkonnost podniku z dlouhodobého hlediska. (Lukášová, 2010)

Obrázek č. 5: The linkage research model



Zdroj: Lukášová, 2010 podle Wiley a Brooks, 2000

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 8. Vlastní analýza trhu sociálních firem v ČR

Organizace P3 – People, Planet, Profit o.p.s. (P3) v roce 2012 vytvořila Adresář sociálních podniků (dále jen Adresář). Tento Adresář je průběžně aktualizován a rozšiřován, jednak z vlastní iniciativy podniků, ale také na základě expertního monitoringu a telefonických rozhovorů. Jedná se v současnosti o jediný seznam sociálních podniků, který je známý po celé ČR. Odvolávají se na něj průzkumné a analytické materiály. Počet sociálních podniků registrovaných v Adresáři se stále zvyšuje, v únoru 2013 bylo zapsáno 143 subjektů, v květnu 2016 je na seznamu již 224 podniků. (Věcný návrh zákona o sociálním podnikání, 2016)

Dle tohoto Adresáře vypracovává (P3) každoročně dotazníková šetření, ve kterých sociální podniky monitoruje v mnoha oblastech. Monitoring probíhá převážně telefonickou a mailovou komunikací. Je v něm možné firmy filtrovat podle oblasti výkonu, místa výkonu, společenské prospěšnosti (oblasti zaměření) a cílové skupiny. Bohužel však není možné tyto kritéria kombinovat. (Sociální podnikání, 2016)

Na počátku mé diplomové práce na konci roku 2014 jsem si dle informací uvedených u jednotlivých firem v tomto Adresáři udělala vlastní šetření. Zaměřila jsem se na integrační sociální podniky, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením a působí na území hlavního města Prahy. U nich jsem zkoumala právní formy a dostupnost výroční zprávy a kladný hospodářský výsledek v posledních třech letech.

Celkem jsem vytipovala 33 integračních sociálních podniků působících v Praze. Cílem této analýzy bylo zjištění vzorku, dle kritérií stanovených v projektu diplomové práce. V době mého průzkumu, tedy na konci roku 2014, fungovalo 25 pražských podniků více minimálně 3 roky. Dalším 8 podniků bylo mladších 3 let. Byly to zejména podniky vzniklé z Evropských sociálních fondů.

Dále jsem se dívala na právní formu jednotlivých podniků a dohledatelnost výročních zpráv. Tu se mi podařilo vyhledat pouze u těch firem, kde je povinnost zveřejnění výroční zprávy či účetní uzávěrky. Tyto informace pro mne však nebyly nijak přínosné bez znalosti všech aktivit podniků a dalších okolností, jako je například čerpání dotací z Úřadu práce či



Evropských sociálních fondů. Proto jsem se rozhodla od tohoto kritéria ustoupit a nahradit toto kritérium vykazování aktivity směřující k finanční udržitelnosti na trhu.

## **9. Metodologie**

### **9.1. Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zmapovat, jak je nastavený systém v sociálních firmách a zda splňují principy, které vyplývají z podstaty sociálních firem. Zaměřila jsem se na pohled zaměstnanců na firmu jako osob, kteří jsou klíčoví pro integrační sociální firmu, a posláním firmy je pomáhat právě této skupině.

Mým záměrem bylo prozkoumat, zda je koncept sociálních podniků obecně vhodný, jak pomáhá zaměstnancům s postižením v jejich následném začleňování na otevřený trh a jaké prostředí pro ně nastavuje, tak aby zaměstnanci s postižením rozvíjeli své dovednosti a kompetence a stali se tak schopnými prostoupit systémem a nalézt si práci na otevřeném trhu práce. Dále jakými opatřeními sociální podniky systémově vnitřně zabraňují nahrazování sociálních služeb a zda nejsou spíše sociální službou oproti zaměstnání a plnění principu firmy. Tedy jak ošetřují udržování hranic mezi jimi jako zaměstnavateli a zaměstnanci s postižením.

Mým cílem bylo zmapovat prostředí zkoumaných sociálních firem a definování závěrů týkající se:

- Zapojení zaměstnanců do chodu sociálních firem
- Způsob vedení zaměstnanců v sociálních firmách
- Shrnutí nejzávažnějších problémů spojených s chodem firem

Tato doporučení by v budoucnu mohla sloužit dalším sociálním firmám při zakládání firem a ke zlepšení systému rozvoje ve stávajících sociálních podnicích.

## **9.2. Výzkumný problém**

Proč toto zkoumám – OTP, chráněné prostředí apod.

Trendy – OTP x zvýhodňování sociálních firem, uzákonění sociálních firem a jejich zvýhodňování ve veřejných zakázkách

Tyto tři sociální firmy se odchyľují od konkurence schopné firmy na otevřeném trhu práce a fungují více jako sociální služby

## **9.3. Výzkumné otázky**

1. Nabízí zkoumané sociální firmy zaměstnancům s postižením možnost dostatečného rozvoje a vzdělání?
2. Jsou sociální firmy svým chováním vůči zaměstnancům s postižením více konkurenčním podnikem nebo sociální službou?
3. Jak kultura sociálního podniku ovlivňuje jeho ekonomickou úspěšnost?

## **9.4. Celkový přístup a jeho zdůvodnění**

V závislosti na tom, že zkoumaným jevem je proces (vedení sociální firmy a rozvoj zaměstnanců s postižením) a účelem výzkumu je jeho detailní porozumění, zvolila jsem kvalitativní přístup. V projektu diplomové práce jsem původně zamýšlela zkombinovat kvantitativní a kvalitativní přístup, z toho jsem ale nakonec po zvážení všech okolností ustoupila. Důvodem bylo také to, že kvantitativní výzkum není zcela vhodný pro tuto cílovou skupinu, jelikož porozumění otázkám je pro lidi s mentálním postižením hodně těžké. Tuto skutečnost jsem si později ověřila přímo při vedení rozhovorů s těmito zaměstnanci.

Design výzkumu jsem cítila nejbliže metodě zakotvené teorie. Na počátku jsem si definovala výzkumné otázky, podle nich sestavila několik návodných otázek, poté jsem

postupně sbírala data v sociálních firmách, rozhovory přepsala a kódovala. Tyto kódy pak vedly k sestavení kategorií a určení vztahů mezi nimi.

Výsledkem výzkumu by mělo být teoretické vyjádření zkoumaného problému a odhalení vztahů mezi jednotlivými kategoriemi. (Strass, Corbinová 1999)

## **9.5. Technika sběru dat**

Pro sběr dat od respondentů za účelem výzkumu jsem zvolila hloubkové semi-strukturované rozhovory s jednotlivými respondenty s uzavřenými i otevřenými otázkami.

V každé firmě jsem nejprve rozhovor vedla se dvěma zaměstnanci a poté s jedním zástupcem vedení firmy. Ve všech případech to byla přímo ředitelka, případně jednatelka firmy.

Všichni zaměstnanci pracovali ve firmách více jak dva roky, proto měli větší náhled na prostředí a vedení a zkušenosti za již proběhlou dobu. Ve dvou firmách jsem rozhovor vedla pokaždé i s jedním zaměstnancem s vyšším stupněm mentálního postižení, proto data nebyla tak bohatá. Bylo nutné správně položit otázku, případně ji dovysvětlit tak, aby nebyla pochopena ve špatném významu.

Po prvních rozhovorech jsem otázky zrevidovala a doplnila o chybějící, na které jsem se dodatečně prvních respondentů doptala. Otázky pro obě skupiny jsou přiloženy v příloze diplomové práce.

Rozhovor však nikdy nebyl zcela identicky vedený, jelikož zejména vedoucí pracovníci často zaběhli v některých tématech hlouběji a v některých částech rozhovoru již byly obsaženy odpovědi na následující otázky. Nechala jsem jim tedy prostor vyjádřit se více k tématům, které považovali za důležité a problematické. U zaměstnanců s postižením se tyto tendence příliš neobjevovaly, často odpovídali přímo na mnou položené otázky a nevzdalovali se. Spíše se objevoval problém s porozuměním otázek, proto jsem některé upravila tak, aby byly srozumitelnější i pro tyto zaměstnance.

## 9.6. Výběr respondentů

### 9.6.1. Kritéria výběru

Při výběru sociálních firem jsem se snažila, aby podmínky prostředí a cílové skupiny pro jednotlivé firmy byly podobné a bylo tak možné provést lepší srovnání. Vzorek jsem vybrala podle následujících kritérií:

- integrační sociální podnik
- působící na území hlavního města Prahy
- fungující více než tři roky
- dle veřejně dostupných informací vykazující aktivity směřující k finanční udržitelnosti na trhu
- rozlišnost předmětu podnikání

Informace jsem vyhledávala na internetových stránkách P3 – People, Planet, Profit o.p.s. v adresáři sociálních podniků, na internetových stránkách jednotlivých podniků a jiných webových stránkách, sociálních sítích podniků a dále si některé informace ověřovala mailovou komunikací s podniky.

Poslední kritérium, tedy vykazování aktivit vedoucích k finanční udržitelnosti na trhu, jsem se zaměřila na čerpání příspěvků od Úřadu práce, čerpání dotací z evropských fondů, rozšiřování služeb, změny týkající se lokality, vedení a podobně.

Původní kritérium plánované v projektu diplomové práce, které se týkalo kladného hospodářského výsledku v posledních třech letech, jsem musela vynechat, a to z důvodu nemožnosti dohledání těchto dat. Výroční zprávy jsou dohledatelné pouze u velmi malého počtu firem kvůli rozlišným právním formám sociálních podniků. Pokud se mi podařilo výroční zprávu nalézt a byl v ní zaznamenán kladný hospodářský výsledek na konci minulého roku, nebylo možné rozlišit, zda tomu tak není díky dotacím z Evropského sociálního fondu, případně zda není firma dotovaná sociální službou a vedlejší výtěžnou činností zřizující neziskové organizace.

Proto jsem toto kritérium nahradila posledním zmíněným kritériem, kde jsem se snažila objektivně zhodnotit aktivity sociálních podniků. Také jsem se zúčastnila několika

seminářů a konferencí, kde jsem mohla do problematiky více nahlédnout a na kterých prezentovalo své aktivity mnoho sociálních firem.

### **9.6.2. Představení respondentů**

Respondent 1

**Název sociální firmy: Hračkotéka s.r.o.**

V ledna 2013 otevřely dvě kamarádky ze studií za podpory Operačního programu Praha Adaptabilita Evropského sociálního fondu kamenný obchod Hračkotéka, který navázal na již zaběhnutý internetový obchod s ekologickými hračkami. Obchod se nachází v centru Prahy. Hračky jsou převážně ze dřeva a papíru, jsou tedy plně recyklovatelné. Zaměstnávají osoby se zdravotním znevýhodněním, momentálně celkem 7 zaměstnanců s postižením. Dříve vedly firmu jako osoby samostatně výdělečně činné, nyní mají právní formu společnost s ručením omezeným. Dříve obchod v rámci projektu poskytovatel také tréninkový program, který však musel být po skončení projektu z finančních důvodů ukončen. Nabízejí také výrobu placek. Momentálně plánují otevřít druhou pobočku s menším obchůdkem na Praze 1. (Hračkotéka, 2013)

Rozhovor jsem vedla s jednatelkou společnosti a se dvěma zaměstnanci firmy, kteří jsou v obchodu zaměstnání již od jeho vzniku.

Respondent 2

**Název sociální firmy: Kavárna Bílá vrána, Pohoda o.p.s.**

Kavárna Bílá vrána je sociální podnik zřízený v roce 2011 obecně prospěšnou organizací POHODA a nachází se také v centru Prahy, v ulici Ve Smečkách. Místo je velmi příjemné, klidné a vyhledávané zejména maminkami s malými dětmi. V nabídce mají kromě nápojů také drobné občerstvení, jako polévky, sendviče a domácí koláče. Firma zaměstnává 5 lidí s mentálním a kombinovaným postižením na pozicích barman a pomocný pracovník v kuchyni a tři zaměstnance bez postižení na pozicích manažer provozu a asistent.

Zajistit finance pro provoz kavárny se snaží také prostřednictvím cateringu, na který mají speciálně vyškolené pracovníky. Kromě kavárenské činnosti provozují také divadlo s názvem Momentální scéna. V kavárně probíhá promítání filmů, vernisáže fotografií a obrazů apod. Vedle prostoru kavárny je možné si pronajmout prostor na pořádání přednášky či školení. (Kavárna Bílá Vrána, 2011)

Respondent 3

**Název sociální firmy: Maturus o.p.s.**

Maturus, o.p.s. se jako jedna z mála sociálních firem věnuje podnikání v oblasti grafiky. Byla založena v roce 2010 Nadací Jedličkova ústavu a škol, za pomoci programu Nadace Vodafone „Rok jinak“, kdy odborník z business sektoru přináší své know-how do neziskové oblasti. Zpočátku měla firma na starosti zpracovávání novoročenek a kalendářů s obrázky namalovanými žáky Jedličkova ústavu a škol. V současné době nabízí vytváření všech grafických materiálů pro firmy i veřejnost.

Na stálý pracovní poměr zaměstnává 4 osoby se zdravotním postižením na pozicích grafik, pomocný grafik, produkční a 2 zaměstnance bez postižení na pozici ředitelky a lektora. Současně nabízí tranzitní program, ve kterém se mohou absolventi škol Jedličkova ústavu a lidé s handicapem vzdělávat pod vedením zkušeného lektora v grafických a počítačových dovednostech. Tranzitní program provozuje z prostředků získaných z vlastní činnosti a dalších zdrojů. (Maturus, 2014)

## 9.7. Analytická procedura

Při analýze nasbíraných dat jsem postupovala dle pravidel zakotvené teorie. Po nasbírání dat jsem rozhovory přepsala a poté prostřednictvím otevřeného kódování kódovala a vytvořila kategorie, a poté následovalo axiální a selektivní kódování (dle Strauss & Corbin 1999), na základě kterého jsem zpracovala analytický příběh (Švaříček, Šedová, 2007).

### 9.7.1. Otevřené kódování

Z otevřeného kódování jsem vytvořila následující sadu kategorií:

#### **aktivity v rámci sociální firmy**

**Kódy:** catering, doporučení firmy dalším subjektům, exkluzivita, finanční podpora tréninku, režim tréninku, trénink

#### **okolní prostředí**

**Kódy:** konkurence mezi sociálními podniky, nedostatek sociálních firem, pohled lidí ze sociální oblasti, režim projektu v jiných firmách

#### **podpůrné mechanismy**

**Kódy:** finanční podpora, fundraising, náhradní plnění, nový zákon o sociálním podnikání, odborní dobrovolníci, zřizovatel firmy - POHODA o.p.s., pomoc městské části, pomoc zákona o sociálním podnikání, program sociálních služeb, projekty z evropských fondů, propojenost sociální služby a firmy, příspěvek od Úřadu práce, snaha o zlepšení

#### **prostředí sociální firmy**

**Kódy:** bývalé místo, bývalý nájemce, demotivace z důvodu malého množství práce, individualita kolegů, komplikace při provozu, naplnění času v práci, náročnost sociální firmy pro osoby s těžším postižením, nabídka v kavárně, nevýhoda - firma jako sociální služba, nevýhody pro zaměstnance s postižením, nízká mzda, nevýhoda práce v sociální firmě, nový obchod, nový prostor, pocit bezpečí, potřeba podniku, pracovní prostředí, pracovní režim v Hračkotéce, problém s kolegy, socializace lidí s postižením, specifikum zaměstnávání lidí s

postížením, stálost zaměstnanců, upravení podmínky pro OZP, vazby na ostatní zaměstnance, zaměstnání méně postižených lidí, zaměstnávání lidí s těžším postižením, zastaralé webové stránky, změny v sociální firmě, jistota sociální firmy

### **přechod na otevřený trh práce (OTP)**

**Kódy:** falešná představa o dovednostech, uvažování o změně, hledání nové práce, obavy ze zaměstnání na otevřeném trhu práce, požadavky na budoucí práci, jiné pracovní místo pro osoby s postižením, nabídka zaměstnání, otevřený trh práce, připravenost pro další zaměstnání, mzda u jiného zaměstnavatele

### **překážky v systému**

**Kódy:** bourání bariér v systému, obtíže s charakterem firmy, obavy ze ztráty zákazníků, problémy se změnou právní formy, systémové problémy, zastřešující organizace v útlumu, zpětný pohled na problémy s charakterem firmy, neúspěšné zaměstnání na otevřeném trhu práce

### **přístup zaměstnanců s postižením k práci**

**Kódy:** angažovanost zaměstnanců s postižením, cesta k práci, doba zaměstnání, důvod odchodu zaměstnance s postižením, charakteristika kolegů, komplikace v zaměstnání, motivace lidí s postižením, návraty, neschopnost najít si práci, nevědomost při nástupu do zaměstnání, obavy z cesty na neznámé místo, očekávání před nástupem do sociální firmy, ochota pomoci, pomoc při hledání práce, posedlost, postoj k zákazníkům, problémy se zaměstnanci, představa o změně práce, přechod na otevřený trh práce, přínos zaměstnání, reflexe vlastní práce, reflexe problému s kolegy, spokojenost v práci, spokojenost s penězi, stesk po práci, uspokojení z práce, vnímání zaměstnání v soc. firmě, výhoda zaměstnání v sociální firmě, výhoda sociální firmy, vztahy s kolegy, zamilovanost, závislost na Pohodě, získání energie po návratu do firmy

### **rozvoj zaměstnanců s postižením**

**Kódy:** další práce, finanční ohodnocení, finanční soběstačnost, hlavní přínosy pro zaměstnance s postižením, individuální schůzka, individuální plán, informování zaměstnanců o rozvoji firmy, podpora na pracovišti, náplň individuálních schůzek, nároky



na zaměstnance s postižením, nové dovednosti, nutné kompetence pro práci v obchodě, opatření pro udržení hranic, osamostatňování, osobní rozvoj, plán rozvoje, podpora lidí s postižením, pomoc při problému v práci, pracovní povinnost, předávání povinností, touha vedení o rozvoj zaměstnanců, samostatnost zaměstnanců OZP, spolupráce v týmu, staré dovednosti, využití potenciálu OZP, vztah k individuálním schůzkám, vztah kolegy k individuální schůzce, zapojení zaměstnanců do chodu firmy, zodpovědnost, zpětná vazba zaměstnancům od vedení, ztráta kompetencí, pochybnosti o svých schopnostech, limity lidí s postižením, kompetence zaměstnanců, porada, náplň porady

### **vedení sociální firmy**

**Kódy:** časová efektivita, časové možnosti vedení, mzda vedení, nedostatky vedení, podpora ze strany vedení, porada vedení, reflexe vedení, rozdělení kompetencí vedení, spokojenost s vedením

### **vnitřní nastavení**

**Kódy:** business plán, cash flow, cíl sociální firmy, doba fungování, finanční podpora, finanční rezerva, finanční soběstačnost, finanční zisk, charakteristika firmy, charakteristika sociální firmy, jako běžný podnikatel, myšlenka sociální firmy, přínos pro sociální službu, rozvoj firmy

### **vnitřní struktura sociální firmy**

**Kódy:** časový harmonogram, osobní označení, označení zaměstnanců, počet lidí v tréninku, počet zaměstnanců, počet zaměstnanců bez postižení, pozice lidí s postižením v sociální firmě, pracovní činnost, pracovní doba, pracovní kolektiv, pracovní doba, pracovní kolektiv, pracovní poměr, pracovní pozice, pracovní smlouva, pracovní úvazek lidí s postižením, zařazení

### **zaměstnanci bez postižení**

**Kódy:** obětaví asistenti, pomoc asistentů, důvod odchodu zaměstnance bez postižení, motivace zaměstnanců bez postižení, nároky na zaměstnance, práce asistenta, problémy se zaměstnanci bez postižení, vzdělání trenérů, zaměstnanci bez postižení, zátěž pro lidi bez postižení, zkušenosti lidí bez postižení, zkušenosti ze sociální služby

## **zázemí a aktivity zaměstnanců mimo pracovní prostředí**

**Kódy:** aktivity ve volném čase, bydlení, doba předchozího zaměstnání, komplikace se studiem, osobní potřeba, potřeba změny, problém se studiem, předchozí zaměstnání, představa o studiu, strach z reakce okolí, výhoda bydlení, reflexe studia

### **9.7.2. Axiální kódování**

Při axiálním kódování jsem propojila jednotlivé kategorie do souboru vztahů, ze kterého vznikl paradigmatický model (Tabulka č. 5), který obsahuje zvolený jev, příčinné podmínky, kontext, intervenující podmínky, strategii jednání a interakci a následky. Tato tabulka je také součástí příloh diplomové práce (Příloha č. 4)

Tabulka č. 5: Paradigmatický model

<b>PŘÍČINNÉ PODMÍNKY</b>	<b>JEV</b>	<b>KONTEXT</b>	<b>INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY</b>	<b>STRATEGIE JEDNÁNÍ A INTERAKCE</b>	<b>NÁSLEDKY</b>
Vnitřní nastavení Přístup k práci Systémové překážky	Rozvoj OZP	Pracovní prostředí Pracovní odpovědnost Způsob vzdělávání Vnitřní struktura Zařazení zaměstnanců	Vedení Zaměstnanci bez postižení Podpůrné mechanismy Zázemí a aktivity	Zapojení do rozhodování Finanční zabezpečení Zapojení do dalších aktivit Návrat do sociální firmy	Přechod na otevřený trh práce Zůstání v sociální firmě

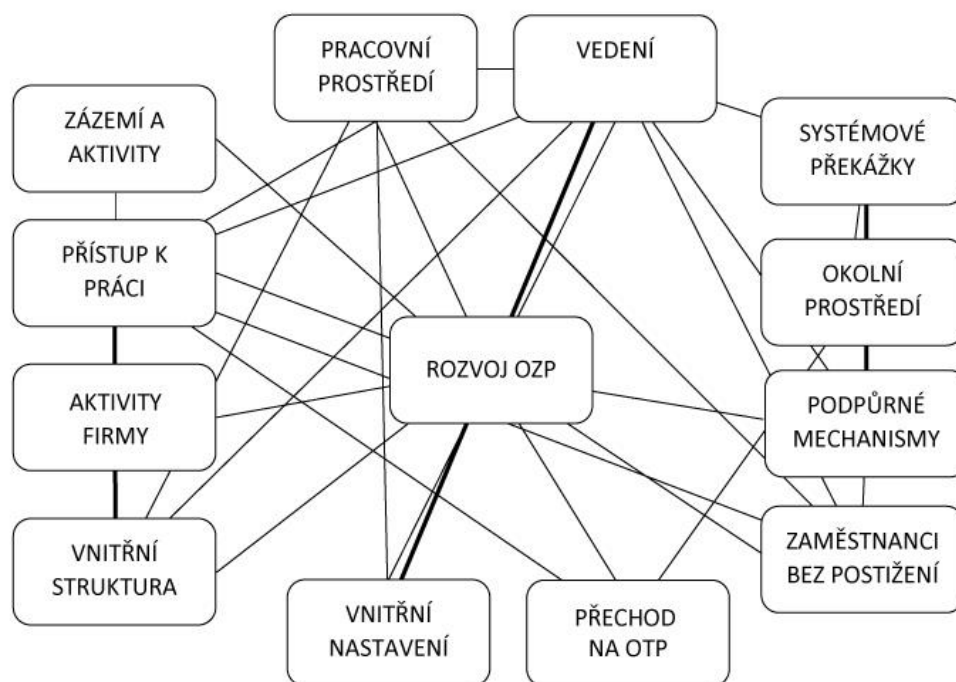
### **9.7.3. Selektivní kódování**

Cílem dalšího kroku, selektivního kódování, byla identifikace příběhu a vyložení kostry příběhu. Určila jsem ústřední kategorii, zanesla ji do vztahu s pomocnými kategoriemi a tyto vztahy jsem naznačila na grafickém schématu (Obrázek č. 6), které je také součástí přílohy (Příloha č. 5).

Jako centrální kategorii jsem si zvolila: **Rozvoj zaměstnanců s postižením (dále Rozvoj OZP)**. Centrální kategorie má určité vlastnosti a dimenze. Tyto jsou shrnuty na obrázku (Obrázek č.7).

Kostra příběhu vypadá takto: Rozvoj zaměstnanců s postižením je nedílnou součástí správného naplňování cílů sociálního podniku a zároveň prostředkem pro zlepšení situace ohledně zaměstnávání lidí s postižením na otevřeném pracovním trhu. Zaměstnanci s postižením vystupují aktivně k přístupu k práci a vyhledávají zapojení do aktivit firem. Pokud je rozvoj zaměstnanců podporován vedením, pracovním prostředím, zaměstnanci bez postižení a dalšími podpůrnými mechanismy, dochází k zapojení člověka s postižením do rozhodování a zvýšení tak jeho kompetencí a konkurenceschopnosti na trhu práce. Následkem takového konání může být přechod na otevřený trh práce, ale také poskytnutí prostředí tak bezpečného a pohodlného, že se člověk s postižením v systému neposouvá a ten se tak stává neprostupným. Celý příběh je provázán zázemím a aktivitami člověka s postižením mimo pracovní prostředí, jelikož tyto faktory ovlivňují zaměstnance s postižením více než zaměstnance bez postižení.

**Obrázek č. 6: Schéma vzájemných vztahů ústředních a pomocných kategorií**



**Tabulka č. 7: Vlastnosti a dimenze centrální kategorie.**

<b>Rozvoj OZP</b>	
Vlastnosti	Dimenze
Prostředí	Vnitřní x vnější
Stupeň vzdělání	Základní x pokročilé x nadstavbové
Financování	Hrazený x dobrovolný
Kvalita	Profesionální x laický
Forma	Prezenční x e-learningový
Doba	Jednorázový x Dlouhodobý

Cílem sociální podnikání by mělo být sociální začlenění a větší kvalita života osob znevýhodněných na trhu práce. Tito zaměstnanci však stále potřebují určitou míru podpory, která by však měla podněcovat jejich rozvoj a podporovat jejich aktivní vzdělávání se a v případech, kdy je situace pro tento krok příznivá podporovat přechod osob na otevřený trh práce. Tyto požadavky a jiné požadavky na vedení sociálních firem však na ně kladou velké nároky a zajištění všech podmínek je velmi obtížné i v kombinaci s finanční udržitelností.

To, zda budou zaměstnanci podporováni v rozvoji, záleží na nastavení cílů a hodnot organizace (Hračkotéka, V, 20 - *Tak naším cílem je jako sociální firma, trénink беру já jako službu, kdežto naplňování toho, že chceme být sociální firma je teďka. Tak si myslím, že to má jako fungovat.*) (V= vedoucí, Z1/Z2 = zaměstnanec)

Základním prvkem je zaměstnanec, který je pro práci angažovaný, motivovaný a aktivně se zapojující do chodu firmy, ale i ve svém osobním životě (Kavárna Bílá Vrána, Z1, 27 - *...i jsme dostali anketu, zrovna co tak a tak, tak já už to mam napsaný. Jsem o sobě chtěla napsat i knížku, o mě, jak to vypadá v chráněném bytě, jak to vypadá tady a tak.; 44 - já teď se snažím, to dělat, více se koukáme třeba když je někde nějaký, třeba když vidím,*

*že někde není něco v pořádku, tak já se snažím víc si všimnout, když něco není v pořádku. Třeba teď mají něco na zítra, tak já se snažím. Hračkotéka, V, 100 - ...M. a P. jsou třeba hrozně motivovaní pracovat, ten T. je takovej psychotickéj...P. a M. si svý práce vážej ale, i když je třeba už občas nebaví, tak jsou za ni rádi, ale T. prostě, já bych vlastně už nemusel pracovat....)*

U zaměstnanců s postižením se často objevují špatné zkušenosti z hledání práce, nemožnost najít si vhodnou práci a udržet si ji (Kavárna Bílá vrána, Z2, 2 - ...*někde na Míráku jsem pracovala, myla tam nádobí v kuchyni. Mi nechtěli zaplatit úraz, já od tamtud odešla.*; Hračkotéka, Z1, 8 - ... *malé brigády přes kamarády, pak jsem byla v Muzeu Karla Zemana, na dohodu o pracovní činnosti, takže to byly jen takové záchvěvy*)

K tomu, aby byl člověk výkonný v zaměstnání a cítil se spokojeně je nutné domácí zázemí a dobrý zdravotní stav. U lidí s postižením, jsou to oblasti, které často nemají pevné základy a proto je jejich stav kolísavý a může část ovlivnit jejich pracovní výkon. (Kavárna Bílá Vrána, Z1, 21: ... *no já dělám barmanku, myla jsem záchody, ale teď jsem měla alergickou reakci na rukách, tak jsem šla na Bulovku, aby zjistili co a jak, takže já jsem na tom place teď jenom.* Kavárna Bílá Vrána, Z2, 25: ...*bydlím v chráněném bytě na Hájích, takže tam se učím taky vařit, píct, učím se osamostatnit, abych něco dokázala a tak, oni nás k tomu jako vodou.*)

## **10. Zodpovězení výzkumných otázek**

### **10.1. Výzkumné otázky**

#### **10.1.1. Nabízí zkoumané sociální firmy zaměstnancům s postižením možnost dostatečného rozvoje a vzdělání?**

##### **Plánování rozvoje**

Ukázalo se, že plány rozvoje žádná z navštívených forem nemá. Nechtějí být příliš spojování se sociálními službami a individuálními plány v nich. Jelikož většina lidí v integračních sociálních podnicích zažila individuální plánování v sociálních službách a často na to nevzpomínají v dobrém. Také se mi při dotazování zaměstnanců stalo to, že si paní myslela, že myslím individuální plán ve službě samostatného bydlení a začala mi

povídat o něm. (Kavárna Bílá Vrána, V, 46 - .... jako jsou ty individuální plány, naplňování cílů a tak a to jsme nechtěli dělat, protože ti lidé, polovina z nich mají tu zkušenost z těch služeb, který využívají u nás. Ale říkaly jsme, že to je něco jinýho, aby si to i nepropojovali, tak se ty záznamy píšou k nim do složky jakýsi., Z1, 54 - ... Jo mám individuální plány, třeba abych se naučila pracovat s pračkou, mikrovlnkou)

### **Zapojení do chodu a rozvoje organizace**

Jedním z prvků řízení rozvoje zaměstnanců je jejich zapojování do aktivit uvnitř organizace, toto zapojení do chodu organizace jsem zjišťovala přímou otázkou. Někteří ze zaměstnanců kvůli svým limitům na zapojení do chodu nedosáhnou, ale někteří se zapojují velice aktivně a rádi. Tuto skutečnost potvrdilo i vedení podniku. (Kavárna Bílá Vrána, Z1, 76 - ...vždycky jim říkám, že by to chtělo vyměňovat obrazy, aby k nám chodili nějaký účinkující, nějaký herci, nebo něco, my jsme od někoho dostali nějakou dotaci nebo peníze. Hračkotéka, V, 66: ... No to bych řekla, že čím dál míň. Že na začátku, když jsme otvírali, tak jak tu byli jen dva, tak jsme o všem mluvili společně. Ted' už není čas a nima řešit, jestli se jim líbí bílá nebo zelená, což jsme předtím s nima vážně řešily. Ted' tu to takto není. Ale třeba jak se Nedělka rozhodla, že by to tam zkusila, tak částečně jo. Částečně no. A taky jim ukazujeme, jak se to vyvíjí a tak no. Anebo detaily, že Marek chce aby peníze byly v kase nějak, tak to řešíme na těch poradách a pak se snažíme to tak dělat.; Hračkotéka, V, 71 - Ne to nechoděj, to občas P. narazí na nějakou knížku, ale to pouze ona. Protože ten intelekt je takovej. M. třeba je z některých věcí nadšenej a pak je nabízí, ale nemá už na to kapacitu vyhodnotit. Tím je to limitovaný hrozně. Maturus, V, 35 – no oni vlastně tím, že se na tom podílej, tak je to tak super, je to díky nim hlavně, Maturus, Z1, 25: ...bylo by fajn mít ve správní radě někoho, kdo rozumí grafice, kdo by nás naučil další věci a podíval se na ty věci z venku, občas poradil a tak).

### **Zodpovědnost**

Důležité pro správné motivování a angažování zaměstnanců je předávání zodpovědnosti za některé úkoly, v sociálních podnicích, které jsem navštívila, nebyl problém s přebíráním zodpovědnosti. Každý zaměstnanec věděl, jaký je jeho úkol a za co zodpovídá. (Hračkotéka, Z2, 32 - ... když jsem na kase tak kasa, doplňování zboží je taky moje kompetence, V, 85: ... No ted' se rozjelo to, že tu necháváme P. s klukama samotný a zvládaj

*to, ne možná s nadšením, že je to uvádí do nějakého stresu, ale jde to. Jen nějaký nenadálý informace, když je problém s kartama třeba, tak to neuměj vysvětlit tomu zákazníkovi tak, aby to pochopil. Ale nedovedu si představit, že bychom tu nebyli den třeba, to myslím, že nikdy nepůjde. Leda by byl někdo další s postižením, kdo by to zvládl, ale my zas takovýho kdo je totálně samostatnej, vlastně nehledáme ani jako, ten si najde práci někde jinde. Kavárna Bílá Vrána, Z1, 40 - ... já tady hlavně mám na starosti zákazníky, hlavně aby byl čistej plac, hlavně o čistotu, abychom to tady měli pořád hezký, Maturus, V, 20 - je tu velká loajalita k firmě, každý bere své zodpovědnosti poctivě, proto jsou také některé věci citlivé, když chci řešit třeba IT, který měl doted' J. na starosti).*

### **Nové dovednosti**

Na otázku týkajících se nových dovedností neuměli zaměstnanci často plně odpovědět a bylo nutné jim otázku položit také jiným způsobem. V Maturuse byla jednoznačná odpověď, jelikož obě účastnice výzkumu prošly tranzitním programem, naučily se toho během tří měsíců opravdu hodně a mají také co nabídnout svému budoucímu zaměstnavateli. (Kavárna Bílá Vrána, Z1, 60 - ...věnovat se těm zákazníkům, vždycky se ptát, prostě věděj, že ta jsem a taky dívat se těm zákazníkům do očí, Hračkotéka, Z2, 56 - ... Tak ta kasa je jiná, tak s tím jsem se musel učit.)

### **Přechod na otevřený trh práce**

U tématu přechodu na otevřený trh byla odpověď ve všech případech dost podobná, jak na straně vedení, tak na straně zaměstnanců. Většina lidí si v momentální situaci neuměla představit přesun na OTP, a to zejména z důvodu jeho náročnosti a nepřizpůsobivosti. Také dvě firmy uváděly, že jejich zaměstnance by nikde jindy nezaměstnaly, kvůli jejich většímu stupni postižení. (Hračkotéka, V, 94 - ...právě myslím, že ne no. Jako někdo jo, může to bejt někdo po úraze, se spousta věcí naučí a jde dál, ale vlastně ti zaměstnanci, co jsme si vybrali, tak asi ne. Maturus, V, 28 - ...no pro někoho by to určitě bylo, třeba N. je hrozně šikovná, i když ted' bych to teda nechtěla, aby odešla, ale jo, myslím, že by mohla jít na otevřený trh. I když my zase děláme toho hodně a pořád ej co rozvíjet, takže to možná neberou úplně jako sociální firmu, ale spíš jako podnik.) Všichni zaměstnanci při rozhovoru uvedly, že chtějí zůstat tam kde jsou, že jsou spokojeni a nadšení z prostředí a práce, kterou dělají (Maturus,

Z2, 48: *...já chci zůstat tady, dokud to půjde, mě se tady líbí, přijde mi, že jsem to svoje místo našla.*, Kavárna Bílá Vrána, Z2, 101: *nee, já chci zůstat tady do konce života)*

### **Rozvoj zaměstnanců ze strany vedení**

Vedení na zaměstnance působí skrze hromadné porady, na kterých se setkávají všichni zaměstnanci a řeší zejména provozní záležitosti. V Hračkotéce, jako jediné, mají zavedené pravidelné individuální schůzky, na kterých řeší cílený rozvoj zaměstnanců. Je to dané i vzděláním obou majitelek, kterým je ergoterapie. Na těchto schůzkách pak působí spíše jako terapeutky. To však jistě není na škodu. (Hračkotéka, V. 54: *Jo a je to tak, že ne všichni využijí tu hodinu na schůzku, někdy to trvá 5 nebo 10 minut, někdy je to prostě delší. Ale v rámci toho individuální se neřeší jen pracovní návyky, s Markem třeba trénujeme zboží v rámci hodiny. Jak je tu dlouho, tak se ty věci opakují, tam je vlastně nějaká podpora toho, že dobrý, že se nerozčilil a tak trénujeme zboží.*, Hračkotéka, Z2, 40: *Různý problémy tady v Hračkotéce, jakej byl celej tejden, občas si zahrajeme nějakou hru, abych věděl, jak se to hraje a tak.*, Kavárna Bílá Vrána, Z1, 47: *... jo to myslím, že se to i bude dělat nějaký schůzky, myslím, že to plánujou, že něco takového bude, ale myslím, že jo, že by to bylo dobrý, my jsme o tom i mluvili na poradě)*

### **Informování o plánech rozvoje**

Informování o plánech rozvoje je i vzhledem k velikostem všech firem přirozenou součástí interní komunikace. Zaměstnanci potvrdili, že ví o plánovaném rozvoji a dalších chystaných aktivitách. (Maturus, V, 17: *...jo to ví o všem, jsme malí a všechno řešíme společně.* Hračkotéka, V, 60: *Jo to v rámci té týmovky jsou informováni, že teď budeme mít ten obchůdek v Růžový, že Nedělka přejde tam.*)



### **10.1.2. Jsou sociální firmy svým chováním vůči zaměstnancům s postižením více konkurenčním podnikem nebo sociální službou?**

#### **Přínosy pro zaměstnance s postižením z pohledu vedení**

Ani jedna zástupkyně vedení nepochybovala o přínosech, které sociální firma zaměstnancům přináší. I sami zaměstnanci uměli ocenit tento přínos a jsou si vědomi toho, že podmínky, které jim sociální firma poskytuje, nejsou pro trh obvyklé a velmi si jich váží a oceňují je. Spokojenost je na zaměstnancích vidět na první pohled a rozhovory s nimi pro mě byly velmi dobíjející. (Hračkotéka, Z1, 20 - *...já si vlastně neumím představit, že by nějaký jiný šéf pečoval o své zaměstnance tolik jako holky, ony nejen, že jsou velmi sdílné jakékoliv diskuzi, ale tím, že jsou to ergoterapeutické bytosti, tak se starají o jakékoliv naše blaho, fyzické i psychické, a je to hrozně mírumiluvné prostředí, kde se může člověk rozvíjet, kdekoliv. Hračkotéka, V, 20 - Že mají možnost pracovat a socializovat se. Že jsou v kontaktu s lidma, jsou aktivní, můžou se rozhodnout, jestli si koupí chleba, lepší nebo horší, rozhodují o svém životě, větší soběstačnost.;* Maturus, V. 2 - *...že už dopředu se počítá s jejich hendikepy, sociální firma díky znalosti prostředí umí přizpůsobit podmínky a zaměstnanec pak nemusí narážet na bariéry, jako v klasické firmě.;* Kavárna Bílá Vrána, Z1, 15 - *že jsou členy nějakého týmu, že je to motivuje na sobě pracovat a učit se nějakým novým dovednostem.*)

#### **Nevýhody zaměstnávání osob s postižením v sociálních podnicích**

Ze strany zaměstnanců ani vedení sociálních firem nezaznělo příliš nevýhod sociálních podniků pro jejich zaměstnance. Zaměstnanci s postižením uváděli pouze technické věci například, že cesta do práce jim trvá příliš dlouho. Ředitelka Maturusu považuje za nevýhodu to, že si lidé s postižením nešáhnou na klasickou zakázku a nezažijí prostředí reálné firmy.

#### **Problematické oblasti**

Oblastí, které nejsou v podniku ideální, se však několik v průzkumu objevilo. Jsou spojené, zejména se vztahy mezi zaměstnanci, kde se buď objevuje konkurence mezi zaměstnanci (Maturus) nebo fakt toho, že každý zaměstnanec s postižením má specifické potřeby a potřebuje speciální zacházení, zatěžuje nejen vedení firem, ale také zaměstnance navzájem.

(Hračkotéka, V, 56: *No často ted' řešíme, že ten tým je větší a větší, přestože když tu byl trénink, tak tu bylo loni třeba 10 lidí se tu střídalo, protože bylo vždycky 5 lidí v tréninku plus ti naši zaměstnanci. Takže se pak řeší, že je to na ně náročný, ta komunikace v té velké skupině. Takže je to tak, že každéj má svoje, prostě někdo je akční, někomu to nevyhovuje, tak se pořád učíme, že se musíme respektovat navzájem, počkat, tak to se řeší nejčastějc asi. Jednou za čas se řeší hygiena těch kluků, pak se na provozních řeší, že tu bude praktikantka, nebo že tu my nebudeme a že se bude řešit Ružová, takže budeme často odcházet a tyhle věci, který nejsou standartní, když najednou se nám mění ten režim, který je nastavenej, tak to dost berou úkorně)*

Dalším tématem, které se týká pouze Kavárny Bílá Vrána, je spojení sociální služby s podnikem. Které může v některých případech zavádět mylný dojem pro zaměstnance s postižením. Jak sama ředitelka POHODA o.p.s. uvedla, je velmi důležité tento fakt ošetřit a vyhnout se situacím, ve kterých zaměstnavatel jedná se zaměstnancem s postižením, jak s klientem. (Kavárna Bílá Vrána,, V, 17: *...že když si organizace, co dělá sociální služby, založí svůj podnik, tak je tam velký riziko, že si z toho udělá další službu. Pak je tu, jak je oslovuji, že za ně řeším nějaké kompetence, že se matou rolí, jestli je to ještě klient nebo pracovník. Takže to si myslím, že je určitý riziko a pak se t lidé dostanou do další sociální služby, ale nezískají pracovní zkušenosti. Protože pak na OTP není nikdo, kdo to za ě dělá, připomene 100x něco, není tam člověk, co volá domů, že by si ten pracovník mohl vzít náhradní tričko apod. Takže se tam můžou přebírat ty odpovědnosti. Jo určitě, my se snažíme, abychom tyto věci tady nedělali, už jen tím, že tu je manažerka podniku, která nemá žádnou zkušenost ze soc. služeb, další kolegyně nemá žádnou zkušenost ze soc. služeb, je si dodělala kurz pracovníka v soc. službách, aby byla připravena na některý rizika a aby si rozšířila vzdělání, ale pak tu mám kolegyni, která pracuje pod denním stacionářem, která je člověk se sociálním vzděláním a umí pracovat na poli soc. služby i tady v podniku a dokáže ostatním kolegům dát zpětnou vazbu, pozor, řešíš tu něco, co ze strany kolegy řešit nemáš.)*

### **10.1.3. Jak kultura sociálního podniku ovlivňuje jeho ekonomickou úspěšnost?**

#### **Pobírání mzdy a pracovní poměr**

Zaměstnanci všech firem pobírají mzdu, avšak v minimální výši. V Maturusu a Hračkotéce jsou všichni zaměstnanci zaměstnání na pracovní poměr, v Kavárně Bílá Vrána získají na počátku dohodu o provedení práce. (Maturus, V, 10 – *dostávají podle mě podprůměrně, je to hrazený z Úřadu práce, mají to i diferencovaný, ale pokud budeme vydělávat, tak myslím, že zvýšení je dobrá motivace*; Hračkotéka, V., 35: *Od nás dostávají minimální mzdu, takže to může být pro ně nevýhoda.*)

#### **Zdroje financování**

U všech tří firem je financování poskládané z několika zdrojů. U Maturusu a Hračkotéky to je kombinace zejména vlastních zdrojů a příspěvku Úřadu práce. U Kavárny Bílá Vrána tvoří velkou část financování catering, bez kterého byla se kavárna neuvivila a část nákladů je pak hrazena z vedlejší činnosti obecně prospěšné společnosti POHODA, která kavárnu provozuje. (Hračkotéka, V, 40 - *My zaměstnáváme víc jak 50% lidí s postižení, takže máme peníze z Úřadu práce, kde dostáváme část na mzdu zaměstnanců, ale jinak žijeme ze zisku no. 41: my ještě jak jsme hračkářství, tak je to dost sezonní a náš BP je nastavený tak, že když pojedeme s tržbama, který byly v roce 2015, tak zaplatíme stávající zaměstnance a zaplatíme nájem, kterej je tady vysokoj a na konci roku budeme na nule. Ale třeba teď máme něco schovanýho jako z minula, tak teď můžeme používat ty peníze na mzdy z toho, co máme ušetřeno, kdybysme tohle neměli, tak se třeba v červnu ostaneme do mínusu, ale ten propočet a předpoklad je, že to prostě vyjde. Maturus, V., 3 - ...já mám příspěvek od Úřadu práce a když má víc jak 50 % lidí s postižením, tak je to náročnější no. Nejdu tu tak po tom, zda mají dobrej výkon. Grafický studio si na sebe i s příspěvky od Úřadu práce vydělá, ale tranzitní program ne. Kavárna Bílá Vrána, V, 27: ... Tak 30% musíme naplňovat zvenčí, je to těžké. Nebýt cateringu, tak je to ještě větší průšvih. Z Pohody, z nadací a nadačních fondů, z firem, ale firmy ty nám peníze často nedávají, ty nám pomáhají tím, že nám pomáhají s cateringem, a nám nejde jenom o ty peníze, ale o ty příležitosti. Protože člověk, když nemá co dělat, tak nemá motivaci. Hračkotéka, V, 94 - je to pak ta služba, na kterou musí pak podle mě přispívat stát. No a my se nikdy nechceme stát ještě navíc poskytovatelem sociální služby. Nebo to pak*

*může být, že na to dostaneme dotaci, kde víme, jak to má fungovat, ale to už dovedeme zařídit, ale není to z našich zdrojů.)*

### **Zaměstnanci bez postižení**

Skupinou, která ovlivňuje chod podniku, jsou také zaměstnanci bez postižení, kteří se většinou nachází na pozici trenérů a asistentů, případně dobrovolníci. Obtíže s touto skupinou se objevovaly v některých firmách dříve a hlavním důvodem bylo těžké propojení sociálního aspektu a nutnosti podání určitého výkonu pro zajištění ziskovosti podniku a zároveň podpory lidí s postižením. Zaměstnanci s postižením však vždy hodnotili tuto skupinu velmi pozitivně a na nic si v jejich případě nestěžovali (Maturus, V, 13: *...no byly tu dřív nějaký problémy mezi vedením a trenéry, grafici jsou specifická skupina a je to těžký najít někoho na dobu určitou a nenabízíte mu stálou práci, tak se hodně měnili, ale zase to byla nakonec i výhoda, že byl každej jinej, tak se naučili; Hračkotéka, V. 48: No my jsme měli Helču ergoterapeutku, takže to vůbec nebyl problém a pak to byla Kristína, která neměla žádné speciální vzdělání, ale prošla tím prvním projektem jako projektová manažerka a s těma lidma pracovala hezky, to se nám líbilo a tu odbornou část, jsme do toho mohly vnést my. Kavárna Bílá Vrána, Z1, 18: *...no protože tady jsou asistenti, kteří žijou srdcem, protože nám pomáhají, já se třeba učím vařit, pít, mi taky umožnej, že si to muzu zkusit, je to mezi nimi příjemny, mezi těma asistentama a ta vedoucí je velice příjemná osoba)**

## IV. Diskuze výzkumu

V mém výzkumu ve třech integračních sociálních firmách působících v hlavním městě Praze jsem se zaměřila na několik aspektů řízení lidských zdrojů. Výsledky rozhovorů s jednotlivými účastníky výzkumu se liší, jak pozicí daného pracovníka v hierarchii organizace, tak mírou postižení zaměstnance.

Oblasti, které považuji za hlavní a na které je potřeba se při řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích zaměřit, jsou:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Předávání zodpovědnosti
- Motivování zaměstnanců
- Vytváření přátelského pracovního prostředí

Ani jedna ze zkoumaných firem nemá zavedený rozvojový plán pro OZP, což bych viděla jako možný problém ve sledování rozvoje zaměstnanců. Není neobvyklé, že plány osobního rozvoje vypracovávají zaměstnanci komerčních sektorů, proto bych navrhovala pro vyšší efektivitu vzdělávání zaměstnanců tento nástroj zavést. Jak jsem zmiňovala již dříve, firmy se v některých případech obávají propojování sociálních služeb a sociálních podniků, a k tomu by mohlo zavádění plánů rozvoje v některých případech vést. Jde ale využít plánovací metody, které jsou pojaty zábavnější formou a nejsou svázané standarty kvality sociálních služeb, kde je individuální plánování více systematizované. Ze strany OZP jsem se nesešla s negativním postojem k poradám či individuálním schůzkám, proto to neshledávám rizikem. S plán rozvoje zaměstnance je mimojiné počítáno v Sadě indikátorů integračních sociálních podniků.

Další formy vzdělávání nejsou ve zkoumaných sociálních firmách také příliš rozšířeny. Zaměření je spíše na interní vzdělávání, zaučování a rozvíjení dovedností uvnitř organizace. A to z důvodu finanční náročnosti externího vzdělávání.

Jako možným řešením bych v tomto bodě viděla využívání expertního dobrovolnictví z firem. Tento způsob vzdělávání již jedna ze zkoumaných firem využívá, pouze však pro účely vzdělávání managementu. Expertní dobrovolnictví je však možné využít také pro školení zaměstnanců s postižením, například v komunikačních, grafických dovednostech, v baristických a cateringových službách a mnohých dalších. Organizací, která expertní dobrovolnictví v ČR nejvíce zajišťuje je platforma Byznys pro společnost v rámci jejího programu Know how pro lepší svět.

Předávání zodpovědnosti zaměstnancům je velkým bodem osobního rozvoje, tento bod se dle výzkumu zdál být naplněn, jelikož všichni zaměstnanci uváděli, že mají v rámci své pracovní náplně svěřené aktivity. Je sice nutný častý dohled, jak vedení dodává, zaměstnanci jsou ale velice motivovaní

Je těžké jednoznačně zhodnotit z jednoho rozhovoru se zaměstnanci, zda je jejich postavení ve firmě spíše zaměstnanecké nebo klientské. Je ale jasné, že zaměstnanci se v sociálních firmách cítí bezpečně a prostředí sociálních firem nechtějí opouštět. Vedení sociálních firem se snaží pracovní vztahy ošetřovat, mimo jiné používaným názvoslovím. Pojem klient se snaží nepoužívat a spíše poukazují na zaměstnanecký vztah obou stran. Organizační kultura je velmi kooperativní a styl řízení ve většině případů silně demokratický. Vše je také závislé na míře postižení zaměstnanců s postižením.

Ekonomická úspěšnost zkoumaných podniků by se dala nazvat ve většině případů vyrovnanou. Je tomu tak díky vlastní tržbám organizací, jejich snaze o inovace a rozvoj a také díky příspěvkům z Úřadu práce.

Pro zjištění dopadů kultury na ekonomiku firem bych doporučila vypracovat speciální výzkum.

## V. Závěr

V práci jsem se zaměřila na pohled na sociální podniky z perspektivy, která se prozatím v České republice příliš neřeší. Lidské zdroje hlavní součástí všech subjektů a jejich řízení a péče o ně může společnosti přinést jak hodně zisku, tak i společenského prospěchu. Trendem u nastupující generace Y je výběr zaměstnavatele ne pouze podle finančních prostředků, které nabízí, ale také podle společenské prospěšnosti, diverzifikovaného prostředí, nabízených benefitů, flexibilních forem práce apod.

Sociální podnikatelé z tohoto pohledu představují jedny z prvních společností, které tyto trendy zavedly. Hlavním znakem je samozřejmě jejich společenská prospěšnost. Ale také v případech, kdy je to možné, umožňují svým zaměstnancům, kteří mají specifické potřeby, využívat podmínek ulehčující jejich pracovní zapojení a aktivity s ním spojené.

Cílem mé diplomové práce bylo prozkoumat požadavky a očekávání zaměstnanců s postižením od sociálních firem a organizační kulturu firem. Na základě těchto zjištění pak shrnutí doporučení pro vedení sociálních firem.

Jako velmi zajímavé pro mě bylo zkoumání pohledu na řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích jak z pohledu zaměstnanců s postižením, tak z pohledu vedení firem. Obraz fungování organizací byl tak ucelený a pokrýval téměř všechny oblasti vedení zaměstnanců.

Jako hlavní teorii jsem vybrala rozvoj zaměstnanců s postižením, která mi přijde jako jedna z klíčových pro naplňování principů sociálních podniků, zejména podniků integračních. Sociální podniky mají nelehký úkol skloubit všechny principy jejich vedení a zároveň být schopni udržitelnosti na trhu. I když by se zdálo, že jsou v České republice všechny nutné okolnosti pro fungování těchto firem ošetřeny, ukazuje se, že jejich finanční udržitelnost na trhu je bez příspěvků aktivní politiky zaměstnanosti téměř nemožná.

Jak se v mém výzkumu ukázalo, zaměstnanci s postižením se v podnicích cítí velmi bezpečně a opuštění podniku je pro ně mnohdy nepředstavitelná záležitost. Učí se novým dovednostem a zvyšují tak svoji konkurenceschopnost na pracovním trhu, přesto jejich propustnost je v současné době téměř nulová. Tento fakt se ale pravděpodobně opět změní

po započítání projektů z nových dotačních programů Evropské unie. Několikrát také v rozhovorech zazněl fakt, že je sociálních podniků neustále málo a proto není dostatek pracovních míst pro další skupiny znevýhodněných osob.

Věřím, že se sociální podniky i přes finanční zátěž, budou stále více věnovat cílenému rozvoji dovedností svých zaměstnanců.



## VI. Prameny

### Literatura

ADAIR, J. *Adair on Leadership*. Thorogood Publishing, 2010

ANHEIER, H. K. The third sector in Europe: Five theses. Civil Society Working Paper 12. The Centre for Civil Society, Londýn: London School of Economics and Political Science, 2002.

ARMSTRONG, M. *A handbook of personnel management practice*. 6. ed. London: Kogan Page, 1996. ISBN 978-074-9420-284.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *The social economy in the European Union: report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)*. Brussels: EESC, 2012. ISBN 92-830-1965-2.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ASHKANASY, Neal M., C. P. M. WILDEROM a Mark F. PETERSON (eds.). *Handbook of organizational culture and climate: the rites and rituals of corporate life*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. Expert (Grada). ISBN 07-619-1602-4.

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

CHIUMENTO. *Get Engaged*. London 2014, Chiumento.

DENISON, D. R. a A. A. KENNEDY. *Corporate culture and organizational effectiveness: the rites and rituals of corporate life*. New York: Wiley, c1990. Expert (Grada). ISBN 04-718-0021-X.

DECI, E. L. *Effects of Externally Mediated Rewards in Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, April 1971. Vol.18

DOHERTY, B., G. FOSTER, Ch. MASON, J. MEEHAN, K. MEEHAN, N. ROTHEROE a M. ROYCE. *Management for Social Enterprise*. London: SAGE Publications Ltd., 2009. ISBN 978-1-4129-4748-0.

DEFOURNY, J., NYSSSENS, M. *Defying social enterprise*. In. NYSSSENS, M. *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge, 2006.

DOHNALOVÁ, M. A KOLEKTIV. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 80-735-7269-9.

DOHNALOVÁ, M. *Sociální ekonomika v evropském kontextu: osvětová publikace*. V Brně: Nadace Universitas, 2006. Scientia (Nadace Universitatis Masarykiana). ISBN 80-720-4428-1.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika - vybrané otázky: osvětová publikace*. Praha: VÚPSV, 2009. Scientia (Nadace Universitatis Masarykiana). ISBN 978-80-7416-052-3.

DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, T. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. ISBN 978-80-7552-061-6.

DEAL, T. E. a A. A. KENNEDY. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., c1982. Expert (Grada). ISBN 02-011-0277-3.

DUDÁKOVÁ, Z. *Integrační sociální podnik jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti*. FHS UK, 2014. Diplomová práce. Karlova Univerzita.

FRAŇKOVÁ, E. 2013. *Výtah z odborné literatury k tématu sociálního podnikání a indikátorů sociálních podniků*. Brno,

HANUŠOVÁ, J. *Odměňování zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích*. FHS UK Praha, 2015. Diplomová Práce. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

HERZBERG, Frederick., Bernard MAUSNER a Barbara Bloch. SNYDERMAN. *The motivation to work*. New York, Wiley

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

KOONTZ, H. a WEIHRICH, H.. *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 8072190148.

KOUBEK, J. a R. KOMÁRKOVÁ. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. Ars magna. ISBN 80-726-1116-X.

KRHUTOVÁ, L. *Úvod do disable studies*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 987-80-7464-288-3.

KURKOVÁ, G. a P. FRANCOVÁ. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, 41 s. ISBN 978-802-6040-422.

LANFRANCHI, J., NARCY, M., LARGUEM, M. *Shedding new light on intrinsic motivation to work: evidence from a discrete choice experiment*. KYKLOS, 2010

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MASLOW, A.. *Motivation and personality: how do you motivate employees?*. [3rd ed.]. New Delhi, India: Pearson Education, 1987. Harvard business review classics. ISBN 81-317-1149-8.

NYSSSENS, M. a S. ADAM a T. JOHNSON (eds.). *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. New York, NY: Routledge, 2006. ISBN 0-415-37879-6.

PANČOCHA, K. *Postižení jako axiologická kategorie sociální participace*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 80-210-6344-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: osvětová publikace*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PESTOFF, V. A. *A democratic architecture for the welfare state*. New York: Routledge, 2009. ISBN 0203888731.

PROCHÁZKOVÁ, L. *Možnosti pracovního uplatnění lidí s postižením - současné trendy v České republice a v zahraničí: report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7607-5.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. Ars magna. ISBN 80-245-0703-X.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RYCHETSKÁ, N.. *Pracovní motivace zaměstnanců v nevládních organizacích projektu Rekonstrukce státu*. FHS UK Praha, 2015. Diplomová Práce. Karlova Univerzita. Vedoucí práce Kateřina Legnerová.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2487-2.

SCHULTZ, M.: *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 3-11-0141137-X

STRAUSS, Anselm L. - CORBIN, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Anselm Strauss, Juliet Corbinová. Vyd. 1. Boskovic : Albert, 1999. vi, 196 s. (SCAN ; 2) ISBN 808583460X.

*Sociální ekonomika v Evropské unii a její aplikace na podmínky České republiky: osvětová publikace.* Praha: Orfeus, 2004. ISBN 80-903-5191-3.

ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry.* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

WILEY, J.W., BROOKS, S. M.: The High-Performance Organizational Climate. In WILDEROM, C. P. M. a Mark F. PETERSON (eds.). *Handbook of organizational culture and climate: report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC).* 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. Manažer. ISBN 07-619-1602-4.

#### Webové zdroje:

EMES: International research network [online]. Liege: University of Liege [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://emes.net/>

Evropský sociální fond, Operační program zaměstnanost [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-067-opz>

International Research Network [online]. Liege, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://emes.net/>

Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením [online]. Praha: Magnetpro, 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.nfozp.cz/>

Neziskový sektor. In: Elektronické studijní materiály [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=58901](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58901)

Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. In: *Strukturální fondy* [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>

Platforma sociálních firem v ČR [online]. Praha, 2011 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [www.socialnifirmy.cz/](http://www.socialnifirmy.cz/)

ROELANTS, B.: Šíření sociální ekonomiky. První evropská conference k sociální ekonomice v zemích střední a východní Evropy. Praha, 24. a 25.10.2002. Oficiální materiál conference. [cit. 2014-04-18]. Dostupný z: <http://www.cecop-est.cz/conference.html>

Sociální podnikání - Principy a definice. České sociální podnikání [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. In: Integrovaný portál MPSV [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg\\_zam\\_2020/strategiepz2020.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf)

TESSEA. Tematická síť pro sociální ekonomiku [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz>

Věcný záměr zákona o sociálním podnikání. In: *Aplikace odok* [online]. Praha: Vláda ČR, 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: [https://apps.odok.cz/veklep-detail?p\\_p\\_id=material\\_WAR\\_odokkpl&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=3&material\\_WAR\\_odokkpl\\_pid=KORNA8RJ6WUJ&tab=detail](https://apps.odok.cz/veklep-detail?p_p_id=material_WAR_odokkpl&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=3&material_WAR_odokkpl_pid=KORNA8RJ6WUJ&tab=detail)

Vyhlášené výzvy. In: Praha & EU investujeme do vaší budoucnosti [online]. Praha: Evropský sociální fond [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu/cz/opp/pr/vyzvy/vyhlasene-vyzvy.html>

Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR. In: *České sociální podnikání* [online]. [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: [http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3\\_setreni\\_SP.pdf](http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_SP.pdf)

Výhody zaměstnávání OZP. Česká unie pro podporované zaměstnání [online]. [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://www.unie-pz.cz/74-pro-firmy/81-vyhody-zamestnavani-ozp.html>

Výzva č. 12 sociální podnikání. In: Integrovaný regionální operační program [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Microsites/IROP/Vyzvy/Vyzva-c-12-Socialni-podnikani>

WHO. Mezinárodní klasifikace nemocí WHO [online] Geneva: WHO, 2008 Dostupné na: <http://www.uzis.cz/cz/mkn/seznam.html>

### **Webové stránky**

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

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

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

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

### **Zákony**

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

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

Zákon č. 284/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **VII. Přílohy**

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 – Otázky pro zaměstnance s postižením sociálních firem

Příloha č. 3 – Otázky pro vedení sociálních firem

Příloha č. 4 – Diagram č. 1 Axiální kódování

Příloha č. 5 – Diagram č. 2. Selektivní kódování



## **Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce**

### **Projekt diplomové práce**

Sociální firmy z pohledu zaměstnanců se zdravotním postižením.

Bc. Veronika Hejzlarová

Osobní číslo: 42 89 38 65

Imatrikulační ročník: 2011

#### **Formulace problému:**

V současné době se zvyšuje počet osob, které potřebují určitou formu pomoci či podpory. Jsou to osoby s různým stupněm a druhem zdravotního postižení, které jsou schopny pracovat, ale nejsou schopny nalézt si samy vhodné zaměstnání. V této oblasti jim pomáhají agentury podporovaného zaměstnávání, které se snaží těmto lidem pomoci najít zaměstnání na otevřeném trhu práce. Bohužel se v poslední době ukazuje, že pro mnoho lidí není otevřený trh příliš vhodnou variantou zaměstnání a sami by rádi alespoň nějaký čas pracovali v prostředí, které pro ně bude sociálně vyhovující a bude jim poskytovat dostatek podpory při práci, ale nebude to chráněná dílna. V tom případě je pro tyto klienty nejlepší volba sociální firmy, která by měla člověku se speciálními potřebami poskytnout dostatečné zázemí zejména na počátku pracovní zkušenosti. Sama v jedné agentuře podporovaného zaměstnávání pracuji jako ergoterapeutka a mám možnost pozorovat, jak velký zájem o sociální podniky nebo tréninková pracoviště ze strany klientů v poslední době je.

Podle mého názoru však ne všechny sociální firmy poskytují dostatečně vhodné sociální zázemí pro lidi se zdravotním postižením. Jako každá sociální skupina potřebují velmi individuální přístup při práci. Pro optimální podporu je pro sociální firmu nutné mít zaměstnáno několik vzdělaných a zkušených trenérů (asistentů), kteří poskytují zaměstnancům se zdravotním postižením správnou míru podpory a pracují tak na jejich osobním rozvoji. Je to však velmi náročná a individuální práce.

Každá sociální firma má nastavená vlastní pravidla a systém, který ne vždy musí být vyhovující pro daného člověka se zdravotním postižením. I pro management sociální firmy je velmi obtížné zkombinovat komerční a sociální přístup ke svým zaměstnancům. Přeci jen účelem sociální firmy je z velké části samostatné financování. Je tedy důležité, aby byly obě složky správně vyvážené a poskytovaly zaměstnanci se zdravotním postižením optimální podmínky pro práci a rozvoj.

Sama si myslím, že jsou sociální podniky velmi vhodnou formou zaměstnání pro mnoho lidí, kteří nastupují například do svého prvního zaměstnání a potřebují jistou formu podpory na pracovišti.

### **Cíl diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je pomocí kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu shrnout požadavky a očekávání zaměstnanců se zdravotním postižením na podporu v sociální firmě, popsat organizační kulturu jednotlivých firem a shrnout doporučení vedení sociální firmy z perspektivy zaměstnanců s postižením a managementu organizace, tzn. jak vést sociální firmu tak, aby byli zaměstnanci s postižením spokojeni s mírou podpory a vedení a při tom byla firma udržitelná na trhu.

### **Metodologie:**

Pro získání informací na diplomovou práci využiji dokumenty 3 sociálních podniků, které vykazují v posledních minimálně dvou letech vyrovnané hospodářské výsledky, ze kterých budou pocházet respondenti mého dotazníku, jejich výroční zprávy, metodiky, náplně práce apod.

Dále použiji dotazník na získání dat pro empirickou část, který nechám vyplnit zaměstnanci sociálních podniků, kteří mají nějaký stupeň zdravotního postižení. Dotazník bude rozdělen na několik částí. Hlavní oblasti dotazníku budou: výkon pracovní činnosti (jak zaměstnanci znají jejich kompetence, pracovní náplň apod.), vnitropodniková komunikace (jak zaměstnanci vnímají komunikaci v podniku) a sociální podpora (jak se zaměstnanci cítí při své práci podpořeni, jestli se cítí být v sociálním nebo komerčním prostředí). Dále povedu rozhovory se zástupci managementu firmy, od kterých budu zjišťovat další informace o

vedení sociální firmy a práci s lidmi s postižením, jejich podpoře a tréninku pracovních dovedností.

### **Předběžný návrh struktury práce:**

1. Úvod
2. Teoretická část
  1. Definice sociální ekonomiky
  2. Definice sociální firmy
  3. Standardy sociální firmy
  4. Rozdělení sociálních firem
  5. Financování sociálních firem
  6. Společenská odpovědnost firem
  7. Náhradní plnění
  8. Specifika práce lidí se zdravotním postižením
  9. Specifika řízení sociální firmy
10. Organizační kultura
  11. Vnitropodniková komunikace
3. Praktická část
  1. Výzkumná metoda, vzorek
  2. Metodika sběru dat
  3. Metodika výběru respondentů
  4. Výsledky dotazníkového šetření
  5. Výsledky rozhovorů
  6. Komparace zjištění
4. Diskuze výzkumu
5. Závěr
6. Prameny
7. Přílohy

## Harmonogram:

Termín	Úkol
Leden 2013	Odevzdání schváleného projektu diplomové práce a registrace tématu diplomové práce
Únor/Březen 2013	První verze teoretické části diplomové práce, příprava praktické části
Duben 2013	Sběr dat - výzkum
Květen 2012	Finální verze diplomové práce
Červen 2013	Odevzdání diplomové práce

## Předběžná bibliografie:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 978-80-247-1407-3.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 80-246-0139-7.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 178, 31 s. ISBN 978-80-7204-552-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku: studijní text*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-726-1066-X.

HERMAN, Jiří. *Základy managementu sociálních služeb: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008, ISBN 978-80-7013-477-1.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s., [8] s. barev. obr. příl. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 80-859-4399-9.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika a sociální podnik: studijní text*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2007, 181 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 978-807-0449-462.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 128 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 80-247-0781-0.

KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 978-80-87269-12-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

Náhradní plnění. [online]. [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: <http://www.nahradniplneni.cz/>

NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: nejnovější trendy a postupy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, 183 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 80-726-1042-2.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. Acta Universitatis Purkynianae, 134. ISBN 80-707-9159-4.

Zákony o zaměstnanosti, obecně prospěšných společnostech, obchodní zákoník

## **Příloha č. 2 – Otázky pro rozhovory se zaměstnanci s postižením sociálních firem**

### Otázky pro zaměstnance sociální firmy:

1. Jak dlouho jste zaměstnaný/á v této sociální firmě?
2. Pracoval/a jste dříve ve firmě na otevřeném trhu práce nebo v sociální firmě?
3. Pokud ano, proč jste v ní pracovat skončil/a? Co Vám nevyhovovalo?
4. Jaká jste měl/a očekávání před nástupem do práce?
5. Co Vám práce v sociální firmě přináší?
6. Jaké má pro Vás nevýhody práce v sociální firmě?
7. Pobíráte za svoji práci plat? Pokud ano, jste spokojený s jeho výší?
8. Zapojujete se do chodu firmy – vedení, marketing, výběr zboží a dodavatelů, fundraising apod.?
9. Za co máte ve firmě zodpovědnost?
10. Jakou podporu během pracovní doby můžete využít?
11. Máte se svým nadřízeným pravidelné schůzky, co je jejich obsahem?
12. Jak dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného na to, jak se Vám práce daří nebo nedaří?
13. Vyhovuje Vám styl Vašeho vedení ze strany svých nadřízených?
14. Máte nějaké návrhy, jak zlepšit vedení firmy, co by mělo vedení dělat jinak?
15. Jak pracujete na svém rozvoji? Víte, které věci se budete učit, na kterých máte pracovat? Máte nějaký plán rozvoje?
16. Naučil/a jste se ve firmě něco, co jste dřív neuměl/a a mohl/a byste to nabídnout jinému zaměstnavateli?
17. Pokračoval/a byste rád/a dál do firmy na otevřeném trhu práce? Proč?

### **Příloha č. 3 – Otázky pro vedení sociálních firem**

#### Otázky pro management sociální firmy:

1. Jak dlouho fungujete a kolik lidí s postižením a kolik lidí bez postižení zaměstnáváte?  
Na jakých pozicích?
2. Jaké přínosy má podle Vás sociální firmy pro její zaměstnance?
3. Vidíte v zaměstnávání lidí s postižením v sociálních firmách nějaké nevýhody?
4. Narážíte na problematické oblasti při práci se zaměstnanci s postižením?
5. Jaké jsou Vaše zdroje financování firmy? Je to takto udržitelné pro fungování Vaší firmy?
6. Jak se Vám daří práce s lidmi na odborných pozicích, nastávají nějaké problematické situace?
7. Jaký styl řízení firmy praktikujete?
8. Jak řešíte rozvoj zaměstnanců s postižením?
9. Jak informujete Vaše zaměstnance o plánech rozvoje nebo stagnaci firmy?
10. Jakým způsobem mají lidé s postižením možnost zapojení do rozvoje firmy? Jak to probíhá?
11. Přebírají Vaši zaměstnanci zodpovědnost za určité úkoly?
12. Jak se Vám daří řídit organizaci (hledání zdrojů financí, získávání zakázek - zákazníků, PR, rozvoj, zásobování firmy, budování značky apod.) společně s prací s lidmi s postižením?
13. Jsou nějaké další věci, problémy, které ovlivňují chod Vaší sociální firmy?
14. Jaký je Váš názor na přechod lidí s postižením na otevřený trh práce, pracujete na tom u Vás ve firmě?

**Příloha č. 4 – Diagram č. 1 Axiální kódování**

<b>PŘÍČINNÉ PODMÍNKY</b>	<b>JEV</b>	<b>KONTEXT</b>	<b>INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY</b>	<b>STRATEGIE JEDNÁNÍ A INTERAKCE</b>	<b>NÁSLEDKY</b>
<p>Vnitřní nastavení Přístup k práci Systémové překážky</p>	<p>Rozvoj OZP</p>	<p>Pracovní prostředí Pracovní odpovědnost Způsob vzdělávání Vnitřní struktura Zařazení zaměstnanců</p>	<p>Vedení Zaměstnanci bez postižení Podpůrné mechanismy Zázeň a aktivity</p>	<p>Zapojení do rozhodování Finanční zabezpečení Zapojení do dalších aktivit Navrát do sociální firmy</p>	<p>Přechod na otevřený trh práce Zůstání v sociální firmě</p>



Příloha č. 5 – Diagram č. 2. Selektivní kódování

