



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

HODNOCENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Zpracováno pro:

Ministerstvo práce a sociálních věcí



Červen 2018

Závěrečná zpráva

MEDIAN, s.r.o.

Obsah

Manažerské shrnutí.....	3
Cíl evaluace.....	6
Teoretická východiska – principy sociálního podnikání	6
Metodologie	8
ÚKOL 1: Šetření u podpořených osob - zaměstnanci soc. podniků se znevýhodněním.....	10
1. Charakteristiky podpořených osob se znevýhodněním, které vstupují do sociálních podniků	10
2. Bariéry a motivace k nástupu do sociálního podniku.....	21
3. Informovanost podpořených osob a možnost zapojování se do chodu podniku	28
4. Vnímání pracovního prostředí v sociálním podniku.....	32
5. Přínosy podpory formou zaměstnání v sociálním podniku a přidaná hodnota oproti jiným druhům podpory	38
ÚKOL 2: Šetření u příjemců podpory - zástupci sociálních podniků.....	48
1. Charakteristiky sociálních podniků podpořených z OPZ	48
2. Výběr znevýhodněných zaměstnanců a využití jejich schopností.....	51
3. Odstranění bariér bránících v uplatnění na trhu práce	61
4. Fluktuace zaměstnanců se znevýhodněním.....	70
5. Kompenzace nižší produktivity.....	72
6. Přetrvávající bariéry a náměty pro zlepšení podpory ze strany sociálních podnikatelů	78
7. Dobrá praxe sociálního podnikání.....	83
8. Náměty pro zlepšení podpory ze strany evaluátora	84
Přílohy.....	86
Příloha 1: Scénáře rozhovorů	86
Příloha 2: Teploměr	101

Šetření u podpořených osob - zaměstnanců sociálních podniků se znevýhodněním

Všichni respondenti z cílové skupiny podpořených osob - zaměstnanců sociálních podniků se znevýhodněním hodnotí pozitivně nejen celkové přizpůsobení podmínek v sociálním podniku jejich potřebám, ale i individuální přístup a napojení na specializovaná střediska. Významná je pro ně i možnost osobního vkladu do chodu podniku v podobě vlastních nápadů či vylepšení. Stejně tak je pro ně důležité i prostředí, kde se setkávají s jinými lidmi se stejným, podobným nebo jiným znevýhodněním.¹

Jedním z úkolů sociálních podniků je dosáhnout toho, aby se zaměstnanci ztotožnili s podnikem a jeho cíli. To se všem dotázaným podnikům daří - všechny dotázané podpořené osoby pocítují se svým sociálním podnikem sounáležitost. Vliv podpořených osob na směřování podniku a jeho posun se projevuje především na konkrétní úrovni, která je úzce spjata s jejich pracovní činností. Týká se jejich konkrétních pracovních úkolů, výsledků práce, pracovní náplně, pracovního prostředí a možnosti kreativního rozvoje. Pokud jde o smluvní podmínky, ty jsou většinou hodnoceny kladně a bezproblémově.

Stálý příjem je pro respondenty jak přímým řešením finanční situace, tak můžeme sledovat i nepřímý dopad v podobě celkového zlepšení kvality života, zvýšení sebevědomí či možnosti osamostatnit se. Získání práce v sociálním podniku je tedy i stabilizační pro jejich život a pro všechny znamenalo velkou změnu k lepšímu.

Jako významné hodnotí respondenti i dovednosti, které si při práci v sociálních podnicích osvojují, a to nejen po stránce praktických dovedností a specializace, ale i v případě měkkých dovedností jako je komunikace s kolegy a práce v týmu, i pracovní návyky jako takové. Podpořené osoby mají několik zdrojů, jak své vědomosti a dovednosti rozvíjet, nejčastěji dochází k tomuto rozvoji přímo na pracovišti získáním zkušeností od dalších kolegů nebo na specializovaných školeních. Respondenti často nemají s oborem, na který se sociální podnik specializuje, zkušenost, získávají tak současně i novou specializaci, díky které mohou být zajímavější pro běžný pracovní trh.

Pokud srovnáme spokojenost podpořených osob před nástupem do sociálního podniku a v současnosti, vidíme u všech respondentů významný posun v hodnocení směrem k vyšší spokojenosti. Práce v sociálním podniku nemá vliv pouze na jejich finanční a pracovní situaci, její přínos pro život podpořených osob se odráží i v dalších komplexnějších důsledcích jako jsou sebedůvěra, rodinné vztahy, sociální kontakt, pocit přínosu pro společnost, otevření nových možností trávení volného času a celkové kvality života.

¹ Podniky zařazené do výzkumu zaměstnávají z velké části pouze osoby se znevýhodněním, takže ke spolupráci osob se znevýhodněním a bez něj na jednom pracovišti většinou nedochází.

Šetření u příjemců podpory - zástupců sociálních podniků

Šetření probíhalo celkem v deseti podnicích nacházejících se v různých částech České republiky. Přestože mají podniky různé zaměření, jejich vedoucí jsou převážně lidé, kteří přikládají velkou váhu sociální stránce podniku. Ne všichni vedoucí pracovníci mají vzdělání v sociálním oboru. Neukazuje se to ale jako problém, neboť z rozhovorů vyplynulo, že univerzální návod na vedení sociálního podniku neexistuje.

Velkou roli při výběru skupiny znevýhodněných osob hraje předchozí zkušenost s lidmi s daným typem znevýhodnění či možnost navázání spolupráce s pomáhajícími neziskovými organizacemi, se školami pro sluchově postižené a podobně. Přes tyto kontakty podniky dále získávají nové zaměstnance a nepotřebují tedy ve většině případů využívat k nabízení zaměstnání internetové portály ani Úřad práce. Dotázané sociální podniky se snaží dát práci všem uchazečům se znevýhodněním bez rozdílu. Tato skutečnost je podporována i tím, že u některých uchazečů o zaměstnání se jedná o první práci a není tedy možné je rozlišovat například podle předchozích zkušeností.

Nejčastěji zmiňovaným kladem znevýhodněných osob byla v porovnání se zbytkem populace větší motivovanost do práce a obecně vděk za to, že jim podnik umožnil pracovat. Z hlediska vlastností konkrétních skupin bylo např. u neslyšících zmíněno periferní vidění a menší stud. Při následném hodnocení pracovního výkonu znevýhodněných zaměstnanců je nejčastěji volena finanční forma odměny nebo postupné navyšování úvazku a zodpovědnosti.

Na spolupráci skupin s odlišným znevýhodněním mají zpovídání zástupci podniků odlišné názory. Zatímco část vnímá kombinování skupin jako pozitivní a umožňující vzájemné obohacení, druhá část (především podniky zaměstnávající osoby se sluchovým, mentálním či duševním postižením nebo osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách) různé skupiny znevýhodněných nekombinuje kvůli chybějícím zkušenostem pro práci s nimi, nedostatku vhodné práce nebo proto, že samotným osobám z těchto cílových skupin spolupráce s jinak znevýhodněnými nevyhovuje.

Nejčastěji zmiňovanou bariérou osob se znevýhodněním pro vstup na otevřený trh práce, kterou zmiňovali zástupci sociálních podniků, byl jejich nižší výkon, dále byly uváděny např. specifické potřeby jednotlivých skupin nebo nižší vzdělání. Některé bariéry ale přicházejí přímo ze strany potenciálních zaměstnavatelů a částečně pramení ze strachu z neznámého, zvýšených nároků na zaměstnání znevýhodněných osob (př. potřeba pomocného asistenta), případně předsudků, které v této oblasti panují (pocit, že znevýhodněného zaměstnance není možné propustit). Překážky osob se znevýhodněním v uplatnění na trhu práce se snaží sociální podniky odstraňovat tím, že znevýhodněným osobám poskytují mimo jiné i dodatečné formální vzdělání.

Všechny podniky jsou připraveny podpořit své zaměstnance v postupu na otevřený trh práce. Liší se ale tím, jestli zaměstnance k přechodu aktivně pobízí či nikoliv.

V naprosté většině dotázaných podniků nepředstavuje fluktuace zaměstnanců, dle výpovědí vedoucích, problém. Celkově je odchodů zaměstnanců ze sociálních podniků málo a rozhodně netvoří zásadní problém, což koresponduje i s celkovým hodnocením fluktuace zaměstnanců ze strany vedoucích sociálních podniků. Pokud zaměstnanci odchází, tak je to z důvodu přechodu na běžný trh práce, výše platového ohodnocení a přirozených životních cyklů, přičemž tyto důvody se mohou samozřejmě i kombinovat.

Ze strategií, jak postupují v případě kompenzace snížené efektivity práce podpořených osob, zmiňují vedoucí především zaměstnání více zaměstnanců, než by bylo v běžném podniku, investice vyššího objemu financí a pečlivé zaučení vyššího počtu nových zaměstnanců (obzvláště v místech, kde sociální podnik slouží především jako odrazový můstek pro přechod na běžný trh práce) a intenzivnější kontrola práce podpořených osob. Sami však uvádějí, že se sníženou výkoností počítají již od počátku a berou ji jako přirozenou součást tohoto podnikání.

Obecně lze z výpovědí vedoucích sociálních podniků shrnout, že jako problémovou část, která by vyžadovala kompenzaci či změnu, je nadměrná administrativní zátěž spojená se získáváním příspěvků na zaměstnávání osob se znevýhodněním, nejednoznačnost instrukcí a pokynů pro vedoucí projektů ohledně zakládání a provozu sociálního podniku. Stejně tak zmiňují i potřebu vyššího nasazení ze strany státu formou propagace sociálních podniků a legislativní podpory.

Naopak pozitivně zástupci sociálních podnikatelů hodnotí možnost získat finance z dotace evropských fondů (např. Operační program Zaměstnanost), které jsou klíčové především při rozjezdu sociálního podniku, a další příspěvky na zaměstnance či možnosti dalšího financování jako např. prostřednictvím nadací, sponzorů atp. Lze tedy říci, že existují nějaké zdroje kompenzací, které vedoucí podniků v různé míře využívají či aplikují, nicméně existují i formy kompenzací, které by zlepšili či prohloubili (např. diferencovat příspěvky na zaměstnání osob se znevýhodněním, zjednodušit žádosti o příspěvek na pohonné hmoty, rozdíl ve spotřebě elektrické energie a podobně).

Přístup jednotlivých vedoucích podniků k získávání finančních i jiných podpor či výhod je rozdílný - někteří byli velmi aktivní a pro svůj podnik využili řadu možností (příspěvky na nákup, na český znakový jazyk, na marketing, darovací smlouvy, Konto bariéry, Srdcerváči, grant ze Středočeského kraje, Impact First, crowdfundingový portál HitHit), jiní naopak nevěděli, kde takové možnosti hledat. Bylo by tedy v budoucnu dobré tyto méně informované seznámit i s možnostmi jiných zdrojů financí či jim umožnit tyto zkušenosti navzájem sdílet.

Cíl evaluace

Šetření bylo zaměřené na analýzu cílové skupiny zaměstnanců se znevýhodněním - tedy mj. na zjištění specifických charakteristik osob zaměstnaných v sociálních podnicích, jejich vnímání práce a vyhodnocení přínosů či případných negativních dopadů, které těmto osobám zaměstnání v sociálních podnicích přináší. A zároveň i na informace od realizátorů sociálních podniků o tom, jakým způsobem osoby se znevýhodněním do svých podniků vybírají, jakou jim poskytují podporu a jakým způsobem pracují s jejich potenciálem.

Teoretická východiska – principy sociálního podnikání

Sociální podnik je podnikatelský subjekt, který se vedle ekonomických cílů zabývá řešením nějakého veřejně prospěšného problému. Cíle sociální a ekonomické by měly být vyvážené. Podniky, na které byl zaměřen tento výzkum, zaměstnávají a integrují znevýhodněné osoby na pracovním trhu. Jedná se o tzv. integrační sociální podniky.

„Sociální podnikání je podnikání s primárně sociálními cíli, jehož hospodářský zisk je v první řadě znovu investován do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje místní komunity, spíše, než by se jednalo o podnikání s potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky.“ (DTI, 2002 v Porkertová, 2013)²

Sociální podnik, který spadá do naší cílové skupiny, je tedy společensky prospěšný a jeho vznik je podporován Evropskou unií, z jejichž dotačních fondů je možné na sociální podnikání získat prostředky. K získání dotace je nutné, aby podnik splňoval následující kritéria³:

² První definice sociálního podnikání podle Dánského technologického institutu (DTI) - Marek Vyskočil, PODKLAD PRO KONCEPCI POLITIKY VLÁDY VŮČI NNO DO ROKU 2020, https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

³ Sada rozpoznávacích znaků pro integrační sociální podnik (WISE) <https://www.esfcr.cz/documents/21802/3346110/P2+sada+rozpozn%C3%A1vac%C3%ADch+znak%C5%AF+soci%C3%A1ln%C3%ADho+podniku.pdf/02b86800-f6d1-4bd1-a524-d090256a4e11>

1. Společensky prospěšný cíl

Sociální podnik má společensky prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, který je formulován v zakládacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné

2. Sociální prospěch

Zaměstnávání a sociální začleňování osob ze znevýhodněných skupin

Podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30 % zaměstnanců a tyto informace jsou veřejně dostupné a podnik používá personální a integrační nástroje podporující rozvoj a integraci zaměstnanců z cílových skupin

Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku

3. Ekonomický prospěch

Případný zisk je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho společensky prospěšných cílů

Více než 50 % případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování jeho deklarovaných společensky prospěšných cílů.

Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli

Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech

Tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 30 % z celkových výnosů podniku.

4. Environmentální prospěch

Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby

Podnik má formulované zásady environmentálně šetrného podnikání, které jsou veřejně dostupné, a zároveň tyto zásady naplňuje v praxi.

5. Místní prospěch

Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky

Podnik se ve své činnosti orientuje na lokální potřeby.

Využívání přednostně místních zdrojů

Podnik přednostně využívá místní zdroje: a) zaměstnává místní obyvatele, b) nakupuje od místních dodavatelů.

Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry

Podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry.

Metodologie

Vybranou metodou pro toto šetření byl hloubkový rozhovor – jedna z metod kvalitativního výzkumu. Metody kvalitativního výzkumu odhalují rozmanité pohledy na zkoumaný problém, shody v názorech i jejich odlišnosti. Tento typ výzkumu pomáhá zjistit nejenom to, jak se zkoumaná skupina chová, ale také proč se tak chová. Cílem je porozumění tomuto chování v souvislostech.

Závěry kvalitativního výzkumu, tedy i našich hloubkových rozhovorů, však nejsou reprezentativní – ve smyslu statisticky zobecnitelné na celou populaci. Kvalitativní výzkum je specifický tím, že se v něm nepoužívá statistických procedur. Výzkumník se naopak snaží pochopit sociální realitu na základě důkladné analýzy výpovědí respondentů na téma jejich životních příběhů, na základě jejich chování a také na základě chodu organizací. Je tedy vhodný pro získávání detailních informací a podchycení kontextu situací. V hloubkových rozhovorech je kladen důraz na vyprávění a příběhy. Rozhovory jsou realizované podle připravených scénářů (stejně okruhy témat a otázky zaměřené na téma výzkumu) – zvláště pro zaměstnance sociálních podniků a zvláště pro vedoucí pracovníky.

Scénář pro toto šetření měl polostrukturovanou podobu. V případě polostrukturovaného rozhovoru je vytvořen okruh otázek, na které se výzkumník respondenta ptá. Tento typ rozhovoru je vhodný, když hrozí stigmatizace vypravěče nebo naopak přílišná stylizace v odpovědích na přímé, strukturované otázky. Scénář našeho šetření měl strukturovanější formu s konkrétními otázkami. Samotný průběh rozhovoru mohl být ale přizpůsoben specifickým podmínkám, které při rozhovoru nastaly. Pokud se například sám participant dostal k podnětnému tématu, které se týká práce v sociálním podniku, nebyl přerušen, i když by podle stanoveného scénáře mělo dojít na dané téma až později. Účastníci výzkumu byli výzkumníky aktivně vyzýváni ke sdělování konkrétních osobních zkušeností. Neboť zážitky obsahují zároveň přímé i nepřímé hodnocení situací, událostí a aktérů. V dlouhém vyprávění o svých životních zkušenostech a zážitcích často vypravěči odhalí více, než plánují a je vyšší pravděpodobnost, že vystoupí ze své stylizované role.

Při vedení rozhovoru jsme dbali na účastníkově vyjádření ke všem stanoveným okruhům otázek. Zároveň bylo naší snahou zamezit výraznějšímu přesahu předpokládaného času na rozhovory (cca 40 min) a zbytečnému odchylování se od původní struktury rozhovoru.

Na začátku rozhovoru byly použity rozechřívací otázky pro uvolnění participanta a následný snazší přechod ke zkoumanému tématu. Zároveň bylo nezbytné získat účastníkův souhlas s nahráváním rozhovoru. Důležité pro nás bylo přizpůsobit kladení otázek jazyku účastníka, aby nedošlo k nepochopení a misinterpretaci. Obzvláště v našem výzkumu byl důraz na vhodný jazyk a správnou formulaci otázek důležitý – konkrétně při dotazování pracovníků s mentálním postižením – aby bylo možné otázce co nejlépe porozumět.

V rámci hodnocení přínosů a fungování podpory sociálního podnikání byly realizovány hloubkové osobní rozhovory se zaměstnanci ze skupin podpořených osob a managementem sociálních podniků, jejichž cílem bylo zodpovědět evaluační otázky vymezené Zadavatelem – k jejich zodpovězení připravil Zpracovatel scénáře polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory na těchto dvou úrovních umožnily komplexnější pohled na jednotlivé podniky. Šetření proběhlo v deseti sociálních podnicích. V rámci jednoho podniku byly uskutečněny tři rozhovory, jeden se zástupcem realizačního týmu sociálního podniku a dva s podpořenými osobami.

Při výběru podniků, ve kterých šetření proběhla, byla zohledněna regionální struktura sociálních podniků dle krajů. Podniky byly dále vybírány podle toho, aby podaly informace o různých druzích odvětví a tím poskytly co nejkomplexnější informace o sociálních podnicích i zaměstnávání různých typů znevýhodněných osob. Dalším výběrovým kritériem podniků byla doba jejich fungování v provozu. Informace dle tohoto kritéria mohou ukázat, jestli se v podnicích postupně objevují nějaké problémy a existuje tak souvislost s délkou jejich aktivity.

Sociální podniky, které se zúčastnily šetření, byly vybrány Zadavatelem a sběru dat předcházelo odsouhlasení konkrétních participantů Zadavatelem. V šetření byly zastoupeny sociální podniky na území celé České republiky s výjimkou Prahy podle požadavků Zadavatele. Rozhovory byly po domluvě provedeny v místě provozu konkrétního sociálního podniku našimi moderátory. 9 z 10 plánovaných podniků se výzkumu zúčastnilo, jeden podnik byl nahrazen.

Celkem bylo provedeno dvacet rozhovorů se zástupci cílové skupiny sociálních podniků (podpořené osoby) a deset rozhovorů se zástupci realizačního týmu sociálního podniku. Rozhovory proběhly v dubnu a začátkem května podle daného scénáře.

Po poskytnutí souhlasu participanta byly rozhovory nahrány na diktafon a v další analytické části výzkumu zpracovány. Ze všech provedených rozhovorů byla provedena doslovná transkripce, která je také k dispozici Zadavateli. Následovala detailní analýza jednotlivých rozhovorů, při které bylo provedeno jak detailní kódování (vyhledávání pravidelnosti ve sděleních), tak i tématická analýza, kde byly vyhledávány shody a rozdílnosti v rámci jednotlivých zkoumaných témat a kategorizovaných elementů.

Následně bylo provedeno vyhodnocení, shrnutí a syntéza výsledků všech otázek tohoto evaluačního úkolu včetně konkrétních doporučení pro nastavení intervence.

Výpovědi participantů byly ve výzkumné zprávě anonymizovány a v citacích uváděny pod číselným označením.

ÚKOL 1: Šetření u podpořených osob - zaměstnanci soc. podniků se znevýhodněním

1. Charakteristiky podpořených osob se znevýhodněním, které vstupují do sociálních podniků

- R1. žena, cca 40 let, vyučená kuchařka, invalidní důchod třetího stupně, 15letý syn, žije v rodinném domě s přítelem a maminkou, partner (po nástupu do sociálního podniku), pes, kočka, králíci, drůbež (osoba s duševní nemocí)
- R2. žena, 28 let, vyučená kadeřnice s maturitou, částečný invalidní důchod, žije s rodiči, prodělala rakovinu, před onemocněním pracovala jako manažerka nákupu (osoba s tělesným postižením)
- R3. žena, 30 let, vyučená kuchařka, potom pětiletý obor grafik s maturitou (škola pro neslyšící), invalidní důchod druhého stupně, žije sama (osoba se smyslovým (sluchovým) postižením)
- R4. žena, 26 let, studovala na střední škole předškolní a mimoškolní pedagogiku s maturitou (škola pro neslyšící), bydlí s rodiči, dlouholetý přítel (osoba se smyslovým (sluchovým) postižením)
- R5. muž, 46 let, vyučený mechanik na pletací stroje a na stroje na textilní zboží, podnikatelská škola a dálkově začal VŠ s pedagogickým zaměřením (nedokončil), bydlí s maminkou, staral se o nemocného otce, pes, kanáři (osoba dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaná)
- R6. muž, 60 let, VŠ dřevařská ve Zvolenu, obor bytová architektura, částečný invalidní důchod, dva synové, podruhé ženatý, žije na chatě, dělal ředitele ve firmě Interiér Praha, obchodního zástupce, strážného (osoba s tělesným postižením)
- R7. žena, 25 let, vyučená kadeřnice, žije sama, pes (osoba dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaná)
- R8. žena, 24 let, ZŠ a nedokončené vyučení na prodavačku a hotelové školy, žije sama (osoba ohrožená závislostmi či závislá na návykových látkách)
- R9. žena, 52 let, zdravotnická laborantka, žije sama, částečný invalidní důchod, dcera, pes, stará se o maminku bydlící jinde (osoba s kombinovaným postižením)
- R10. žena, 58 let, vyučená prodavačka bez maturity, žije s manželem, rodinný dům, syn, dcera před třemi roky zemřela, vnoučata, pes (osoba dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaná + osoba zdravotně znevýhodněná)
- R11. žena, cca 30 let, střední oděvní škola s maturitou, žije v azylovém domě, bez partnera, 6letý syn, také neslyšící (osoba se smyslovým (sluchovým) postižením)

- R12. žena, cca 30 let, vyučená kuchařka, (škola pro neslyšící), samoživitelka, 5letá dcera slyšící, bydlí v podnájmu u nevlastní tety (osoba se smyslovým (sluchovým) postižením)
- R13. muž, 45 let, vyučený automechanik, invalidní důchod druhého stupně, přítelkyně, vystřídal hodně zaměstnání (osoba s duševní nemocí)
- R14. muž, 40 let, 2 výuční listy (sklář a zahradník), invalidní důchod třetího stupně, žije sám, děti velké, pracoval jako ředitel velkoobchodu, stěhovák, jezdil s kamionem (osoba s mentálním postižením po úrazu)
- R15. muž, cca 18 let, ZŠ, Dům na půl cesty (osoba opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení))
- R16. žena, cca 60 let, vyučená prodavačka v potravinách, žije s manželem (osoba dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaná)
- R17. žena, cca 50 let, vyučená prodavačka bez maturity, ID III., žije s manželem a dvěma dcerami ve věku 18 a 27 let, pes (osoba s kombinovaným postižením)
- R18. muž, 45 let, vyučený kovář, invalidní důchod prvního stupně, rozvedený, žije s přítelkyní a plánují svatbu, problém s alkoholem, absolvoval pobyt v léčebně, abstinuje (osoba s kombinovaným postižením)
- R19. muž, cca 40 let, vyučen opravářem aut s maturitou, invalidní důchod prvního stupně, žije s manželkou a s otcem, dvougenerační dům, dvě děti ve věku 4 a 7 let, pracoval jako zámečnický, údržbář nebo vedoucí, potom na rodičovské dovolené (osoba s duševní nemocí)
- R20. muž, 24 let, ZŠ (speciální), žije s rodiči a bratrem, rodiče se o oba starají (osoba s mentálním postižením)

V kvalitativním výzkumu nelze třídit podle sociodemografických údajů v tom smyslu, jak to známe z výzkumu kvantitativního. Nadto výzkum v této oblasti ukazuje, že např. na spokojenost s prací v sociálním podniku mají spíše než sociodemografické charakteristiky respondenta (pohlaví, věk a dosažené vzdělání) vliv jiné skutečnosti. Především je to náplň práce a obor činnosti podniku, ale také stupeň invalidity respondenta a typ handicapu. Dále mají vliv i další aspekty známé z běžného trhu práce – spolupracovníci, vzdálenost od pracoviště, pracovní prostředí (vybavenost i estetická hlediska) a podobně.

Z rozhovorů vyplynul ještě další aspekt, a tím jsou předchozí životní zkušenosti respondentů. Pokud člověk například úspěšně léčí rakovinu, jeho žebříček hodnot je touto extrémní zkušeností výrazně ovlivněný a on vše pak hodnotí z jiné perspektivy, než kdyby touto

zkušeností neprošel (R2: „*Nemoc donutí člověka přehodnotit život.*“). Podobně je tomu i úspěšné léčby alkoholismu a překonání jiných životních peripetií.

Ve výzkumu byly sledovány tyto aspekty života a zaměstnání podpořených osob:

- 1) **Situace podpořených osob na trhu práce před vstupem do projektu**
- 2) **Zdroje živobytí podpořených osob před vstupem do projektu**
 - a. **Objektivní situace**
 - b. **Subjektivní hodnocení vlastní finanční situace před vstupem do projektu**
- 3) **Účast podpořených osob v sociálních či vzdělávacích programech před vstupem do projektu a hodnocení jejich přínosu z hlediska změny postavení na trhu práce**
- 4) **Kvalita života a míra sociálního začlenění**

1) **Situace podpořených osob na trhu práce před vstupem do projektu**

Situace respondenta před vstupem do projektu se výrazně liší v závislosti na mnoha aspektech, za nejvýznamnější považujeme:

- a. **Vrozené nebo získané postižení (znevýhodnění)**
- b. **Typ a stupeň postižení (znevýhodnění)**
- c. **Rodinné zázemí**
- d. **Případné předchozí pracovní zkušenosti (zda respondent byl/nebyl před účastí zaměstnán)**
- e. **Finanční situace respondenta**

a1. **Vrozené postižení (znevýhodnění)**

Pokud je podpořená osoba postižená již od narození, pak se svým handicapem počítá, ví o tom, že bude mít invalidní důchod, a někdy je i svou rodinou podporována v názoru, že okolí na ni musí brát ohledy. Opakovaně byla tato skutečnost pozorována u neslyšících, kteří se však také v protikladu k této skutečnosti často jako osoba „postižená“ necítí a negativně vnímají, že je pro ně k dispozici pouze jednoduchá manuální práce, i když mají např. maturitu (např. R4). (Pokud vůbec je pro ně k dispozici zaměstnání na běžném trhu práce). Naproti tomu je však pravdou, že i když umí odezírat, je problematické jejich začlenění do jakékoli práce a je třeba jim podmínky přizpůsobit – například i proto, že znaková řeč není to samé jako český jazyk, a pokud si návod na obsluhu nějakého zařízení nebo požadovaný postup práce pouze přečtou, může se stát, že mu 100% neporozumějí. R3 „*Oni (slyšící lidé i potenciální zaměstnavatelé) nemají třeba tu trpělivost nebo neví, jak na to a není moc možnost si to... se někde prostě zapojit. Tím, že tady od začátku byla podpora, i to, že jsme měli možnost komunikovat ve znakovém jazyce, že jsme tady měli tlumočnicka, tak to bylo pro mě hodně důležité.*“

Osoby znevýhodněné od narození se většinou také zapojí do speciálního vzdělávacího procesu a následných sociálních služeb (obecně prospěšná společnost) nebo komunitních center, takže se neocitají v informačním vakuu. V důsledku tohoto zapojení, které může mít například formu praxe speciální školy v sociálním podniku, se sociální podniky s osobami znevýhodněnými od narození dostávají do kontaktu již před jejich nástupem do zaměstnání nebo dokonce ještě před vyjádřením zájmu o něj.

Pro neslyšící v tomto směru dobře funguje obecně prospěšná společnost Tichý svět – R11: *„U Tichého světa. Tam mi řekli, že je tato nabídka. Oni mi to doporučili, tak jsem o tom přemýšlela a pak jsem se rozhodla, že to zkusím.“* R12 *„tam mi teda pomohli najít práci.“*

a2. Získané postižení (znevýhodnění)

U osob, které postižení nebo znevýhodnění získaly až v průběhu života, záleží především na tom, v jaké fázi života se právě nacházely. Pokud je úraz nebo onemocnění potkaly v době jejich mládí či společného života s rodiči a takto znevýhodněné osoby následně získaly invalidní důchod, nepociťují tak velkou nutnost najít si zaměstnání jako osoby, které v době úrazu či onemocnění žily osamoceně. Na rozdíl od osob, které jsou znevýhodněny od narození, osoby se znevýhodněním v průběhu života často ani nevědí, kam se obrátit a na jakou pomoc mají nárok, a proto jsou více motivovány hledat zaměstnání. Sociální služby a komunitní centra, které často spolupracují se sociálním podnikem, tak pomáhají člověku po získání znevýhodnění od samého začátku a kromě konkrétní pomoci s uspořádáním věcí, dluhů a s jednáním na úřadech (což je podpořenými osobami vysoce oceňováno) nabízejí i pracovní uplatnění ve spolupracujícím sociálním podniku.

Většinu času v ekonomicky aktivním věku pracoval např. R6 *„No bolesti kloubů a takový neduhy se nastrádaly... to už asi deset let mám částečný invalidní důchod. Takže jako abych šel někam sbírat brambory, to bych nemoh.“*

Respondentovi 13 s duševní nemocí pomohl Baobab, zapsaný spolek *„Pak v určitém období nastaly zdravotní potíže, беру léky. ... Já jsem docházel na Baobabu a to je, jak to říct, pro lidi co maj nějaký potíže, berou léky nebo s něčím léčej. A prakticky to vypadalo, že tam budu chodit hodně dlouho. Chodil jsem tam asi rok a pak mi dali nabídku, že bych mohl zkusit poloviční úvazek.“*

b. Typ a stupeň postižení (znevýhodnění)

Ve snaze o uplatnění na trhu práce se nejedná pouze o to, zda má člověk získané nebo vrozené postižení (ten se pak lépe orientuje ve svých nárocích a možnostech), ale i o typ a stupeň postižení. U sluchově postižených jde o případné zbytky sluchu a kompenzační pomůcky, v některých případech však nelze využít ani ty - R3 *„Od malička jsem používala sluchadlo. S tím nemám problém, tak sluchadlo používám, ale to mi nepomůže úplně rozumět mluvené řeči. Jako poznám nějaké... díky tomu jsou zesílené ty zvuky, takže můžu zareagovat na nějaký zvuk třeba v okolí, ale jakoby nerozumím prostě mluvení. Já jsem vyloženě*

ohluchlá, takže mně by to nepomohlo, jo. Tam je skoro stoprocentní hluchota, tam by to bylo... to zesílení by nestačilo prostě na to.“

Invalidní důchod nemá R10 „Já mám „osoba zdravotně znevýhodněná“, to znamená, že jsem nedosáhla těch bodů, jako co bych měla mít. Důchod nemám... nedosáhla jsem na to, protože jsem se nenechala ošetřit třeba v nemocnici. To mi bylo řečeno.“

Někteří respondenti hovořili o kombinovaném problému – např. neslyšící R4, která navíc prodělala další operace: *„Souviselo to s operací, kterou jsem prodělala. To byla dlouhodobá záležitost. První operaci jsem prodělala větší, potom menší – opravná a poté ještě po roce následná operace.“* nebo R9 *„...doporučili mi operaci páteře. ... Já jsem ji teda zatím odmítla vzhledem k tomu, že jsem sama a neumím si představit, jak bych to zvládla. No, potom mám obě ruce dvakrát po karpálech a třetí už mi nechtějí udělat operaci a mám hrozný bolesti. ...A začla jsem chodit na psychiatrii.*

c. Rodinné zázemí

Pokud se handicap vyskytne u člověka žijícího s partnerem, je jeho situace také snadnější než u osaměle žijící osoby. Je tomu tak nejen díky případné péči partnera, ale především díky společným financím. R4: *„Díky tomu, že jsem měla přítele.... V té době on měl práci, kdybych ho neměla, tak je to horší. Naštěstí jsem měla v něm tu podporu.“* Soužití s manželem oceňuje i R10. *„My jsme vyžili tak nějak normálně, protože jsme s manželem a on jezdí na lodi, takže tak nějak. Jako chyběj ty peníze ..., ale tak nějak dá se to. Kdybych byla sama tak asi ne, asi by to bylo špatný.“*

Také u mladých lidí, kteří ještě bydlí s rodiči, je situace jednodušší (R2: *„Nezadlužila jsem se. Někdy vypomohli rodiče.“*, R7 *„Dalo se, protože jsem bydlela ještě u mamky.“*)

Osaměle žijící R9 nejprve situaci sama zvládala, ale později už ne: *„když jsem byla nemocná a ještě na úřadu práce, to docela ještě jakžtakž šlo, že jo. Jenomže potom, když už jsem o tu podporu přišla, ..., tak to už nešlo, no. Už to bylo docela tak, že mi už trošku pomáhala mamka, no. Že vlastně jsem první tři měsíce nedostala vůbec nic.“*

Samostatnou kapitolu by si zasloužili znevýhodnění rodiče malých dětí, a to především matky samoživitelky, které jsou v běžném tržním prostředí obtížně zaměstnatelné i bez vyskytujícího se znevýhodnění. Pokud mají tyto matky samoživitelky ještě vlastní postižení, musí se vypořádat s celou řadou problémů. Jejich zaměstnání pak pro sociální podnik znamená nejen riziko, že zaměstnankyně bude častěji nemocná, jak je to u zaměstnanců sociálních podniků běžné, ale i riziko, že bude často doma s nemocným dítětem. Pokud se jedná o malý podnik se čtyřmi až pěti pracovníky, může zaměstnání dvou matek samoživitelek, které častěji zůstávají na neschopence nebo v péči o člena rodiny, přinášet značné provozní problémy.

Samy matky samoživitelky přístup sociálního podniku velmi oceňují. Uvědomují si, že ohleduplný podnik jim ulehčuje situaci nejen v souvislosti s jejich znevýhodněním, ale i v souvislosti s jejich malým dítětem, a že tedy mohou mít v určitém ohledu i situaci jednodušší než matky samoživitelky bez zdravotního handicapu, které pracují na běžném pracovním trhu.

Další znevýhodněnou skupinou na trhu práce jsou osoby v předdůchodovém věku. Jako u matek samoživitelek u nich platí, že tato skupina je na trhu práce znevýhodněna sama o sobě, bez ohledu na jejich další specifické problémy, jako jsou zdravotní, sociální, ekonomické atp. Na úřadu práce má tato skupina velmi obtížné postavení, jak vyplynulo z výpovědí respondentů tohoto věku. Pracovníci úřadu si se znevýhodněnými osobami v předdůchodovém věku většinou nevědí příliš rady. Vzdělávací a rekvalifikační kurzy zprostředkované úřadem práce jsou často spíše obecné a nejsou zaměřené na jednotlivé skupiny se specifickými problémy a potřebami. S tímto problémem se často setkávají právě lidé v předdůchodovém věku, přičemž se mohou objevovat ze stran úředníků i s předsudky, které se k této skupině zájemců o práci pojí (např. limity ve výkonu zaměstnání na základě věku).

d. Předchozí pracovní zkušenosti

Bezprostředně před nástupem do sociálního podniku bylo zaměstnaných šest z dvaceti dotázaných respondentů. Respondentka 2 před onemocněním pracovala jako manažerka nákupu v Tesco, po onemocnění krátce pracovala v jiném sociálním podniku, ale měla s ním špatnou zkušenost. *„tam znevýhodněné osoby jen zneužívali ..., ale pochopení a porozumění pro ně neměli žádné.“* Neslyšící R4 nenašla práci v oboru, ale našla jiné – *„Dělnická pozice, abych měla alespoň nějakou práci, a potom kamarádka z florbalu mi doporučila jednu firmu, která se zabývá elektrosoučástkami, a potom jsem skončila ze zdravotních důvodů a 2 roky jsem byla nezaměstnaná.“* R5 hledal jiné zaměstnání *„Dlouhodobě jsem sháněl prostě práci někde v přírodě, v terénu... mně nějakým způsobem nenaplňovala práce někde na betoně. Zkrátka v novodobých továrnách, na způsob montoven.“*

e. Finanční situace respondenta

Pokud úraz nebo nemoc postihne člověka, který má dobře placené zaměstnání, je jeho invalidní důchod vyšší a žije se mu lépe než člověku, kterému vznikl nárok na invalidní důchod ještě před získáním prvního zaměstnání, v nezaměstnanosti nebo v málo placeném zaměstnání. Např. R2 *„ten plný invalidní důchod po dva roky, naštěstí se počítal z výdělku v Tesco, který nebyl špatný.“* nebo R6 *„taky jsem strávil nějaký čas jako na podpoře, že jo. Díky tomu, že jsem třeba v minulosti měl slušný výdělek, tak i ta podpora byla třeba vyšší“.* Častěji však dotázaní uváděli, že jim invalidní důchod na živobytí nestačí, např. R12 *„Já jsem vlastně svobodná matka, samoživitelka, takže to nestačí. Samozřejmě rodina také pomáhá, ale invalidní důchod určitě na život nestačí.“*

Zvláštní skupinou jsou také lidé, kteří se na nějakou dobu octli mimo běžný život, např. absolvováním protialkoholního léčení. Tito lidé se často vracejí s velmi omezenými finančními prostředky a vracejí se do situace, kdy mají být odpojen od elektřiny a vody a neumějí si sami s touto situací poradit. Tito lidé se potom ocitají jednak v dluhové pasti, jednak se u nich může začít rozvíjet i duševní onemocnění. Respondent z této skupiny na sociálních službách vysoce oceňoval praktickou pomoc se základní organizací bydlení, dluhů a dalších problémů, se kterými si sám nebyl schopen poradit. Např. R18. *„Bydlení jsem neměl ani pořádně kde. Barák zadlužený, bez elektřiny. Neměl jsem ani kde být. ... Udělali jsme takový program na příští schůzku. Řekli jsme si – jasně do tohohle teď půjdeme. A hlavně to mělo hlavu a patu. Protože sám člověk nedokáže nic, když neví, kde začít.“* Skutečnost, že pak našel zaměstnání u sociálního podniku, který s touto OPS spolupracuje, jen dovršila kladný proces. Jak ale sám přiznává, pouhé zaměstnání bez předchozí pomoci s uspořádáním života by mu nepomohlo.

2) Zdroje živobytí podpořených osob před vstupem do projektu

a. Objektivní situace

14 ze 20 dotázaných podpořených osob má k dispozici invalidní důchod (což vychází z definice cílové skupiny a požadavků na dotazované osoby). Další dávky státní sociální podpory a příspěvky od státu jsou již velmi individuální, mimo jiné záleží i na tom, jak je dotyčná osoba informována o svých možnostech. Jak je uvedeno výše, lépe se v sociální politice orientují lidé znevýhodnění od narození.

V této souvislosti se objevovaly komentáře typu *„mám špatnou barvu pleti“, „je jich tam spousta a dobře vědí, na co mají nárok, a úřednice jim raději vyhoví“*. Jiný respondent zmiňoval nerovný přístup úředníků, kdy je podle něj s některými skupinami zacházeno jinak, tedy je jim vycházeno více vstřícnosti, než ostatním. Rodina respondenta 5 dostávala příspěvek na nesoběstačnost otce, o kterého se starali. Neslyšící respondenti (R3, 4 a 11) dostávají ještě příspěvky na mobilitu, R11 ještě příspěvek na péči o syna, který je také neslyšící.

Poměrně často byl v této situaci zmiňován ne zcela nápomocný přístup úřadu práce, dokonce byly některým respondentům udíleny rady typu *„tak se přestěhujte k rodičům“*, což R14 komentoval *„To kdyby řekli dvacetiletému klukovi. Ale čtyřicetiletý pitomec, kde táta je mrtvý a máma je šedesátiletá a bydlí v domově důchodců...“*.

Stalo se, že respondentka 9, které po zaplacení nájmu, energií atd. zbývalo méně než 1 000 korun, se šla na úřad práce poradit a *„oni mně vyprovodili se sto čtyřicetičtyřma korunama“*.

Část respondentů pobírá nebo pobírala i podporu v nezaměstnanosti (R3, 5 a 18). Dobře si však uvědomují, že to není dlouhodobé řešení. R4 podporu v nezaměstnanosti nedostala, protože pracovala pouze sedm měsíců před operací. *„Já tomu systému moc nerozumím, prostě tu podporu jsem nějak nedostala.“*

Někteří respondenti se ocitli zcela bez prostředků, např. R15 „*Nechce se mi o tom mluvit. Není to moc pěkné, nerad na to vzpomínám. ...Většinou se člověk snažil spát většinou po těch krizových centrech a tak, že jo. ... Já jsem nešel na úřad.*“

b) Subjektivní hodnocení vlastní finanční situace před vstupem do projektu

Subjektivní hodnocení finanční situace opět silně závisí na aspektech uvedených výše. Kromě osobnostních charakteristik a schopností respondenta jako je skromnost, schopnost ušetřit a finanční gramotnost, vystupuje do popředí:

Předchozí zaměstnání (neboť výše platu má vliv na výši podpory a případně i na výši úspor)

Rodinné zázemí (kromě společných financí manželů zde vstupuje do hry i pomoc od rodičů, a to i v poměrně vysokém věku respondenta – mimo jiné i 52 let)

Jak rozdílně tíživá situace byla, nejlépe vykreslí přímé odpovědi respondentů:

R1: „*Na koncert mohla jen po výplatě důchodu.*“

R2: „*...s nemocí úspory ubývaly. ID nepokrýval všechny náklady, hodně mě stojí cesty k lékařům do Prahy. Na to příspěvek žádný nedostávám.*“

R5: Mod: Stalo se někdy, že jste třeba neměl, když se něco rozbilo, na opravu nebo... „R: *Taky se stalo, kolikrát, samozřejmě, no, jistě.*“

R9: „*...jsem si nekupovala samozřejmě legitku. Chodila jsem všude pěšky a tak dále. ...Doktorka mi třeba napsala nějaký léky, já jsem si je ale nemohla koupit.*“

R17: „*No někdy to bylo i jídlo. Neměli jsme na jídlo peníze. Bylo to krušné, ale pak jsme se to naučili nakupovat.*“

R18: „*Protože když něco máte a jdete s nějakým dluhem, tak vám nejdřív všechno vezmou. Všechno, co se dá prodat, auto, dokonce se mě ptali, jaký mám mobil. Říkal jsem si, že teď konečně mám nulu. Člověk sice nemá nic, ale začíná od nějakého bodu. Nula je bod. Je to krásný start. A to hlavně díky Fokusu.*“

R20: Mod: A je něco, na co se vám nedostávaly peníze? Třeba kdybyste chtěli jít do kina nebo něco takového? R: *Já jsem nikdy v kině nebyl.*“

V podstatě jedinou výraznější výjimkou byl respondent 6, který dříve měl dobře placenou práci, hodně šetřil a nyní bydlí na chatě s minimálními náklady.

V nepříjemné situaci se ocitl respondent 14: „*Pak po úrazu jsem od pojišťovny dostal tři čtvrtě milionu, najednou jsem měl tolik kamarádů a každý hrozně potřeboval. A já jsem byl*

dřív takový hodnej ňouma ..., ale spíš takovej hodnej pitomec. Protože když máš hlad, tak já ti nemůžu říct ne. Tak já ti půjčím.“ Pojišťovna vyplatila plnění, ale respondentovi se nedostalo žádné finanční rady a v nakládání s penězi byl odkázán sám na sebe. Po úrazu hlavy je mentálně postižen. Peníze rozpůjčoval, za něco nakoupil synovi. Dlužníci mu zmizeli ze života a z pojistky nezůstalo nic.

Půjčky si dotazovaní ve velké většině nebrali – R9 *„Ne, ne, ne, ne, ne. Tohleto na mě ne, není. To zase na tolik mám dost rozumu.“* R19 *„Ne to bych si nikdy nebral. To je metla lidstva dneska.“*

Pět respondentů se zmínilo o půjčce jako o dávné události. Rodina respondentky 17 se kvůli dluhům dostala do insolvence, respondent 18, který se jediný ocitl v kolotoči půjček a exekucí, vyřešil situaci prodejem domu. V současné době mají všichni respondenti své půjčky splacené a novou nemá nikdo.

3) Účast podpořených osob v sociálních či vzdělávacích programech před vstupem do projektu a hodnocení jejich přínosu z hlediska změny postavení na trhu práce

Vzdělávací programy organizované Úřadem práce většinou nejsou hodnocené kladně.

Úřad práce si často s osobou z naší cílové skupiny neumí poradit a např. po těžké nemoci se trochu obává zařadit ji do nějakých kurzů (např. R2 *„Chodila jsem sice na Úřad práce, ale tam si se mnou nevěděli rady, ani na kurzy si netroufali mě poslat.“*) a často ani vhodné kurzy nenabízí. Pro neslyšící jsou například zapotřebí kurzy tlumočené do znakové řeči. V rozhovorech se ukázalo, že neslyšící by takové kurzy uvítali, a to i v případě, že by na ně museli dojíždět z větší vzdálenosti. Zdaleka ne každý neslyšící totiž umí odezírat, což neodezírajícím neslyšícím kurzy zcela zneprístupňuje. Dokonce i pro ty, kteří odezírat dovedou, je běžný kurz bez tlumočení velice náročný a sami si nejsou jistí, že vše pochopili správně. Je ale samozřejmé, že pro jednu až dvě osoby se takový kurz nevyplatí. Zúčastnit se rekvalifikačního kurzu chtěla i neslyšící R4, která by nakonec souhlasila i s kurzem bez tlumočnicka, protože umí odezírat *„Chtěla, ale nenabídli mi to. Vždycky záleží, na koho narazíte. Někdo to s Vámi jenom sepíše, nezajímáte ho a někdo se snaží pro Vás něco vymyslet. Opravdu záleží, kdo chce tomu věnovat tu energii a kdo to tam jenom odpracuje. To je různé, ale však to znáte. To je všude. Né každý chce nějak pomáhat, to je jasné.“*

Pokud už se respondent kurzu zúčastnil, málokdy ho hodnotí jako přínos pro své postavení na trhu práce, více než získané informace hodnotí kladně pravidelný rytmus např. R1: *„Možná to nastartovalo, že jsem musela chodit pravidelně, bylo to hrazeno úřadem práce a měla jsem pravidelný rytmus, ale jako že by mi to pomohlo, moc ne.“*

Respondent 5 absolvoval rekvalifikaci v oblasti sociální – rekvalifikoval se na pracovníka v sociálních službách, ale s podnikatelským plánem u Úřadu práce neuspěl, mimo jiné i proto, že mu chyběl určitý výuční list. Nikdo ho přitom neinformoval, že *„existuje možnost takzvaný*

dílčí rekvalifikace. Že ze třech stupňů dílčí rekvalifikace, že je možno, nebo aspoň tehdy bylo možno, nevím jak dneska, bylo možno prostě získat další výuční list“.

Respondenta 6 Úřad práce poslal na povinný kurz práce s počítačem, který byl hluboce pod úrovní znalostí dotyčného.

Respondentce ve věku 52 let rovnou řekli, že pro ni už žádné kurzy nemají z důvodu věku.

Respondent 19, který má různé kurzy a osvědčení již z dřívější doby (řidičský, svářečí i zdravotní průkaz, osvědčení na kotelný a na vysokozdvizné vozíky), svou situaci vnímal tak, že na žádný kurz už ani nemá nárok.

V podstatě pouze respondentka 10 si chválí kurz počítačové gramotnosti, který však absolvovala již před mnoha lety.

Někteří respondenti by uvítali kurzy zaměřené nejen na pracovní život, ale i takové, které by pomohly v běžném životě – např. vaření, výtvarná nebo jiná tvůrčí činnost, práce s počítačem.

Celkem bylo evidováno na Úřadu práce 7 ze 20 respondentů.

4) Kvalita života a míra sociálního začlenění

Vnímání kvality života a míra sociálního začlenění před vstupem do projektu závisí spíše na povaze a osobnostních charakteristikách respondenta než na jeho znevýhodnění.

Respondenti hodnotili kvalitu života nejen slovně, ale i pocitově na tzv. „teploměru“.⁴

Je sice pravda, že všichni účastníci výzkumu hodnotili na „teploměru“ svoji spojenost se životem před nástupem do sociálního podniku hůř než v současnosti, ale pokud byl respondent již předtím spíše uzavřený a nevyhledával společnost, tak se jeho začlenění příliš nezvýší ani po nástupu do sociálního podniku. Tito respondenti nehodnotí změny z hlediska vyššího sociálního začlenění či sociálního kontaktu jako tak významné jako otevřenější jedinci.

Např. respondentka 2 *„Já jsem pozitivní. A před nástupem do projektu už jsem měla rakovinu vyléčenou. Tedy nedá se asi říci vyléčenou, už pořád budu chodit na kontroly, ale zastavenou. Kromě toho jsme velká rodina a navzájem se podporujeme, takže se mi žilo hezky. Nemoc donutí člověka přehodnotit život.“* ... Mod.: okruh přátel? ... *„To je stejné, měla jsem je předtím a mám je i teď.“*

R17: *„...nechodila jsem. Já jsem neměla potřebu, protože jsem byla ráda sama.“*

⁴ Metodika „teploměru“ je podrobně zpracována v kapitole „Přínosy podpory formou zaměstnání v sociálním podniku a přidaná hodnota oproti jiným druhům podpory“.

Z výpovědí neslyšících informantů vyplývá, že se jejich společenská situace často zhoršila po ukončení speciální školy, po němž přestali mít denní kontakt se spolužáky. Většinou však jsou v kontaktu s komunitou neslyšících prostřednictvím obecně prospěšné společnosti Tichý svět.

Neslyšící respondentka 4 hrála florbal a hokejbal se slyšícími jak před nástupem do sociálního podniku, tak i nyní, takže její společenská situace se nezměnila.

Respondentka 8 pozitivně hodnotí komunitu v léčebně pro drogově závislé a závislé na alkoholu a doléčovací centrum, na které je sociální podnik navázán. Na veřejnosti se styděla a v prostředí, kde neznala všechny osoby, se necítila dobře. Omezení společenského života spíše způsobila ohraničená doba vycházek v době pracovní neschopnosti (R10) nebo nedostatek financí (R14: „*No to jsem nechodil, protože jsem na to neměl. Nechtěl jsem tam přijít a čekat, jestli někdo mi koupí pivo, nebo nekoupí. Abych tam byl za pitomce, to se mi tam opravdu nechtělo.*“) než samotná nezaměstnanost.

V souvislosti s nezaměstnaností se méně pohybovala ve společnosti v podstatě pouze respondentka 1: „*Ale jako necítila jsem se chodit do společnosti, ne že bych se stranila, ale bylo mi hloupé říci, že nepracuji, že jsem v invalidním důchodu.*“ Respondentka 16 se celkově cítila špatně a nepotřebně, a to mělo špatný vliv na její sebevědomí i ve společnosti.

2. Bariéry a motivace k nástupu do sociálního podniku

1) Bariéry, které bránily podpořeným osobám v uplatnění na trhu práce před účastí v projektu

Podpořené osoby se podle svých výpovědí setkávají s bariérami, které bychom mohli rozdělit do několika skupin:

- a) **Vnější bariéry**
 - o Nedostatek odpovídajících pracovních nabídek
 - o Omezení vyplývající z jejich handicapu
 - o Věk

- b) **Vnitřní objektivní bariéry**
 - o Vzdělání - nedostatek vzdělání a znalostí (kromě jiného i práce s počítačem)
 - o Praxe - nedostatek zkušeností v oboru či obecně pracovní zkušenosti jako takové

- c) **Vnitřní subjektivní bariéry**
 - o Kompetence a schopnosti - obava respondenta, zda požadovanou práci zvládne

a) **Vnější bariéry, které respondent nemůže ovlivnit**

V případě vnějších bariér vystupuje do popředí **nedostatek odpovídajících pracovních nabídek** pro danou cílovou skupinu nebo obavy a neochota potenciálních zaměstnavatelů, o čemž se zmínila většina dotázaných. Jak uvádí např. R3 „Protože často jsou v té společnosti takové jakoby předsudky a ti neslyšící dostávají nějaké podřadné práce nebo se lidi bojí je zaměstnat, kvůli té komunikaci. ... Mně to bylo líto, že prostě nevezmou toho člověka na zkoušku. Vždyť si mě mohli vyzkoušet, jestli to budu zvládat nebo ne. Jo, protože nikdy se jim třeba ještě nic jako nestalo negativního třeba s těmi neslyšícími a přesto už hnedka předpokládají, že to nepůjde, jo.“ Nabídku pouze nekvalifikované práce zmínila neslyšící R4, která vystudovala střední školu s maturitou „A když jsem absolvovala školu, tak nikde neměli volné místo, tak jsem hledala nějakou jinou práci, ale úplně jinou, která nesouvisela s tou pedagogickou.... na začátku jsem šla i na nějakou dělnickou pozici ... Dělnická pozice, abych měla alespoň nějakou práci.“

Ztráta předchozího zaměstnání souvisí často s omezením nebo zrušením celé oblasti, ve které byl respondent vzdělán (např. respondent 5, který je vyučený mechanik na pletací stroje a na stroje na textilní zboží, respondent 6 – absolvent VŠ obor bytová architektura „firmy krachovaly jedna za druhou, 10 let jsem dělal tak všechno možný“). Nedostatečná

nabídka pracovních míst samozřejmě souvisí i s místem bydliště respondenta a jeho možnostmi dojíždět do zaměstnání.

Objektivní bariérou sledované cílové skupiny jsou **omezení vyplývající z jejich handicapu** nebo typu znevýhodnění, jako je např. nemožnost manipulovat s těžkými předměty, rychlejší únava a schopnost pracovat pouze čtyři hodiny denně (R17 „*Na čtyři hodiny denně. Víc nemůžu a ani bych to nezvládla. Mně ty čtyři hodiny stačí.*“), mentální nebo smyslové znevýhodnění jako takové nebo typ onemocnění (R13 „*V určitém období nastaly zdravotní potíže, беру léky. Jsem léčena, takže měl jsem i řidičský průkaz, ale ten mi byl odebrán, a to povolání, co jsem se vyučil, tak vykonávat nemůžu.*“ nebo R18 „*I na pracáku jsem ale papíry od neurologa měl, že tyto věci dělat nemám. Takže to mi ani nenabízeli, do fabriky ke strojům, protože to nesmím.*“ R16 „*...řidičský průkaz, ten bohužel nemůžu mít ze zdravotních důvodů*“). Některé činnosti zakazují respondentům sami lékaři (R14 „*Předtím jsem pracoval také tady, ale na úklidu. To jsem uklízel město. Pak vlastně mi to zakázali. ... No ale obvodák mně to nenapiše a bez toho mě tam nevezmou.*“). Neslyšící respondentka 11 vystudovala střední oděvní školu s maturitou, ale zjistila, že tuto práci dělat nemůže: „*tím, že jsem poměrně vysoká, tak sedět u stroje mi dělalo problémy se zády. A radši se pohybuji při práci.*“ Různorodou práci vzhledem ke zdravotnímu stavu potřebuje i R9 „*...moje doktorka neuroložka, když mi psala ten posudek, tak ta říkala: Vy byste potřebovala práci, kde byste mohla chvíli sedět, chvíli chodit, chvíli ležet, jo prostě aby..., ne jednostranně stát a tak. No, a tak jsem se začala smát a ona taky říkala no, to nevím, jestli seženete.*“

K objektivním bariérám lze zařadit i věk respondenta – několikrát respondenti zmínili, že překážkou zaměstnání byl jejich vyšší věk – např. R16 „*Kurz trval měsíc a zkoušku jsem absolvovala a bylo to sice program 50+, ale byli tam s námi i lidé od 25 do 40 a na to, že nás tam bylo kolem 50 lidí, tak když jsem dělala závěrečnou zkoušku, tak jsem byla šestá nejlepší. ...ale nikde se nenašla práce. Zrovna to bylo to období, kdy ještě práce moc nebylo a většinou se z toho vyklubaly takové ty vynucovací akce, a to prostě není pro mě žádná perspektiva. ... životopisů jsem rozdávala tak přes sto. ... už to vypadalo velice nadějně, ale nakonec se pan vedoucí rozhodl pro mladší paní. Řekli, že má jiné znalosti, ale bylo to jasné, protože ta paní byla mladší, nějakých 35 let, tak bylo jasné, proč si vybrali jí. ... Prostě v tom vyšším věku se špatně shání práce.*“ Nebo R9 „*...nesehnala. Protože s tímhle tím vzděláním, v tomhle věku. Člověk jim nemá ani co nabídnout. ...To, co tam nabízeli (na Úřadu práce) se mě vlastně vůbec opět, podotýkám díky věku, netýkalo. To tam rovnou nám řekli. ... čtyři byly pro chlapy vyložené, jako pro chlapy. No a ty dvě byly pro ženský a to, ale jako mladý no.*“

b) Vnitřní objektivní bariéry

o Vzdělání

V dotazovaném vzorku 20 podporovaných osob byli dva respondenti s nejvyšším ukončeným vzděláním základním, 10 vyučených bez maturity, 7 s maturitou a 1 vysokoškolák. Někteří z nich považují nedostatečné formální vzdělání za svůj hendikep, např. R15 „*Já jsem studoval*

*opravu zemědělských strojů, ale to jsem nedodělal, protože jsem to flákal.“ a snaží se si vzdělání doplnit studiem nebo alespoň rekvalifikačními kurzy. „Rekvalifikaci si udělat a rozumět tomu.“ Také původně vyučený R5 vidí nutnost dalšího vzdělávání „Já jsem původně vyučenej mechanik na pletací stroje a na stroje na textilní zboží.... docházelo v tom textilním průmyslu k určitý stagnaci ... No a prostě při vidině, že k nějakým změnám k lepšímu v mé profesi nedojde, tak sem se pustil ještě do studií, takže jsem prostě vystudoval podnikatelskou školu. No a následně, tak ještě dálkově jsem se pustil do studií vysoký školy s pedagogickým zaměřením.“ Další studium hledá i R8: *Já mám základní vzdělání, ale studovala jsem tři roky asistentku prodeje, prodavačku, hotelovku, ale měsíc před zkouškami jsem to ukončila. Minulý týdnem jsem byla na přijímačkách na sociální činnost, tak uvidíme. ... Jenom ta představa, co bych tak mohla dělat s tou základní školou a těmi mými zkušenostmi?“ Ani vyučená R7 nenašla práci v oboru „Jsem vyučená kadeřnice, jelikož jsem nenašla práci, tak jsem musela zkoušet cokoli.“**

Za nedostatečné vzdělání považují respondenti i neznalost práce s počítačem, např. R9 „No, bohužel v týchletý době a navíc oni maj dneska úplně jiný požadavky. Já jsem třeba neuměla vůbec dělat s počítačem. Já neumím jazyky. Já jsem celý život dělala v laborce.“ R10 si sice udělala kurz práce s počítačem, ale ani ten v praxi nestačil „já vůbec nevěděla, která bije, nevěděla jsem, co po mně chce, co ten program dělá, taky jsem přišla, když jsem sem nastoupila v té době, i když už jsem měla ten kurz na ty počítače, tak jsem zase pracovala v jiném programu, a prostě základ jsem vždycky potřebovala naučit“.

o Praxe

Také nedostatek pracovních zkušeností je pro mnohé respondenty limitující, např. R15 na otázku, zda sháněl práci i mimo sociální podnik odpověděl: „S těmi zkušenostmi je to těžké, ale chtěl bych. ... Pokud ale člověk nemá zkušenosti, je to na prd. Teď mám šanci si to dohnat.“ Také neslyšící R3 měla problém se získáním praxe po ukončení školy „Zatímco já jsem žádné ty zkušenosti nikde vlastně z toho reálného provozu neměla nikde šanci získat. Takže tím, že ten projekt tady začínal a mohla jsem tím pádem hnedka od začátku sbírat postupně ty zkušenosti, než to začalo jet naostro, tak to pro mě bylo důležité, získat ty zkušenosti. Ohledně té praxe tak prostě já jako neslyšící těžko se někde zapojím, někde si to těžko někde vyzkouším.“ Na nedostatek praxe poukazuje i R5 „Tak v tý době měly tady ty nový společnosti, který tady začaly stavět vlastně na zelený louce, tak měly možnost výběru a netajily se tím, že mají možnost vybírat a že za bránou čeká prostě deset dalších ... jsem jedním z těch, kteří neměli zas až tak dostatečnou praxi třeba v tom odvětví, takže ty firmy třeba aj ze začátku sahaly po lidech, kteří měli dlouholetou praxi třeba.“

Ojediněle byla zmíněna administrativní bariéra – s ní se však setkal pouze R15 „No něco jsem dělal, ale pak to nevyšlo, protože jsem neměl třeba různé doklady. Shánět to chtělo větší částku, třeba trestní rejstřík. Pokud to člověk nemá, tak si žádnou práci nezařídí. Mít aspoň rodný list a občanku.

c) Vnitřní subjektivní bariéry

o Kompetence a schopnosti - obava respondenta, zda požadovanou práci zvládne

Pokud nezaměstnanost trvala dlouhou dobu a respondent podnikl několik (nebo i mnoho - až 80 pohovorů, jak uvedla R16) neúspěšných pokusů o získání práce, pak jeho psychické bariéry a přesvědčení, že je nezaměstnatelný, narůstaly. Např. respondentka 9 „*Ono když na to (na nabídky zaměstnání na Úřadu práce) koukáte rok, rok a půl, a teď to vidíte furt dokola... Já už jsem pak jako trošku rezignovala. Je fakt, že jsem měla období, kdy už jsem říkala „mně už je všechno jedno ... A ono když vám to řeknou jednou, dvakrát, třikrát, dobrý, ale když je to jakoby se to opakuje, tak to opravdu člověku hodně jakoby psychicky ublíží. Jo, že prostě máte pocit, čím dál tím víc, že prostě jste neschopná.“* Pak jí kamarádka řekla o možnosti zaměstnání v sociálním podniku „*Sice jsem se vyděla. Ježíš, počítač. Ježíš, co to je nějaký projekt? No, protože s těmahle pojmana já jsem prostě vůbec do styku nepřicházela. A tak jsem si říkala, že teď, anebo nikdy. Že to prostě musím zkusit, že jo no prostě. No, takže jsem to zkusila. Takže jsem do toho hupsnula. ... teda jsem si říkala jako sama sobě, že prostě musím, abych zjistila, jestli jsem fakt takový tele nebo ne. Jestli to prostě zvládnou nebo ne. Jsem si říkala, co se mi může stát horšího, než že mi prostě řeknou za tu zkušební dobu milá paní, vemte si tužku, kabelku a běžte. ... Zažít znova tohleto, to bych teda nechtěla. Ten pocit, takovej bezmocnej jakoby.“* Dlouho se neúspěšně snažila získat zaměstnání i R16 „*No tak to si myslím, že jich bylo hodně, protože životopisů jsem rozdávala tak přes sto. Takže kolem 80 pohovorů to mohlo být. ... Když jsem potom byla doma už delší dobu, protože jednu dobu jsem měla skoro víc než rok v celku, kdy jsem byla doma. Tak to jsem byla opravdu až úplně dole. To už na člověku začíná nechávat takový ne dobrý věci, protože si člověk říká, že to není možný, že člověk je na tom tak špatně.“* Po onemocnění měl obavy i R19 „*Jestli bude práce nějaká, jak ji budu zvládat. Muž to řeší, protože má zodpovědnost za rodinu.“*

R4 by při změně zaměstnání měla obavy především z toho, jaký se sejde kolektiv: „*Bála bych se toho, že narazím zase na nějaký pracovní kolektiv, který jsem zažila předtím, že to nebude ono, že už to nebude stejné jako tady, tak s takovým strachem s takovou obavou bych přistupovala k tomu hledání. To si asi dokážete představit, je to prostě změna. Člověk narazí na tu realitu a ta teď může být jiná než je zvyklí a těžko říct no.“*

Podobně se objevuje obava z kolektivu, jak člověka s jeho handicapem přijmou kolegové nebo jak bude muset něco vysvětlovat, např. R8 „*Celkově, že ty lidi věděli, co jsem zač, že jsem nemusela vysvětlovat a jestli mě přijmou, nepřijmou. Je to hodně dobré pro nás. ... Víím jaké to je být v kůži nějakého člověka, který přijde z nějakého uzavřeného prostoru jako je komunita a z ní jde do místa, kde ho lidi neznají.“* A podobně i R17 „*Ne. Nešla bych do jiné práce. Já si špatně zvykám na lidi. Mně to trvá chvíli, než si lidi pustím k tělu. Kdybych měla jít mezi normální lidi, kteří nejsou nemocní, to bych nešla.“* Nebo R18 „*Nemusím tady třeba vysvětlovat, že se cítím blbě, nějaké noční můry – tak řeknou běž, pak si to naděláš, nebo běž k doktorovi. Tady nemusíte nikomu vysvětlovat, že máte deprese. Kdybych to řekl někde ve*

fabrice, tak mi řeknou vyprdni se na to, dej si panáka, a to bude v pohodě. Takový ty kecy silný. ... Člověk může stát na svých nohách, aniž by se někdo ptal: „Proč nezvládneš tohle, vždyť vypadáš zdravě, to dáš.“ Nemusíte tady nikomu nic vysvětlovat.“ Obavy z nového prostředí a nových kolegů měla i R9 – „já jsem se bála. Bála jsem se a navíc ...nemusím moc lidí okolo sebe ... seznamovat se s novými.... A navíc jsem nevěděla vůbec, co mě čeká. Moc jsem to neuměla, ale ty jo musím říct, že jako úplně bezvadný. Brali mě tak jako, že to tak je.“

U některých respondentů se bariéry v plné míře nezformovaly, protože dotyčný byl dlouhodobě nemocný, na rodičovské dovolené nebo měl jiné důvody nechodit do práce a teprve začínal uvažovat o hledání zaměstnání. Když mu pak v takové situaci někdo poradil, ať zkusí zcela konkrétní pozici v konkrétním podniku, a on o místo požádal, byl přijat. Neutvrzoval se proto v přesvědčení, že je obtížně zaměstnatelný. Práci v sociálním podniku mu někdo poradil a dotyčný o tom dále nepřemýšlel. Např. R1 „*Nějak jsme se daly jako do řeči a říkaly mi, že je tahle možnost pracovat tady v tom provozu. No a asi po roce mi zatelefonovala paní X, že se tady bude rozjíždět, že budou rozšiřovat provoz tady na kavárně a že jestli bych ještě o tu práci měla zájem. Takže jsem na to kývla a už vlastně přes rok půl tady na částečný úvazek pracuji.*“ Podobně i R6 příliš aktivně zaměstnání nehledal „*Do tohohle mě uvrtil syn, protože ten se vlastně živí celkem slušně už leta právě navrhováním permakulturních zahrad. ... Takže ten mi vlastně řekl o týhle tý možnosti. V podstatě ta firma začínala, takže jsem tu byl od začátku jediný zaměstnanec, první. Takže takhle sem tady začal a sem tady spokojenej.*“

Pro neslyšící představuje výraznou pomoc o.p.s. Tichý svět. Např. R12 se na ni několikrát při hledání zaměstnání obrátila: „*Po škole jsem hledala práci, jako kuchařka, ale pro neslyšící je to těžký. A potom vlastně, pak mi to APPM pomohlo najít práci. ... APPM, to je organizace. To je vlastně Tichý svět. Dřív se Tichý svět jmenoval agentura APPM. Tam mi teda pomohli najít práci. Tak jsem nastoupila. ... potom jsem měla zdravotní problémy, byla jsem na operaci. Takže jsem se tam nevrátila, hledala jsem novou práci. Tak jsem kontaktovala Tichý svět a tam mi pomáhali hledat práci. A nakonec jsem teď našla práci tady.*“

2) Motivace podpořených osob ke změně zaměstnání a nástupu do sociálního podniku

Bezprostředně před nástupem do sociálního podniku bylo zaměstnaných šest z dvaceti dotázaných respondentů, ostatní většinou neměli předchozí pracovní zkušenosti z běžného pracovního prostředí.

Přesto, že bylo možné čerpat jen ze zkušeností několika dotazovaných, lze vytipovat základní typy motivací

- **snaha získat trvalou práci na hlavní pracovní úvazek**
- **přechod do sociálního podniku z chráněné dílny**
- **celková nespokojenost - přechod z jiného sociálního podniku**

- **nespokojenost s organizací práce i finančním ohodnocením - přechod z jiného podniku**

o snaha získat trvalou práci na hlavní pracovní úvazek

Respondentka 7 pracovala na DPP v úklidové firmě a hledala práci na hlavní pracovní poměr a ani nebyla příliš spokojená „*Měla jsem smlouvu, dohodu, jak kdy. Skončila mi smlouva, takže mi dali dohodu. Takže jsem hledala něco jako na smlouvu. Já jsem tam nebyla spokojená, protože paní vedoucí, hodně po nás jela. ... Nepříjemné, člověk se ráno vzbudil a už si říkal, bůh ví, co bude. Protože pan majitel, když nepřišly dotace, tak aby nemusel platit, tak Vám dal dohodu. Ne smlouvu.*“ Také respondentka 8 měla v předchozím čase pouze nárazové sezónní brigády a potřebovala stálé pracovní místo „*tak mě (v sociálním podniku, kam nastoupila) pomohli ve všech směrech, pomohli mi finančně zvládnout ty exekuce, měla jsem i nějaký soud, napsal mi pan X pracovní posudek pro mé dobro*“. Nyní, když má stálou práci a smlouvu se zaměstnavatelem, vidí i snahu zaměstnavatele podpořit ji v dalším vývoji „*Říkali, že mi vyjdou vstříc, když si najdu školu. ... Minulý týdnem jsem byla na přijímačkách na sociální činnost.*“

o přechod do sociálního podniku z chráněné dílny

Dvě ženy (R3 a R17) pracovaly v chráněné dílně, přestup do sociálního podniku označují jako přirozený vývoj a cení si toho, že mohly začít pracovat pozvolna. R17 „*Tak jsem chodila nejdřív do dílen. Pak mi nabídli tohle. Že bude práce. Tak jsem se hned přihlásila. Ze začátku se to rozjelo s tím, že jsme to pouze zkoušeli.*“

o celková nespokojenost - přechod z jiného sociálního podniku

Respondentka 2 pracovala v jiném sociálním podniku, který nechtěla jmenovat. V daném sociálním podniku byly však podle jejích slov znevýhodněné osoby jen zneužívány pro krácení daní. „*S invalidním důchodem jsem krátce pracovala v jiném sociálním podniku, ale tam znevýhodněné osoby jen zneužívali pro krácení daní, případně „na ně brali peníze“, ale pochopení a porozumění pro ně neměli žádné. „Tam to nešlo.*“

o nespokojenost s organizací práce i finančním ohodnocením - přechod z jiného podniku

Respondentka 11 přestoupila z jiného podniku. Náplň práce – úklid – zůstala stejná, ale současný sociální podnik jí vyhovuje mnohem víc, nejen kvůli vyššímu platu („*předtím jsem pracovala v té úklidové firmě. Tam jsem měla tu výplatu o hodně nižší*“), ale i proto, že má jasnou pracovní dobu, práce není tak fyzicky náročná (může používat výtah) a nemusí si brát oblečení na převlečení s sebou – „*Dřív jsem cestovala po Praze a uklízela jsem byty. Musela jsem si to oblečení brát sebou. Všechny věci jsem si musela brát sebou. Tady mám zázemí, tady se převlíknu, dojdu uklidit a potom, když odjíždím domů z práce, tak se převléknu do toho oblečení, ve kterém jsem přijela. Je to pro mě určitě pohodovější a příjemnější.*“ Kromě

toho oceňuje, že se zde každý den potkává s kolegyněmi (*V minulé práci to fungovalo tak, že mi firma pouze dala klíče od těch bytů, které jsem měla uklidit. V podstatě jsme se nepotkávali. Tady je to jiné, protože tady se setkáváme každý den, takže to je lepší. ... Tady je to lepší, vím vše dopředu, mám jasný rozpis, jasnou pracovní dobu. A můžu si podle toho plánovat ostatní věci.*“).

3. Informovanost podpořených osob a možnost zapojování se do chodu podniku

Jedním z úkolů sociálních podniků je dosáhnout toho, aby se zaměstnanci ztotožnili s podnikem a jeho cíli. To se všem dotázaným podnikům daří - všechny dotázané podpořené osoby pociťují se svým sociálním podnikem sounáležitost, a to i v případě, že, jak sami přiznávají, zpočátku to nebylo středem jejich zájmu (*„Tak jako jsem si říkala co, co je mi do toho. No, tak je to nějaký družstvo, hlavně, když mám práci. ... Najednou jsem zjistila. Já jsem trochu pochopila tohleto družstvo.“* R9). (*„Mám k tomu vztah. Není to tak, že si tady odbydu 4 hodiny a končím.“* R19). Dá se vyzorovat, že tento pocit sounáležitost bývá tím silnější, čím déle dotyčný v podniku pracuje a dále sílí, pokud se respondent případně účastnil rozběhu podniku nebo alespoň začátku konkrétního projektu.

Informovanost podpořených osob a jejich možnost zapojování se do chodu podniku můžeme rozdělit do dvou rovin:

- 1) obecná rovina – celkové směřování podniku a jeho cíle
- 2) konkrétní rovina – jednotlivá pracoviště, pracovní úkoly, výsledky práce jednotlivých podpořených osob, pracovní náplň a možnost kreativního rozvoje

1) Obecná rovina - celkové směřování podniku a jeho cíle

Evaluátor měl za úkol mapovat, jak podpořené osoby hodnotí reálné naplňování charakteristiky „účast zaměstnanců na směřování podniku“, (tj. zaměstnanci jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů a jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku), která je sledovaná v rámci sociálního principu sociálního podnikání a která je pro příjemce podpory závazná.

Respondenti znají obecný cíl sociálních podniků – všichni vědí, že cílem podniku, ve kterém pracují, je dávat práci a umožňovat zapojení lidem znevýhodněným na trhu práce, kteří by jinak práci nesehnali nebo sháněli velmi těžko. Práce v podniku si často váží a chtějí, aby prosperoval. *„To já řeším, protože chci, aby se firmě dařilo. Když je třeba něco neefektivní, i když se mě netýká, hned na to reaguji.“* (R19). *„Na začátku jsme si řekli něco, proč tady ta firma vznikla. Že se chce věnovat právě zaměstnávání neslyšících, aby mohli pracovat. ... máme přehled o tom, kolik je zakázek a tak, to jo.“* (R4) *„Vím že zaměřením toho sociálního podniku nebo toho projektu je, aby se ukázalo, že i lidi, který mají nějaké znevýhodnění a mají nějakou jinou komunikaci, jsou neslyšící, můžou pracovat, můžou být plnohodnotnými jakoby členy v tom pracovním týmu, jo“* (R3)

Často také zmiňovali, že je projekt podporován dotacemi z EU: *„tak jsem pochopila, že byl nějaký grant z unie“* (R1)

Někteří zmínili i další obecné cíle, jako je **ekologie**: „*třídíme odpad, plasty, papíry a nebezpečný odpad z těch barev*“ a **podpora místní komunity**: „*jezdíme na nějaké akce, co jsou tady ve městě nebo i na nějaké různé trhy.*“ (R4)

Respondenti si vesměs přímé zapojení do směřování podniku neumí představit, „*Já bych ředitelkou nemohla být. Já bych to neuměla řídit. To já si vůbec neumím představit.*“ (R17), a to ani v případě, že v dřívějších zaměstnáních vykonávali vedoucí pozice. „*Vůbec do toho nechcu mluvit, ne, ne, ne.... Nebyl bych nikdy vedoucí takovýhleho podniku.*“ (R6 - dělal ředitele ve firmě Interiér Praha).

Nicméně existují i nepřímé možnosti, které vedoucí sociálních podniků využívají. Obecné plnění cílů a směřování je se zaměstnanci komunikováno na poradách. Jejich příspěvek je potom především ve formě vlastních nápadů, samotného výkonu práce a úspěšného osvojení si návyků potřebných pro výkon zaměstnání.

Jedním ze způsobů zapojení zaměstnanců je organizování pravidelných porad. Pokud se jedná o velký podnik, porad se účastní vedoucí jednotlivých pracovišť a informace pak předávají dál. Na těchto poradách se kromě směřování podniku probírají i hospodářské výsledky a hodnotí se úspěchy či neúspěchy podniku. Ovšem mnohem častěji než výše uvedené „velké“ porady jsou organizovány provozní porady na jednotlivých pracovištích. O tyto mají podpořené osoby mnohem větší zájem, protože se týkají věcí, které se jich přímo dotýkají a se kterými mají i více přímých zkušeností.

Respondentka 7 popisuje, že jsou na poradách informováni o plánech podniku, ke kterým se mohou vyjadřovat, stejně tak o tom, jak podnik prosperuje. „*Vím, že to směřuje, že budeme pracovat sami na sebe, že se budeme muset snažit, abychom se užívali. Oni maj vždycky poradů doléčovací centrum i s Martinem a Martin pak přijde a neřekne nám všechno jako konkrétně, ale ty důležité věci, jako informace máme, nejsme jako že o ničem nevíme...Taky míváme porady, v čem vynikáme, říkají nám novinky, ukazují nám tržby v kavárně, ať jsme v obraze, ať víme.*“

Respondentka 2 popisuje své informace o prosperitě podniku: „*...pokud vím, tak ano, pořád se rozšiřujeme. Informace máme, ale já jsem spokojená se současným stavem, o nějaké případné další rozšiřování se moc nezajímám.*“

Respondentka 3 udává, že v rámci sociálního podniku probíhají plánovací schůze, kde je informují např. o plánech na koupi vybavení. Je si vědoma, že jedním z cílů tohoto podniku je ukázat, že i lidé se znevýhodněním mohou být plnohodnotnými členy pracovního týmu. Zároveň má jako zaměstnanec také částečné informace o ekonomické situaci podniku. Neví přesně, kolik firma vydělává, ale má představu o tom, jestli si podnik se zakázkami vystačí nebo ne.

Podniky tedy nezapojují podpořené osoby do rozhodovacího procesu přímo, ale spíše skrze vnitřní mechanismy podniku. Nelze říci, že je to jediný faktor, nicméně u podpořených osob můžeme pozorovat poměrně silný pocit sounáležitosti s podnikem. Všechny dotázané podpořené osoby pociťují se svým sociálním podnikem sounáležitost, a to i nejnižší postavení zaměstnanci. Např. „Člověk si může říct a snaží se mu vyjít vstříc. Tady to funguje více jako rodina. Bavíme se spolu a navzájem si vycházíme vstříc.“ (R4) „Já se těším do práce, když je toho hodně a padáme na hubu, doslova někdy. Takže to je i sranda, hlavně se tam bereme všichni jako kamarádi, můžeme si cokoli, kdykoli říct a pro mě je i výhoda to, že je tady i terapeut, takže tu máme i oporu.“ (R8)

Podniky, pokud je to z hlediska jejich zaměření nebo výroby možné, také pravidelně dávají možnost svým zaměstnancům, aby se seznámili s výsledky své práce a viděli, jak zákazníci jejich práci hodnotí. Stává se, že se respondenti, i když to přímo není jejich pracovní náplní, účastní prodeje výrobků nebo navštěvují místa, kde se produkty prodávají (např. místní trhy). Zaměstnanci tak mají představu nejen podle zvyšujících se zakázek, ale i z přímého kontaktu se zákazníky o tom, jak úspěšné jejich výrobky například ze studené kuchyně jsou.

Respondent 18 své pocity z přínosu své práce shrnuje takto: „...jsem přišel na to, že je to dobrá věc spojovat příjemné s užitečným. Dělat jenom užitečné někdy bere sílu, protože ne vždycky se to daří. Takže když děláte něco, co vás baví, a ještě to využít, že to někomu pomůže, to je nejlepší kombinace.“

Respondent 19 si všímá toho, jak jejich podnik roste na základě rozšíření vybavení podniku: „Nestresuju, protože prádelna je v kladných číslech. Zakázek je čím dál víc. My jsme měli jednu pračku, jednu sušku. Teď máme 5 praček, 3 sušky. My jsme za jeden rok takhle stoupli.“

2) Konkrétní rovina – jednotlivá pracoviště, pracovní úkoly, výsledky práce jednotlivých podpořených osob, pracovní náplň a možnost kreativního rozvoje

Vliv podpořených osob na rozvoj podniku a jeho posun se projevuje především na konkrétní úrovni, která je úzce spjata s jejich pracovní činností. Týká se jejich konkrétních pracovních úkolů, výsledků práce jednotlivých podpořených osob, pracovní náplně, pracovního prostředí a možnosti kreativního rozvoje.

Všichni dotázaní vědí, že se mohou na své vedoucí obrátit s **náměty na zlepšení** („Třeba jsme chtěli nové zástěrky, tak nám vyhověli.“ R1), **nákupu drobného vybavení** i například obohacením **sortimentu**. „My to probereme s tou kolegynkou a když se shodneme na nějakých věcech, abychom za ním nechodili s každou jinou věcí. Pak mu zavoláme, tak o tom diskutujeme, když už je to jako nějaká reálná věc, která se dá uskutečnit. S tím problém není.“ (R8). Často respondenti oceňují, že je jejich **práce kreativní**, že mohou samostatně navrhnout nové výrobky nebo samostatně zpracovat řešení - „Když jsem byla nová, a chtěla jsem třeba něco navrhnout něco na trička nebo tak, tak jsme to většinou řešili s ostatními.“ (R4), „No vlastně tady taky navrhuju, většinou taky to, co dělám, tak dostanu nějakou fotku nebo nějakou takovejhle jako od ruky nákres a člověk si to musí na počítači namalovat.“ (R6),

„Polívky nechával na mě, do toho mi vůbec nekecal. Když přijdeme s novým dortem, tak je rád, že nám nemusí říkat.“ (R7)

4. Vnímání pracovního prostředí v sociálním podniku

Všechny dotázané podpořené osoby hodnotí pracovní prostředí v sociálním podniku velmi kladně. Na kladném hodnocení se podílejí všechna tři detailněji zkoumaná hlediska a jejich vliv na celkové hodnocení se vzájemně prolíná. Někteří respondenti si nejvíce cení **náplň práce**, jiní nejvíce vyzdvihují **pracovní podmínky** a u některých je největší důraz kladen na **kolektiv a ohleduplnost**. Následující podkapitoly nabízí hlubší pohled na tyto aspekty hodnocení.

a) Náplň práce

Náplň práce napříč sociálními podniky je poměrně různorodá od čistě manuální a jasně dané s malým potenciálem pro změny, po činnosti s velkým kreativním potenciálem. Respondenti vesměs hodnotí náplň své práce pozitivně napříč sociálními podniky. Mnohým z nich nabízí, dle jejich výpovědí, možnosti sebe-rozvoje a vkladu vlastními nápady.

Náplň práce v sociálním podniku nejvíce akcentuje respondent 5. Je nadšen nejen z práce v přírodě („...člověk prostě má aj určitej pocit smysluplnosti té práce, kterou dělá. Že to teda není opravdu žádná ta montovna, že prostě člověk jako tam není ztracenej jeden z několika tisíců třeba, někde zavřenej...“), ale i z toho, co nazývá „ekobio“ a co vnímá jako konkrétní etický rozměr své činnosti. „...ekobio těch zahrádek a tý péče o krajinu. Což se do budoucna musí, zaplat' pánbůh, stát nutností v životě každýho člověka, prostě jinak jako lidská společnost bude mít veliký problém.“ Kladně hodnotí všechna školení (např. rekvalifikaci pro práci s různými stroji), setkávání a spolupráci s profesionálními ochránci přírody a spolupráci s centrem ekologické výchovy. „...stěžejní je to, že dělám prostě bohulibou činnost, smysluplnou, potřebnou a je za člověkem něco vidět.“

Náplň práce vyzdvihuje i respondent 19: „...ta práce je mi blízká. Moc rád mám práci, kde dělám služby pro lidi.“

S náplní práce jsou také spokojenější ti, kteří dělají tvůrčí práci a mají ucelenější úkoly, nejen dílčí operace. Např. R2. „Praxí jsem se vypracovala na baristku, to je vlastně nejvyšší pozice... V rámci tohoto podniku jsem dosáhla vrcholu a jsem s tím moc spokojená. Další postup už v podstatě není možný, ale já ho ani nechci.“ nebo R4 „všechno je to pořád nové. Pořád se něco učím, je to zajímavá práce.“ nebo R6, který vytváří originální truhlářské výrobky na zakázku a musí si postup sám navrhnout a zpracovat na počítači. Tvůrčí práci, která ho i po třech letech baví, má i respondent 13 – připravuje studenou kuchyni, saláty a obložené chleby.

Respondent 20 „Já dělám závozníka. Pěkný to je.“ Mod.: A co vás baví, když nemusíte být v práci? R20: „Spíš ta práce. Baví mě ježdění.“

Respondentka 11 je naopak spokojená s jednoduchým úklidem, u práce má pohyb a po vyšší pozici netouží, a podobně i respondent 14 „*Ale zase oddělám si svoje od těch dvou do deseti a jdu domu, kdežto tam (před úrazem na vedoucí pozici) jsem pořád byl vlastně v práci. Pořád telefon v kapse, když se něco o půlnoci stalo, tak jsem to musel řešit. Tady ve dvě začnu, v deset skončím a je to.*“

Respondentka 1 je s prací v kavárně spokojená, ale „*mně by se líbilo, kdybych měla větší pravomoc připravovat komplet celou objednávku*“, neboť (zatím) připravuje jen základní kávu a zbytek dělají kolegové. Podobně by ráda vyřídila celou zakázku a nejen dílčí operace respondentka 3.

Jediná respondentka, která hodnotí náplň práce spíše neutrálně než nadšeně, je respondentka 9, která po telefonu nabízí projekt KISS (Krizový informační svolávací systém) a přijímá objednávky „*No tak, upřímně řečeno, co je tady na tom zajímavého? Až tak zajímavý to není. Ale no, já už jsem si zvykla. Je to práce a já se ji snažím dělat dobře.*“ Samotnému projektu KISS však důvěřuje a je o něm dobře informovaná: „*tenhleto projekt KISS - je to věc, která funguje, a která může pomáhat a pomáhá, že jo těm lidem, třeba zachraňovat životy*“.

b) Pracovní podmínky a prostředí v sociálním podniku

Respondenti hodnotí pozitivně nejen celkové přizpůsobení podmínek v sociálním podniku, ale i individuální přístup, napojení na specializovaná střediska a částečně sem zasahuje i pracovní kolektiv. Podstatnou součástí, která byla zjišťována, jsou i smluvní podmínky a výše platového ohodnocení podpořených osob.

V naprosté většině také vysoce oceňují i **prostředí, které je přizpůsobeno jejich potřebám**. Kladně hodnotí, že je v podniku prostor pro krátký odpočinek. „*Tady já zase vím, že mi nikdo hlavu neutrhne, když se zvednu, protáhnu se, prostě, že jo. Že tady na mě nikdo nestojí s bičem.... Proto teda říkám, mi to seslalo samo nebe.*“ (R9)

V podnicích, které zaměstnávají neslyšící, oceňují dotázané, že se slyšící kolegyně a vedení učí znakovou řeč. „*Je tady dobrý kolektiv - dvě (slyšící) holky, který tady s námi jsou, že se naučily znakový jazyk. Najdou způsob, jak se domluvit, tady mám ten pocit, že ta bariéra není.*“ (R4) Nebo tu bariéru ani nevnímají „*Tady jsou jenom neslyšící a slyšící. Se všemi si rozumím tak nějak stejně.*“ (R11)

V případě osob se zkušeností s drogovou nebo alkoholovou závislostí bylo oceňováno, že sociální podnik je hodně propojen s doléčovacím centrem a že je pro lidi s problémy se závislostí uzpůsoben. Respondentka 8 to označuje jako „čisté prostředí“, což znamená, že například nepoužívají rum při pečení.

Respondenti vzešli z obecně prospěšné společnosti (OPS), speciální školy nebo podobně oceňují ty sociální podniky, které s jejich mateřskou institucí spolupracovaly či spolupracují.

Respondenti pak jako výhodu oceňují, že vedení sociálního podniku je seznámeno i s jejich zájemmi a nepracovními problémy. Často v rozhovorech zazněla věta „*Věděli, co jsem zač, nemusela jsem nic vysvětlovat*“.

Dotázaní zmiňují i vybavenost a celkové designové zpracování pracoviště. Např. respondent 13: „*Vlastně to pracoviště je pěkný a to odráží, už tím vytvoří dobré podmínky. Tak to prostředí. Dobře uspořádaný třeba i ty přístroje, stoly, elektrika, čisto poměrně, dobré světlo. To je tak celý, ale dělá to opravdu hodně. ... trošku se jakoby uklidníte a pak se líp jakoby dělá.*“ Pouze respondent 14 by v létě uvítal klimatizaci. Pod jeho pracovištěm (kuchyní) je pekárna a ta prostor ještě více zahřívá. Celkovou spokojenost však i on na konci tohoto tématu vyjádřil slovy: „*Ale udělá se průvan a je to dobré.*“

Také všechny tyto aspekty sociálního podniku jsou vesměs hodnoceny pozitivně. Všichni dotázaní vysoce oceňují, jak se k nim vedoucí podniku chovají a jak na ně působí. Oceňují osobní a **individuální přístup**, a to i ve větších podnicích. „*Že to teda není opravdu žádná ta montovna, že prostě člověk jako tam není ztracenej jeden z několika tisíc.*“ (R5) Vnímají, že na jejich potřeby zaměstnavatel bere ohledy a velmi to oceňují. Obzvláště 2 respondentky, které mají už negativní zkušenost s jiným sociálním podnikem, který však nechtěly jmenovat. Všichni vnímají, že se na svého vedoucího mohou kdykoli a s čímkoli obrátit. „*Tak určitě, s tím svým šéfem se můžeme bavit o všem, to určitě není problém.*“ (R6) V některých podnicích mají i pravidelné porady - rozhovory tzv. jeden na jednoho, kde se baví o dalším postupu, budoucnosti a spokojenosti v podniku. Běžně jsou k dispozici schránky, kam může zaměstnanec vložit své připomínky, pokud je nechce říkat vedoucímu tváří v tvář. Zájem vedení o provoz vyjádřila respondentka 17: „*A dokonce za námi přišla paní ředitelka a postavila se s námi k výrobě a vyráběla s námi.*“

Nadstandardní přístup sociálního podniku i v oblasti, která se netýká přímo znevýhodnění dotyčné osoby, oceňuje neslyšící matka pětileté dcery „*když mám nemocnou dceru, že mi vycházej vstříc, že to není žádný problém zůstat s ní doma.*“ (R12)

Většinou podniky vycházejí podpořeným osobám flexibilně vstříc, pokud si potřebují něco vyřídit nebo vyměnit směnu. Pouze v ojedinělých případech je pracovní doba pevně daná, protože existuje pouze jedna směna, např. odpolední výroba studené kuchyně u respondenta 14. To mu vyhovuje a ví, že kdyby chtěl pracovat ráno, musel by dělat úklid města. Někdy je pracovní doba určena otevírací dobou, např. kavárny – respondentka 2 by však navrhovala i otevírací dobu kavárny mírně uzpůsobit podle ročního období a také podle spojů, aby po skončení směny nemusela zbytečně dlouho čekat na autobus. I tak však vyjadřuje velkou celkovou spokojenost: „*Tenhle podnik je skvělý, vycházejí mi ve všem vstříc. Je tu pohoda. Není na nás vyvíjen tlak.*“

Komentáře respondentů se vztahují i k osobě vedoucího a spolupracovníků se znevýhodněním. Všichni oceňují své vedoucí jako čestné a charakterní osoby, které se nesnaží je zneužívat nebo dokonce podvést. „*Já myslím, že je vedoucí hodně příjemná,*

hodná. Když je potřeba, tak vše vysvětlí.“ (R11). „Že jsou tady lidi hodní. Vyslechnou vás. Pomůžou. Je to takový klid v duši.“ (R17)

Spolupráce mezi znevýhodněnými osobami na jednom pracovišti funguje, dle výpovědí respondentů, dobře. *„My se vždycky dohodneme, kdo co bude dělat, a šlape to pěkně.“ (R18)* Je však třeba říci, že ke kombinacím různých typů znevýhodnění na jednotlivých pracovištích příliš často nedochází.⁵

Se spoluprací znevýhodněných osob s osobami bez znevýhodnění na stejné pracovní pozici jsme se v šetření nesetkali. Osoby bez znevýhodnění v dotázaných podnicích pracují minimálně a na jiných pozicích než znevýhodněné osoby (např. jako účetní, marketingoví specialisté, vedoucí apod.). Často se osoby bez znevýhodnění snaží přizpůsobit (např. se učí znakovou řeč), nebo alespoň nastudovat specifika cílové skupiny, aby měly lepší vhled do problematiky.

Je častější, že se zaměstnanci o svých handicapech baví, protože se cítí „na stejné lodi“, mohou počítat s porozuměním a vzájemně se podpořit. Někdy to jde až tak daleko, že si navzájem hlídají, zda si člověk vzal léky, píchl injekci apod. Většinou to platí i u osob s duševní nemocí, ale tam jsme narazili i na výjimku. *„Nevím o kolezích, jak jsou na tom zdravotně. Moc se o tom nemluví. ... Ani se nechceme bavit o nějakých potížích zdravotních. Jo, nevím přesně, jak to vzniklo, ale nebavíme se na toto téma. Asi respekt jeden před druhým, soukromí, navzájem ctít soukromí, asi takhle.“ (R13)*

Respondenti často vyjadřují velmi kladný vztah k podniku, ne ojediněle až rodinný: *„Já mám někdy i pocit, že se těším do práce. Těším se prostě. Já to mám trochu tak jako založený jakoby, že je to taková moje malá rodina.“ (R9), „Fokus je start. A samozřejmě zázemí.“ (R18), „Mám k tomu vztah. Není to tak, že si tady odbydu čtyři hodiny a končím.“ (R19).*

Pracovní podmínky v sociálních podnicích **z hlediska výše úvazku a nastavení smlouvy jsou hodnoceny všemi respondenty velmi pozitivně**. Osm dotázaných, kteří nejsou omezeni menší fyzickou silou nebo sníženou výkonností, pracuje na celý úvazek. Jsou to osoby se smyslovým (sluchovým) postižením, dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách, opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení) a jedna osoba s mentálním postižením (po úrazu). Ti, kteří pracují na částečný úvazek, vědí, že si délku pracovní doby mohou podle svých možností upravit. Částečný úvazek vychází z jejich přání a možností, nikoli z rozhodnutí podniku. Někteří počítají s tím, že pokud se jejich situace zlepší, délku úvazku si zvýší. U některých je ovšem situace stabilní nebo nemá pozitivní prognózu a možnost zvýšení úvazku pravděpodobně nevyužijí. Pokud je nárazově třeba, zůstávají v práci přesčas a pak si většinou vybírají volno. *„Tady si uděláme čtyři hodiny a můžeme jít. My jsme takové, že tam zůstaneme a pomůžeme druhé směně. Nechce se nám dom.“ (R18)*

⁵ Toto téma bude detailněji zpracováno v kapitole Příjemci podpory - zástupci sociálních podniků.

Většina dotázaných má smlouvu na dobu určitou, o typu smluvního vztahu však často začali přemýšlet až na přímý dotaz a většinou si svou odpověď nebyli jisti. Vůči smlouvě na dobu určitou mají pochopení, např. R10: *„Na rok. Asi to tady takhle funguje. To neřeším, abych řekla pravdu. Oni taky nemůžou dopředu vědět, jak dlouho třeba ten projekt bude fungovat. Doufám, že zůstanu.“*, anebo si délku trvání smlouvy spojují s délkou trvání konkrétního projektu a doufají, že s novým projektem jim sociální podnik smlouvu obnoví. Respondent 19 si s typem smluvního vztahu starosti nedělá: *„To já nevím. Mně to teď nějak obnovovali, prodlužovali. Asi už neurčitou. Ale ono to je opravdu jedno. Já se odtud nehnu. Pokud nic neprovedu, aby měli důvod mě nechat jít.“* Respondent 15 by si naopak starosti dělal: *„Neurčitou. Takže vlastně na stálo. No líbí. Já bych se musel bát, jestli mi prodlouží, neprodlouží.“* Spíše ojediněle mají respondenti obavy ze smlouvy na dobu určitou, např. respondentka 2: *„Jen mi teď bude končit roční zkušební doba a já nevím, co bude dál. Jak to vlastně pak pokračuje. Jestli budu mít další smlouvu na dobu určitou. Ráda bych měla nějakou větší jistotu do budoucna.“*

Koncept, který uplatňuje jeden ze sociálních podniků, je zaměstnání na zkoušku. Dříve, než dotyčný dostal trvalou smlouvu, mohl si nezávazně vyzkoušet, jak mu bude pracovní náplň i tempo vyhovovat a jak zvládne docházku do zaměstnání. Teprve potom, když chtěl, dostal smlouvu. To zmiňuje ve své výpovědi respondentka 17: *„My jsme tam byli nejdřív na zkoušku a pak jsme dostali smlouvu, kdo chtěl. Abychom mohli nastoupit.“*

c) Finanční ohodnocení

S výší platu panuje napříč všemi podniky spokojenost, nebo alespoň pochopení pro jeho výši.

Většinou jsou zájemci o práci s výší platu spokojeni již při vstupním pohovoru, jako např. respondent 6. *„Neříkám, že horentní, ale tak jak já jsem asi předpokládal, že odpovídá té situaci, mi tady nabídli. Jsme nějak o tom jako nediskutovali. Oni řekli, co mi dají, já řek, že s tím souhlasím a tejdén na to jsem nastoupil a bylo to.“*

Respondent 5 vnímá, že jeho práce obecně není příliš dobře finančně hodnocena: *„práce dělníka v krajině jsou nedoceny, protože to není tržní záležitost. Věci, který nejsou napojeny na tržní ekonomiku jako předmět zisku, tak jsou problematický.“*

Respondent 18 nejprve hovořil o zaměstnancích sociálního podniku jako o levné pracovní síle. Poté se ale více zamyslel nad nižší výkonností a principem solidarity a dospěl k závěru, že *„pokud něco vyprodukuji, a ještě z toho zbydou peníze pro lidi, aby to mohlo celé fungovat, tak jsem jenom rád. ... my máme to zázemí, a to všechno kolem, co nám pomáhá žít.“*

Respondent 6 hodnotí svůj plat pozitivně, ale bere v úvahu i své našetřené prostředky a příjem invalidního důchodu. Plat ostatních kolegů již tak pozitivně nevnímá: *„Hlavně si myslím, že pro ty lidi, který řekněme nemají ten invalidní důchod jako já nebo ten částečný, tak si nedovedu představit, že s tím platem tady nějak vyžijou. Jo, to je pro mě takový docela*

to... tady třeba mladý kluci. ... Ale je pravda, že ta firma se k nám chová i v tomhle vstřícně, že každý ten rok se ty výplaty navyšujou. Což já jako osobně beru, že to je solidní přístup od té firmy.“

Podrobněji je role finančních zdrojů a platového ohodnocení popsána v následující kapitole.

5. Přínosy podpory formou zaměstnání v sociálním podniku a přidaná hodnota oproti jiným druhům podpory

Všechny dotázané podpořené osoby zmiňují značný přínos zaměstnání v sociálním podniku pro jejich život. Tento přínos lze rozdělit do několika kategorií:

- 1) **přínos v oblasti finanční situace**
- 2) **rozvoj znalostí a dovedností**
 - a. **obecný přínos ke znalostem**
 - b. **vzdělávání a rozvoj**
- 3) **kvalita života a míra sociálního začlenění**

1) přínos v oblasti finanční situace

Obecně z výpovědí respondentů sledujeme, že přínos v oblasti finanční situace má **přímý** (finanční situace podpořených a jejich rodin, skutečnost, že nějaký příjem mají, možnost nákupu spotřebního zboží i zboží nad rámec každodenní potřeby) a **nepřímý vliv** (osamostatnění, finanční soběstačnost, rozvoj finanční gramotnosti).

Všichni dotázaní z cílové skupiny podpořených osob vypověděli, že si finančně polepšili, s jedinou výjimkou, která bude popsána dále. Rozdíl pociťují jak osoby, které byly před zaměstnáním v sociálním podniku nezaměstnané, tak i osoby, které jsou v invalidním důchodu (14 ze 20 dotázaných podpořených osob).

Pro všechny dotázané podpořené osoby je samotný výdělek nezanedbatelným přínosem pro rodinné hospodaření. Pro někoho je výdělek naprosto **klíčový** – např. R17 50letá respondentka s kombinovaným postižením, vyučená prodavačka bez maturity, žijící s manželem a dvěma dcerami – udává, že před nástupem do sociálního podniku měla problémy s financemi na jídlo - „*No někdy to bylo i jídlo. Neměli jsme na jídlo peníze. Bylo to krušné, ale pak jsme se to naučili nakupovat.*“ – do této situace se dostali po jejím onemocnění a půjčce a následné insolvenční situaci. Kromě uspokojení základních potřeb přispěla výplata ze sociálního podniku i k uklidnění situace v rodině (před nástupem do sociálního podniku měli s manželem kvůli nedostatku financí hádky).

Podobně zásadní je výdělek i pro R9 52 letou ženu s kombinovaným postižením, která žije sama, a které po zaplacení nájmu, energií atd. zbývalo méně než 1 000 korun. „*Už to bylo docela tak, že mi už trošku pomáhala mamka, no.*“ „*Doktorka mi třeba napsala nějaký léky, já jsem si je ale nemohla koupit.*“ V současné době se její situace zlepšila – nemůže sice kupovat věci, které by si ráda koupila, ale vyjde od výplaty k výplatě bez pomoci matky. „*Samozřejmě nepojedete na dovolenou. Samozřejmě, že si nemůžete koupit krevety, který vám chutnají. To je jasný. Ale jako už se z toho dá tak nějak přežít do další výplaty.*“

Nástup do sociálního podniku a výdělek pomohl vyřešit finanční situaci respondenta 14, který se dostal do finančních problémů. 40letý muž je mentálně postižený, prodělal úraz, po kterém opustil původní zaměstnání. Po úrazu dostal plnění od pojišťovny, ale peníze rozpůjčoval. *„Pak po úrazu jsem od pojišťovny dostal tři čtvrtě milionu, najednou jsem měl tolik kamarádů a každý hrozně potřeboval. A já jsem byl dřív takový hodnej řouma ..., ale spíš takovej hodnej pitomec. Protože když máš hlad, tak já ti nemůžu říct ne. Tak já ti půjčím.“* Uvádí, že před nástupem do sociálního podniku neměl peníze například na to, aby šel s kamarády na pivo: *„No to jsem nechodil, protože jsem na to neměl. Nechtěl jsem tam přijít a čekat, jestli někdo mi koupí pivo, nebo nekoupí.“* Z invalidního důchodu, který pobírá, nemohl pokrýt základní potřeby: *„co mám důchod, tak ten jde celý na bydlení, na nájem. ... Bydlení a telefon. A co budu jíst?“* Po nástupu do sociálního podniku si pořídil lepší bydlení a zároveň mu tato změna umožnila nákup i potřebného spotřebního zboží: *„Ano, taky jsem si udělal odměnu, v sobotu jsem si koupil pračku.“*

V některých případech ovšem není samotný výdělek pro změnu zcela zásadní. Plat není primárním motivátorem například pro respondentku 10, které je 58 let a byla dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaná, vyučená prodavačka bez maturity. V sociálním podniku dříve pracovala po dobu 8 let, potom se psychicky zhroutila (úmrtí dcery) a byla skoro rok doma. Byla v evidenci úřadu práce, ale práci aktivně nehledala – finančně rodinu zabezpečil manžel. *„My jsme vyžili tak nějak normálně, protože jsme s manželem ... Jako chyběj ty peníze, já jsem brala asi 5300 na té podpoře 3 měsíce a takže chybí to no, ale tak nějak dá se to. Kdybych byla sama tak asi ne, asi by to bylo špatný.“* Se spouštěním nového projektu ji podnik oslovil a nastoupila zpět. S platem je spokojená *„na ty 4 hodiny v pohodě“*.

Pro respondenta 5 znamenal nástup do sociálního podniku zlepšení finanční situace, nicméně uvádí, že i přesto si vyhledává příležitostné přivýdělky. Po nástupu do sociálního podniku se jeho finanční situace **stabilizovala**, žije *„určitě vyrovnanějc než v době prostě nezaměstnanosti, to každopádně“*, ale *„netvrdím, že by nemohlo být líp“*. Proto se snaží kromě práce v sociálním podniku najít i nějaké příležitostné brigády.

Rozdíl ve své finanční situaci před nástupem do sociálního podniku a po něm naopak nevnímá 60 letý respondent 6 s tělesným postižením, který vystudoval VŠ ve Zvolenu dřevařská, obor bytová architektura. Jeho životní náklady jsou v tuto chvíli, dle jeho tvrzení velmi malé: *„žiju na chatě v podstatě s minimálníma nákladama.“* V době nezaměstnanosti bral podporu a dokázal i našetřit peníze. *„Díky tomu, že jsem třeba v minulosti měl slušný výdělky, tak i ta podpora byla třeba vyšší, jak je dneska ta minimální mzda. Takže to já jsem zase tak na tom zle nebyl.“* Do sociálního podniku nastoupil těsně po skončení vyplácení podpory v nezaměstnanosti a finanční rozdíl vnímá jako. *„příjemné, ale netrpěl jsem ani předtím. Tolik peněz, abych věděl, že když nebudu třeba rok, dva, tři nic dělat, že neumřu hlady, to mám samozřejmě. ...Tak peněz mám o něco víc samozřejmě. Anebo víc... paradoxně když jako bych vzal, co mě stojí doprava do práce a z práce, tak bych řekl, že jsem na tom byl líp, když sem do práce nechodil, protože podpora byla vyšší.“*

Asi polovina dotázaných podpořených osob zmínila, že jim výdělek ze sociálního podniku umožňuje „**udělat si radost**“. Např. 28letá R2 s tělesným postižením „*ted' si můžu občas udělat radost*“, 30letá R3 se sluchovým postižením „*možnost třeba ... si někam vyrazit*“, 26letá R4 se sluchovým postižením „*můžu třeba víc cestovat*“ nebo 40letá R1 s duševní nemocí „*Mám více peněz, mohu někam se synem jet.*“. 40letý R14 s mentálním postižením si udělal radost pračkou, kterou předtím neměl. Pro 40letého R19 s duševní nemocí je radostí skutečnost, že může ušetřit tím, že „*Nemusím nic kupovat na splátky*“.

Pro ilustraci - respondent 18 se dostal do finanční tísně kvůli závislosti na alkoholu. Zadlužil se a z protialkoholní léčebny se vrátil „*do prostředí, kde můj barák byl bez vody, bez elektřiny, takový squat*“. V sociálním podniku mu ještě před nástupem pomohli ve spolupracující poradně. Dluhy splatil prodejem domu. „*Říkal jsem si, že ted' konečně mám nulu. Člověk sice nemá nic, ale začíná od nějakého bodu. Nula je bod. Je to krásný start. A to hlavně díky Fokusu.*“ Před nástupem do sociálního podniku pobíral sociální dávky (podporu v nezaměstnanosti) a potom začal dostávat i invalidní důchod. Nyní pracuje v sociálním podniku a s výplatou je spokojen: „*Tak mě si tady rozmazlují, že mi dali pracovníka samostatného. ... nějakou vyšší třídu, což je nějaká koruna navíc.*“ Žije s přítelkyní, se kterou plánují svatbu, až splatí svoji insolvenční platbu. Plat mu umožňuje drobné radosti: „*našetříme, a tak jdeme třeba na náměstí na zmrzlinu. ... Dneska si jdu pro (rybářský) lístek. Takže pozítří můžu na ryby.*“ Práce v sociálním podniku pro něj tedy měl nejen faktor finanční stabilizace, ale díky výplatě má možnost i vyššího životního standardu.

Respondentka 2 prodělala rakovinu a následně získala částečný invalidní důchod - před onemocněním pracovala jako manažerka nákupu a z tohoto období měla našetřené i nějaké peníze, ale „*...s nemocí úspory ubývaly. ID nepokryval všechny náklady, hodně mě stojí cesty k lékařům do Prahy. Na to příspěvek žádný nedostávám.*“ Po nástupu do sociálního podniku se její situace **zlepšila** „*Peníze jsou nyní o moc lepší, ted' si můžu občas udělat **radost**.*“.

Respondenti, kteří mají práci v sociálním podniku jako svoje první (nebo jedno z prvních) zaměstnání, oceňují, že se díky němu mohli **finančně osamostatnit a získat tak celkovou nezávislost**. Například 25letá respondentka R7, která před vstupem do sociálního podniku žila s matkou a bratrem, si po nástupu do sociálního podniku pronajala vlastní byt, nebo 24letá respondentka R8 závislá na návykových látkách, která si po nástupu do sociálního podniku našla podnájem.

30letá respondentka 12 sice žila sama s dítětem i před nástupem do sociálního podniku, ale musela spoléhat na finanční pomoc rodičů. „*Já jsem vlastně svobodná matka, samoživitelka, takže to nestačí.*“ Při problémech pomáhají rodiče „*odjakživa jsem zvyklá, že mi rodiče pomůžou a část mi odpustí.*“ Ted' sice stále očekává pomoc, pokud ona nebo dcera onemocní, ale jinak je již soběstačná. „*Ale když nejsem nemocná ani já, ani dcera, tak už mi to tak akorát stačí na ten měsíc. Nejdřív musím zaplatit bydlení a školku, jídlo.*“.

Naopak 26letá respondentka 4 se sluchovým postižením žije stále s rodiči, ale vlastní finance jí poskytují větší svobodu pro volný čas i zařizování jejího pokoje a jiné nákupy.

Práce v sociálním podniku však znamená nezávislost i pro 52 letou respondentku 9, která žije sama, a před nástupem do sociálního podniku se musela spoléhat na finanční výpomoc své matky.

Určitou finanční soběstačnost přináší i **možnost uspořit si peníze** stranou mimo běžné náklady. Tuto zkušenost popisuje 40letý R19, který žije s rodinou: „*Finančně jsem si polepšil, pro děti je všechno drahé. Školky a oblečení. ... No je to lepší. Člověk víc ušetří. Samozřejmě je to lepší. ... Když je třeba na baráku něco vyměnit, tak máme rezervu. Nebo třeba kdyby bylo třeba novou pračku, ledničku. Nemusím nic kupovat na splátky. Mám rezervu.*“

Přidanou hodnotu sociálního podniku dotázané podpořené osoby spatřují v tom, že sociální podnik pečuje o zaměstnance i v jiných oblastech než jen „výkon-výplata“. Někteří se **naučili zacházet s vlastními financemi až s pomocí pracovníků sociálního podniku**. Jejich zaměstnání jim tedy pomohlo i v rozvoji finanční gramotnosti. Mezi nimi jsou především respondenti po absolvování pobytu v léčebně závislostí (např. 45letý R18 „*Tam mně třeba ze začátku hrozně pomohli k tomu, že jsem si začal chodit vyřizovat různé věci, jako byly třeba dluhy, pohledávky ... tam mi začali říkat, kam mám chodit, co si mám ohlídat. Co je potřeba nejdřív zařídit, a jak. Za kým zajít. Sociální pracovnice šla se mnou, když se třeba se mnou nebavili nebo jsem nevěděl s čím začít, jak si o něco říci. Protože takové věci jsem nikdy nezařizoval. ... Měli jsme to po kupě, měli jsme v tom přehled.*“ nebo 24letá respondentka R8 „*tak mě pomohli ve všech směrech, pomohli mi finančně zvládnout ty exekuce, měla jsem i nějaký soud...*“). Také mladší respondenti, kteří žili v institucionálním zařízení, např. R15, kterému sociální podnik pomohl s pracovním zařazením „od nuly“ nebo 30letou respondentku R11 základům finanční gramotnosti naučila sociální pracovnice v azylovém domě a práci v sociálním podniku se její organizace financí a rozvoj finanční gramotnosti dále zlepšují: „*už přemýšlím, za co ty peníze utratím a víc šetřím...No samozřejmě kupuji hlavně ty nejnnutnější věci, a když vidím, že mají někde nějakou akci nebo slevu, tak nakupuji ve slevách a snažím se šetřit.*“.

2) Rozvoj znalostí a dovedností

a. Obecný přínos ke znalostem

Všechny dotazované podpořené osoby bez výjimky hodnotí přínos sociálního podniku pro svůj rozvoj velmi kladně. Pro respondenty, kteří před nástupem nepracovali, jsou získané znalosti a dovednosti zcela zásadní. Nicméně i respondenti, kteří měli pracovní zkušenosti z dřívější doby, uvádějí, že se naučili mnoho nového. „*Praxí jsem se vypracovala na baristku, to je vlastně nejvyšší pozice v rámci tohoto podniku. Největším přínosem je samotná práce – že tu můžu pracovat a že jsem se mohla kvalifikovat jako baristka.*“ (R2) „*No určitě. Udělat chlebiček pěkný. Naaranžovat ho. To jsem v životě neuměla a nikdy bych si nemyslela, že bych to takhle uměla. A tím se zdokonalujete.*“ (R17).

Zaměření sociálního podniku často nekoresponduje s jejich praxí, znalostmi nebo jednoduše nemají žádnou zkušenost s činnostmi, které jsou jeho náplní. Mají zde tedy i možnosti rozšíření svých dovedností v novém oboru. Respondent 14 například uvádí, že se v sociálním podniku naučil vařit.

Všichni hodnotí pozitivně věci, které se v sociálním podniku naučili, a většinou mají pocit, že se ve svých dovednostech stále rozvíjejí. Nové informace a posun v praxi ocenily podpořené osoby i napříč obory a škálou zaměření jednotlivých podniků. „*Mně to teda, mně osobně, protože opravdu pro mě to byly všechno novinky, mně to teda hodně jako, hodně dalo. Paní A. ta zase nás jakoby školila, jak mluvit, jak to zlepšit jo, co říkat. Taky měla dobrý nápady. Protože člověka leccos nenapadne.*“ (R9)

Pro většinu zúčastněných podpořených osob je jejich práce zajímavá a přináší rozvoj jejich pracovních dovedností. Často práci hodnotí také jako tvořivou („*Jít dál pro mě znamená učit se víc z té práce. Co z té keramiky jde udělat lepšího, hezčího. Nápad zrealizovat.*“ R18), svobodnou a zajímavou, což se týká např. práce v přírodě („*údržba zeleně jako stříhání stromů*“ (R6), „*Člověk nemusí třeba běhat opravdu někde po betoně, ale prostě člověk běhá spíš po tý krajině. ... Člověk se dostane opravdu na velice zajímavý lokality, jako většinou třeba aj chráněný lokality.*“ (R5)).

b. Vzdělávání a rozvoj

Respondenti obecně hodnotí velmi pozitivně i kurzy, kterých se mohou v rámci zaměstnání účastnit. V zásadě se kurzy týkají dvou základních dimenzí. Jedním z těchto okruhů je **osobnostní rozvoj** (psychologické kurzy, zvládání stresu...) a druhý se směřuje již k **nácviku konkrétních dovedností** (přičemž tyto kurzy si často organizují podniky sami, nebo využívají organizované kurzy a školení mimo podnik).

Zaměstnanci sociálních podniků oceňují jak obecnější školení, např. jak zvládat stres, základy marketingu, jak působit na ostatní, jak mluvit do telefonu a podobně, tak i konkrétní kurzy a zkoušky na jednotlivé pracovní nástroje. „*Prostě třeba aj co se týče různých rekvalifikací třeba, což je teda aj obohacení prostě pro nás samotný.*“ (R5).

• „Měkké“ dovednosti – osobnostní rozvoj

Všichni dotázaní uvedli, že se v sociálním podniku naučili řadu nových věcí a že to velmi oceňují. Ať to jsou znalosti a dovednosti potřebné pro samotnou práci, anebo i návyky a dovednosti pro jejich osobní život.

Jak již bylo zmíněno výše v této kapitole, respondenti často vstupovali do sociálního podniku bez předešlých zkušeností s běžným pracovním prostředím. Pro mnohé bylo či je toto místo prostor, kde si tyto návyky osvojují. Dimenze těchto každodenních pracovních povinností jsou spojeny s pravidelnou docházkou v určité hodiny, plnění pracovních úkolů a povinností, komunikace s kolegy a nadřízenými, řešení konfliktních situací, samostatnosti a často i naučení se přistupovat k práci jako ke kreativní činnosti, do které mají osobní vklad.

Respondentka 8 to shrnuje takto: „...samostatnost, trošku i sebevědomí, jít do města sama něco koupit. Taky mi to hodně dalo, když to vztáhneme ještě k té práci komunikace s šéfama vlastně, celkově s pracováním, pracovní doba, žádné cigárko za celou směnu, celkově jsem se naučila a tak jako otevřela, že jsem byla ještě takové poupátko a tím, že jsem se nebála do těch dortů jít, tak jako... jsem uvnitř ještě takové dítě, že používám ty lentilky, barvičky, že to dostalo tak, no prostě celkové rozvíjení moje.“

Ve všech podnicích mají podpořené osoby k dispozici různé typy péče mimo možnosti samotného vzdělávání. Buď dochází psycholog nebo jiný odborník přímo do podniku, nebo se mohou respondenti obrátit na odborníka ve spolupracující sociální službě. Její význam zmiňuje například respondent 18, protože po návratu z protialkoholní léčebny si nevěděl rady ani s financemi a dluhy, ani s bydlením a dalšími zásadními problémy. „...nejdříve do poradny Fokusu a tam mi začali říkat, kam mám chodit, co si mám ohlídat. Co je potřeba nejdřív zařídit, a jak. Za kým zajít. Sociální pracovnice šla se mnou, když se třeba se mnou nebavili nebo jsem nevěděl s čím začít, jak si o něco říci. Protože takové věci jsem nikdy nezařizoval.“

Psycholog či terapeut je zde v některých případech i člověkem, který dává respondentům další zpětnou vazbu směrem k jejich zlepšením: „...s paní doktorkou, ta si dělá ty poznámky. Ona mi řekne, že tam má napsané, že před 3 lety jsem měl úplně jiný názor. Je vidět, že posun tam je. Nějaký nadhled. Že jsem nějakou zkušenost získal. A věc mi pak jde líp. To je posun ve mně.“ (R 18)

Externí podpory využívají i dotázaní neslyšící – všichni jsou úzce navázáni na o.p.s. Tichý svět, ke kterému mají vybudovány dlouhodobé vazby a který má jejich plnou důvěru. „Většinou se obracím na Tichý svět. Tam mi pomáhají řešit moje problémy.“ (R11) U neslyšících (a podobně i u osob s duševní nemocí) jde při nabízení pomoci v první řadě o vybudování důvěry.

Všichni respondenti vědí, na koho se mohou v případě potřeby obrátit, a vědí, že se to týká jak pracovních, tak i nepracovních problémů. Respondentovi 14 například sociální podnik pomohl vyřešit i soukromý problém, když si kupec respondentova auta na sebe nepřevodil vlastnictví v registru vozidel a respondent přesně nevěděl, jak to má řešit.

Psycholožku na pracovišti oceňuje mimo jiné i respondentka 9: „My máme bezvadnou tu psycholožku, tu Z... Tak ta mě teda rozebrala úplně. A ta mně teďko pochválila naposledy, protože říkala, že u mě se bála toho, že to vzdám.“

Mezi respondenty byli i lidé, kteří své soukromé problémy na pracovišti řešit nechtějí. Například respondentka 2, která řeší soukromí pouze v rodinném kruhu: „Nějaký poradce sem chodí a vím, že bych s ním mohla řešit problémy. Ale řešila bych s ním stejně jenom pracovní, soukromí řeším v rodině.“ nebo respondent 5: „Člověk je zvyklý prostě svejma

problémama zbytečně normálně nezatěžovat druhý lidi.“ Respondentka 13 to vnímá spíše jako oddělování osobního a profesního života a zároveň i jako zvyk, který si přenáší z jiných zaměstnání: „Daj se řešit osobní problémy, ale já je neřeším. Hlídám si svoje osobní věci dost i jako problémy nebo starosti, tak i osobní věci co si přinesu do práce. Obojí. To je asi ten návyk z těch zaměstnání. Když chodíte do zaměstnání, tak se časem jakoby naučíte si hlídat oboje.“

- **Praktické dovednosti – vzdělávání a kurzy**

Většinou se noví zaměstnanci „učí za pochodu“. Ve Fokusu Vysočina si však zájemci o zaměstnání mohli nejprve „nanečisto“ vyzkoušet svoje pracovní zařazení a získat znalosti i zkušenosti. Teprve po nějaké době se jednalo o jejich zájmu o trvalé zaměstnání a o pracovní smlouvě. To respondentka 17 velmi oceňuje, neboť si práci vyzkoušela pouze nezávazně a nebyla hned od začátku vystavena stresu, jestli ji zvládne a co všechno musí udělat. Pro ni jako pro osobu s kombinovaným (fyzickým i psychickým) postižením to bylo velkým přínosem.

Jak bylo zmíněno v kapitole „Bariéry a motivace k nástupu do sociálního podniku“, pro některé respondenty byl bariérou i pocit nekompetentnosti a malé znalosti některých věcí požadovaných od zaměstnavatelů. Jedním z takových parametrů je pro některé informanty i práce s počítačem, přičemž pozitivní dopad osvojení si práce s počítačem zmiňuje nejen pro svůj pracovní ale i osobní rozvoj respondentka 10: *„...člověk se na tom naučil docela dost, jako předtím jsme dělali vlastně jiný aplikaci na počítači, takže tohle to jsem se musela naučit, a jako tak nějak to člověku líp utíká, je to takové něco nového. A hlavně se dostanete na úroveň dnešních vnoučátek“.*

Mimo to, jak bylo uvedeno dříve, málokdy se před vstupem do sociálního podniku setkávají s vhodnými vzdělávacími a rekvalifikačními kurzy a mají tak málo možností si svoje vzdělání doplnit. Pokud bychom měli tento aspekt komplexně shrnout, tak Úřad práce může nabízet pouze obecně zaměřené kurzy a vzdělávání, zatímco podniky již školí své zaměstnance „na míru“ – nejen co se týče odbornosti, ale i co se týče schopností, je zde více kladen důraz na individuální přístup při školení.

Všechny dotázané podpořené osoby velmi kladně hodnotí všechny kurzy, školení a jiné vzdělávací programy zaměřené na výkon zaměstnání, které jim sociální podnik poskytl. Tyto osoby mají často spíše nižší vzdělání a malou nebo nulovou praxi a samy si to uvědomují, proto rády přijímají vše, co se naučí. Kromě jiného to významně zvyšuje i jejich sebevědomí.

Neslyšící včetně těch, kteří umějí odezírat, vysoce oceňují kurzy tlumočené do znakové řeči *„Je to mluvení dlouho v kuse a hodně té teorie, a kdybych rozuměla každé druhé slovo, tak by mi to asi moc nedalo. A díky tomu, že to bylo tlumočeno, tak se to vlastně vyplatilo. Ty informace jsem všechny mohla vstřebat. Kdyby to byly jenom slyšící a celé by to bylo mluvené bez tlumočení, to já nevím, to by asi nefungovalo.“* (R4) Zde vidíme, že kurzy často následují konkrétní potřeby cílové znevýhodněné skupiny a odpovídají na jejich specifické potřeby.

Na otázku, zda respondent absolvoval i kurz, který mu mnoho nepřinesl nebo mu dokonce připadal zbytečný, odpovědělo devatenáct z dvaceti dotázaných záporně. I respondentka 10 nejprve odpověděla „*Ne, z čehokoliv se dá něco získat,*“ pak ale připustila, že jí nic neříkal kurz podnikového práva.

3) *Kvalita života a míra sociálního začlenění*

Kvalita života je po nástupu do sociálního podniku dle všech dotazovaných podpořených osob bez výjimky významně vyšší. Z hlediska sociálního začlenění se ukazuje i jako významné jejich celkové zlepšení pocitu z vlastní osoby (zvýšení sebevědomí, vlastní **prospěšnost**). V této části již většina dotazovaných výrazně akcentuje hodnotu **uplatnění se ve společnosti** a s tím související vyšší sebevědomí a **sebeúctu** i lepší pocit ze sebe sama.

Pokud mají zhodnotit jejich spokojenost se životem před nástupem do sociálního podniku a po něm, tak vidíme u všech respondentů posun k vyšší spokojenosti (viz graf 1).⁶

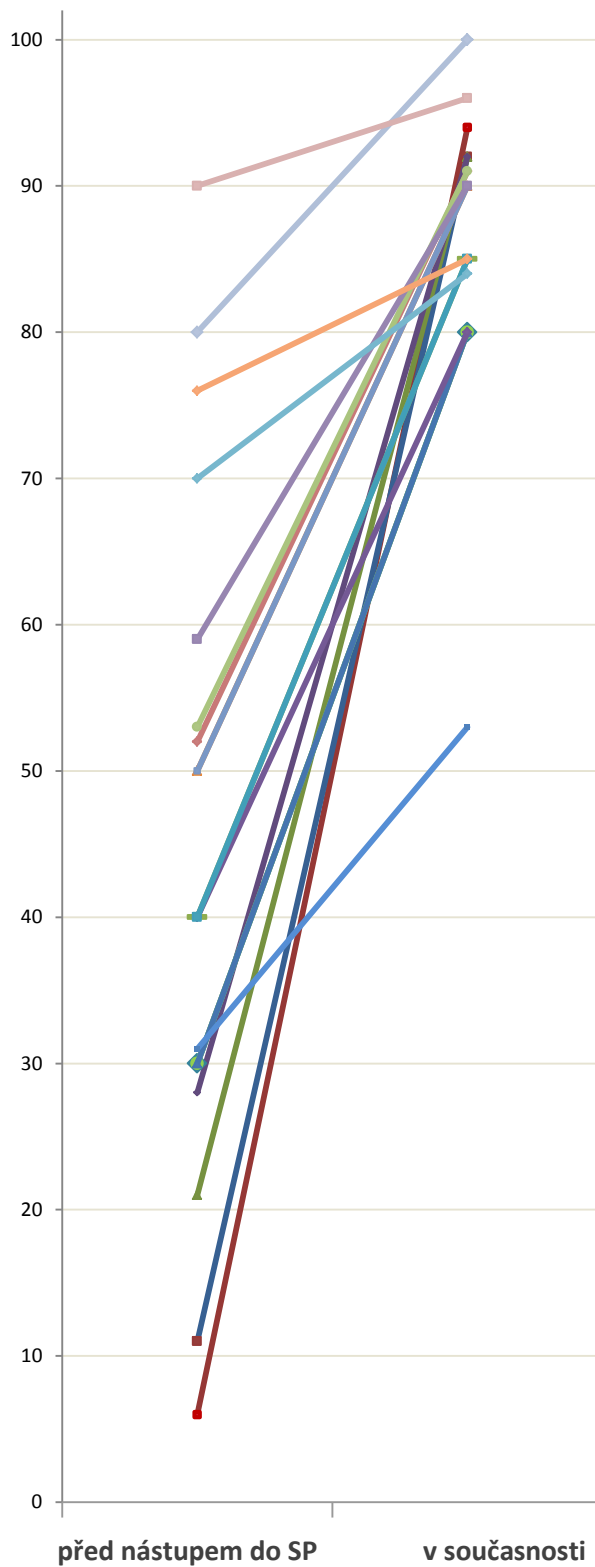
Respondenti zmiňují jako podstatné, že získali práci, která pro ně má smysl, že **přispívají vlastní prací do systému**. Jedna z respondentek například připouští, že jí bylo trapné přiznávat, že nepracuje. Ostatní respondenti v souvislosti se získáním práce v sociálním podniku uvádí: „*Že je člověk aspoň něčím platný v něčem.*“ (R10) či „*Ano má to smysl. Necítím se už zbytečný.*“ (R14)

Výstižně shrnuje názory ostatních i respondent 5: „*Stěžejní je to, že dělám prostě bohulibou činnost, smysluplnou, potřebnou, a je za člověkem něco vidět.... Jako člověk, kterej je využitěj nebo prostě potřebnej, nebo upotřebitelnej.*“

I zdánlivě zanedbatelná věc, jako je název pracovní pozice, může hrát důležitou roli. „*To člověku dodá sebedůvěru. I to, že jsem měl být vedoucí provozu. I to lépe zní, než když bych řekl, že budu třeba uklízeč. Takže ten pocit byl lepší.*“ (R19)

⁶ Pro hodnocení kvality života byly podpořené osoby v průběhu rozhovoru 2x požádány, aby čárkou označily svoji spokojenost se životem na „teploměru“, kde nejsou vyznačena čísla, aby lépe fungovala pocitová stránka a nemuseli řešit, jak to „oznámkují“ či „ohodnotí“. Tento „teploměr“ je rozdělen na sto dílků, umožňuje tak jemnější hodnocení než na škále 1-5, a je snadno interpretovatelný v procentech. Nejprve byli respondenti požádáni, aby označili svoji spokojenost se životem před nástupem do sociálního podniku a později i spokojenost v současné době (tedy v okamžiku, kdy jsou zaměstnáni v sociálním podniku). V této chvíli neviděli svoje přechozí hodnocení.

Graf. 1 Srovnání spokojenosti s životem před zaměstnáním v sociálním podniku a v současnosti



S pocitem vykonávání smysluplné práce a vlastního přínosu se často pojí zlepšení **sebevědomí** respondenta: „*Naučila jsem se být klidná. Vyrovnaná. Trošku i sebejistá.*“ (R17) Velmi opatrně to připustila i respondentka 9 „*Že si i jako malinko, malinko, malinko víc věřím. Předtím jsem byla taková, jsem si připadala taková méněcenná. ...Nepřipadám si, už tak jakože zbytečná, že jo. Jako ta socka. Jo, že už jako sebevědomá víc.*“

Dvě respondentky se díky práci v sociálním podniku osamostatnily a mohly si tak začít lépe organizovat svůj život.

Co se týká **sociálního začlenění** podpořených osob, pro některé znamená zaměstnání v sociálním podniku větší přínos, pro jiné, především pro respondenty, kteří žili bohatším společenským životem i před nástupem do sociálního podniku, se příliš mnoho nezměnilo. To se však týká jenom menšiny dotázaných, především neslyšících (např. respondentka 4 stále hraje florbal a hokejbal), nebo těch, kteří mají silné rodinné zázemí (respondentka 2).

Významně změnila práce v sociálním podniku život respondentce 1, která byla mnoho let doma se synem, nyní 15letým, a mezi kamarádkami se styděla říkat, že je nezaměstnaná „*...jsem dlouho nepracovala a nevěděla jsem ne jak se chovat mezi lidmi nebo to, ale jako prostě přišlo mi, bála jsem se jim něco říct. Nebo neříkám, že teď říkám všechno, to neříkám, ale myslím si, že to jde.*“ Mezi kamarádky už se nestydí a nedlouho po nástupu do zaměstnání si našla přítele. Přítelkyni si našel v práci i respondent 18, nyní jsou spolu čtyři roky.

Respondentka 17 si v zaměstnání našla kamarádky, se kterými se vídá také mimo pracoviště „*Právě, že se cítím líp, že s těma holkama nám je dobře. Jdeme na kafe, protože si máme o čem povídat.*“

Zaměstnání a výplata má pozitivní vliv na respondenta 14, který musel omezit setkávání s kamarády v restauraci nebo kavárně z důvodu nedostatku financí. Kromě toho dříve vařit neuměl a nyní dělá jídlo pro kamarády, takže žije, dle svých slov, výrazně bohatším životem.

Pro respondenta 13 znamenalo zaměstnání v sociálním podniku i získání pocitu **prospěšnosti** a návratu do společnosti: „*Zaplatit nájem, být mezi lidma, cítit se prospěšnej, zapadnout do společnosti. ... Trošku si sebe vážít, takže jsem se vždycky snažil vydělat si zaměstnáním.*“

Ojedinelým případem je respondentka 9, která několik kamarádů naopak ztratila „*Tím, že jsem získala práci a oni ji neměli. ... No prostě závist. To je docela paradox, co. To byste nečekala třebas.*“

Některé podpořené osoby oceňují organizaci zvláštních pracovních i mimopracovních aktivit – „*Jezdíme na nějaké takové různé akce, byli jsme na veletrhu, předávání ceny s nějakým natáčením, různé trhy, co bývají např. o vánocích.*“ (R4) Některé pracovní skupiny spolu chodí i po práci „na kafe“ nebo „*dokonce jsme byli i v čínské restauraci všichni.*“ (R17).

ÚKOL 2: Šetření u příjemců podpory - zástupci sociálních podniků

1. Charakteristiky sociálních podniků podpořených z OPZ

Celkem se výzkumu zúčastnilo 10 předvybraných podniků s těmito obory činnosti:

1. bistro a mobilní kavárna, nabízí pracovní pozice pro osoby znevýhodněné na pracovním trhu se zdravotním postižením včetně osob s duševním onemocněním a pro dlouhodobě nezaměstnané
2. grafika a polygrafická výroba, nabízí pracovní pozice pro osoby se zdravotním postižením
3. ochrana přírody, přírodní zahrady, zemní a stavební práce, zaměřuje se na osoby obtížně uplatnitelné na trhu práce
4. kavárna, výroba dortů, zákusků a dalšího sortimentu, zaměstnává osoby z CS dlouhodobě nezaměstnaní - osoby po léčbě závislosti
5. družstvo se specializací na informační a krizové služby při využití moderních IT technologií, podporuje cílovou skupinu osoby se zdravotním postižením
6. prádelna a úklid domácností, zaměstnávají osoby se zdravotním znevýhodněním, především s poruchami sluchu
7. cateringové služby, soustředí se na podporu osob se zdravotním postižením v návratu na trh práce
8. restaurace, pracovní místa jsou určena pro osoby opouštějící zařízení ústavní nebo ochranné výchovy nebo dlouhodobě / opakovaně nezaměstnané
9. výroba lahůdek studené kuchyně včetně regionálních produktů v samostatné provozně, zaměstnávají osoby se zdravotním postižením
10. prádelna – poskytuje komplexní služby v oblasti praní, žehlení, mandlování prádla, doplněné o služby přišívání knoflíků, opravy zipů a úpravy oděvů, zaměstnává osoby s mentálním postižením a s duševní nemocí

Celkem tak bylo dotázáno pět podniků s gastro zaměřením (kavárna, pekárna, restaurace, studená kuchyně a výroba lahůdek), dvě prádelny a po jednom podniku zaměřeném na grafiku, služby a IT technologie, konkrétně projekt KISS (Krizový informační svolávací systém).

Dotázané podniky jsou různých velikostí, od čtyř zaměstnanců až po více než 150, a z různých krajů – tři z kraje Vysočina, po dvou Středočeský a Ústecký, a po jednom podniku z krajů Jihomoravského, Královéhradeckého a Olomouckého.

Zakladatelé nebo vedoucí pracovníci sociálních podniků by měli být v ideálním případě lidé, u nichž se snoubí rozvinutá empatie, sociální citění a smysl pro „tvrdý byznys“. Během šetření jsme nabyli dojmu, že i přes převládající empatickou stránku jsou obě potřebné vlastnosti v rovnováze.

U sociálních podniků není výjimkou, že nastanou situace, kdy se ředitel musí sám zapojit do běžného provozu, aby podnik splnil své závazky vůči klientům. Tyto situace nastávají tím častěji, čím je sociální podnik menší a je tak citlivější na přechodné snížení výkonnosti nebo onemocnění pracovníků. Některé podniky tyto situace řeší připravenými zálohami, tedy lidmi, kteří mají s podnikem dohodu na krátkodobou výpomoc, například důchodci z okolí. „*Málokdy se setkává to, že byste měla dostatek zaměstnanců a dostatek práce. Buďte máte dostatek práce a málo lidí nebo máte obráceně, hodně lidí a málo práce.*“ (POD3 i jiní). Řešení pomocí rezerv však nenajdeme u všech podniků, protože s tím vedoucí ještě neumí pracovat nebo v okolí podniku nemají dostatečný počet zájemců. Kromě toho může nastat i problém s plánovaným a reálným počtem zaměstnanců. Pokud se však malý podnik zvětší, neznamená to automaticky vyřešení tohoto problému „*Když máte sehnat práci pro čtyři lidi, tak je to v podstatě jednodušší než sehnat práci kontinuálně pro 17 lidí.*“ (POD3). Velký podnik však má lepší možnost umístit zájemce o práci na pozici, která mu bude lépe vyhovovat.

V některých podnicích také není možné jednoduše nahradit jednoho zaměstnance druhým, protože míra jejich postižení umožňuje zaškolit je právě jen na jednu konkrétní jednoduchou činnost. Může nastat také situace, kdy zakázka musí být řešena přímo vedoucími, případně jejich rodinnými příslušníky, a to pak má vliv nejen na jejich únavu a vytíženost při vedení podniku, ale občas bývá i demotivující při shánění nových zakázek. Důvodem demotivace je například to, že nechtějí sebe nebo své rodiny vystavovat zátěži krizových situací, které vyplývají z některých typů zakázek.

Téměř všechny podniky mají úzké vazby na sociální služby, komunitní centra, speciální školy a podobně. Není tedy problém se o zájemcích o zaměstnání dozvědět a podobně mohou naopak zaměstnanci využívat některých služeb, pokud je nenabízí přímo sociální podnik.

Úspěšnost sociálního podniku, stejně jako u běžných podniků, záleží z velké míry na tom, jakou činností se zabývá a jak dobře vykrývá mezery na trhu. Ředitel POD5, který je zaměřen na vývoj technologií, říká: „*Úspěch, proč nám se takhle daří v tomhle tom, prameni z toho, že jsme od začátku technicky zaměřeni. To nás odlišuje od těch ostatních sociálních podniků.*“ Úspěch sociálního podnikání záleží však i na nabídce pracovních míst v okolí, počtu zájemců a v neposlední řadě i na délce existence sociálního podniku a zkušenostech jeho vedoucích.

Většina dotázaných sociálních podniků vznikla ve spolupráci s lékaři, kteří pak s podnikem spolupracují buď jako konzultanti, anebo se v podniku přímo angažují. Formální vzdělání v sociálních službách je samozřejmě výhodou, ale není nezbytnou podmínkou pro úspěšné vedení sociálního podniku. O tom svědčí případ vedoucí POD6, která většinu svého

pracovního života věnovala produkci, sponzoringu ve velkých kulturních institucích a své zkušenosti se sháněním peněz i řízením podniku skvěle zúročuje.

Vzdělání v oboru, který je bližší sociálnímu podnikání, má například vedoucí POD10 (studoval sociální práci na Univerzitě Palackého v Olomouci a nižší odbornou školu Charitas), který přesto na počátku sociálního podnikání zjistil, že *„člověk je do toho vržený poslepu a neví, co ho čeká. Nezná administrativu, zákony. A nějaká kuchařka - sem moc nenačetl.“* A který zpracoval na toto téma svoji bakalářskou práci *„já jsem tu mojí práci koncipoval tak, aby to bylo jasné. Když si chce někdo založit sociální podnik, jak bude postupovat od A do Z. To jsem nikde nenašel.“* I řada ostatních dotázaných uvádí vzdělání zaměřené na sociální oblast nebo znevýhodněné osoby (speciální pedagogika, učitelka a ředitelka speciální školy, sociální práce, veřejná sociální politika). Ekonomické vzdělání nebo vzdělání zaměřené na podnikání nezmínil z výběrového vzorku nikdo.

Neocenitelná je i pomoc zvenčí – Vodafone v grantovém programu Rok jinak umožnil odborníkům rok pracovat v neziskové organizaci, která je neplatila. S touto pomocí má zkušenost POD9, kde jim tento pracovník pomohl nově zorganizovat podnik a naučil to i vedení: *„To byla velká pomoc. Pak dělal chvíli manažera dílen, pak jsem to přebral po něm.“*

I samotní vedoucí občas potřebují podporu a povzbuzení: *„Teď jsem byl na krásném školení jednoho pana doktora, Klimeš se jmenuje. Tak to bylo krásné. Je dobré si občas takhle vyrazit na školení o komunikaci a o řešení problémů. Pak člověk ví, že to buď dělá dobře, nebo špatně. Nebo že to nemá řešit, protože to jinak nejde. ...V této práci jsem zjistil, že to hodně potřebuju. Že se netrápím věcmi, které nejde vyřešit.“* (POD10)

2. Výběr znevýhodněných zaměstnanců a využití jejich schopností

1) Kritéria výběru zaměstnanců se znevýhodněním

Dotázané podniky většinou zaměstnávají 2–4 kategorie cílových skupin.

Výjimkou jsou oba podniky, které zaměstnávají sluchově postižené osoby (POD2 a POD6), ty se zaměřují pouze na tuto cílovou skupinu. Odůvodňují to jednak tím, že mají k této skupině blíže a že už mají navázanou spolupráci se školou pro sluchově postižené i s o.p.s. Tichý svět, ale také tím, že je obtížné zaměstnávat takto znevýhodněné osoby společně s osobami s jiným typem znevýhodnění. Oba podniky vznikly právě pro sluchově postižené, tudíž jejich vybavení je jim uzpůsobeno a slyšící spolupracovníci se učí alespoň základům znakového jazyka. Obě vedoucí pracovnice se shodují, že je třeba přihlížet ke specifickým této skupiny. Na rozdíl od zdravotně či tělesně postižených je tato cílová skupina schopna vykonávat i práce, které vyžadují fyzickou sílu a plnou hybnost, a na rozdíl od některých jiných skupin jsou tito lidé schopni vykonávat vysoce odbornou činnost (a často ji i vyžadují a nechtějí vykonávat pomocné manuální a jednoduché činnosti). Dalším specifickým neslyšících může být i jejich přesvědčení, že okolí na ně má brát ohledy, „oni trošku mají a jsou tím živeni už z rodiny, ty máš nějaký handicap a všichni jako musí jako na tebe brát jako ohled.“ (POD2) V prostředí slyšících jsou přirozeně znejistěli, neboť nikdy nevědí, zda se ostatní nebaví právě o nich (a nesmějí se jim). Tento fenomén v podnicích zaměstnávajících neslyšící dobře znají a pracují s ním – slyšící dávají pozor na to, aby tento pocit u neslyšících nevznikal například tím, že jim při rozhovoru věci opakovaně převyprávějí nebo přizpůsobením zasedacího pořádku.⁷

Tím, že se všichni zakladatelé a vedoucí pracovníci dotazovaných sociálních podniků snaží zajistit svým zaměstnancům optimální podmínky, nastává situace, že si o konkrétním typu znevýhodnění nastudují všechny dostupné informace a pak nejsou příliš přístupní myšlence začít zaměstnávat ještě novou skupinu. Kromě toho je vysoce pravděpodobné, že některé skupiny jsou skutečně vzájemně nekompatibilní.

R: „Máme lidi se zdravotním postižením, kde tím specifickým, které je u nás, je mentální postižení a zároveň ... máme i psychiatricky nemocné. ... Snažíme se je rozdělovat, protože jim to nedělá dobře dohromady, ta práce. Ač mají hodně podobné výkonnostní schopnosti a i schopnosti učení.“

Moderátorka: „Tak vzájemně spolu komunikují hůř v tom kolektivu?“

R: „No ano, asi takto jednoduše řečeno.“ (POD7)

Proč nezaměstnávají i jiné skupiny, třeba osoby po výkonu trestu, vysvětluje vedoucí POD1: „Ne, protože by došlo k příliš velkému rozptylu těch cílových skupin. Celkově ten spolek, jakožto zakladatel cílí na osoby se zdravotním postižením. Případně dlouhodobě

⁷ O co přesně jde, si vyzkoušela i sama moderátorka, když po obou rozhovorech se obě neslyšící seběhly, bouřlivě znakovaly a smály se. I když ne vždy slyšící slyší, o čem a o kom ostatní mluví, tento pocit nejistoty byl zcela jiný a dovedeme si představit, jak asi je lidem, kteří se takové situaci se ocitají stále.

nezaměstnané, ale spíše s více handicap. Takže vždycky u toho je nějaké duševní onemocnění nebo zdravotní znevýhodnění.“

Za obecně malou ochotou zaměstnávat osoby se znevýhodněním v podnicích na otevřeném trhu práce může do určité míry stát také nutnost přijmout celou řadu opatření a nastudovat danou problematiku. Nejde jen o legislativu a bezpečnostní opatření, ale i specifika dané cílové skupiny. Není například pravda, že neslyšící umí česky a mohou si všechny instrukce sami přečíst. Respondentka v kontextu jiného typu znevýhodnění zase vysvětlovala, že se museli naučit správné komunikaci s mentálně postiženými: *„Ten pokyn nemůže znít „Udělej salát“, pokyn musí být „Tady ten salát vybal, omyj ho, nakrájej“.*

U podniku POD2 ke zvolení cílové skupiny vedla dlouhodobá spolupráce se školou pro sluchově postižené, ve které vedení řešilo problém s umístěním studentů na praxi. Tento sociální podnik vznikl tedy přímo pro potřeby této školy. Ve firmě jsou kromě studentů na praxi zaměstnáni také stálí zaměstnanci - absolventi této školy. O tom, že jsou neslyšící specifickou skupinou, mluvily obě představitelky podniků, které je zaměstnávají *„A když se jako hovoří o skupině osob se zdravotním postižením, tak ono to legislativa nerozlišuje, ale právě by měli.“*

Podniky, které zaměstnávají dva typy znevýhodnění, jsou POD4 (osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané a osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách) a POD10 (osoby s tělesným postižením a osoby s duševní nemocí).

Tři typy znevýhodnění najdou uplatnění v podnicích POD3 (osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, osoby s tělesným postižením a s duševní nemocí), POD7 (osoby s tělesným nebo mentálním postižením a osoby s duševní nemocí) a POD8 (osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, opouštějící institucionální zařízení (mimo vězení) a mládež a mladí dospělí).

Čtyři typy znevýhodnění zaměstnává POD1 (osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, osoby s duševní nemocí a s tělesným nebo mentálním postižením), POD5 (osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, osoby se smyslovým (zrakovým, sluchovým) postižením, s kombinovaným postižením a s duševní nemocí) a POD9 (osoby s tělesným, mentálním a s kombinovaným postižením a osoby s duševní nemocí).

Velký záběr má POD5. Kromě mnoha různých pracovních pozic a zaměstnávání osob s mnoha typy znevýhodnění nabízejí znevýhodněným i práci z domova: *„Dělají podporu trhu, nebo jako obchodníci, telefonují z domova, podle toho, co je potřeba.“*

POD9 se nebrání zaměstnat osoby s různými typy znevýhodnění, ale cíleně se zaměřuje především na osoby s duševní nemocí: *„Máme služby, které poskytují kompletní, pro naši cílovou skupinu lidí s duševním onemocněním, kompletní služby. Máme jednu cílovou skupinu, abychom to dělali profesionálně a zaměřili se na ně. Do dílny může každý.“*

S jakýmkoliv onemocněním. Je na vedoucích dílen, aby rozlišili, jestli je ten člověk schopen práce. Kdo chce pracovat, má u nás dveře otevřené.“

a) Vhodnost forem oslovení uchazečů o práci z řad osob se znevýhodněním

Jen dva z deseti dotázaných podniků hledají zaměstnance pouze na běžných komunikačních kanálech – především je to Úřad práce, inzerát na Jobs.cz, práce.cz nebo na Facebooku. Zbývajících 8 podniků má více či méně bohatou síť vlastních kontaktů.

POD4 využívá napojení na odvykací centrum - z něj jim přichází lidé z řad léčících se ze závislosti.

Oba podniky zaměstnávající neslyšící – POD2 a POD6 - většinu zaměstnanců získaly tak, že si je vybraly na základě kontaktů ve speciální škole anebo pomocí Tichého světa. V POD2 jednou zkusili přijmout zaměstnance na inzerát, ale nedopadlo to dobře a od té doby dávají přednost výběru zaměstnanců na základě osobního kontaktu nebo doporučení. Nevidí problém v sehnání lidí na pracovní pozice, ale v nedostatku práce pro uchazeče.

Čtyři podniky jsou členem jakéhosi konsorcia, které zároveň poskytuje sociální služby (POD3, POD7, POD1 a POD10) a zaměstnávají pak osoby, které prošly jejich sociálními službami nebo které byly doporučeny na základě osobní známosti. *„Takže díky všem těm kontaktům a zaměstnancům se to rozšířilo. Každý někoho znal, někoho doporučil.“* (POD3)

Pokud má podnik již nějakou historii, přicházejí zájemci sami, zmiňuje to např. POD5 nebo POD7: *„Je to metoda sněhové koule, kdy jako každéj někoho zná.“*

Nejvíce spolupracujících organizací má patrně POD5 – *„Jsme členem Besedy a pak jsme členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených a pak jsme i členem Svazu Českomoravských výrobních družstev, kde je i sekce pro organizace zdravotně postižených. V organizaci TESSEA jsme byli už dlouho předtím. Jsme členem i Admezu (Asociace direct marketingu, e-commerce a zásilkového obchodu).“* Množství kontaktů je způsobeno mimo jiné šířkou záběru a délkou trvání podnikání.

b) Motivace lidí přicházejících do sociálních podniků z jiného zaměstnání

Z jiného podniku přichází do sociálních podniků jen málo uchazečů, většinou nastupují po delší nemoci a přiznání invalidního důchodu, pro mnohé je to jejich vůbec první zaměstnání. Pokud ale přecházejí, uvádějí jako jeden z důvodů skutečnost, že handicapovaný člověk nezvládl náročnost a požadavky, které na něho byly kladeny na otevřeném pracovním trhu. Jako další důvod zmiňuje vedoucí POD7 to, že ačkoli znevýhodněný člověk zvládl pracovní povinnosti, kolegové a okolí byli natolik nepřátelští, nepříjemní, výsměšní nebo dehonestující, že tam dotyčný nemohl zůstat. *„Ta cesta je i obrácená, kdy přicházejí lidé z běžných firem, kde na ně byli lidé zlí, dokázali se chytit, ale to prostředí bylo natolik nepřátelské a nepříjemné, že prostě nefungovalo dobře a nebylo jim v tom dobře.“*

Základní motivace osob přicházejících z jiného zaměstnání se z velké části shoduje s motivací osob, které před prací v sociálním podniku nepracovali nikde nebo měli mezi zaměstnáními velkou časovou prodlevu. Chtějí být v kontaktu s ostatními, najít kamarády i lásku a být v kolektivu, který jim je příjemný. Chtějí samozřejmě také výdělek a práci, která je bude bavit (a v případě této CS i takovou, kterou zvládnou). „...opravdu řekne, že se nudí a potřebuje nějak zabavit. Že je doma zavřený a nedaří se mu navázat kontakt. Takže s tím přijde sem, pracuje v kolektivu a seznámí se s kolegy, se kterými může dál chodit na kafe.“ (POD9)

„Jsou tam vždycky finanční důvody, to by jinak nepracovali, ale tady se nám i stává, že převažuje nad finančním důvodem možnost uplatnit se, zapojit se.“ (POD1).

Někteří uchazeči o zaměstnání v sociálním podniku očekávají, že budou vykonávat zajímavější práci, než která je k dispozici (pokud vůbec) pro celou velkou a diferencovanou skupinu „postižených“ na běžném trhu práce. V případě neslyšících je zároveň pochopitelným důvodem to, že se budou pohybovat mezi lidmi se stejným postižením, budou si s nimi moci popovídat, porozumí si s nimi a rychle zapadnou do kolektivu. Kromě toho je POD6 Tichým světem doporučován, protože už je prověřený a má pověst stabilního podniku.

Většinou se uchazeči hlásí již na nějakou konkrétní pozici, nebo u větších podniků se širším záběrem doufají, že se pro ně najde zajímavá práce. Trochu mimo toto schéma stojí společnost POD3, do níž se hlásí lidé, kteří chtějí pracovat venku v přírodě a nekladou už takový důraz na konkrétní pracovní pozici.

„Motivace je vždycky pěkná. Motivace a rozhovory jsou krásné. U prádelny to jakž takž byla motivace pracovat. A chodit do práce. Že jim to aspoň na začátku vydrží. Ale většinou to nevydrží moc dlouho. Chodit pravidelně do práce je pro ně problém.“ (POD10)

c) Zkušenost s tzv. creaming off efektem při výběru zaměstnanců

Téměř žádný zástupce zkoumaných podniků nemluvil v souvislosti s náborem zaměstnanců o „vybírání“. Většinou se všichni snaží najít práci pro každého, kdo se přihlásí a kdo chce pracovat, přičemž „kdo chce pracovat“ není pouze prázdná fráze. Sociálním podnikům se totiž skutečně hlásí „uchazeči“, kteří pracovat nechtějí, ale kvůli Úřadu práce potřebují razítko. Pár podniků má také zkušenosti s tím, že část hlásících se uchazečů si již dopředu spočítala, že je pro ně výhodnější pobírat důchod a nemocenskou než pobírat samotný důchod. „Mám invalidní důchod a k tomu mám nemocenskou. A rozdíl mezi chozením do práce anebo mít důchod a nemocenskou je minimální.“ (POD10)

V některých případech jsou tito formální uchazeči ke svému jednání dokonce přivedeni státním úřadem: např. do výše zmíněného POD10 posílal Úřad práce mimo jiné bezdomovce

– „A to jsou známí bezdomovci, kteří nikdy nepracovali a pracovat nebudou, jen potřebují razítko.“

V podstatě všichni dotázaní vedoucí pracovníci se snaží zaměstnat každého uchazeče. Pokud není možné zaměstnání nabídnout okamžitě, snaží se mu pracovní místo co nejdříve vytvořit a sehnat pro něj práci nebo zakázku, anebo ho kontaktují později, když se nějaké místo uvolní. „Přihlásí se lidi, tak je vezmeme. My tu šanci prostě těm lidem normálně dáme a pak se uvidí, a většinou oni to vždycky využili.“ (POD3)

Ze sociálních podniků zaměstnanci do jiného podniku téměř neodcházejí. Zkušenost v dotázaných podnicích je taková, že místo zaměstnance se uvolní pouze v případě, když se jeho zdravotní stav zhorší anebo když odejde do starobního důchodu.

Nejdůležitějším hlediskem, kterým se vedoucí pracovníci při posuzování uchazeče řídí, je tedy jeho ochota pracovat. Dalším hlediskem je pro vedoucí pracovníky to, zda se uchazeč pro danou činnost hodí a zda je šance, že ji bude úspěšně vykonávat. „Aby ta práce pro ně nebyla nějakým způsobem ještě na obtíž, aby se třeba jejich zdravotní stav nezhoršoval.“ (POD3)

„Většinou někdo přijde a urval by skálu a po týdně, po čtrnácti dnech je vidět, že ... člověk se špatně motivuje, když mu říkáte negativní zpětnou vazbu.“ (POD9)

Svá specifika má pohovor člověka s duševní nemocí. „Rozhodně je nábor osob s duševní nemocí jiný. Musíme přihlídnout k tomu, jaká je tam diagnóza, někteří lidé to nechtějí říkat.“ (POD1)

V podstatě jediným podnikem, který zmínil výkonost přijímaného pracovníka a jeho přínos pro podnik, je POD7 „První pro nás vždycky musí být business nějakým způsobem akcentovaný, protože když ho nebudeme dál rozvíjet, tak nebudeme mít práci pro ty ostatní.“ Nicméně ani tento podnik rozhodně neodmítá pomoc potřebným, jen „musíme rozlišit tu podporu, kterou jim můžeme dát v rámci služby, a zároveň to zaměstnávání. To jsou dvě odlišné věci.“

d) Předsudky potenciálních zaměstnanců vůči práci v sociálním podniku

Žádný dotázaný sociální podnik nevnímá předsudky ze strany potenciálních zaměstnanců. Spíše než předsudky jsou u potenciálních zaměstnanců pozorovány obavy, zda zvládnou práci jako takovou, jestli zvládnou spolupráci s více (především mentálně) postiženými kolegy. Tyto obavy bývají o to větší, pokud má být taková situace pro potenciálního zaměstnance zcela nová.

Ojedinele se zaměstnavatelé stále ještě setkávají s obavami potenciálních zaměstnanců, že by po nástupu do zaměstnání mohli být ukráceni na důchodu. To však nenastane a zájemci o práci v průběhu času přicházejí o těchto věcech lépe a lépe informováni, nebo je

informuje zaměstnavatel. „*Strachy, když má příjem, že mu seberou podporu, tak to už tak nějak pomalinku mizí, protože si smějí přivydělat, ale musí být naprosto jasně deklarované, že ta práce je přizpůsobena jejich handicapu.*“ (POD1)

Samotný termín „sociální podnik“ není v běžné populaci a ani u osob znevýhodněných na trhu práce příliš znám. „*Ještě se nestalo, že by přišel uchazeč o práci a řekl „Já chci pracovat v sociálním podniku.*“ (POD6)

Mnoho dotázaných ale pociťuje předsudky ze strany odběratelů. U firem se většinou jedná o předsudky způsobené tím, že nerozlišují pojmy sociální podnik a chráněná dílna a podceňují schopnosti znevýhodněných osob. Vedoucí pracovníky baví překvapovat kvalitou výrobků či služeb a většinou dochází k tomu, že po první zkušenosti se z odběratelů stávají stálí zákazníci.

Vedoucí z POD9 má pro váhající odběratele pochopení: „*Logicky z věci myslím, že kdybych neprošel tím, co jsem prošel, tou sociální prací, kdybych byl tímhle nepolíbenej a byl z byznysu, dokážu to pochopit.*“

V případě neslyšících se objevují ne snad přímo předsudky, ale strach z komunikace s nimi. Když například neslyšící při provozování stánku s výrobky znakuje s ostatními, téměř nikdo si k nim nejde nic koupit.

2) Využití schopností osob s handicapem nebo znevýhodněním

a) Přístup managementu k hodnocení pracovního výkonu znevýhodněných zaměstnanců

Společnosti se ve většině případů shodují na tom, že odměňování zaměstnanců nelze provádět na základě tabulkových hodnot, ale je potřeba ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. „*To je běžné, že každý má nějaké pracovní tempo a my dvě, když budeme dělat stejnou věc, tak jí taky nebudeme mít hotovou za stejnou dobu.*“ (POD7)

Část podniků odměňuje vyšší výkon finančně. A to buď nárazově jako v případě firmy POD2, která se snaží rozdíly mezi výkonostmi kompenzovat tím, že výkonnějším zaměstnancům dává bonusy z ušetřených peněz, anebo systematickým navyšováním mzdy, což je příklad společnosti POD9. „*Máme tři odstupňované finanční... je tam nějaká minimální mzda, to je úplně ten spodek, kdy nastupují, a my nevíme, jestli ten člověk bude nebo nebude pracovat. To zjistíme. Mají tříměsíční zkušební dobu.*“

Občas může být finanční odměňování samo o sobě také kontraproduktivní (příjmy ze zaměstnání a důchod nejsou v součtu nutně vyšší než součet důchodu, nemocenské dávky a jiných dávek), jak uvádí vedoucí některých firem: „*„Finanční motivace je taková dvousečná, moc to nefunguje.*“ (POD8)

Jako vhodný faktor se osvědčilo například postupné navyšování pracovního úvazku nebo také zvyšování náročnosti práce „*Měli jsme kuchařku na dvě hodiny a vypracovala se nějakým způsobem a odměnili jsme ji tak, že jsme jí nabídli, jestli nechce pracovat čtyři hodiny. Že jim dáváme větší důvěru. Pro ně je třeba i motivační to, že je pustíme k nějaké jiné práci než třeba jenom válet těsto.*“ (POD1)

„*Postupně jim i zvyšují "tlak" v práci, nenavalí to na ně hned najednou. Z hlediska znevýhodnění - zde je to tak, že to znevýhodnění je dočasné a oni se ho mohou zbavit, takže jde hlavně o ty podmínky a dát jim šanci.*“ (POD4)

Některé podniky kombinují průběžnou zpětnou vazbu formou pohovorů či jiného slovního hodnocení s finančním ohodnocením nebo vstřícností k přáním zaměstnanců (kvalifikovanější nebo různorodější práce, delší úvazek nebo nabídka různých kurzů). „*Většinou zohledníme výši úvazku při těch odměnách, ale při té příležitosti s nimi pohovoříme nebo ten přímý nadřízený pohovoří, hele podívej se, za ten poslední rok měl jsi nějaký průšvih, neměl. To se nějak zhodnotí, co se mu třeba jako povedlo, nějaké třeba plány, že třeba plánujeme bagr, byl by si ochotný, bavilo by tě jezdit s bagrem nebo v čem by si se chtěl vzdělávat?*“ (POD3)

POD9 se snaží své zaměstnance motivovat také tím, že jim dává smlouvy na dobu určitou: „*Takže se snažíme dávat třikrát na nějakou dobu od do a pracovat s tím člověkem v té době. Aby to neměl úplně jisté a měl nějakou motivaci. To je důležité.*“

Mimo jiné má POD9 i jednu velmi zvláštní formu motivace svých zaměstnanců: „*Máme na léčebně třeba krámk s občerstvením, tam zaměstnáváme člověka, který tam byl na léčení jako pacient a teď tam prodává. To je motivace pro ostatní, kteří ho vidí. A on je z toho nadšený.*“

b) Úspěch ve využívání specifických předností cílových skupin v podnikání

Podniky zaměstnávající neslyšící osoby spatřují jejich přednosti v lepším periferním vidění či větší přímočarosti a menším studu: „*Třeba my jsme osobně mluvili s těma studentama a všecko, ale všecko přes tlumočnicka. Někdy jejich dotazy byly až naivní. To co běžný člověk třeba zvládne a neptá se na to, tak oni tím, jak mají jiné prožívání a jinej prostě ten sociální bych řekla jako status, tak oni jsou trošku jiní. Oni jsou přímočaří, oni jsou jiní, jo, v tom... Já myslím, že spíš v takové té rovině, nevím, jestli pracovní, ale v té rovině, ono to je možná i v té pracovní, ale oni nic moc neřeší, jo. Alespoň my jsme měli štěstí na lidi, který jsou z větší části takový jako, to co my máme v sobě, takovej určitej stud, určitou prostě sociální brzdu, tak oni nemají a ono to je někdy výhodou. Kdy třeba jsme potřebovali propagovat něco a kolegyně (neslyšící) prostě navštěvovala ty drobný podnikatele a ona s tím vůbec nemá problém.*“ (POD2)

V případě tělesně handicapovaných osob by se dalo hovořit o ctižádosti a snaze něco dokázat: „*Když je ten člověk fyzicky postižený, mi přijde z mého pohledu, daleko větší snaha a je víc použitelná. Kluk na vozíku, nebo máme v Český Lípě šikovnýho pána bez nohy, tak tam ta ctižádost a snaha něco dokázat je daleko větší než u člověka, který je psychicky postižený. Ale to z mého pohledu.*“ (POD5)

Většina zástupců sociálních podniků se ale shoduje na tom, že výraznou specifickou vlastností znevýhodněných osob je větší chuť do práce a vděk za poskytnutí příležitosti.

„*Ty lidi, se kterými se setkávám, nebo který zaměstnávám v rámci toho sociálního podniku, jsou velmi loajální zaměstnanci. Nikdy jsem se jakoby s takovou loajalitou fakt nesetkal. Oni jsou velmi vděční za tu práci a za to, že ji dostali, že můžou dělat to, co dělají, a když prostě cokoliv potřebujete, jo, tak já nevím, něco se nestihá do práce, ve svátek, práce o víkend, vůbec není problém.*“ (POD3)

„*...paní má zbytky zraku - Tahle paní tam zrovna mluvila o tom, jak byla šest let doma zoufalá a teď se těší do práce. To byla krásná zpětná vazba.*“ (POD9)

„*Zase na druhou stranu opravdu vidím u některých – zvyšuje se, stačí zasadit semínko jednoho dvou na tom pracovišti, že jsou opravdu loajální, nevím, jestli to je to správné slovo. Že tu práci chtějí udělat opravdu kvalitně, a ještě potěšit nás, že to odvedli. A i ti ostatní začínají... vzali to za své a jejich snaha a to, že vám řeknou, že v sobotu půjdou do práce, protože je to potřeba, tak je to velký posun. To předtím nebylo.*“ (POD10)

Vedoucí podniku POD10 vidí možný důvod loajality v tom, že si znevýhodněné osoby uvědomují, že jinde by srovnatelnou příležitost dostat nemusely.

Zároveň ale platí, že se v rámci možností snaží nahlížet na ně jako na osoby bez znevýhodnění: *„Jinak prostě já si myslím, že to jsou úplně jako normální lidi, ne myslím, já to vím, tam strašně, že jo, máte jednoho, my máme tři lidi a každé z nich je úplně jiné. Sociálně jiné, prostě to znamená někdo je prostě větší pohodář, někdo je prostě větší dřič, někdo je sociálně komplikovanější, jo, někdo prostě má zase vazby sociálně kompl... nebo rodinné vazby komplikovaný, jo, takže... to je normálně v populaci.“* (POD2)

c) Možné přínosy spolupráce osob z různých cílových skupin

Názory na prolínání různých cílových skupin v rámci jednoho podniku jsou velmi různorodé. Zatímco zhruba polovina respondentů se domnívá, že kombinování cílových skupin je přínosem jak pro podnik, tak přímo pro osoby se znevýhodněním, druhá část tomu nakloněna není.

Vedoucí podniků, kteří na spolupráci osob s různým znevýhodněním pohlíží pozitivně, uvádí jako jeden z důvodů to, že kombinování cílových skupin vede k jejich vzájemnému obohacení. *„Určitě si myslím, že je to dobrý, protože ti mladí se od těch starších můžou něco naučit, že jo... Občas to vyvolává nějaký problémy, protože různý ty generace mají různý názory a pohledy na věci, takže to samozřejmě může být občas nějakým bodem sváru, ale asi ve skrze je to spíš dobře. Oni je z půlky berou jak ty svoje děcka, takže ono to fakt má přínos pro jednu i pro druhou stranu.“* (POD8)

Dalším zmiňovaným důvodem je fakt, že kombinování pomáhá i jako příprava pro běžný život a přispívá k lepší konkurenceschopnosti podniku *„Tak se snažíme skládat dílnu tak, abychom byli konkurenceschopní... Neřekl bych, že je to jiné. Spíš je to srovnatelné s normální prací. Musíme udělat ten kolektiv tak, jak to je. A snažíme se to přizpůsobit volnému trhu co nejvíce, protože nechceme vytvářet žádné umělé prostředí. My chceme vytvářet s tím, že ten člověk může potkat na ulici člověka, se kterým si nesejde a musí to taky řešit.“* (POD9)

Negativně smýšlející část zástupců podniků argumentuje tím, že pro práci s jiným typem postižení, než na které jsou aktuálně zaměřeni, nemají dostatek zkušeností a praxe, jako například v podniku POD7: *„My jsme nějakou dobu budovali know-how co se týká zaměstnávání lidí s mentálním postižením, které jsme budovali postupně a v tuto chvíli nemáme za a) důvod, přecházet na jinou cílovou skupinu a zároveň bychom se toho museli spoustu nového naučit. Není k tomu podnikatelský důvod, to je jedna věc, protože pořád těch lidí, kteří nemají práci a jsou mentálně postižení, je spousta a zároveň potřebujete nějaké know-how, jak pracovat s cílovou skupinou. Neměli jsme prostě potřebu osvojovat si nic dalšího a tříštit ty aktivity.“*

Pragmatičtější důvod uvádí zástupkyně firmy POD2 „Tady je potřeba, aby měli fyzickou práci, teda fyzickou sílu... Protože i když je to odborná práce, tak ale potřebují prostě s tím tělem pracovat, jo. A nějakým způsobem, ne že by to byla namáhavá práce, ale prostě potřebují se pohybovat. Co se týká zrakového postižení, tak to tady nepřichází v úvahu vůbec. Maximálně na funkci nějakého telefonisty, obchodníka, ale to dneska nechce ani nikdo dělat. Takže jako... a co se týká osob s mentálním postižením, který jako mně jsou velice blízký, protože s nima pracuju celý život, tak je to zase v pozici spíš pomocné práce. A na to my nejsme dostatečně velký a nemáme dostatečný velký rozsah zakázek, třeba nějaký kompletace nebo nějaké takovéhle věci, které prostě dělají právě ty podniky s klienty s mentálním postižením, to tady není.“

3. Odstranění bariér bránících v uplatnění na trhu práce

a) Hlavní bariéry podpořených osob v uplatnění na trhu práce podle sociálních podnikatelů

Za objektivní bariéru v uplatnění na otevřeném trhu práce lze považovat nižší výkon dotyčného, ačkoliv to příliš často a takto přímo zmiňováno nebylo. Jako jeden z mála to uvedl vedoucí POD9 i s vysvětlením, že o tomto omezení v sociálních podnicích vůbec nepřemýšlejí a berou to jako základní fakt: *„Úplně takhle se na to nekoukáme. Spíš se na to koukáme pozitivně, tak se mi o tom špatně přemýšlí.“*

Je však také pravda, že lidé se zdravotním znevýhodněním mohou být častěji nemocní. *„Zobecňuje se, že zdravotně znevýhodnění jsou častěji nemocní a oponuje se, že to není pravda. Já bych řekla, že jsou, možná, ale že tam jde i o to, že třeba naše kategorie chodí více k lékaři, že tam jsou problémy s těmi sluchadly, tyhle ty věci jo a tak dále.“* (POD2)

Další uváděnou bariérou je nižší vzdělání, často mají lidé z této cílové skupiny pouze základní školu nebo vyučení bez maturity. Pak mohou v podstatě dělat jen manuální práci a v tom jim může bránit jejich fyzický handicap.

„Ty děcka z toho azylového domu, tak oni nemají vystudovanou tady školu kuchaře nebo něco, jo. Takže oni mají něco dodělaného, leckdy mají třeba jenom základku.“ (POD8)

„Omezení mají opravdu velký. Všichni mají základní vzdělání. Můžou se chytit jenom na manuální práci.“ (POD10)

Mezi významné bariéry patří také obecně nedostatečná nabídka pracovních míst, která je často geograficky podmíněna, takže pak záleží na místě bydliště znevýhodněných osob a na jejich schopnosti do zaměstnání dojíždět. S tím souvisí i pro tuto cílovou skupinu nevhodná nabídka míst z Úřadu práce – často jsou jim zaměstnání nabízena schematicky, kdy velmi úzce souvisejí s předcházejícím zaměstnáním a jiné možnosti jim nabízeny nejsou. Zkušenost s tím má například vedoucí podniku POD3: *„Jeden pán byl sedm let nezaměstnaný, seřizovač strojů. Když přišel o práci, když tu jeho fabriku zavřeli, ten Úřad práce ho logicky cpal pořád do fabriky. Ale když nastoupil k nám, tak fungoval úplně báječně, od té doby prostě funguje úplně báječně, protože říká, pro mně je to práce snů, nikdy by mně nenapadlo, že se uplatním v nějakým takovýmhle oboru.“*

Opačný názor má vedoucí POD6: *„Já nevím, já myslím, že zas takové bariéry nejsou. Myslím si, že když někdo chce se zapojit, že se zapojí. Až takhle bych to negeneralizovala, protože my nabízíme ty místa tady pořád. Prostě lidem se nechce pracovat. Ti, co chtějí pracovat, pracují. A ať je to cílová skupina znevýhodněných nebo zdravý lidi.“*

Dle respondentů se mezi další bariéry může řadit také strach potenciálního zaměstnavatele z nemožnosti rozvázat pracovní poměr se znevýhodněnou osobou. To sice není pravda, ale ne každý zaměstnavatel to ví.

Mezi dále zmiňovanými bariérami, které se nachází na straně zaměstnavatele, se může také jednat o nezbytnost zaměstnat ke znevýhodněným osobám ještě dalšího pomocného asistenta, např. tlumočnicka znakové řeči.

Některé firmy si jen nechtějí komplikovat život a změnit byt' jen malou formální záležitostí: *„Oslovili jsme několik velkých firem, které mají různé montovací linky, že by to někteří naši zaměstnanci určitě zvládli a měli by zájem o ten růst, kde je to spojené i s růstem platu, ale ta firma je nechce. Nechtějí v rámci té své interní firemní politiky měnit celý úvazek na dva poloviční.“* (POD7)

Dále existují specifické bariéry podle typu znevýhodnění. Například u osob ohrožených závislostmi či závislých na návykových látkách je to zápis v rejstříku trestů, chybějící zkušenost s hledáním práce či chybějící zkušenost se zaměstnáním obecně. Řada zaměstnanců POD4 vůbec nikdy nepracovala nebo pracovala nelegálně či jejich příjmy plynuly z trestné činnosti, jako je výroba a distribuce drog či prostituce. I přes tyto bariéry se však uchazečům v současné době daří najít práci na otevřeném trhu. Další bariéry existující u mladistvých z ústavní péče zmiňuje POD8: nemají pracovní návyky, mají lehkomyšlný přístup k pracovní docházce, je těžké je motivovat nebo získat jejich důvěru, mnohdy jsou zatíženi exekucemi a obecně je u nich malá chuť pracovat. Často z podniku odcházejí dříve, než stačí získat pracovní návyky, a do běžného pracovního trhu se nezapojí.

Osoby s duševní nemocí jsou podle jejich zaměstnavatelky v podniku POD1 „velmi křehcí lidé“, kteří se výrazně liší od osob s mentálním a do značné míry i se zdravotním postižením.

Někdy si samotné osoby se znevýhodněním o sobě myslí, že kvůli svému handicapu vůbec pracovat nemohou a teprve v sociálním podniku zjistí, že tomu tak není. *„Přišel tam pán, přišel s bolavou rukou, sednul si tam a dal tam takhle tu ruku. On to dal jako překážku, fakt to takhle mezi nás postavil a bavili jsme se o tý ruce a on říkal „Já mám tu ruku, já nemůžu dělat.“ a já jsem mu říkal „Ta ruka není překážka. Jsou lidé na vozíčku.“ a tohle je potřeba. Říct „Hele, jsou na tom lidi daleko hůř. Pojď to zkusit aspoň.“ A když nebude cvičit, tak to bolí, ty začátky bolí vždycky.“* (POD9)

Lidé ze sledované skupiny osob se znevýhodněním musí sami překonat svůj strach, obavy nebo jistou pohodlnost či zvyk. *„Oni pak už jak jsou doma (a nepracují), každý si samozřejmě zvykne. A s postupujícím časem je strach z neznámého větší.“* (POD9)

b) Nejpřínosnější aktivity pro podpořené osoby podle příjemců

Všechny zkoumané sociální podniky nabízejí celou škálu aktivit pro podpořené osoby. Dotázaní vedoucí obtížně jmenovali ty nejužitečnější - každá nabízená aktivita najde svého adresáta.

Pomocí, kterou využijí všichni zaměstnanci, jsou různé kurzy, zaškolování, nadstavbové kurzy, vzdělávání (např. i maturita a VŠ v rámci zaměstnání), práce s počítačem, nácvik

činností nebo externí vzdělávací kurzy u odborných firem. Tyto aktivity podniku si také zaměstnanci nejvíce pochvalují. Dobře hodnocený je také osobní a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Někdy však bývá problémem nikoliv účast na kurzech, ale jejich absolvování až do konce – např. v POD8 mají problém kvůli vysoké fluktuaci. Není tomu tedy tak, že by zaměstnanci kurz nechtěli, ale nevydrží v podniku po celou dobu jeho běhu.

Velmi často je využívána pomoc psychologa nebo lékaře, a pokud je podnik nenabízí přímo na pracovišti, pak mají zaměstnanci možnost využít je u spolupracujících sociálních služeb nebo jiných organizací, jako je například Tichý svět. Jsou však zaměstnanci, kteří tuto pomoc nevyužívají, protože nechtějí řešit své soukromé záležitosti na pracovišti. *"V podniku působí psycholožka, která ale slouží pro supervizi spíše zaměstnavatelům než zaměstnancům. Je to způsobeno zejména tím, že znevýhodněné osoby si snáze vytvoří bližší vztah se svými neznevýhodněnými kolegyněmi, které jim potom ve spolupráci s vedením podniku pomáhají vyřizovat potřebné záležitosti včetně těch, které jsou součástí jejich každodenního života. Zároveň jim pomáhají se zapojením do běžného života tak, že je berou na různé akce, kde mají možnost zastupovat firmu i mezi slyšící populací."* (POD2) Některé podniky, např. POD3, mají personalistku, která je současně vedená jako asistentka cílových skupin, takže znevýhodněné osoby mají možnost za ní zajít s jakýmikoliv problémy. *„Mají tady psychosociální podporu v tom směru, že máme pravidelný schůzky. S nimi všechno probíráme. ...Když vidíme, že mají problém, okamžitě kontaktujeme Tichý svět a řešíme to. Nebo když potřebují k doktorům, obstaráváme jim doktory. Buď tady v okolí, nebo zubaře... takže to za ně třeba vyřídíme.“* (POD6)

Pro některé respondenty je velmi důležitá právní pomoc nebo základní pomoc s uspořádáním života, dluhů, exekucí, bydlení, majetku anebo s úplně základním zaškolením a nácvikem pravidelného chození do práce. *„Většina lidí s handicapem, když k nám přichází, tak nemá žádné pracovní zkušenosti.“* (POD7)

Ve POD9 zaměstnávají i psychiatra a s postupující reformou zdravotnictví dělají vstřícné kroky také léčebny, takže mají k dispozici i čtyři zdravotní sestry. Kromě toho nabízí POD9 i chráněné bydlení.

Kromě klasických služeb typických pro sociální podnik nabízí dotazované podniky i „běžné“ benefity, např. příspěvek na penzijní připojištění, zapůjčení automobilu pro stěhování apod.

Téměř všechny podniky také jmenovaly různé další akce pro zaměstnance - teambuilding, jednodenní výlety, vánoční večírek, festivaly, přednášky, výstavy...

Největší zapojení do veřejného života bylo zjištěno v podniku POD2 – účastní se Hradeckých dnů sociální práce, Ceny MOSTY, spolupracují s informačními centry v Hradci Králové a v České Skalici, byli v Brně na veletrhu sociálních podniků. To vše je ovšem podmíněno vysokou aktivitou Královéhradeckého kraje, která je známá a jako příkladná byla uváděna respondenty i z jiných krajů.

Jediným podnikem, který si není jistý jednoznačným přínosem podporujících aktivit, je POD4, která zaměstnává osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané a osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách. Od těchto zaměstnanců se očekává, že se dříve či později zapojí do zaměstnání na otevřeném trhu práce. Práce v sociálním podniku je tedy spíše odrazovým místem, kde se znevýhodnění mají možnost postupně vrátit do běžného života, získat návyky a připravit se na reálné pracovní prostředí. POD4 proto nabízí terapeutiky, zaškolení nebo kurzy přímo ve výrobě, jejich přínos však hodnotí jako ambivalentní: *"Tady je to takové hodně opečovávané, a oni si pak potřebují vyzkoušet i běžný provoz, samozřejmě když je hodně špatný, když šéf je hodně autoritativní, tak mohou prožívat pak i nějaké zklamání nebo tak, jako každý."*

c) Forma, způsob a evidence informování zaměstnanců o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování společensky prospěšných cílů

Všechny dotázané podniky tuto podmínku bezesporu plní, míra zapojení, frekvence porad i jejich forma závisí na několika aspektech. Nejdůležitějším je jistě skutečnost, na jakou cílovou skupinu je konkrétní podnik zaměřen a jak těžké je její postižení, dalším důležitým faktorem je velikost podniku.

Dotázané podniky své zaměstnance seznamují se zpětnou vazbou, již často využívají i k motivaci zaměstnanců a pro jejich další rozvoj. *"Jsou rádi, že slyší, když třeba napekli, že to zvládli, že to zákazník chválil. Že to chutnalo, že se to líbilo. Takže takový to, snažíme se v nich probudit, když je nějaká porada, takovou tu sounáležitost s tím celkovým směřováním, s tím celkovým posláním, protože pro ně to je důležité, vnímat něco o svojí vlastní práci."* (POD1)

Zároveň v podnicích mají pravidelné porady, kde seznamují své zaměstnance s hospodářskými výsledky, hodnocením a s plány do budoucna. Činí tak formou, při které mohou mít zaměstnanci své návrhy a připomínky. *„My třeba seznamujeme s tím, co chystáme, co plánujeme. A určitě mají možnost ovlivnit chod podniku svými návrhy a připomínkami, to ano. Nicméně strategická rozhodnutí, třeba, já nevím, pořídit další kavárnu nemůžeme předem konzultovat se zaměstnanci"* (POD1)

"Oni třeba přicházejí s nápady, kam by se to mohlo ještě nabídnout, co by se ještě mohlo udělat, to jako určitě, jo. Ale konečné rozhodování tady stejně máme jako my vedoucí." (POD2)

„Strategické rozhodnutí asi jako nemůžou dělat lidi s mentálním postižením. Ale ne všechny rozhodnutí jsou strategické a pointa je v tom, aby se tady všem dobře pracovalo." (POD7)

„No hlavně děláme pravidelné schůzky. Tam si můžou říct, co je tíží. Samozřejmě, i jaké mají názory na nové pracovní postupy." (POD10)

U největších podniků existují tyto porady v několika úrovních – nejprve jsou vedoucí jednotlivých středisek, dílen či provozů seznámeni s hospodářskými výsledky, hodnocením a

plány do budoucna, a pak tyto informace předávají na svých pracovištích. Některé podniky (např. POD5 nebo POD7) na tyto velké porady vedení přibírají i řadové zaměstnance podle určitého klíče, aby se v průběhu času zúčastnili všichni. Tito zástupci pak také předávají své poznatky kolegům. Kromě pravidelných porad organizují velké podniky i návštěvy nejvyššího vedení přímo na pracovištích, např. POD9: *"Nedávno jsme s paní ředitelkou jeli kolečko po dílnách, které jezdíme aspoň jednou za rok a ptáme se, jak jsou spokojení nebo co by chtěli nastavit jinak. Dotazníky moc nefungovaly, takže opravdu ten osobní kontakt."*

I přes velikost podniku je POD5 transparentní až na úroveň jednotlivce – všichni mají „google apps, což jsou sdílené kalendáře, tabulky, nástroje. ... Mají ke všemu přístup, ke každý jednotlivý sekci, vidí tam i ty dokumenty. Všichni mají přístup ke všemu a můžou do toho nahlédnout a vidí to. Tak to máme takhle otevřené a vidí to. Myslím, že to funguje dobře.“

Všechny podniky porady o výsledcích využívají k motivaci svých zaměstnanců. Kromě informací sdílených na poradách se zaměstnanci dozvídají o kondici podniku nepřímo: vidí prémie, zvyšování platů, jako odměna a motivace u nich fungují i nabízené kurzy a zvyšování kvalifikace, zkvalitňování dílen, nové stroje, vybudování zázemí. *„Posouváme je na místa, kam by se v normální práci nedostali, protože by je převálcovali zdraví lidé.... To si myslím, že je také odměna, že se jim tam chodí dobře, že tam mají kuchyň, kde si můžou udělat kafe.“* (POD9)

Podniky se vesměs snaží vycházet vstříc nápadům svých zaměstnanců. Dbají na to, aby zaměstnanec neměl pocit, že se jeho nápady nikdo nezabýval a zabývat nebude. Pokud se jedná o drobnosti typu zakoupit autoledničku, větší smeták, nové zástěry a podobně, zaměstnancům vyhoví. V některých podnicích je dokonce domluveno, že například drobné náradí si mohou koupit zaměstnanci sami. Ale nejedná se jen o nápady na zakoupení toho či onoho, zaměstnanci navrhují i kde a jak více propagovat své výrobky nebo jakou další činností by se podnik mohl zabývat. *„Každý má možnost přinést do toho, vymyslet nápad. Říkám „Není hloupých nápadů. Řekněte, co by se dalo dělat nového.“ Protože oni jsou ti, kteří to můžou ovlivnit. Řeknou, že by je něco bavilo a může z toho být práce pro deset lidí.“* (POD9) Pokud návrh zaměstnanců není možné z nějakého důvodu realizovat, snaží se zaměstnavatelé vždy vysvětlit důvody, proč tomu tak je.

d) Přizpůsobení pracovních podmínek a pracovního prostředí v sociálních podnicích potřebám osob se znevýhodněním

Všechny sledované podniky jsou uzpůsobené potřebám svých zaměstnanců. U podniků, které vznikaly přímo s cílem zaměstnat osoby s určitým typem znevýhodnění, již nebylo dalších úprav třeba, neboť všechny byly zahrnuty již při budování podniku. Pokud dojde k výskytu dalších speciálních potřeb nebo se se podnik rozvíjí a začne zaměstnávat osoby i s jiným typem znevýhodnění, než bylo původně plánováno, jsou pochopitelně realizovány dodatečné úpravy.

Oba podniky, které zaměstnávají neslyšící, používají zařízení se světelnou signalizací a na neslyšící pamatují při volbě pracoviště (např. je potřeba, aby neslyšící seděli čelem ke dveřím). Pokud jsou v provozovně přítomni pouze neslyšící, z bezpečnostních důvodů se zamyká a případní zákazníci musí zvonit na zvonek se světelnou signalizací, aby se nedostali dovnitř bez vědomí neslyšících zaměstnanců. Jejich handicapu musí být uzpůsobena školení, u kterých je přítomen také tlumočnický do znakové řeči. Pokud se jedná o malé interní školení, které probíhá bez tlumočnicka, tak je potřeba využívat jednoduchá vysvětlení bez použití jim neznámých slov, např. „abstraktní“. *„Vytvořili jsme takový manuál (ke každému stroji), je ještě i v té starý prádelně. Krok za krokem jak to dělat, ten jsme měli i naznakovaný.“* (POD6)

Podniky zaměstnávající osoby s duševní nemocí zaměstnávají přímo lékaře nebo vedoucí dílen mají krizovou intervenci, povinné psychiatrické minimum. Všechny tyto podniky berou ohledy na psychické problémy a snaží se předcházet rizikovým situacím. POD4, které zaměstnává osoby ohrožené závislostmi či závislé na návykových látkách, dbá na tzv. "čisté prostředí" - nepoužívají při pečení alkohol a ani ho neprodávají.

U některých podniků nejsou speciální potřeby tak hmatatelné a přizpůsobení spočívá v individuálním přístupu k zaměstnancům a naučení je základním návykům - aby se naučili spolu navzájem komunikovat a spolupracovat, aby měli dobrý pocit z toho, co dělají.

Všechny podniky, u kterých je to s ohledem na typ znevýhodnění pracovníků potřebné, využívají flexibilních forem organizace práce – zkrácený pracovní úvazek, práce jen v určité dny v týdnu, možnost domluvy. Např. POD5 *„Jsme daleko variabilnější i pracovní dobou a zkrácenými úvazkami.“*, ale i většina ostatních. V některých podnicích je možné změnit i náplň práce *„vždycky může si ten člověk vybrat, může jít dělat trochu něco jiného, jakoby kde třeba ta zátěž není taková.“* (POD3)

Ve všech podnicích, kde je to potřebné, jsou k dispozici místa k odpočinku.

e) Tzv. lock-in efekt u zaměstnanců sociálních podniků

Všechny dotázané podniky své zaměstnance podporují v tom, aby se začlenili na otevřený pracovní trh. To však neznamená, že je k tomu všechny aktivně pobízejí nebo dokonce nutí. Hodně záleží na typu znevýhodnění, na které je podnik zaměřený, oboru činnosti i geografickém umístění podniku a s tím spojenou nabídkou pracovních míst v oblasti.

Některé podniky byly přímo založeny se záměrem připravit zaměstnance na otevřený pracovní trh, takže zaměstnávají dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané nebo mládež a mladé dospělé či osoby opouštějící institucionální zařízení *„Tady to znevýhodnění u nás, ve smyslu já ty lidi beru jako běžné lidi, kteří prostě to znevýhodnění mají jako dočasně. Takže jakmile se to dočasné znevýhodnění vyrovná, oni mají šanci být jako běžná populace.“* (POD4)

Stává se však i v těchto podnicích, že je zaměstnanci opustí dříve, než stačí získat potřebné pracovní návyky (např. POD8), anebo jsou tam tak spokojení, že nikam odcházet nechtějí.

Některé další dotázané podniky připravují své zaměstnance ke vstupu na otevřený pracovní trh aktivněji, např. POD5 pořádá kurzy, aby zaměstnanci měli základní podnikatelské znalosti, kdyby si chtěli založit svůj vlastní podnik, nebo je více podporují: „V tom není problém, vždyť jdou za lepším.... My jim říkáme, „Zkuste si to, pokud Vám to nebude vyhovovat, tak my Vám dveře nezavřeme, můžete se vrátit zpátky. ...Nemyslím si, že kdyby měli jít někam jinam, takže by měli nějaký problém. Ale jsou tady spokojení, tak tady zůstávají.“

„Snažíme se to přizpůsobit volnému trhu co nejvíc, protože nechceme vytvářet žádné umělé prostředí. ... protože jinak to bychom se nepřipodobňovali, ale spíš oddalovali. A vytvářeli nějakou umělou bublinu, to není náš cíl.“ (POD9)

POD7 se snaží pro své zaměstnance domluvit práci v rámci tržního prostředí apelem na politiku společenské odpovědnosti velkých firem, ale nejsou v tom příliš úspěšní, protože „existuje nějaká nedůvěra k tomu člověku s handicapem.“ Špatnou zkušenost s uplatněním svých zaměstnanců na volném trhu práce mají v POD10. Na otázku, zda od nich někdo odešel do tržního prostředí, zazněla odpověď: „No, není kam odejít.“

POD2 měl původně v plánu si zaměstnance ve firmě stabilizovat pro vlastní potřeby a vytvořit jim prostředí, ve kterém se jim bude dobře existovat z dlouhodobého hlediska. V současnosti si je však majitelka vědoma, že tato strategie není udržitelná vzhledem k rostoucím nárokům zaměstnanců. A tyto nároky jsou podle ní s ohledem na rostoucí schopnosti adekvátní. „Dneska už mají svojí cenu na trhu a třeba dneska už vím, že prostě odejdou. ... První fáze je škola, pak je tohle, takový přechodný, a teď už by mohli přijít do té reality, jo. Oni na to mají.“

Pokud si nějaký zaměstnanec najde jiné místo sám, všechny dotázané podniky ho v tom rozhodně podporují i např. tím, že netrvají na nastavené výpovědní době. „Nikomu nebráníme, kdo má na to být na volném trhu nebo chce pokračovat. Určitě mu nebráníme a ani netrváme na dvouměsíční ukončení výpovědní lhůtě. Když má něco domluvené, přijde a řekne, že si našel práci, tak to podporujeme. Jsme rádi, že odchází a mohli jsme mu k tomu přispět, aby šel na volný trh. Nicméně už není naše priorita je vystrkovat. Když budeme mít pouze lidi, kteří jsou na začátku a který nic neumí, třeba v té cukrárně, kdyby tam přišli znovu ti lidi, tak budeme znovu na začátku, a to si nemůžeme dovolit existenčně.“ (POD9)

Také další respondenti upozorňují na riziko, které by pro existenci sociálního podniku představoval odchod všech současných zaměstnanců na otevřený trh práce.: „My se tomu nijak nebráníme, ale není to v našem zájmu, protože těm lidem poskytujeme poměrně i dost vzdělání a budeme rádi, když u nás zůstanou. Není to naším cílem je posílat jinam. Není to trénink. Toto je integrační sociální podnik, který má spíš tendenci si ty lidi vychovat a posouvat je. Jinak bychom nebyli integrační. To by bylo kontraproduktivní, když už máme

zapracovaného baristu. ... Zvláště teď, když nejsou žádní lidé na pracovním trhu volní.“ (POD1)

„My jim v tom nebráníme. Na druhou stranu máte nějaké závazky... (představy, že sociální podniky) naberou ty lidi, trochu je nějak jako zresocializují, vybaví nějakýma dovednostma a hnedka si naberou další a zase se budou trápit s těmahle, tak takový velký altruisti zase ještě nejsme.“ (POD3)

Ani podnik POD4 na své zaměstnance netlačí, k přirozeným odchodům dochází poté, kdy je dočasné znevýhodnění zaměstnance odstraněno. „Je rozdíl mezi sociálním a podnikatelským, protože samozřejmě nám končí k 31. květnu dotace. My pak musíme koukat na to, abychom mohli dál nějakým způsobem fungovat. ...My potřebujeme nějaké lidi, abychom mohli fungovat.“

Sociální podniky rozhodně svého bývalého zaměstnance i nadále sledují, a pokud je třeba, přijmou ho zase zpátky. Což se stává často, mnoho dotázaných s tím má osobní zkušenost. „Jim je dobře v nějakém tom kolektivu stejně vnímajících a jednajících lidí, což je také důvod, proč se kruhem vracejí.“ (POD7)

„Existují křiklouni, kteří by to tu všechno udělali jinak. Pak si najdou práci venku, my to samozřejmě podpoříme, ale za měsíc jsou zpátky. Tohle podpoříme i kvůli tomu, že vidí, že to není jenom o tomhle, ale že na volném trhu jsou jiné podmínky a je to náročnější než tady. ...Nepustíme ho bez zpětné vazby nebo bez kontaktu dál. Není to tak, že bychom ho propustili a nezajímali se.“ (POD9)

„Zrovna kolegyně teď včera nastoupila, ta tu pracovala, je zdravotně postižená. Ta přešla do pracovního procesu, do fabriky. A co myslíte po půl roce. Je tady opět. Takže takhle to funguje a je to na sto procent. I když já jsem to věděl už na začátku, že to takhle dopadne.“ (POD10)

Poněkud atypický problém řeší POD7. Pokud už jeho (mladistvý) zaměstnanec souhlasí, že by zkusil práci v běžném podniku, podnik narazí na překážku v podobě rodičů nebo opatrovníků. „...nechtějí na sebe brát a na to dítě přenášet to riziko toho selhání.“

Některé podniky jsou teoreticky připravené své zaměstnance podpořit, ale v praxi se s takovým případem ještě nepotýkaly. „Odešli od nás zaměstnanci někteří, ale ne, že do jiných podniků. Jedna šla pryč, myslím, že to bylo proto, že se jí moc nechtělo pracovat, protože nepracuje do dneška. Jedna odešla, ale zase se vrátila. Nestává se, že by někdo řekl „Našla jsem si jinou práci““. (POD6)

Vyskytlo se i různé vnímání termínu „integrační“. Některé podniky ho vnímají tak, že jsou integrační, pokud člověka zapojí do pracovního procesu, zaškolí ho a umožní mu postup

v rámci svého podniku, např. POD3 nebo POD1: „*My se tomu (přechodu zaměstnanců na otevřený trh práce)*

nijak nebráníme, ale není to v našem zájmu, protože těm lidem poskytujeme poměrně i dost vzdělání a budeme rádi, když u nás zůstanou. Není to naším cílem je posílat jinam. Není to trénink.“ Oproti tomu POD7 se snaží zaměstnance integrovat do otevřeného tržního prostředí.

4. Fluktuace zaměstnanců se znevýhodněním

V naprosté většině dotázaných podniků nepředstavuje fluktuace zaměstnanců, dle výpovědí vedoucích, problém.

Většinou vedoucí naopak vyzdvihovali skutečnost, že fluktuace zaměstnanců se jich netýká, že jsou u nich zaměstnanci od samého počátku a neodcházejí. Příkladem je POD3: *„Za ty dva roky nemáme jediného zaměstnance, který by odešel. Žádná fluktuace. ...Žádná z těch věcí se u nás nepotvrdila. Ani fluktuace, ani nějaká nemocnost, ani..., nic. Naopak, velmi zodpovědní.“*

Z POD9 a POD5 občas někdo za podpory podniku odchází, ale není to časté. Velmi ojediněle i z podniku POD1.

Častější odchody zaměstnanců zmiňují především dva podniky (POD4, POD8). V POD4 pracují znevýhodnění v průměru asi půl roku a pak odcházejí na běžný trh. Fluktuace je tak přirozená a žádoucí. V POD8 je situace jiná, zde zaměstnanci z řad mladistvých opouštějících institucionální zařízení pracují v průměru dva měsíce a na běžném trhu se většinou neuchytí. Lepší je v tomto podniku situace u dlouhodobě či opakovaně nezaměstnaných, kteří získají potřebné pracovní návyky a mají pak větší šanci nalezení zaměstnání na trhu práce.

Proces výměny zaměstnance (nároky na zaškolení nového pracovníka)

Jak bylo zmíněno dříve, většinou se noví zaměstnanci „učí za pochodu“, takže ani finanční prostředky ani doba zapracování se nedá přesně definovat. Kromě toho se jednotlivá pracovní místa významně liší svou náročností a jednotliví pracovníci se liší svými schopnostmi. Nelze proto obecně říci, jak dlouhá doba na zapracování je třeba, je to značně individuální.

V POD10 poskytli svým zaměstnancům externí zaškolení nejprve v Praze a poté v Třinci, neboť pražská pobočka měla obavy z konkurence. V případě tohoto konkrétního sociálního podniku by bylo možné vyčíslit náklady na nového zaměstnance, i zde však platí, že záleží na mnoha faktorech.

Ve POD9 zapracovávali zájemce o práci před tím, než s nimi uzavřeli pracovní smlouvu (asi dva týdny). Samotní zaměstnanci to kvitovali s povděkem, neboť byli v menším stresu, než kdyby hned nastoupili „na ostro“.

Odchod zaměstnance

a) Z vlastního rozhodnutí

Celkově je odchodů zaměstnanců ze sociálních podniků málo a rozhodně netvoří zásadní problém, což koresponduje i s celkovým hodnocením fluktuace zaměstnanců ze strany vedoucích sociálních podniků. **Pokud zaměstnanci odchází, tak je to z důvodu přechodu na běžný trh práce, výše platového ohodnocení a přirozených životních cyklů**, přičemž tyto důvody se mohou samozřejmě i kombinovat.

Ojediněle zaměstnanci sociálních podniků odcházejí kvůli většímu výdělku. Nicméně pokud se tak stane, tak je to pro majitele pochopitelný důvod a uvědomují si, že jako sociální podnik nemohou nabídnout plat srovnatelný v běžném tržním prostředí (POD4, POD8). U podniku POD2 tato situace ještě nenastala, ale majitelka je na ni připravená, a v brzké době ji očekává.

Obecně jsou některé odchody zaměstnanců dány i životními cykly jako je odchod do starobního důchodu, na mateřskou a rodičovskou dovolenou atp. V některých případech bývá důvodem zhoršení zdravotního stavu.

b) Ze strany zaměstnavatelů

Ukončení spolupráce se zaměstnanci ze strany zaměstnavatelů je ještě méně časté, než odchody z vlastního rozhodnutí zaměstnance. *„Ve výrobě to bylo jednou, a jednak k tomu vedl už ten průběh zaměstnání, kdy ten člověk dělal chyby a byl hodnocen, bavili jsme se o tom, ale nechtěl nic změnit. Bavili jsme se o tom, ale on měl problémy i v osobním životě a on začal pak pít, tak jsme to museli ukončit.“* (POD4) Jednou ukončili pracovní poměr v POD5 *„Zlodějku jsme tady měli, brala drobáky vždycky, co se někde povalovalo... Ona ještě i uklízela, takže vždycky ráno prohlídla, co se kde válí po šuplíkách a zmizelo to.“* Také v POD6 a POD10 si vzpomněli na jeden případ, kdy ukončili pracovní poměr kvůli alkoholu.

V podniku POD1 pracovní poměr neukončují, ale využili smlouvu na dobu určitou *„No tady u nás v sociálním podniku si myslím, že jsme s nikým neukončovali. Maximálně jsme nechali jen doběhnout tu dobu.“* Ve POD9 i jiných podnicích tuto možnost také mají, ale nevyužili ji ani jednou.

„My se těch lidí nezbavujeme, my je přesouváme tam, kde by pro ně i pro nás byli užitečnější, a pro ně to bylo příjemnější.“ (POD5)

5. Kompenzace nižší produktivity

Efektivita zaměstnanců

Již výše bylo zmíněno, že sociální podnikatelé o nižší výkonnosti svých zaměstnanců většinou neuvažují a je pro ně těžké rozdíly nějak kvantifikovat. S nižší produktivitou svých zaměstnanců předem počítají a ani ji nemají s kým porovnávat, protože zaměstnávají pouze znevýhodněné osoby. Vedoucí POD7 poukázala na to, že produktivita se často nedá srovnávat ani mezi dvěma zdravými lidmi. Rozdíly v produktivitě nejsou pro vedoucí sociálních podniků při zaměstnávání podpořených osob prioritou či kritériem, alespoň tak to vyplývá z jejich výpovědí.

„Mod: To se týká pečlivosti, a co se týká výkonu, že jeden je schopný udělat 10 sendvičů a někdo jiný třeba 15. To neřešíte?

R (vedoucí POD7): No a co? To nejde vztáhnout jenom k těm zaměstnancům s tím znevýhodněním, to je běžné, že každý má nějaké pracovní tempo a my dvě, když budeme dělat stejnou věc, tak jí taky nebudeme mít hotovou za stejnou dobu.“

Mod: Ano, ale pokud budeme mít jednoho šéfa, tak ten bude říkat „tahle ta to udělala dřív, tak ty můžeš taky“.

R: Tak to nemá žádný smysl v téhle práci.

I vedoucí POD5 vnímá sníženou efektivitu jako daný fakt:

R1: „Tam (na běžném trhu práce) se s tím tak moc nemažou. Závisí na plnění plánu, to si nemůžou dovolit. Tady je to podstatně mírnější.“

Ze strategií, jak postupují v případě kompenzace snížené efektivitě práce podpořených osob, zmiňují vedoucí především **zaměstnání více zaměstnanců**, než by bylo v běžném podniku, **investice vyššího objemu financí a pečlivé zaškolování** vyššího počtu nových zaměstnanců (především v místech, kde POD5 slouží především jako odrazový můstek pro přechod na běžný trh práce) a **intenzivnější kontrola práce** podpořených osob.

Vedoucí některých podniků konstatovali, že musí mít více zaměstnanců než firma, která zaměstnává pouze lidi bez znevýhodnění. To ale nevnímají jako zápor, ale spíše jako nutnou vlastnost sociálního podniku. „...protože jich chceme zaměstnat tak moc! Jinak by nám tady stačila jedna barmanka a dvě kuchařky – zdravé. Ale my to takhle neděláme, my jsme sociální podnik...“ (POD1)

Také POD8 musí zaměstnat více lidí, zde je ovšem hlavním důvodem především efektivita práce podpořených osob: „tím, že jsou to ti mladiství a chybí jim ty návyky, takže ta efektivita práce, já nevím, to nasazení, možná částečně chybějící zkušenosti, tak prostě je to fakt nižší... jako významně, jo.“ Zároveň však vedoucí mluví o tom, že produktivita je silně individuální a i v této cílové skupině se najdou lidé s produktivitou srovnatelnou s běžnou populací. A druhá

skupina znevýhodněných, kterou podnik také zaměstnává a kterou představují osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané, se v produktivitě neliší od běžné populace vůbec.

Vyšší náklady vidí ředitelka POD2 i v tom, že češtinu neslyšícího grafika je třeba kontrolovat, protože jeho gramatika není 100%, a různé vedlejší náklady, např. na tlumočníka. U neslyšících je potřeba počítat s delší dobou zaškolování, pak se však již jejich produktivita významně neliší.

V POD4, který přímo vychovává zaměstnance pro otevřený trh, jsou vyšší náklady spojené především s tím, že stále nabírají a zaučují nové zaměstnance: *„Větší náklady určitě, protože tím, jak je točíte, tak je to stále musíte učit. A to samozřejmě ten podnik zatíží i ty ostatní zaměstnance. Druhá věc je ta, že my s těmi znevýhodněnými nemáme takové tržby, protože zde nemůžeme prodávat alkohol.“* Co se však produktivity zaměstnanců týče, vidí tento podnik spíše klady: *„ta produktivita, když už se to ti lidé naučí je kolikrát větší u těch s tím znevýhodněním. Ale možná je to tím, že už překonali tu prvotní..., že už nejsou znevýhodnění. U nás se to těžko posuzuje, protože je to znevýhodnění jiného rázu než co by bránilo v produktivitě.“*

Hodně vedoucích se také zmiňuje o **zvyšující se produktivitě s rostoucí délkou zaměstnání dotyčného**. První změna produktivity nastává v okamžiku získání základních pracovních návyků. *„Zase na druhou stranu musím říct, že u těch, co pracují, se zvyšuje, a pochopili, že do práce chodí, aby to odpracovali. ... Mě by nenapadlo jet do práce, kterou mám od 9 do 12 a v 9 přijít, udělat si nejdřív svačinu a od 10 si udělat oběd na pracovišti. Ale je to napadne. Pro ně je to naprosto normální. Naučit je jenom takovým základům, že to takhle je. To je hodně těžký.“* (POD10). Dále se produktivita přirozeně zvyšuje se zvětšováním praxe a pracovních dovedností a v neposlední řadě některé podniky cíleně zvyšují produktivitu „posouváním laťky“. Např. POD9: *„Je to jenom o tom, nasadit lidem laťku trochu výš. Oni to zvládnou.“* Naopak například u mentálně postižených nelze o zvyšující se produktivitě hovořit, po zapracování se již nemění *„Je nepřinutíte. Oni mají svoje tempo.“* (POD10)

V podstatě jediný kvantifikovaný odhad uvedl vedoucí POD10, který má srovnání s podnikem v Třinci, se kterým při zácviku nových zaměstnanců spolupracuje. *„Ona (vedoucí podniku) má zdravé lidi. Ti nejdou o 50 % víc ale o 300 % víc a možná víc. Nemá žádné příspěvky. Když jsme si to porovnali, tak jsme zjistili, že my to děláme z našeho předsevzetí, že budeme těm lidem pomáhat. Že je tu k tomu budova. Výsledek, který jsme porovnali, tak vyhrává její firma. Je placená ze svých vlastních zdrojů, se zdravými lidmi a funguje o 200 % líp.“*

Kompenzace případných vyšších nároků zaměstnávání osob se znevýhodněním

Vedoucí sociálních podniků pozitivně hodnotí možnost získat finance z dotace evropských fondů (mj. operačního programu Zaměstnanost), které jsou klíčové především při rozjezdu sociálního podniku.

Lze říci, že existují zdroje kompenzací, které vedoucí podniků v různé míře využívají či aplikují, nicméně jsou zde i formy kompenzace, které by zlepšili či prohloubili.

1. Existující možnosti kompenzací, využívané zdroje

- a) Finanční zdroje z dotace z evropských fondů
- b) Vlastní zdroje
- c) Specifické příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- d) Jiné zdroje financí (nadace, sponzoři, sbírky)
- e) Prezentace kvalitou a budování jména

Ukazuje se, že je klíčové vedoucí o různých možnostech kompenzací informovat, neboť existují poměrně velké rozdíly mezi podniky v tom, jaké kroky při kompenzování nákladů podnikají. Někteří vedoucí jsou v hledání alternativ ke kompenzaci nákladů spíše méně informovaní a sami je zatím aktivně nevyhledávali. Příkladem je vedoucí POD10. Na otázku, zda využívají nějaké další kompenzace, dary nebo podpory, odpověděl: „*No, pokud něco takového existuje, tak sem s tím. O ničem nevím.*“

a) Finanční zdroje z dotace z evropských fondů

Naprostá většina dotázaných podniků se domnívá, že finanční podpora, tak jak je v současnosti nastavená, je dostatečná. „*Podpora je zatím dostatečná. Když to nebude horší, tak si myslím, že to stačí. Náš cíl je ale být finančně soběstační bez podpory.*“ (POD9)

Dotace z evropských fondů jsou velmi oceňovány, bez nich by většina podniků vůbec nevznikla. Respondenti jmenovali řadu počátečních investic, které by si bez grantu nemohli dovolit. Zároveň si respondenti uvědomují, že se na ně nemohou spoléhat pro běžný provoz. „*Protože ve chvíli, kdy máte všechny pracovníky placené z projektu a projekt skončí, tak je to neudržitelný.*“ (POD6) Z grantu zaplatili stroje a využili příspěvků na kurzy českého znakového jazyka pro slyšící spolupracovníky.

Také POD1 využil dotaci především v počáteční fázi projektu: „*To jsou začáteční dotace pro rozvoj sociálního podniku, ale stabilně na běžný provoz ne. Teď nám končí poslední měsíc a bez toho bychom neměli třeba na vybavení nebo na rozjezd. Ale jinak ten základ je chráněné pracovní místo.*“

„*Když potom už jako na ten provoz, který jsme měli podpořený z výzvy, a nějakým způsobem byl nastartovaný, tak nežádáme znova, protože nám to přijde, že už zase jsme dostali dost a pokud to má fungovat, tak už to bude fungovat samospádem, což se nám poměrně ukazuje u pražských kaváren.*“ (POD7)

Vedoucí POD3 dokonce zmínil obavu, že kdyby byla podpora vyšší, bude zneužita. „*Myslím si, že když by ta podpora začala být nějaká vyšší, tak to zase přivábí..., prostě jsme národ Čechů, přivábí to zase spoustu různých zlatokopů. ... To by se muselo vymyslet tak nějak, aby to český člověk nezneužil.*“

Představitelé POD7 a POD8 by ocenili, kdyby bylo možné čerpat podporu více na investice, POD7 také upozorňuje na možnou duplicitu fondů EU s podporou Úřadu práce: *„Ty náklady, které jsou možné hradit z toho projektu, tak poměrně dost kopírují možnost toho úřadu práce.“*

b) Vlastní zdroje

Všichni zástupci dotázaných podniků se maximálně snaží větší náklady zaměstnávání osob se znevýhodněním uspokojivě kompenzovat. Především proto, aby podnik udrželi a i nadále mohli pomáhat znevýhodněným. O zisku nebo zbohatnutí majitele se nikdo nezmínil, spíše naopak se někteří majitelé zmiňovali o tom, že **podporují podnik „ze svého“** (např. POD2). Snaží se např. **rozšířit nabídku** zřízením eshopu a spoluprací se Slevomatem.

Hodně aktivní ve snaze být soběstačný je POD9: *„No, vyděláme si na to. Zkoušíme si na to vydělat. ... Teď neřeknu, že jsme úplně soběstační, protože máme příspěvek. Ale s příspěvkem je většina dílen v plusu.“*

c) Specifické příspěvky na zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Významným zdrojem pro některé vedoucí sociálních podniků je příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě, jmenovali ho téměř všichni dotázaní.

„Tak bychom to vůbec nezvládli, nebýt zaměstnávání na chráněných pracovních místech. Tak bychom si je vůbec nemohli dovolit, ani na měsíc.“ (POD1)

„Tak tam je ten příspěvek od toho Úřadu práce. Asi žádný jiný, nic jiného, ale ten příspěvek se třeba od letošního roku poměrně dramaticky zvednul, nebo výrazně zvednul, že jo, s tím jak začala růst mzda, minimální mzda, tak začaly růst i tyhle ty příspěvky, takže poposkočil, poposkočil o kolik, no, o tři a půl tisíce, co je relativně hodně, což je o třetinu větší co byl před tím.“ (POD3)

Zvýšení příspěvku naopak nezaznamenali nebo je pro jejich podnik nedostatečné v POD5: *„Využíváme to, co je, ty příspěvky na to zaměstnávání. Akorát vždycky bychom rádi, aby se ta legislativa nějak ustálila a udělaly se i zákony, že když je blokovaný zvýšení minimální mzdy tak aby se to projevilo...R2: Taky na příspěvku. R1: Nějakým vzorečkem taky navýšit.“*

„Využíváme prostředků, které na to dává úřad práce, kde je to příspěvek na zaměstnávání OZP, kde se kompenzuje část mzdy lidí s handicapem a je možné dosáhnout i na část nákladů na mzdy pracovních asistentů.“ (POD7)

Kromě zásadní důležitosti příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě je u něj oceňováno i to, že je nárokový a zaměstnavatelé s ním mohou počítat. *„Je tam jako dobrý, že u tohoto příspěvku, když splníte*

ty podmínky, které jsou dané zákonem, tak vlastně, jo, jsou nárokové. Už nepodléhají nějakému dalšímu posouzení.“ (POD3)

d) Jiné zdroje financí (nadace, sponzoři, sbírky)

Další způsoby kompenzací se značně liší podle znalostí a schopností vedoucího. Nejaktivnější v tomto smyslu je vedoucí POD6, která má předchozí zkušenosti jako produkční. „V rámci žádostí o dary máme nějaký darovací smlouvy, jsme podporovaný Kontem bariéry, který nám... vlastně teď díky Kontu bariéry máme tu novou velkou pračku, co jsem vám ukazovala. Stejně tak tu další průmyslovou, tu máme zase z minulých let od Konta bariéry. Díky nim máme i auto, takže můžeme svázat prádlo. Pak jsme dostali nějaký grant ze Středočeského kraje, který jsme vlastně užili na nákup poloprůmyslových praček. Na velký mandl a žehličí systémy, jsme zase získali prostředky, když jsme dali projekt na Srdcerváče a ještě potom dělala nadace Via „Lepší byznys“ s Unicredit to bylo. ... Byli jsme ve finále projektu, co pořádal... jmenovalo se to Impact First. Dělala to vlastně Česká spořitelna společně s tím Impact HUB. Tam jsme se dostali do finále a tím jsme zase získali další kontakty. ... Přes ten crowdfundingový portál HitHit, jestli znáte, tak jsme získali prostředky na klimatizaci, to je vlastně jako že vám přispívají lidi, ale vy jim za to nabízíte dárky.“

POD5 vidí přínos ve spolupráci s Asociací zaměstnavatelů zdravotně postižených, která se snaží na základě praxe navrhnout a prosadit změny v legislativě. Jako rozporuplnou věc podniky vnímají poskytování náhradního plnění, kdy část firem má zájem pouze o přeprodání nebo přefakturování zakázky.

„Já jsem si myslel, že náhradní plnění bude nějaký bonus, ale vůbec.“ (POD10)

„Samozřejmě, když někdo chce náhradní plnění tak ano, ale za práci, chceme, aby naši pracovníci pracovali, abychom jim umožnili. Ale nechceme to dělat jenom nějakou přefakturací nebo něčím takovým, chceme zaměstnat lidi.“ (POD9)

„Takže to znamená, že oni jim prodají něco a prodají to té firmě plus 10 %, to dají sociálnímu podniku a tvářej se, že prostě budto to nějak balil ten sociální podnik nebo něco dělal. Je to především v kancelářských potřebách, dokonce jsme narazili i na pneumatiky a na takovýchle věci, takže nám konkrétně bylo nabídnuto, že prostě jim to bude dělat ta firma, která jim to dělá, a my jenom prostě dostaneme prostě peníze navíc. Samozřejmě jsem to odmítla.“ (POD2)

e) Prezentace kvalitou a budování jména

Všechny sociální podniky si zakládají na kvalitě svých výrobků a služeb. Některé z nich to berou jako primární cíl a nechtějí mít výhody jen proto, že jsou sociální, a z toho důvodu se tak často ani neprezentují např. před zákazníky.

Podniky se tedy shodují na tom, že se snaží být známé spíše z hlediska kvalitních výrobků a až ve druhé řadě jako sociální podnik. „*My se snažíme být stejní jako jiné podniky. A ne, že by nás někdo zvýhodňoval, ani z hlediska pořadatelů akcí nebo města. Oni si nás nevyberou kvůli tomu, že jsme sociální podnik, ale protože máme dobrý produkt.*“ (POD1)

„*My se tím vlastně chlubit nechceme ani ne tak proto, že bychom se za to styděli, ale naopak, jako tam spíš je to o tom, že my chceme někomu dát dobrý rohlík a pak mu teprve říci, potom až zjistí, že je ten rohlík dobrý, tak mu říci „ale hele, ale to ještě upekli člověk s handicapem“. V podstatě to nemá být ta charita, resp. nemá to být důvod nákupu.*“ (POD7)

Valná část sociálních podniků je zaměřena na prodej firmám i jednotlivcům na běžném trhu. „*My nejdeme po žádných zakázkách, my prodáváme na běžném komerčním trhu, platíme komerční nájem, žádnou výhodu nám to nepřináší. Přináší nám to dobrý pocit, že děláme něco dobrého.*“ (POD4)

Ne vždy jsou ale služby poskytované těmito podniky přijímány pozitivně. Například sociální podnik POD10 uvádí, že se setkávají při získávání zakázek s negativními reakcemi. „*Co jsem věnoval toho času psaní mailů, návštěv. Jsou tu velká školská zařízení, která by mohla prát za dobré peníze. Říkám jim, že my tady pereme Parlament ČR, pereme prezidentovi. Máme zakázku v Praze Vyšehrad. A oni si pořád vymýšlejí, že pereme špatně.*“

V reakcích na ceny služeb se zkušenosti podniků různí. Zatímco POD3 má spíše negativní zkušenosti se zákazníky, kteří vyžadují slevu, POD6 má opačné zkušenosti.

„*Říkám, my děláme, snažíme se dělat ty samé služby, kvalitní a odborné ještě s touhle cílovou skupinou, a máme být ještě levnější? Vždy máte přece dotace, že jo. Tak dáte slevu, ne?*“ (POD3)

(odpověď na otázku, zda zákazníci vyžadují nižší ceny) „*Ne, vůbec, naopak. Někdy řeknou „To je dobrý.“ a takový. Vůbec ne. To jsem se s tím nesešla. Tak oni ti naši postižení dělají plnohodnotnou práci.*“ (POD6)

6. Přetrvávající bariéry a náměty pro zlepšení podpory ze strany sociálních podnikatelů

A) Hlavní bariéry v uplatnění osob se znevýhodněním byly popsány v dříve uvedené kapitole 3. Odstranění bariér bránících v uplatnění na trhu práce. Dotazovaní vedoucí pracovníci bariéry zmiňovali jak z hlediska toho, jak s nimi bojují či pracují, tak i z hlediska toho, že je to dlouhodobý proces a mnoho bariér zaměstnávání znevýhodněných osob stále přetrvává.

Mezi nejzávažnější patří:

- **malá ochota zaměstnavatelů z běžného trhu práce zaměstnávat osoby se znevýhodněním**
- **nedostatečná flexibilita Úřadu práce v přidělování vhodných nabídek**
- **nižší vzdělání osob se znevýhodněním**
- **nižší výkon osob se znevýhodněním**
- **vyšší nemocnost nebo častější návštěvy lékaře některých cílových skupin a další specifické bariéry podle typu znevýhodnění**

Malá ochota zaměstnavatelů z běžného trhu práce vychází podle dotázaných na jedné straně z problémů, těžkostí nebo komplikací, které může zaměstnávání osob se znevýhodněním skutečně přinášet a se kterými oni sami pracují (např. podle dotázaných může za malou ochotu vedoucích podniků na otevřeném trhu práce zaměstnávat osoby se znevýhodněním stát i nutnost přijmout celou řadu opatření a problematiku nastudovat, nejen legislativu a bezpečností opatření, ale i specifika dané cílové skupiny), ale na druhé straně může souviset (a často podle nich i souvisí) s **malou informovaností potenciálních zaměstnavatelů** (bylo např. zmíněno, že potenciální zaměstnavatel má strach z nemožnosti rozvázání pracovního poměru se znevýhodněnou osobou) nebo jejich **malou pružností** (rozdělit jednu směnu na dva pracovníky). Zde by bylo podle dotázaných třeba zlepšovat jejich informovanost jak o legislativě (doporučuje např. POD2), tak i o schopnostech a možnostech osob se znevýhodněním (mezi jinými zmínil POD7 a Chráněné dílny POD9). Potřebu **budovat „společenské klima“** vidí POD7, který se sám snaží apelovat na politiku společenské odpovědnosti u velkých firem nebo POD5, které zaznamenalo jinou atmosféru u Oriflamu „*jsou to Švédové, mají asi víc vyvinuté to cítění*“.

Nedostatečná flexibilita Úřadu práce v přidělování vhodných nabídek byla zmiňována spíše podpořenými osobami, ale i ve výpovědích vedoucích někdy zazněly výhrady (např. POD10). Představitel POD3 poukázal na to, že často jsou zde zaměstnání nabízena schematicky, podle oboru vyučení, a jiné možnosti nabízeny nejsou.

Nižší vzdělání osob se znevýhodněním bylo spontánně zmiňováno dotazovanými vedoucími. Podle jejich vyjádření mají zaměstnanci pouze základní školu nebo vyučení bez maturity a pak mohou v podstatě dělat jen manuální práci, v čemž jim zase může bránit jejich fyzický

handicap (POD8, POD10). Tuto tezi potvrzuje i skutečnost, že v dotazovaném vzorku 20 podporovaných osob byli dva respondenti s nejvyšším ukončeným vzděláním základním, 10 vyučených bez maturity, 7 s maturitou a 1 vysokoškolák.

Nižší výkon osob se znevýhodněním sami dotazovaní vedoucí většinou nevnímali jako problém ani jako bariéru, je to pro ně fakt, se kterým pracují (Chráněné dílny POD9, POD7). Ve svých podnicích řeší spíše chuť a ochotu pracovat nebo nevyvinuté pracovní návyky. Uznávají však, že nižší výkon cílové skupiny je překážkou pro uplatnění na běžném trhu práce.

Někteří vedoucí zmiňovali i **vyšší nemocnost nebo častější návštěvy lékaře některých cílových skupin**, se kterou také musí počítat (POD10, POD6) **a další specifické bariéry podle typu znevýhodnění** (zápis v rejstříku trestů, chybějící zkušenost s hledáním práce, nulové pracovní návyky - POD4, POD8, a „křehkost“ osob s duševní nemocí - POD1).

B) Náměty pro zlepšení podpory ze strany sociálních podnikatelů

a) Administrativní zátěž

V souvislosti s kompenzacemi byla nejménou zmíněna **nadměrná administrativa, nejednotnost výkladu práv a změny podmínek „za chodu“**. Např. POD10 – *„Té práce s postiženými je tolik, to nám bere energii. A ta administrativa, třeba s Úřadem práce. ... Týden práce, abyste dostala peníze od Úřadu práce. Takovýhle fascikl jsem jim tam nesl. Té administrativy. ... Administrativa, která zaměstná 10 zaměstnanců, ale peněz 10 tisíc na čtvrt roku.“*

Pro některé náklady **existují formy podpory, o které lze žádat, nicméně jejich dosažitelnost je pro mnohé vedoucí velmi složitá**. Tuto situaci popisuje jeden z vedoucích takto: *„Abychom mohli žádat o úhradu elektřiny, to by šlo. Ale vy musíte porovnat prádelnu, která bude stejná. Stejně staré stroje, zaměstnance s postižením a vedle toho prádelnu, která má stejně pracovní nástroje, stejný výrobek, nesmí být starší ani o měsíc a bude mít zdravé zaměstnance. To jim předložíte. Ještě musíte mít stejné období, nemůžete mít zimu a léto.“*

Situaci tedy ztěžuje nejen nižší výkonnost lidí s handicapem, ale i náročná administrativa, která v běžných podnicích vůbec neexistuje.

Často byla také zmiňována **energie vydávaná vedoucími na udržení chodu sociálního podniku** – je třeba více energie na zaškolení, vedení podniku i celkově na jeho provoz, ale tu prostě nekompensují, berou to jako jednu z charakteristik sociálního podniku. Nese to s sebou i skutečnosti, že musí být trpělivější, ohleduplnější, tolerantnější, pokyny musí být detailní a opakované. Stejně tak pokud se vyrovnávají s častějším odchodem zaměstnanců, než je to mu v běžném podniku, tak je zde energie vynaložená na opakované zaškolování nových zaměstnanců.

b) Poradenství a instrukce k vedení projektu, čerpání financí

Vedoucímu POD10 chybělo při zakládání sociálního podniku **poradenství krok za krokem**, a to přesto, že již předtím měl vzdělání v oboru (sociální práci na Univerzitě Palackého v Olomouci + nižší odbornou školu Charitas). Uvedl, že „člověk je do toho vržený poslepu a neví, co ho čeká.“ A sám pak v rámci své bakalářské práce takovou „kuchařku“ vytvořil „aby to bylo jasné. Když si chce někdo založit sociální podnik, jak bude postupovat od A do Z.“ Neví však, jak je tato práce dostupná pro ostatní a jestli o ní například lidé, kteří uvažují o založení sociálního podniku, vědí.

Vedoucí POD5 by ocenil, kdyby byly **podmínky čerpání dotací z evropských fondů jasné a jednoznačné**, aby si je každý nemohl vykládat jinak.

Ředitelka POD2 navrhuje **podporu diverzifikovat**, např. i podle odbornosti práce. „Výhodnější by bylo, kdyby byla podpora přiřazována individuálně na základě konkrétní osoby. V současné době je stejná finanční částka na všechny znevýhodněné osoby, což vede zaměstnavatele k zaměstnání většího počtu osob na nekvalifikovanou práci.“

Změny v legislativě trápí mnoho dotázaných, na konsekvence z toho plynoucí upozorňuje vedoucí POD5: *„To je jednoduchý, **jednoduchou, průhlednou a neměnicí se legislativu**. To je šílený co se děje. ... Změna tedletěch věcí je problém, protože to máte nasmlouváno. Jak můžete najednou říct, že místo šedesáti korun budete účtovat osmdesát, když to má ve smlouvě? ... Ty vztahy mezi našimi dodavateli a odběrateli musí být na něčem postavený, není to tak jednoduchý to měnit. Když se každý půlrok mění podmínky, mzdy, nebo něco takového...“*

Alternativní finanční podporu zaměřenou na konkrétní účel jmenovala představitelka POD7: *„Já mám teď rozmyšlenou takovou podporu pro asistenty, kdy my jim vlastně děláme... což jako se netýká vlastně zaměstnanců nebo asi potažmo týká. Protože ono se to pak týká i těch lidí s handicapem, že dostanou lepší péči od toho asistenta. Kdy jsou dvě stránky toho, jakou podporu dáváme, kdy už jako několik let za sebou děláme vzdělávací kurzy obdobný jako pro pracovníky v sociálních službách. Nějaká komunikace s lidmi s handicapem, asertivita, syndrom vyhoření a tyhle věci.“* Již výše ve zprávě jsme uvedli, že by bylo přínosné uvažovat o podobné podpoře přímo i pro vedoucí pracovníky.

c) Spolupráce s dalšími uskupeními a lékaři

Některým dotázaným podnikům se osvědčila dlouhodobá spolupráce s uskupeními, které se cílovými skupinami zabývají, ať už je to **škola** pro sluchově nebo jinak postižené, **odvykací centrum**, Tichý svět nebo jiné **obecně prospěšné společnosti**. Nejvíce z dotázaných podniků takto spolupracuje POD5 – – „*J sme členem Besedy a pak jsme členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených a pak jsme i členem Svazu Českomoravských výrobních družstev, kde je i sekce pro organizace zdravotně postižených. V organizaci TESSEA*

jsme byli už dlouho předtím. Jsme členem i Admezu (Asociace direct marketingu, e-commerce a zásilkového obchodu).“ Tato spolupráce je přínosem jak pro získávání nových zaměstnanců, tak pro pomoc při řešení konkrétních problematických situací.

Spolupráce s lékaři, kteří s podnikem spolupracují buď jako konzultanti, anebo se v podniku přímo angažují. Některé podniky byly přímo založeny ve spolupráci s lékaři (POD5, POD6), jiné je zaměstnávají (Chráněné dílny POD9).

d) Propagace sociálního podnikání ze strany státu a legislativní podpora

Finanční podpora se tedy zdá většině dotázaných dostatečná, co by však rozhodně většina z nich uvítala, je podpora legislativní či jiná (pomoc s administrativou, poskytnutí prostor, inzerce, informace). Řada podniků má problém s odbytem služeb či zakázek a zásadním způsobem by jim pomohlo, kdyby je např. státní podniky upřednostňovaly. *„Spíš aby byl nějak zaručenější odběr, aby třeba státní firmy nebo tyhle věci, aby odebíraly, aby měly tu povinnost.“* (POD2) *„Kdybychom pro státní sféru v blízkém okolí prali. To jsou kvanta internátů. A nastavili bychom normální cenu, nemuseli bychom se podbízet.“* (POD10)

Nebo kdyby pro sociální podniky existovalo nějaké zvýhodnění v rámci veřejných zakázek. *„Všichni vám to zadávají pomocí veřejných zakázek a ve veřejných zakázkách je v 99,5% rozhodujícím kritériem cena. Nikoho nic jiného nezajímá, jestli jste sociální nesociální. Oni to prostě soutěží na cenu, to je nenapadnutelný.“* (POD3)

„Takhle je nastavený ten systém, který to nepodporuje. To já vidím, jako velký zádrhel. Kdyby to podporoval, tak jsme za vodou.“ (POD10)

Na rozdíl od některých představitelů podniků, kteří by uvítali zvýhodnění v rámci veřejných zakázek (např. POD3 nebo POD10), existují i podniky, které potřebu tohoto zvýhodnění nepociťují. *„Veřejná zakázka není pro nás dneska prioritou, kdybychom jí neměli, tak máme takových kšeftů, že bez toho bychom přežili.“* (POD9)

„Na státních zakázkách zatím co jsme dělali, tak nám to moc... ne pomohlo. Ale ta cena, nevím, jak to dělají, sice jsme to vyhráli, ale šli jsme hodně s cenou dolu. Takže nechápu, jak ta firma to udělá. Nechci sahat někomu do svědomí, ale myslím, že by to nebylo kvalitně odvedené. To je můj názor. Jestliže to nezvládneme my udělat, a to máme příspěvek z úřadu práce.“ (POD9)

Pomocí pro sociální podniky by tak bylo, kdyby MPSV nebo krajské úřady více komunikovaly existenci a cíle sociálních podniků a podněcovaly či motivovaly ostatní k využívání jejich služeb, tak jak to podle jednoho respondenta z Vysočiny dělá Královéhradecký kraj. *„Jsou kraje, Královéhradecký, který pro to náhradní plnění, pro ty sociální podniky dělá hromadu. Pro ty organizace, který mají o to zájem, udělá konference třeba, papíry, materiály, informace, takže to všichni vědí. Tady na kraji Vysočina to nikoho*

nezajímá.“ Představitel POD9 má dobrou zkušenost s úřadem v Humpolci: „V Humpolci nám vyšli vstříc. Ten zájem je tam, dokonce říkali „My to takhle neřekneme. Přijďte a řekněte to těm lidem vy.“ Takže umožnili schůzku, abychom se tam sešli všichni, a můžu s nima mluvit, můžu je motivovat, říct o dílnách, zodpovědět otázky.“

„My nechceme být přítěží, my chceme pomoci těm firmám a chceme za to zaplatit za práci dobře odvedenou. To je to, na co by měli slyšet. Já nejdu škemrat o peníze. Nechci peníze zadarmo, chci odvést práci.“ (POD9)

Jako další problém zmiňuje společnost POD2 také **neexistující legislativní vymezení sociálního podnikání, například v porovnání se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, které je dané zákonem o zaměstnanosti.** *„Já bych očekávala, že v podstatě v zákoně o sociálním podnikání budou nějaké výhody. Jo, to znamená, že tam budou nějaké výhody pro toho... a abych si jako uměla zodpovědět jako podnikatel otázku „Proč já sociálně podnikám?“. Ted' nemyslím, že by to mělo být tak, aby to bylo jako byznys, ale myslím to, aby se vůbec ten podnikatel uživil a jo... a ani dokonce bych nemyslela jako, že mu budou takhle jako sunout peníze, ale spíš aby byl nějak zaručený nějaký odběr.“*

7. Dobrá praxe sociálního podnikání

Podpořené osoby

Před nástupem do sociálního podniku byla u respondentů patrná tíživá finanční situace a zároveň nízké sebevědomí. Tyto a další faktory byly podporovány nedostatkem vhodných míst na otevřeném trhu práce.

Po nástupu do zaměstnání se jejich kvalita života zlepšila a to nejen díky pravidelnému příjmu. Setkávání se stejně handicapovanými spolupracovníky a možnost přicházet s vlastními nápady na vylepšení podniku vedly také ke zlepšení psychického stavu. Jako pozitivní je zaměstnanci hodnoceno, že mají pocit sounáležitosti s podnikovými cíli.

Práce v sociálním podniku pomohla podpořeným osobám i při osvojování měkkých dovedností jako jsou pracovní návyky nebo komunikace s kolegy a zaměstnanci.

Vedoucí podpořených podniků

V deseti dotázaných podnicích, z nichž se polovina zaměřuje na gastronomii, zastávají ve většině případů vedoucí funkce lidé se silně vyvinutou empatickou stránkou osobnosti.

Tyto přednosti jim zároveň pomáhají lépe zvládat nižší produktivitu zaměstnanců, kterou vnímají jako přirozenou součást podnikání, avšak uvědomují si, že se pro podnik nejedná o výhodu. Nižší výkon není výhodou ani přímo pro zaměstnance a tak se jim podniky snaží pomoci odstranit alespoň některé další bariéry, mezi které patří například nižší vzdělání. S pomocí při odstraňování bariér souvisí také fakt, že se podniky snaží podpořit zaměstnance v postupu na otevřený trh.

Jako pozitivní vlastnost znevýhodněných zaměstnanců vidí dotázaní zástupci podniků zejména velkou motivovanost a vděk za poskytnutí práce. To souvisí mimo jiné i s tím, že v podnicích se vyskytuje malá fluktuace.

Pozitivně také vidí možnost zažádat si o dotace z Evropských fondů a Operačního programu Zaměstnanost, které mají velký význam zejména při zakládání podniku.

8. Návrhy pro zlepšení podpory ze strany evaluátora

Možnosti podpory ze strany subjektů ze soukromého sektoru a dalších souvisejících institucí – pouze jeden respondent - představitel Chráněných dílen POD9 - zmínil využití pomoci grantu soukromé firmy, kterou pro podnik představoval grantový program Rok jinak firmy Vodafone. Manažerská, organizační či obchodní pomoc by pravděpodobně byla přínosem i pro další podniky. Přínosem by mohla být i pomoc při navázání spolupráce s některými neziskovými společnostmi a jinými firmami nebo více různých projektů umožňujících navázání kontaktů.

Podstatné je i to, že někteří vedoucí sociálních podniků nevěděli, jakým způsobem hledat jiné zdroje financí a jak navazovat kontakty s jinými organizacemi. Byly zde poměrně velké rozdíly v tom, jak v těchto krocích vedoucí napříč sociálními podniky postupovali – někteří měli zkušenosti a věděli, s kým kontakty navazovat a jak, jiní naopak tyto alternativy nevyhledávali a často ani nevěděli, jak. V této oblasti je tedy velký potenciál v osvětě o možnostech rozšíření spolupráce s jinými subjekty, tak i při sdílení zkušeností napříč u vedoucích sociálních podniků mezi sebou.

Podpora a povzbuzení samotných vedoucích – přínos účasti na školení vedeného psychologem vyzdvihl zástupce podniku POD10, i v těchto aktivitách vidí evaluátor potenciál i pro další představitele sociálních podniků. Podstatné je nejen to, jak přistupovat a pracovat se zaměstnanci z řad znevýhodněných osob, ale i zvládání stresu a vypětí při vedení podniku.

Název „sociální podnik“

Jedním z témat byla i otázka, zda se vedoucí setkávají s předsudky vůči práci v sociálním podniku. Ukázalo se, že u potenciálních zaměstnanců žádné předsudky neexistují (a často ani nevědí, že jdou na pohovor do sociálního podniku). Občas se dotázaní setkávají s předsudky ze strany odběratelů, které jsou způsobené tím, že tito odběratelé nerozlišují pojmy sociální podnik a chráněná dílna a podceňují schopnosti znevýhodněných osob.

Evaluátor se tak domnívá, že přívlástek „sociální“ skutečně **může vzbuzovat nežádoucí asociace**, dle slov některých podpořených zaměstnanců může vyvolávat negativní emoce a asociovat mimo jiné méněcennost. Možná by tedy bylo vhodné při přípravě pevného legislativního zakotvení uvažovat i o jiném názvu.

Na základě toho bychom doporučovali, aby tento název byl

- jednoduchý na zapamatování
- vyjadřující myšlenku pomoci a solidarity
- komunikující novou, moderní a flexibilní formu podniku

a rozhodně by neměl vzbuzovat asociace s chráněnou dílnou, jejíž existence je sice také velmi záslužná a chvályhodná, ale výrobky z ní nemusí splňovat standardy výrobků sociálních podniků.

Nový název sociálního podniku (nebo i název sociální podnik, pokud ke změně nedojde) je třeba výrazně komunikovat. Nejen proto, aby případní odběratelé měli jasno, že se jedná o normální obchodní vztah a nikoli o charitu či sponzoring, ale i proto, aby co nejvíce lidí znevýhodněných na trhu práce vědělo, že pro ně tato možnost existuje.

1. Přílohy

Příloha 1: Scénáře rozhovorů⁸

ÚKOL 1: ŠETŘENÍ U PODPOŘENÝCH OSOB – ZAMĚŠTNANCI SOC. PODNIKŮ SE ZNEVÝHODNĚNÍM

OSNOVA HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ SE ZAMĚŠTNANCI SOC. PODNIKŮ

ÚVOD A PŘEDSTAVENÍ EVALUÁTORA

- Souhlas s nahráváním, zpracování: zpráva s citacemi, přepis rozhovoru
- Osnova
- Představení evaluátora

ZAHŘÁTÍ: SEZNÁMENÍ S RESPONDENTEM

- Povězte mi, prosím, **něco o sobě**. Můžeme začít třeba vašimi koníčky. Co děláte ve volném čase?
- Můžete mi o sobě prozradit více? Pocházíte odtud nebo jste se sem přestěhoval(a), kde jste bydlel(a) předtím?
- A co **vaše rodina? Bydlíte sám/sama nebo s partnerem/ partnerkou, s dětmi?** Kolik jim je let?
- Co jste studoval(a)?
- Máte přiznaný status **osoby se zdravotním postižením**?

EQ 1.1 CHARAKTERISTIKY PODPOŘENÝCH OSOB SE ZNEVÝHODNĚNÍM, KTERÉ VSTUPUJÍ DO SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

- (pozn. pro moderátora: pouze **KRÁTCE**)
- **Jak dlouho tu již pracujete? Co jste dělal(a) předtím?** Proč jste z předchozího místa odešel(la)? Jaké bylo naopak vaše první zaměstnání? Kde jste ještě pracoval(a) a co jste tam dělal(a)?
- Zkuste si prosím **vybavit období před tím, než jste nastoupil(a) na toto pracovní místo. Měl(a) jste tou dobou jinou práci, nebo jste byl(a) nezaměstnaný/á (nebo např. na mateřské/rodičovské)?**

⁸ Žlutě jsou označeny pasáže, které byly po dohodě se zadavatelem akcentovány.

- *(pozn. pro moderátora: pokládat, pokud byl(a) před nástupem zaměstnaný/á)*
V čem vaše práce spočívala?
- *(pozn. pro moderátora: pokládat, pokud byl(a) před nástupem nezaměstnaný/á)*
Jak dlouho jste byl(a) nezaměstnaný/á? Kolika pohovorů jste se během této doby zúčastnil(a)?
- Vzpomenete si na to, jak jste vycházel(a) s penězi?
 - Měl(a) jste některý z těchto příjmů?
 - *(pozn. pro moderátora: pokládat, pokud byl(a) před nástupem nezaměstnaný/á)* **Podporu v nezaměstnanosti?**
 - **Invalidní důchod** nebo jinou dávku pro zdravotně postižené?
 - **Přídavek na dítě/péči (vč. rodičovského příspěvku)**
Dostáváte nějaké příspěvky od státu na péči o dítě?
 - **Příspěvek na bydlení či živobytí (hmotná nouze)**
Dostáváte nějaké příspěvky od státu na bydlení či živobytí (kvůli hmotné nouzi)?
 - Ještě nějaký jiný?
 - V jaké výši/ jak dlouho? Dostával(a) jste kromě této dávky ještě nějakou jinou?
- **Kolik se vám měsíčně sešlo peněz, se kterými jste mohl(a) hospodařit?**
- **Jak jste před nástupem do tohoto zaměstnání s penězi vycházel(a)? (ušetřil(a)/vyšel(la) jen tak tak/nevycházel(a) – dluhy, exekuce, alimony) ...**
(doplnit)
 - **Co všechno jste z tohoto příjmu musel(a) platit?** *(pozn. Pro moderátora – pokud si nemůže vzpomenout – zeptat se na náklady na bydlení, jídlo, zdraví, cigarety, alkohol, jiné drogy, případně splácení půjček, exekuce, alimony)*
 - Co jste měl(a) problém platit?
 - Co jste platil(a) bez problémů?
 - Stalo se vám někdy, že byste neměl(a) na zaplacení:
 - Náhlých výdajů (opravy v domácnosti, koupě náhrady za rozbitý elektrospotřebič, léky v případě nemoci...)
 - Jídla
 - Bydlení

- Kolik jste tedy měsíčně vydal(a)?
- **Zúčastnil(a) jste se před vstupem do tohoto zaměstnání nějakých vzdělávacích programů? Někakého kurzu?**
 - Pokud ano, můžete mi o tom kurzu něco říct? Čeho se týkal?
 - Jak byste kurz celkově ohodnotil(a)?
 - Líbilo se vám na kurzu?
 - Co se vám tam líbilo? A co naopak bylo horší?
 - Využil(a) jste někdy informace zde zjištěné?
 - **Myslíte, že vám pomohl? Že bylo díky němu jednodušší najít práci? Cítil(a) jste nějakou změnu v chování zaměstnavatelů při pohovoru?**
- Zkuste prosím **ohodnotit spokojenost se svým životem před nástupem do projektu**, na tomto teploměru (*viz příloha*).
 - Proč jste umístil(a) odpověď sem?
 - Co podle vás spokojenost se životem zhoršuje a mělo by se zlepšit, abyste ho ohodnotil(a) lépe?
 - A za co jste naopak body udělil(a)?
- **Zkusme ještě ohodnotit, jak jste se tou dobou cítil(a) ve společnosti. Tedy jestli jste měl(a) někoho, na koho se můžete obrátit pro radu?**
 - Měl(a) jste dostatek příležitostí vídat se s dalšími lidmi? Měl(a) jste s kým trávit volný čas? Co byste řekl(a) o okruhu lidí, s kterým jste se stýkal(a)?
 - Cítil(a) jste, že jste součástí kolektivu v práci nebo jste spíše stál(a) mimo?

EQ 1.2 JAKÉ BYLY HLAVNÍ BARIÉRY, KTERÉ BRÁNILY PODPOŘENÝM OSOBÁM V UPLATNĚNÍ NA TRHU PRÁCE PŘED ÚČASTÍ V PROJEKTU?

POUZE POKUD BYL RESPONDENT PŘED NÁSTUPEM DO SOCIÁLNÍHO PODNIKU NEZAMĚSTNANÝ.

- Jak jste se dozvěděl(a) o projektu?
- **Říkal(a) jste, že jste byl(a) před nástupem na toto místo nezaměstnaný/á. Jak k tomu došlo?**
- **Jak dlouho jste byl(a) nezaměstnaný/á? A jak dlouho jste si hledal(a) práci?**
- **Na kolik inzerátů jste odpověděl? Na kolika pohovorech jste byl?**
- S kým jste se radil(a), co dělat?

- Myslíte si, že je na trhu práce pro vás dostatek vhodných pracovních příležitostí?
- **Co myslíte, že nejvíce bránilo tomu, abyste si práci našel(a)? Co dalšího?**
- **Proč myslíte, že zaměstnavatel vybral jiného zájemce o práci a nikoliv Vás?**

EQ 1.3 JAKÁ BYLA MOTIVACE PODPOŘENÝCH OSOB KE ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ A NÁSTUPU DO SOCIÁLNÍHO PODNIKU?

POUZE POKUD BYL RESPONDENT PŘED NÁSTUPEM DO SOCIÁLNÍHO PODNIKU ZAMĚSTNANÝ.

- Co vás vedlo k tomu ucházet se o zaměstnání v tomto (sociálním) podniku? Jak jste se o něm dozvěděl(a)?
- **Proč jste si vybral(a) zrovna tento sociální podnik?**
- **Přemýšlel(a) jste i o změně práce a přechodu do soukromých firem/ státní správy...?**
- **Co jste myslel(a), že tu bude lepší než v práci, ze které jste do sociálního podniku odešel(a)?**
- **Jaká jsou podle vás výhody zaměstnání v sociálním podniku oproti jiným zaměstnáním?**
- **A jaké jsou nevýhody?**

EQ 1.4 JAK PODPOŘENÉ OSOBY HODNOTÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V SOCIÁLNÍM PODNIKU?

Přejdeme teď k vaší současné práci. VŠICHNI

- **Jak se v práci cítíte?**
- Hodnocení náplně práce
 - Jste spokojený/á s tím, co v práci děláte?
 - **Myslíte, že v práci můžete využít své dovednosti a znalosti? Daří se rozvíjet to, v čem jste dobrý/á? A máte možnost zlepšovat se a učit se i to, co vám třeba tolik nejde?**
 - **Bavíte se se svými vedoucími o svém postupu a rozvoji? Máte v práci nějakou možnost postupu? Víte, kam můžete postoupit?**
- Pracovní podmínky
 - Jste spokojený/á s tím, jak jsou u vás v práci věci nastavené?

- Tím myslím třeba pracovní dobu – jak je daná a ověřovaná zaměstnavatelem. Máte jasně stanovenou dobu pracovního dne, nebo si můžete na základě svých potřeb přizpůsobit, kdy do práce přijdete (fixní, nebo pružná)?
- A co možnost výběru délky úvazku? Máte možnost mít kratší úvazek, třeba na 6 hodin denně? Uvítal(a) byste to? Využívají této možnosti vaši kolegové?
- Co vaše pracovní smlouva, podmínky v ní a pravidla? Je v ní něco, co by vám vadilo? Něco, nad čím jste přemýšlel(a), jestli podepsat?
- Jste spokojený/á s vaším platem? Přijde vám za práci, kterou odvádíte akorát? Jak se u vás řeší přesčasy? Zvyšují se u vás platy pravidelně, nebo většinou ne?
- Pracovní prostředí
 - **Můžete mluvit se svým vedoucím o věcech, které vás trápí /chcete zlepšit? O svých nápadech?**
 - **Jak s vámi jednájí vaši nadřízení?** Jste s tím spokojený? V čem ano a v čem ne?
 - **Je podle vás pracovní prostředí přizpůsobené vašim potřebám? V čem ano a v čem ne? Mělo by se něco změnit?**
 - **Jaké máte vztahy se svými kolegy?**
 - **S kým si rozumíte dobře? S kým ne? Proč?** *(stejně/jiné znevýhodnění, osoba bez znevýhodnění)*
- Porovnání s předchozími pracovními zkušenostmi *(pokud je respondent již nezmínil spontánně)*
 - **Když srovnáte svou současnou práci s předešlými pracovními zkušenostmi – co myslíte, že je teď lepší než předtím? Je něco, co můžete vyzdvihnout?**

EQ 1.6 JAK PODPOŘENÉ OSOBY HODNOTÍ MOŽNOST ZAPOJOVÁNÍ SE DO ROZHODOVÁNÍ O SMĚROVÁNÍ PODNIKU?

- **Myslíte, že máte dost informací:**
 - **O cílech činnosti podniku?**

Cílem podniku Masopust Gastro je:

1. Vybudovat prosperující pojízdnou kavárnu, kterou bude možno provozovat v Chomutově a okolních městech
 2. Vybudovat bistro Café v Domečku v domě dětí a mládeže v Chomutově
- **O tom, jestli se podniku daří dobře ekonomicky**, tedy jestli bez problému vychází s penězi, bez problémů platí zaměstnancům, dodavatelům...
 - **O tom, zda naplňuje společensky prospěšné cíle**, tedy ... (přizpůsobit podle zaměření podniku)
 - Společensky prospěšným cílem podniku Masopust Gastro je vytvořit pracovní místa pro lidi **výrazně znevýhodněné** na trhu práce – pro osoby dlouhodobě nezaměstnané, lidi se zdravotním postižením a duševním onemocněním.
 - A dále spolupracovat s místními podniky, využívat místní zdroje a chovat se „zeleně“ – ekologicky.
 - **Jak probíhá vaše informování o tom, o čem jsme se teď bavili?**
 - **Máte nějaké pravidelné informační porady?** Jak často? Jak probíhají?
 - **Scházíte se s vedoucím, abyste řešili cíle, kterých chce podnik dosáhnout?** Jak často?
 - **Je na vašich poradách čas věnovaný i vašim dotazům a nápadům? Máte pocit, že je tomu věnováno dost času? A dost pozornosti? Jak se pracuje s připomínkami a nápady zaměstnanců?**
 - Kdybyste byl(a) ve vedení podniku, je nějaká věc, kterou byste se snažil(a) určitě zlepšit? Napadá vás něco dalšího, co by si zasloužilo jiný přístup / změnu?

EQ 1.5 JAK PODPOŘENÉ OSOBY HODNOTÍ PŘÍNOSY AKTIVIT NA PODPORU A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ SE ZNEVÝHODNĚNÍM V RÁMCI SOCIÁLNÍHO PODNIKU?

Nyní si budeme povídat o vašem vzdělávání v současné práci.

- Zúčastnil(a) jste se přímo nějakého školení nebo jiné vzdělávací aktivity?
- **Zprostředkoval vám zaměstnavatel nějaký jiný kontakt/ službu k vašemu vzdělávání?**
- **Rozšířil(a) jste si díky práci v sociálním podniku své vzdělání?**

- **Řešíte svou práci a svůj rozvoj s psychologem nebo jiným odborníkem, který dochází za Vámi do práce nebo za kterým docházíte do poradny?**
- **Řešíte s někým i své osobní starosti (problémy v rodině, dluhy, exekuce, závislosti, zdravotní problémy apod.)?**
- **Která ze zmíněných aktivit (viz. výše: školení, další příležitosti k vzdělávání, řešení seberozvoje i osobních problémů v poradně, s psychologem,) vám přišla nejpřínosnější? Proč zrovna ta? V čem je její přínos?**
- **Co vám naopak příliš nedalo? Proč ne?**
- **Co byste uvítal(a)? Máte nějakou oblast /nápad v čem se vzdělávat a rozvíjet?**

EQ 1.7 JAK PODPOŘENÉ OSOBY HODNOTÍ PŘÍNOSY (A NEGATIVNÍ ASPEKTY) SVÉHO ZAMĚSTNÁNÍ V SOCIÁLNÍM PODNIKU?

Pojďme si teď, na závěr, povídat o tom, co vám práce v tomto podniku dala nebo naopak vzala.

- **Jak nyní vycházíte s penězi? Lépe, nebo hůře než před zaměstnáním v sociálním podniku?**
 - **Máte na bydlení, živobytí, náhlé finanční výdaje?**
 - **Pokud máte půjčky (exekuci), dokážete je splácet?**
 - **Máte kromě tohoto zaměstnání i jiný příjem? Pobíráte nějaký státní příspěvek či dávky?**
- **Co jste se v práci naučil(a)?**
 - **Je i něco, co umíte a rád(a) byste v práci využil(a), ale nemáte k tomu možnost?**
- **Vraťme se teď k hodnocení spokojenosti se životem, o kterém jsme se bavili na začátku rozhovoru. Zkuste prosím ohodnotit současnou spokojenost se životem na „teploměru“ (respondent neuvidí své předchozí hodnocení!).**
 - **Proč jste ji označil zrovna tady?**
 - **Co se změnilo oproti době před zaměstnáním v sociálním podniku? (ukázat předchozí hodnocení)**
- **Zkuste ještě znovu ohodnotit, jak se nyní cítíte ve společnosti. Máte nyní dobré kontakty, někoho, na koho se můžete obrátit pro radu?**

- Máte nyní **dostatek příležitostí vidat se s dalšími lidmi**? Máte s kým **trávit volný čas**? Co byste řekl(a) **o okruhu lidí, s kterým se stýkáte nyní**?
- Cítíte, že jste **součástí kolektivu v práci** nebo spíše stojíte mimo?
- **Na začátku rozhovoru jste řekl(a), že jste nastoupil(a) do sociálního podniku, a ne do soukromé firmy nebo státní správy, protože ...**
 - **Změnilo se to nějak?**
 - **Kdybyste si teď hledal(a) práci, zkoušel(a) byste hledat mimo sociální podniky?**
 - **Brání vám stále něco v tom hledat práci mimo sociální podniky? Co?**
- Bavili jsme se teď spíše o tom dobrém, co vám práce v sociálním podniku přinesla. **Napadá něco, co se s vaším zaměstnáním v sociálním podniku zhoršilo?**

ÚKOL 2: ŠETŘENÍ U PŘÍJEMCŮ PODPORY – ZÁSTUPCI SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ

OSNOVA HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY SOC. PODNIKŮ

ÚVOD A PŘEDSTAVENÍ EVALUÁTORA

- Souhlas s nahráváním, zpracování: zpráva s citacemi, přepis rozhovoru
- Osnova
- Představení evaluátora

ZAHŘÁTÍ: SEZNÁMENÍ S RESPONDENTEM

- Povězte mi, prosím, **něco o sobě. Jak dlouho děláte tuto práci, co jste dělal(a) před tím? Co jste studoval(a)?**
- **Jaká je Vaše pozice v rámci sociálního podniku, kde působíte?**
- **Jak dlouho na této pozici jste?** Pracoval/a jste předtím ještě na nějaké jiné v rámci podniku, kde jste v současnosti?

EQ 2.1 JAKÉ JSOU CHARAKTERISTIKY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ PODPOŘENÝCH Z OPZ?

- Jaké je **zaměření Vašeho podniku?**
- **Osoby s jakým typem znevýhodnění zde zaměstnáváte?**
 - Někaké další?
 - Zkoušeli jste zaměstnat i jiné typy osob a z nějakého důvodu jste od toho upustili?

EQ 2.2 PODLE JAKÝCH HLEDISEK VYBÍRAJÍ SOCIÁLNÍ PODNIKATELÉ SVÉ ZAMĚSTNANCE SE ZNEVÝHODNĚNÍM?

- **Jaká kritéria pro výběr zaměstnanců jsou pro vás klíčová?**
 - **Zaměřujete se na konkrétní a specifické skupiny nebo vybíráte napříč znevýhodněnými skupinami?**
 - Kde se mohou tyto osoby o Vaší nabídce práce dozvědět?
- **Jakým způsobem nové zaměstnance se znevýhodněním hledáte?**

- **Jaké máte zkušenosti s komunikací (v rámci náboru) s lidmi ze sociálně znevýhodněných skupin?**
- **Uplatňujete jiné komunikační kanály oproti hledání zaměstnanců bez znevýhodnění?**
- **S jakou motivací k vám přecházejí lidé z jiného zaměstnání (tj. před nástupem do sociálního podniku nebyli nezaměstnaní nebo neaktivní)? Co jsou často zmiňované důvody? Nebo jak tyto důvody vidíte vy osobně?**
- Zvažujete při náboru nových zaměstnanců to, zda se hodí do kolektivu, jestli zapadnou mezi ostatní zaměstnance, budou se doplňovat?
- Hledáte zaměstnance na konkrétní pozice? Nebo se spíše soustředíte na vlastnosti přijímaných osob, jejich specifika a schopnosti a pak až pro ně hledáte místo ve Vašem podniku?
- **Jaká jsou podle vás specifika při nabírání osob se znevýhodněním oproti těm ostatním?**
- Vybíráte si cíleně osoby, o kterých víte, že budou mít brzy reálnou šanci opustit Váš podnik a přejít do běžného zaměstnání?
- **Jsou uchazeči vybíráni na základě kvality a schopností nebo podle toho, jak závažná je jejich současná situace?**
- Jakými způsoby zjišťujete a posuzujete, do jaké míry jsou uchazeči o práci znevýhodnění. Máte nějaké osvědčené postupy?
- **Vnímáte ze strany některých potenciálních zaměstnanců (např. osob, které by mohly využít zaměstnání v sociálním podniku na přechodnou dobu na překlenutí „krizového období“) vůči práci v sociálním podniku předsudky?**
 - **Existuje nějaká skupina osob se znevýhodněním, která odmítá jít pracovat do sociálního podniku?** Setkal/a jste se někdy s takovým případem? Vzpomenete si třeba na konkrétní důvody, které tato osoba zmiňovala?
 - Máte nějaký nápad, jakým způsobem nabízet a prezentovat práci v sociálním podniku lidem, kteří v ně nemají důvěru? Myslíte si, že by se obecně v prezentaci práce v sociálních podnicích měly některé věci změnit?

- Jak podle Vaší zkušenosti hodnotí práci v sociálním podniku osoby, které pochází ze znevýhodněných skupin?
- Měl/a byste k tomu, co jsme tu doposud pobírali, nějaké připomínky nebo postřehy, kterých jsme se třeba nedotkli, ale jsou podle Vás podstatné?

EQ 2.3 JAKÝM ZPŮSOBEM SE PROVOZOVATELÉ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ SNAŽÍ ODSTRAŇOVAT HLAVNÍ BARIÉRY, KTERÉ BRÁNÍ PODPOŘENÝM OSOBÁM V UPLATNĚNÍ NA TRHU PRÁCE?

Nyní přejdeme k tématu přizpůsobování pracovního prostředí zaměstnancům se speciálními potřebami.

- **Jaké jsou z vašeho pohledu hlavní bariéry podpořených osob v uplatnění na trhu práce (či vstupu na otevřený trh práce)?**
- **Existují podle Vás nějaké vnější/systemové bariéry, které brání uplatnění osob se znevýhodněním? Vidíte prostor pro odstraňování těchto „systemových“ bariér? Je možné tuto situaci nějak změnit, vnímáte v tomto směru nějaký vývoj?**
 - **Které z těchto bariér vidíte jako nejpodstatnější? Myslíte si, že v současnosti existuje funkční aparát, jak tyto bariéry odbourávat?**
- **Jaké jsou bariéry u osob se znevýhodněním? Na čem by tito lidé měli pracovat především, aby se jejich možnosti uplatnění zlepšily?**
- **Jaké formy podpory svým zaměstnancům nabízíte (např. vzdělávání, psychologická péče, sociální poradenství, právní poradenství)?**
 - Které z těchto forem podpory jsou ze strany Vašich zaměstnanců nejvyhledávanější a které jsou naopak využívány spíše okrajově?
 - Vyhledávají pomoc více v oblasti psychologické nebo naopak v oblasti zlepšování svých schopností?
 - Které z těchto aktivit pro podpořené osoby hodnotí podle Vás příjemci jako nejvíce přínosné?
 - Mění se tyto potřeby a preference pomoci s dobou, kterou stráví v sociálním podniku?
 - Setkáváte se s tím, že by jim nějaká forma podpory chyběla? Přizpůsobujete tomu nabízené formy podpory?

- Mají možnost se zapojit i do obecného dění v místě, kde sociální podnik sídlí? Účastníte se třeba nějakých veřejných akcí? Pořádáte akce pro zaměstnance v rámci sociálního podniku?
- Poskytujete vašim zaměstnancům možnost bydlení?
- Přizpůsobovali jste nějak podnik pro tyto zaměstnance? Bezbariérové přístupy apod.
- Umožňujete vašim zaměstnancům flexibilní úvazky / dobu práce?
 - Kolik % zaměstnanců toho využívá? Kolik má zkrácené úvazky?
- Někaká další přizpůsobení pracovního prostředí pro pracovníky se znevýhodněním?
- Jak se noví zaměstnanci začleňují do kolektivu?
- **Rozvíjíte to, aby zaměstnanci ze znevýhodněných skupin viděli smysl a reálné výsledky své činnosti? Jakým způsobem?**
- **Mají možnost se aktivně zapojovat do rozhodování o směřování podniku? Jakým způsobem je zapojujete a jakými mechanismy pak aplikujete zjištěné informace do reálného vedení?**
- **Konzultujete se zaměstnanci důležité kroky ve firmě? Jakým způsobem?**
- **Dostávají zaměstnanci ve Vašem podniku zpětnou vazbu ke své práci? Jakým způsobem?**

- **Motivujete/podporujete osoby, kterým se situace zlepší, nebo pro které vidíte příležitost nějakého posunu, aby si hledali běžné zaměstnání?**
- Jsou ve Vašem podniku pozice, u kterých je žádoucí, aby byly obsazovány lidmi na delší časové období? Existují naopak pozice, které jsou vhodné pro krátkodobé zaměstnávání? Jaký je poměr těchto pozic?
- **Komunikujete se s některými zaměstnanci (jejichž forma znevýhodnění to umožňuje) již od prvopočátku skutečnost, že tato práce je pro ně spíše přechodovým můstkem pro zlepšení šancí k získání běžného zaměstnání? Je to Vaše strategie již od přijetí zaměstnance? Nebo jim v tom necháváte volnost?**
- Měl(a) byste k tomu, co jsme tu doposud probírali, nějaké připomínky nebo postřehy, kterých jsme se třeba nedotkli, ale jsou podle Vás podstatné?

EQ 2.4 JAK JSOU V SOCIÁLNÍM PODNIKU VYUŽÍVÁNY SCHOPNOSTI LIDÍ S HANDICAPEM ČI ZNEVÝHODNĚNÍM?

- **Jak přistupujete k hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců se znevýhodněním? (Jakým způsobem lze při hodnocení odvedené práce zaměstnanců zohledňovat jejich znevýhodnění?)**
 - **Jakým způsobem pracujete na jejich zlepšení, co je funkční motivace pro lidi s těmito specifickými potřebami?**
 - **Kdy ještě je příčinou určitých selhání znevýhodnění a kdy už ne? Jak se s tímto problémem vyrovnáváte při komunikaci a vedení zaměstnanců v sociálním podniku?**
- **Je zaměření podniku (obsah podnikání) nastaveno na využití nějakých specifických předností cílových skupin – nebo spíše nějaká jednoduchá náplň práce, na které je možné trénovat atd.**
- Jsou zařazováni v rámci sociálního podniku podle svých nějakých obecných předpokladů (tedy těchto silných stránek)?
- Kladete důraz především na rozvíjení těchto silných stránek, nebo na sociální začleňování znevýhodněných zaměstnanců a učení pracovních návyků?
- Je jejich režim spíše flexibilní, nebo jasně daný?
- **Sledujete nějaké přínosy toho, pokud v sociálním podniku spolupracují osoby z různých cílových skupin? (Je efektivnější čerpat pouze z jedné cílové skupiny nebo se naopak snažit mít skupinu co nejvíce různorodou?)**
 - **Je pro znevýhodněné osoby snazší spolupracovat v kolektivu lidí s podobným problémem nebo naopak je prospěšnější, pokud kolem sebe mají spolupracovníky z jiných znevýhodněných skupin? (sdílení x rozptýlení) Pracují společně nebo odděleně? Jaké to má podle Vás přínosy pro osoby se znevýhodněním?**
 - Měl/a byste k tomu, co jsme tu doposud pobírali, nějaké připomínky nebo postřehy, kterých jsme se třeba nedotkli, ale jsou podle Vás podstatné?

EQ 2.5 JAKÝ VLIV MÁ NA FUNGOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ SE ZNEVÝHODNĚNÍM?

Nyní se dostáváme k tématu fluktuace zaměstnanců se znevýhodněním.

- **Jak dlouho u vás v průměru zaměstnanci ze sociálně znevýhodněných skupin pracují?**
- **Proč většinou odcházejí? Kam?**
- **Jak velká je fluktuace zaměstnanců? Odráží se to v provozu firmy? Jak?**
- Jakým způsobem dochází k zaškolování nových pracovníků?
- Kdo nové pracovníky zaškoluje?
- Jaké finanční prostředky je třeba na zapracování vynaložit?
- Přizpůsobujete formu a způsob zaškolování konkrétním potřebám nových zaměstnanců?
- Kolik v průměru zabere času zaškolit nového zaměstnance?
- **Jak často se setkáváte s odchody zaměstnanců, kteří nepřechází do běžného zaměstnání, ale již nechtějí být součástí Vašeho programu?**
- **Jaké uvádějí důvody svých odchodů?**
- **Snažíte se měnit jejich rozhodnutí? Co je v takových případech vhodná strategie? Máte nějaké ověřené postupy, které přimějí tyto osoby změnit své rozhodnutí?**
- **Existují nějaké typické situace, které vyvolávají konflikty se skupinami osob se znevýhodněním, které zaměstnáváte?**
- **Museli jste už ve vašem sociálním podniku ukončit spolupráci se zaměstnancem z vaší strany?**
- Měl(a) byste k tomu, co jsme tu doposud pobírali, nějaké připomínky nebo postřehy, kterých jsme se třeba nedotkli, ale jsou podle Vás podstatné?

EQ 2.6 JE V RÁMCI PODPORY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR DOBŘE NASTAVEN ZPŮSOB, JAKÝM JE KOMPENZOVÁNA NIŽŠÍ PRODUKTIVITA ZAMĚSTNÁVANÝCH OSOB SE ZNEVÝHODNĚNÍM?

Nyní přejdeme od vašeho podniku k obecnějšímu tématu – k tomu, jak podle vás funguje v ČR sociální podnikání obecně.

- **Jak se liší produktivita zaměstnanců se znevýhodněním a bez znevýhodnění? O kolik se liší náklady na tyto dvě skupiny zaměstnanců?**
- **Jakým způsobem kompenzujete větší náklady zaměstnávání osob se znevýhodněním?**
 - **Napadá vás další způsob nebo o nějakém víte, ale není vhodný pro váš typ podniku?**
- **Jaké formy kompenzace za větší náklady zaměstnávání osob se sociálním znevýhodněním vám chybí, resp. jaké formy kompenzace byste přivítali?**
 - **Shledáváte finanční prostředky poskytované sociálním podnikům za dostatečné?**
 - **Jaké další formy podpory jsou podle Vás důležité?**
 - **Jsou některé z těchto věcí podceňovány? Kde byste třeba podporu posílil/a?**
- **Přináší vám zaměstnávání osob se znevýhodněním i nějaké konkurenční (či jiné) výhody oproti běžným komerčním firmám? (Využití specifických schopností či charakteristik cílových skupin; marketing; příspěvky EU, státu, nadací či dary; zařazení do CSR jiných firem; výhody ve veřejných zakázkách, využití dobrovolnictví, vazba na místní ekonomiku atd.)**

Měl(a) byste k tomu, co jsme tu doposud pobírali, nějaké připomínky nebo postřehy, kterých jsme se třeba nedotkli, ale jsou podle vás podstatné?

Příloha 2: Teploměr

