

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Tereza Macháčková

Sociální podnikání s lidmi bez domova

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Michaela Tominová

2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně na základě použitých pramenů a literatury uvedených v bibliografickém seznamu.

V Olomouci dne 2. 7. 2015

.....

Ráda bych poděkovala především Mgr. Michaele Tominové za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce a Mgr. Vladislavě Závrské za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích výzkumné části této práce.

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část	8
1 Sociální ekonomika.....	8
1.1 Charakteristika sociální ekonomiky	8
1.2 Sociální ekonomika v ČR.....	9
2 Sociální podnikání	11
2.1 Definice sociálního podnikání.....	11
2.2 Definice sociálního podniku.....	11
2.3 Typy sociálních podniků	13
2.4 Rozpoznávací indikátory pro sociální podniky	13
2.5 Právní formy sociálních podniků	17
2.6 Možnosti financování sociálních podniků s ohledem na cílovou skupinu lidí bez domova.....	19
3 Popis cílové skupiny	22
3.1 Definice bezdomovectví.....	22
3.2 Některé společné charakteristiky lidí bez domova.....	23
3.3 Pohled společnosti na osoby bez domova	25
3.4 Nezaměstnanost.....	26
3.5 Sociální podnikání jako možnost integrace a inkluze lidí bez domova.....	28
3.6 Problémy lidí bez domova v přístupu k podporovanému zaměstnávání v podnicích typu WISE.	32
Výzkumná část.....	34
4 Metodologie výzkumu	34
4.1 Vymezení výzkumného problému a výzkumné otázky	34
4.2 Metodologie kvalitativního výzkumu	35
4.3 Metoda sběru dat	35
4.4 Vymezení výzkumného souboru	36

4.1	Vstup do terénu a jeho reflexe.....	37
4.2	Fixace a zpracování dat	40
4.3	Výsledky analýzy dat	40
4.3.1	Vlastní strategie.....	41
4.3.2	Lidé bez domova očima sociálního podnikatele	56
4.3.3	Kvalitní zůstávají x kvalitní odcházejí.....	63
4.3.4	Nápady na zlepšení podmínek sociálního podnikání s lidmi bez domova	64
4.4	Shrnutí	66
4.5	Diskuze.....	68
	Závěr	69
	Bibliografický seznam	71

Úvod

Tato práce se věnuje problematice bezdomovectví a sociálnímu podnikání, jakožto jedné z možností, jak na tuto problematiku pohlížet. Zaměříme se zde na integrační sociální podniky, které zaměstnávají osoby bez domova, přesněji na sociální podnikatele a jejich hodnocení sociálního podnikání s touto cílovou skupinou, abychom zjistili, jakým způsobem a za jakých podmínek lze s lidmi bez domova sociálně podnikat.

Pro zpracování tématu jsme zvolily kvalitativní přístup, který nám dává více možností, jak problematiku zaměstnávání lidí bez domova v sociálních podnicích uchopit. Výzkum se orientuje na názory a zkušenosti sociálních podnikatelů podnikajících v České republice s cílovou skupinou lidí bez domova. Výběr respondentů směřoval k různým právnickým formám a činnostem sociálních podniků a odehrával se na mnoha místech v ČR s podnikateli muži i ženami, nedá se tedy říci, že by prezentoval omezený výzkumný vzorek pro toto téma.

Sociální podnikání se z našeho pohledu ukázalo jako vhodný integrační prostředek, který lze díky svému širokému působení uplatnit na rozličné cílové skupiny v naší společnosti, a tak i na osoby bez domova, které v současné době nepatří mezi nejvyhledávanější skupinu pro sociální podnikání. Příčiny mohou být různé, FEANTSA (2009, s. 5) zmiňuje jako jednu z nich tzv. „creaming effect“, v našem prostředí to znamená, volit si do sociálních podniků zejména osoby se zdravotním znevýhodněním, jak ve svém výzkumu uvádí například Hrdinová (2014), pro jejichž zaměstnávání existuje ze strany státu v současné době větší podpora než pro zaměstnávání lidí bez domova. Podnikatelé tak volí buď tuto nebo jinou, méně náročnou cílovou skupinu, neboť lidé bez domova patří mezi osoby s nejdéle přetrvávající potřebou podpory (FEANTSA, 2009, s. 6). Nutno také zmínit, že bezdomovectví má v současné době rostoucí tendenci (MPSV, 2014, s. 64), (Sčítání...), proto zde vnímáme potřebu tuto situaci řešit, k čemuž může sloužit, mimo jiné, právě integrační sociální podnikání.

Teoretická část práce je věnována vymezení hlavních pojmů vztahujících se k sociálnímu podnikání, včetně možných právních forem sociálních podniků a možností financování. Dále se zde věnujeme definici bezdomovectví, některým

společným charakteristikám lidí bez domova a postojům společnosti k těmto lidem. Také jsme se snažily poukázat na důležitost zaměstnávání osob bez domova formou sociálního podnikání a zmínily jsme některé bariéry, které mohou v přístupu k integračnímu sociálnímu podnikání těmto lidem bránit. Následuje část výzkumná, ta se už zabývá přímo identifikací charakteristických způsobů a podmínek sociálního podnikání s lidmi bez domova. Tato část zahrnuje též vymezení výzkumného problému a výzkumné otázky, metodologii, zahrnuje volbu metody sběru dat, vymezení výzkumného souboru, vstup do terénu, analýzu dat, shrnutí a diskuzi.

Teoretická část

Abychom mohly vnímat aspekty sociálního podnikání s lidmi bez domova, musíme si nejdříve vysvětlit, co to znamená sociální ekonomika, sociální podnikání a na jaké úrovni se nyní nachází Česká republika. Z tohoto důvodu věnujeme úvodní část práce právě vysvětlení těchto pojmů.

1 Sociální ekonomika

1.1 Charakteristika sociální ekonomiky

Sociální ekonomika je ve třetím sektoru vymezena zejména ekonomickým, místním a sociálním charakterem subjektů, což ji činí odlišnou od veřejného sektoru a trhu. Způsob podnikání subjektů sociální ekonomiky odlišujeme od podnikání komerčních společností. Může se jednat o soukromé podniky, vždy je však patrná nezávislost na veřejných orgánech. Tyto podniky reagují na potřeby svých členů, ale též na potřeby širší komunity, naplňují tak i obecný zájem (Dohnalová, 2012, s. 26-27).

„Pojem sociální ekonomika vnímáme jako souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje.“ (Bednáriková, Francová, 2011, s. 14).

Pro definici sociální ekonomiky můžeme využít různé přístupy. Dohnalová (2011: 55-56) zmiňuje například právně/institucionální a normativní přístup.

Právně/institucionální přístup se zabývá identifikací právních forem subjektů sociální ekonomiky. V ČR se jedná o nestátní neziskové organizace (obecně prospěšné společnosti, ústavy, spolky, evidované právnické osoby církve, nadace a nadační fondy), pak jsou zde zahrnuta družstva, obchodní společnosti (nejčastěji společnost s ručením omezeným, ale také akciová společnost) a v neposlední řadě najdeme též osoby samostatně výdělečně činné, zejména pochází-li ze znevýhodněné sociální skupiny.

Normativní přístup vymezuje sociální ekonomiku na úrovni společných principů, tzv. trojího prospěchu, které by subjekty měli naplňovat, jde o *sociální, ekonomický a environmentální* prospěch.

Sociální prospěch zahrnuje dobrovolné zakládání subjektů sociální ekonomiky, autonomní a demokratické rozhodování založené na principu „jeden člověk, jeden hlas“. Do rozhodování by tedy měli být zapojeni všichni zaměstnanci včetně dobrovolníků. Subjekty sociální ekonomiky též přispívají k veřejnému prospěchu, reagují na potřeby společnosti, komunity či sociální skupiny.

Ekonomický prospěch se zaměřuje na disponování se ziskem, ten slouží k rozvoji sociálního podniku nebo k uspokojování místních potřeb. Ekonomická aktivita je pravidelná nikoli jen výjimečná nebo krátkodobá. Rozhoduje o tom, zda je subjekt dostatečně úspěšný, jestliže ne, hrozí mu zánik. Je zde snaha směřovat co nejvíce k placené práci. Také by zde měl být alespoň minimální podíl z tržeb za prodej výrobků či služeb na celkových výnosech. Finančním zdrojem nemusí být pouze zisk. Subjekty sociální ekonomiky mají možnost získávat prostředky také z darů či dotací, avšak jsou nezávislí na jiných institucích nebo zřizovateli.

Environmentální a místní prospěch garantuje využívání lokálních zdrojů stejně tak jako uspokojování potřeb na místní úrovni. Subjekty jednají s představiteli obce, s podnikateli, organizacemi občanského sektoru, veřejností a občany v místě, kde působí. Subjekty sociální ekonomiky vykonávají svoji činnost transparentně, angažují se na místních akcích, jednají v souladu s ekologickými zásadami a ty pak předávají dál zaměstnancům a širšímu okolí. Sociální podniky také využívají inovativních přístupů a řešení.

1.2 Sociální ekonomika v ČR

V současné době není zajištěné legislativní ukotvení sociální ekonomiky v České republice. Prozatím existuje pouze návrh na zapracování sociálních podniků do legislativy, jenž byl vytvořen Tematickou sítí pro sociální ekonomiku – TESSEA.

Od roku 2011 jsou k dispozici rozpoznávací indikátory pro sociální podniky a integrační sociální podniky typu WISE¹, které vznikly v rámci projektu Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky. Indikátory byly vytvořeny na míru českému prostředí. Do té doby se mohly sociální podniky řídit zejména podle standardů

¹ Více v podkapitole: Rozpoznávací indikátory pro sociální podniky.

sociální firmy, které vznikly ve spolupráci občanských sdružení Fokus Praha a SANANIM, inspirací britskými principy. Standardy definovaly klíčové znaky sociální firmy a sumarizovaly základní hodnoty, ke kterým se tyto firmy hlásily. Avšak standardy se na rozdíl od rozpoznávacích indikátorů, orientovaly pouze na podniky zaměstnávající znevýhodněné osoby (Surovátková, 2010, s. 28).

V ČR v současnosti stále převažují sociální podniky zaměstnávající znevýhodněné osoby, zejména pak osoby se zdravotním znevýhodněním, což je dáno jasně vymezenými nástroji a statusem zdravotního znevýhodnění oproti sociálnímu. Naleznout zde, však můžeme také podniky poskytující obecně prospěšné služby v oblastech jako je sociální začleňování, místní rozvoj, ekologické aktivity nebo podniky zaměřující se na prodej fairtrade výrobků. Některé nestátní neziskové organizace (například o. p. s./ ústavy či spolky) využívají sociální podnikání jako svoji doplňkovou činnost, která jim pomáhá financovat činnost hlavní (Bednáriková, Francová, 2011, s. 18).

Dále se v našich podmínkách setkáme s rozličnými právními formami sociálních podniků, jak už jsme naznačily výše při definici právně institucionálního přístupu. Bednáriková a Francová (2011, s. 19) však zdůrazňují, že vždy záleží na typu výrobků nebo poskytovaných služeb a na přístupu zakladatelů. Zapomínat nesmíme ani na podmínky, které k podnikání máme, například legislativní.

Reakcí na zvyšující se zájem o sociální podnikání, byl vznik sociálních družstev. Ta jsou zahrnuta v zákoně o obchodních korporacích. Jeho definice zní takto:

„Sociálním družstvem je družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti **vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje.**“ (Zákon o obchodních korporacích § 758). Přesto se tato právní forma pro sociální podniky nestala příliš vyhledávanou, neboť na ni nenavázal plánovaný zákon o sociálním podnikání.

2 Sociální podnikání

Nyní se budeme věnovat již samotným definicím sociálního podnikání a sociálního podniku, které blíže charakterizují podmínky, které musí sociální podnikatelé naplňovat, aby se dalo hovořit o sociálních podnicích. Představíme zde tedy i typy sociálních podniků a jejich rozpoznávací indikátory.

2.1 Definice sociálního podnikání

Sociální podnikání pružně reaguje na aktuální potřeby společnosti. Vyznačuje se společenskou prospěšností a neopomíjí ani důležitost ochrany životního prostředí. Dále využívá inovativní prvky podnikání, ať už se jedná o zavádění nových služeb, výrobků nových kvalit, nových zdrojů surovin anebo metod práce. Ekonomická činnost a zisk je zde stejně důležitý jako veřejně prospěšné poslání. Jeho převážná část putuje znovu do podniku a přispívá k jeho neustálému růstu a vývoji. Tyto subjekty kombinují tržní, netržní, ale i nepeněžní zdroje pro svoji činnost (např. zapojení dobrovolníků). V rámci místního rozvoje působí například prostřednictvím zaměstnávání zdravotně, kulturně nebo sociálně znevýhodněných osob. Může tedy působit i integračně. Aktivity podnikání se zaměřují na výrobu nebo prodej služeb. Subjekty sociálního podnikání fungují na základě předem vytvořených plánů a jsou zcela autonomní, přestože mohou být částečně závislé na dotacích z veřejných prostředků (Dohnalová, 2011, s. 56 – 57).

„Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části používán pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.“ (Bednáriková, Francová, 2011, s. 14).

2.2 Definice sociálního podniku

Nyní se zaměříme na definici sociálního podniku. Ačkoli v ČR není tento pojem upraven žádnou právní normou, jež by ho vymezovala, máme k dispozici definici, kterou pro naše podmínky vytvořila TESSEA.

Ta definuje sociální podnik jako subjekt sociálního podnikání. Může se jednat o právnickou osobu dle platné legislativy nebo její součást či fyzickou osobu. Tito

musí splňovat principy sociálního podniku, tzn. sociální prospěch, ekonomický prospěch, environmentální a místní prospěch. Dále takový podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základních dokumentech (Principy...).

Bližší specifikaci sociálních podniků v ČR můžeme získat též z dokumentu Ministerstva práce a sociálních věcí, konkrétně z textu výzvy č. 30 pro předkládání grantových projektů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Sociální ekonomika“ (2013). Tento dokument vymezoval sociální podniky pro účely udělení dotací z fondů Evropské unie. Mnoho současných sociálních podniků tedy muselo podmínky splnit, aby na podporu z EU dosáhly. I z tohoto důvodu zde jejich vymezení uvádíme.

Sociální podnik přispívá ke **snížení nezaměstnanosti a podpoře sociálního začleňování**, proto nejméně 40 % zaměstnanců musí pocházet z cílových skupin, započítávají se úvazky uzavřené pouze formou pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti.

Pracovníci jsou v co nejvyšší možné míře **zapojeni do rozhodování** o sociálním podniku.

Případný **zisk je použit do rozvoje sociálního podniku** popřípadě do **naplňování jeho veřejně prospěšných cílů**. Nejméně 51 % zisku je povinně reinvestováno do sociálního podniku. Je možné, aby reinvestice zisku probíhala průběžně dle individuálních potřeb podniku. Reinvestice je zaměřena kupříkladu na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nákup nových technologií souvisejících se zaváděním nových služeb a produktů, plnění obecně prospěšného cíle a na vytváření zázemí pro nové zaměstnance.

Sociální podnik je **zaměřen lokálně a environmentálně**. Uspokojuje tedy místní potřeby pomocí místních zdrojů. Vstupuje do iniciativ a partnerství v místě své působnosti a přispívá k místnímu rozvoji. Vše činí s ohledem na environmentální aspekty.

Jak bylo popsáno výše, nejedná se o pravidla, která by museli sociální podnikatelé v ČR dodržovat, zahrnuje pouze podnikatele, kteří dotaci z této výzvy získali. Proto se k bližší specifikaci sociálních podniků musíme posunout o něco dále.

2.3 Typy sociálních podniků

Sociální podniky neexistují jako pouze jeden univerzální model. Ačkoli výše uvedená výzva přesně definuje, jak má sociální podnik vypadat, zaměřuje se pouze na jeden jeho typ, přesněji na integrační sociální podnik. Podle Bednárikové a Francové (2011, s. 16) tvoří v našem prostředí integrační sociální podniky převážnou většinu. V zahraničí je nalezneme pod zkratkou WISE. Tyto podniky jsou taktéž postaveny na principu trojího prospěchu, avšak částečně obsah principů rozšiřují, čímž se vymezují vůči ostatním sociálním podnikům. Dimenze sociálního prospěchu zde zahrnuje zaměstnávání osob sociálně znevýhodněných na trhu práce, klade důraz na rozvoj pracovních schopností znevýhodněných zaměstnanců a navíc usiluje o participaci všech zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku. Ekonomický prospěch je rozšířen o podporu zvyšování produktivity práce dle individuálních možností zaměstnanců.

Integrační sociální podniky se v ČR orientují převážně na začlenění lidí se zdravotním znevýhodněním, k čemuž se přiklání také dotazníkové šetření sociálních podniků provedené P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. (2014), ale též výzkum Hrdinové (2014) ačkoli ta se zaměřovala pouze na Plzeňský kraj. Pomoci vyřešit nízký počet podniků zaměstnávajících i jiné skupiny potřebných by podle ní mohlo legislativní ukotvení pojmu integrační sociální podnik. Podpora by byla poté poskytována všem subjektům a ne pouze těm zaměstnávajícím zdravotně znevýhodněné.

Při dělení sociálních podniků bychom neměli umenšovat význam těch neintegračních, kam patří podniky ekologicky zaměřené, podporující místní rozvoj nebo sociální podniky věnující se fairtradovému obchodování a jeho podpoře. Protože i tyto podniky pomáhají budovat odpovědnou a spokojenou společnost (Kurková, Francová, 2012, s. 8).

2.4 Rozpoznávací indikátory pro sociální podniky

Jak už jsme uvedly výše, sociální podniky v ČR se dříve opíraly pouze o standardy sociálního podnikání, které vycházely z britského modelu. Dnes už se díky TESSEA můžeme řídit rozpoznávacími indikátory pro sociální podniky, které vychází z principů sociálních podniků a jsou vytvořeny na míru českému prostředí. Jejich existence vede ke zpřesnění definice sociálních podniků, proto jsme se

rozhodly je zde také uvést. Na druhou stranu jejich dodržování není v současné době pro sociální podniky povinné, protože nejsou upravovány žádným zákonem, který by si jejich dodržování vynucoval.

Indikátory se člení na dvě sady, první sada se orientuje na obecné sociální podniky a druhá čistě na integrační sociální podniky typu WISE (Bednáriková, Francová, 2011, s. 17). S ohledem na cíl práce se zaměříme pouze na rozpoznávací indikátory integračních sociálních podniků a stručně definujeme indikátory povinné, ačkoli pro kvalitní sociální podnik je vhodné dodržovat také indikátory doplňkové.

Návrh sady indikátorů pro integrační sociální podniky je součástí publikace Bednárikové a Francové (2011, s. 63). Skládá se z dvaceti šesti povinných principů a indikátorů a patnácti doplňkových. Každý indikátor má v návrhu uvedeny možné hodnoty a požadovanou dokumentaci, naplňování jednotlivých indikátorů se hodnotí podle bodů.

Obecná definice sociálního podniku musí zahrnovat:

1. **Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce** je formulován v základních dokumentech. Může být také zveřejněn například na webu sociálního podniku. Do formulace cíle by měli být zapojeni i stakeholdeři.
2. Dále je **veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociální začleňování naplňován konkrétními aktivitami**, které jsou uvedeny ve výroční zprávě. V rámci těchto aktivit se hodnotí činnost podniku a pozitivní dopady na cílovou skupinu, výsledky mohou být poté zveřejňovány.

Indikátory sociálního prospěchu zahrnují:

3. **Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.** Zde musí sociální podnikatelé dodržet podmínku, aby podíl zaměstnanců ze znevýhodněných skupin činil více než 30%, započítávají se jen osoby s minimálním úvazkem 0,3 a více. Za důkaz naplnění indikátoru se považuje účetnictví podniku. Další indikátor se orientuje na specifikaci cílových skupin, na které jsou aktivity podniku zaměřeny. Tu najdeme v zakládacím dokumentu a ve výroční zprávě. Posledním indikátorem této části je diversity management, což jsou jasně stanovené managementové postupy zohledňující specifické potřeby

cílových skupin. Postupy jsou zahrnuty v závazných vnitřních předpisech s vyznačenou částí stanovující diversity management.

4. **Zaměstnanci a členové participují na strategickém směřování sociálního podniku.** V sociálním podniku probíhá systematické a pravidelné informování zaměstnanců a členů podniku o jeho chodu, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů nad rámec závěrečné zprávy. Dokumenty k ověření jsou závazné vnitřní předpisy, zápisy ze schůzí či veřejných projednání, ale může jím být i zpravodaj pro zaměstnance, apod. Dále je potřeba zapojovat zaměstnance a členy do tvorby podkladů pro podnikatelský plán a do zaměření podnikatelských aktivit podniku. Toto počínání musí být ověřitelné alespoň prostřednictvím zápisů ze schůzí.
5. **Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.** Zde je nutná existence dlouhodobého plánu interního vzdělávání zaměstnanců, který nalezneme v závazných vnitřních dokumentech, individuálních vzdělávacích plánech a jiných.
6. **Inovativní přístupy a řešení** nezahrnují žádné povinné indikátory.

Indikátory ekonomického prospěchu zahrnují:

7. **Případný zisk je používán přednostně pro rozvoj podniku či pro naplnění veřejně prospěšných cílů.** Alespoň 51% zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku, případně do naplňování veřejně prospěšných cílů sociálního podniku. Důkazem naplňování tohoto indikátoru bude počet procent zaznamenaných v zakládacím dokumentu a v účetní závěrce.
8. **Zaměstnanci jsou podporováni ve zvyšování produktivity práce a to podle svých možností.** Aby toto podnik naplnil, musí systematicky sledovat produktivitu práce svých zaměstnanců. Informace o systematickém sledování bychom měli najít v podnikatelském plánu a v záznamech o produktivitě zaměstnanců. Dalším indikátorem bude zvýšení produktivity u vhodných zaměstnanců v meziročním srovnání. Požadovanou dokumentací je podnikatelský plán a srovnání údajů o produktivitě za poslední dvě uzavřená období. Sociální podniky musí též vytvářet podmínky pro zvyšování produktivity práce a management se zase systematicky zabývá výkyvy v produktivitě práce, jejich příčinami a řešeními. Naplňování obou indikátorů

dokumentují závazné vnitřní předpisy s vyznačenou částí, jež stanovuje příslušné managementové postupy.

9. **Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.** Nezávislost manažerského řízení je konkrétně formulována v příslušném zakládacím dokumentu, organizačním řádu, vnitřních směrnících nebo v jiném vnitřně závazném dokumentu, jež garantuje řídicímu zaměstnanci autonomii v rozhodování o provozních záležitostech. Pokud jde o rozhodování ve strategickém směřování podniku, to může být ovlivněno i jinými subjekty, nicméně i zde je vliv řídicích pracovníků zachován. S nezávislostí se pojí též existence průhledné organizační struktury, pravomocí, náplní práce a zodpovědností v rámci podniku. Najít bychom je měli ve schématu struktury managementu a v příslušných závazných vnitřních předpisech.
10. **Přítomnost alespoň minimálního podílu tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika.** Tržby z prodeje výrobků a služeb se na celkových výnosech podniku za účetní období podílí alespoň z 30%. Tendenci dlouhodobě a systematicky snižovat závislost na vnějších zdrojích financování musí obsahovat už podnikatelský plán ve své marketingové strategii. Dále se podíl vnějších finančních zdrojů na celkových příjmech podniku dlouhodobě snižuje, což je patrné ze srovnání údajů o zdrojích financování za tři poslední uzavřená období. V neposlední řadě je zde rostoucí trend v klouzavém tříletém průměru tohoto ukazatele (výnosy z tržeb – provozní náklady v souvislosti s tržbami)/celkové náklady podniku, opět zjistíme prostřednictvím srovnávání údajů účetní závěrky za poslední tři uzavřená období.
11. **Sociální podniky musí být schopny zvládat ekonomická rizika.** V tomto bodě je indikátorem opět podnikatelský plán, v němž je obsažena strategie řízení ekonomických rizik podniku, rovněž obsahuje krizový plán pro případy platební neschopnosti a postup, jakým budou zaměstnanci a další stakeholdeři informováni o krizové situaci a jejím řešení. Pro řízení jednotlivých rizik musejí existovat též finanční a ekonomické kalkulace. Jsou součástí podnikatelského plánu, ale i zápisů ze schůzí, kde se objeví ještě i plán zaměřený na řešení dopadů těchto ekonomických rizik na zaměstnance.

Indikátory environmentálního a místního prospěchu zahrnují:

12. **Přednostní uspokojování potřeb místní komunity.** Potřeby komunity budou zohledněny ve strategických dokumentech a cílech sociálního podniku. Najdeme je tedy ve strategickém plánu, v podnikatelském plánu nebo ve výroční zprávě.
13. **Sociální podniky využívají primárně místní zdroje,** orientují se na lokální nabídku zdrojů. Musí zde být soulad s cíli místních rozvojových dokumentů. Nalezneme ve strategickém plánu, podnikatelském plánu a ve výroční zprávě.
14. **Uspokojování přednostně místní poptávky** znamená zaměřit se na lokální spotřebu, avšak nejedná se o povinný indikátor.
15. **Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby** si žádá existenci vnitřního předpisu, který zavede zásady environmentálně šetrného provozu. Předpis může být formulován v etickém kodexu, ve vnitřních směrnících nebo v podobném dokumentu zajišťujícím environmentálně šetrný provoz.
16. **Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry** je zajištěna prostřednictvím rozvrhu spolupráce a komunikace s těmito důležitými partnery sociálního podniku. Rozvrh musí být v souladu s cíli místních rozvojových dokumentů. Požadovanou dokumentací je mapa stakeholderů a příslušné interní dokumenty (vnitřní směrnice, strategické plány, atd.). (Bednáriková, Francová, 2011, s. 63).

2.5 Právní formy sociálních podniků

V této práci se orientujeme na charakteristiky sociálního podnikání s lidmi bez domova, k čemuž nesporně patří též právní formy a možnosti financování těchto sociálních podniků, které uvedu v subkapitole níže.

V textu jsou zařazeny pouze ty právní formy, které jsou aktuálně užívány sociálními podniky zaměřujícími se na zaměstnávání osob bez přístřeší, zapsanými v seznamu na webu českého sociálního podnikání. Mezi těmito podniky převládají společnosti s ručením omezeným. Poté zde najdeme obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, církevní právnické organizace, ale také osoby samostatně výdělečně činné (Seznam...).

Společnost s ručením omezeným, dále jen s. r. o. je kapitálovou společností podle zákona o obchodních korporacích. Výhodou s. r. o. je její jednoduché založení a řízení. Zakladatelem může být jeden či více společníků. Minimální výše vkladu je 1 Kč. Výše vkladu se může lišit dle velikosti podílů společníků. Navíc jeden společník

může vlastnit více podílů, a to i podílů různého druhu. Společnost je založena jakmile se všichni společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy, její podepsání probíhá u notáře, avšak vzniká až dnem zápisu do obchodního rejstříku. Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně a to do výše nesplacených vkladů, není zde tedy ohrožen soukromý majetek společníků jako je tomu u OSVČ. Mezi orgány s. r. o. patří valná hromada (nejvyšší orgán, členové jsou všichni společníci), jednatelé (statutární orgán, obchodní vedení společnosti) a dozorčí rada, která kontroluje činnost a účetní dokumentaci. Tato právní forma je důvěryhodná též pro bankovní společnosti.

Jak už jsem naznačila výše, **OSVČ** je v nevýhodě dojde-li k bankrotu sociálního podniku, protože musí ručit vlastním majetkem. Naopak výhodou může být jednoduché založení i rozhodování, samostatnost a nezávislost na jiných lidech. OSVČ je fyzickou osobou upravenou dle živnostenského zákona, který stanovuje podmínky pro podnikání. Živnostník vykonává soustavnou podnikatelskou činnost za účelem dosahování zisku, podniká pod svým jménem, ale může mít i zaměstnance. Nemusí být zapsán v obchodním rejstříku, na rozdíl od právnických osob.

Dalšími právními formami už jsou nestátní neziskové organizace. Zde mohu začít například **obecně prospěšnými společnostmi** (o. p. s.), které se řídí zákonem o obecně prospěšných společnostech, nicméně od platnosti nového občanského zákoníku už nedochází k jejich vzniku, ten nahradil o. p. s. **ústavy** (z. ú.). Stávající o. p. s. mají možnost transformace, která ale není podmínkou výkonu jejich činnosti. O. p. s. vznikaly za účelem poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti. Ústavy jsou dnes definovány takto: „Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.“ (*Zákon občanský zákoník* § 402). Nás však bude zajímat zejména vedlejší činnost těchto právnických osob, v rámci té totiž mohou o. p. s. sociálně podnikat. Tato vedlejší činnost, definována v občanském zákoníku (§ 403), však nesmí být prováděna na úkor kvality, dostupnosti a rozsahu činnosti hlavní. Pro sociální podnikání se může jevit nevýhodné nakládání se ziskem, který může být použit jen k podpoře činnosti hlavní, pro niž byla organizace založena a k úhradě nákladů na vlastní správu, takové pravidlo může bránit v rozvoji samotného podniku. Navíc bankám se jeví tato právní forma ve spojení s podnikáním méně důvěryhodná.

Nyní se dostávám k **občanským sdružením**, ty se od účinnosti nového občanského zákoníku (§ 3045) považují za **spolky**, i přesto jsou jim dány možnosti transformace na jinou právní formu, ať už na ústav nebo na sociální družstvo, takto se spolek může rozhodnout kdykoliv. Pro přizpůsobení se nové právní úpravě dostávají spolky tříletou lhůtu ode dne účinnosti nového občanského zákoníku (*Zákon občanský zákoník* § 2041). Občanský zákoník (§ 214) definuje spolky takto: „Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se vněm.“ Občanský zákoník (§ 217) také přímo zakazuje podnikání nebo výdělečnou činnost, jako činnost hlavní, tou může být pouze uspokojování a ochrana zájmů, pro které byl spolek vytvořen. Nicméně spolek může volit podnikání či jinou výdělečnou činnost jako činnost vedlejší, avšak její účel plyne z podpory činnosti hlavní nebo z hospodárného využití spolkového majetku. Podobně jako u ústavů, i zde lze zisk použít pouze pro spolkovou činnost a správu spolku. Kurková a Francová (2012, s. 11) sice považují spolky za ideální základ pro založení sociálního podniku, zejména kvůli dobrému zázemí, zároveň jsou nuceny přiznat jisté těžkosti spojené se získáváním finančních prostředků pro podnikání. Ani tato právní forma není pro banky příliš důvěryhodná.

Poslední v úvodu zmiňovanou právní formou jsou **církevní právnické osoby**. Tyto organizace se řídí zákonem o církvích a náboženských společnostech, ten rozlišuje **řeholní a jiné církevní instituce** osob hlásících se k církvi a náboženské společnosti založené za účelem vyznávání náboženské víry a **účelové zařízení** registrované církve a náboženské společnosti. Vedle obecně prospěšné činnosti sociální, charitní nebo zdravotnické mohou i církevní právnické osoby podnikat, opět pouze doplňkově (*Zákon o církvích a náboženských společnostech* § 15a). Jako výhodu považují Kurková s Francovou (2012, s. 11) zázemí, přesto i zde se setkáváme s nedůvěryhodností, jež má tato právní forma ve spojení s podnikáním pro bankovní společnosti, navíc se nejeví výhodnou ani struktura řízení organizace.

2.6 Možnosti financování sociálních podniků s ohledem na cílovou skupinu lidí bez domova.

Nespornou výhodou pro sociální podniky je možnost využívat vícezdrojového financování a dosáhnou na podpory, kterých se běžným podnikatelům nedostane.

Jedná se o dotace a granty, programové financování podpory zaměstnanosti (cílové skupiny zaměstnanců), podpory od soukromých i státních subjektů, nadací, individuálních dárců a navíc vklady vlastníků, zřizovatelů a zisky z vlastního podnikání. Podpora ze strany dárců může být problematická, převládá totiž názor, že sociální podniky se zvládnou zabezpečit ze zisků z podnikání. Hojně využívanou podporou byly doposud Evropské fondy, které u nás v oblasti podnikání téměř nahradily národní zdroje, zejména pak Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), výzva č. 30 Sociální ekonomika a Integrovaný operační program (IOP) s výzvou č. 1 Investiční podpora sociální ekonomiky. (Dolina, Machala, Mikulášek, Miler, Rychtář, Kearns, Germaine, 2010, s. 27-29). OP LZZ se, mimo jiné, zaměřovaly právě na začlenění osob sociálně vyloučených nebo sociálním vyloučením ohrožených, podobně IOP podporoval aktivity spojené se zaměstnáváním znevýhodněných osob na trhu práce (Jetmar, 2010).

Pro účely sociálního podnikání musíme rozlišovat mezi provozním a investičním financováním. Jetmar (2010) uvádí, že je zde více rozšířená podpora investičního charakteru. Sem můžeme zařadit například nákup hmotného majetku či podporu lidských zdrojů.

Mimo již zmíněné Evropské fondy, kam patří ještě Operační program Podnikání a Inovace (není příliš vhodný pro začínající podnikatele), mohou sociální podniky využívat též nabídky soukromých subjektů a to formou kontokorentu, provozních úvěrů, investičních úvěrů, finančního leasingu, faktoringu, exportních úvěrů, mikroúvěrů, tady konkrétně **Progress** – evropský nástroj mikrofinancování určený přímo pro oblast zaměstnanosti a sociálního začleňování. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., nabízí sociálním podnikatelům zase zvýhodněné úvěry a poskytuje záruku za úvěry, ale pouze v omezeném objemu. Další jsou dodavatelské úvěry, kde může být stanoven splátkový kalendář, podle potřeb podnikatele. Čerpat z těchto možností mohou i malé podniky, avšak u většiny z nich je požadována delší historie podniku, záruky a dobrá obchodní pověst. Navíc, většina úvěrů je účelově vázaná (Jetmar, 2010).

Další možností je využívání podpory podle zákona o zaměstnanosti, tady to mohou být prostředky k úhradě nákladů spojených se zaměstnáváním, například dle § 113 společensky účelná pracovní místa a § 116 příspěvek na zapracování. Pro účely příspěvku musí jít o uchazeče, kterému je krajskou pobočkou Úřadu práce věnována zvýšená péče (*Zákon o zaměstnanosti*, § 116). Společensky účelná

pracovní místa mohou být zřízena nebo vyhrazena pro uchazeče o zaměstnání, kterému nejde zajistit zaměstnání jiným způsobem. Na společensky účelná pracovní místa může být Úřadem práce poskytnut příspěvek. Jeho výše se liší podle podílu nezaměstnanosti v okrese, kde zaměstnávání probíhá, a pak jestliže počet takto zřízených pracovních míst je vyšší než 10, ale i tak jsou zde limity. Částka příspěvku se počítá na jednoho zaměstnaného. Jiné je to u vyhrazení pracovního místa, tady může probíhat podpora až jeden rok a příspěvek může být poskytován až do výše vynaložených nákladů na mzdy (*Zákon o zaměstnanosti*, § 113). Mezi nástroje aktivní politiky zaměstnanosti patří též veřejně prospěšné práce podle § 112 zákona o zaměstnanosti, ale ty bývají využívány obcemi, státními nebo obecně prospěšnými institucemi, proto nejsem přesvědčená o jejich vhodnosti pro sociální podnikání.

Obecně lze označit financování sociálních podniků za složitější než je tomu u běžných podniků. Z dotazníkového šetření sociálních podniků ČR, které provedlo P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. (2014), ačkoli to se nezaměřovalo na žádnou určitou cílovou skupinu zaměstnávaných osob, vyplynulo, že finanční řízení podniku patří k nejproblematictější částem v podnikání. Někteří manažeři se dokonce báli konce projektu a někteří konstatovali, že bez vnějšího dofinancování by podnik musel skončit. Problematická může být i, již zmíněná, nedůvěra finančních institucí v poskytování úvěru sociálním podnikům.

Při výzkumu **klasických podnikatelských chyb**, kterému se věnovali Dolina a kol. (2010, s. 41 – 48) byly opět označeny problémy s financemi, tady už konkrétněji nedostatečný počáteční kapitál, spoléhání na vnější finance, dále nastavení příliš nízké ceny produktu, podcenění pesimistických odhadů a nepřipravenost krizového plánu. Dalšími velkými chybami, které dle mého názoru stojí za to zmínit, byl nedostatečný marketingový průzkum a nedostatek inovativnosti, navíc velké množství respondentů se vůbec nezabývalo ukazateli a parametry výkonnosti firmy.

Otázka financování sociálních podniků je značně rozsáhlá a těžko by se nám zde detailně rozpracovávala, proto jsme zvolily pouze stručný popis možností sociálních podnikatelů zaměstnávající cílovou skupinu lidí bez domova.

3 Popis cílové skupiny

Protože se v práci zaměřujeme na specifickou skupinu osob, které mohou být zaměstnávány právě formou sociálního podnikání, tedy na osoby bez domova, alespoň tuto část věnujeme objasnění a popisu tohoto fenoménu.

3.1 Definice bezdomovectví

Myslíme, že je vhodné nejdříve vysvětlit, co v naší společnosti znamená být člověkem bez domova a proto se nyní pokusíme tento pojem vymezit za pomoci následujících definic.

Pojem „bezdomovec“ většinou nese spíše pejorativní zabarvení, přestože se může jednat o člověka upraveného, který má dokonce zaměstnání, kam pravidelně dochází. Výhodou tohoto pojmu je nesporně to, že je všeobecně dobře znám. Leč bez jakéhokoliv vnějšího zásahu bude stále vnímán jako stigmatizující. Dalšími užívanými pojmy pro označení tohoto stavu jsou například: osoba bez přístřeší nebo též osoba v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Jsou však poněkud umělé, a proto také ne příliš často využívané. Za absolutně nepřijatelné jsou považovány termíny jako: občané společensky nepřizpůsobení či ještě hůře nepřizpůsobiví, zde vnímáme jasnou exkluzi těchto lidí (Hradecký, 2007, s. 27–29).

Ačkoli Hradecký s Hradeckou (1996: 27-28) disponují velmi dobře propracovanou definicí bezdomovectví, které dělí na tři poměrně známé kategorie: zjevné, skryté a potencionální, pro účely této práce postačí definice organizace FEANTSA, European Federation of National Organisations working with the Homeless. FEANTSA vypracovala typologii bezdomovectví a vyloučení z bydlení s názvem ETHOS. Najdeme zde tři oblasti pojetí domova, tedy fyzickou, sociální a právní. Pro účely typologie je domov chápán jako místo bezpečného prostoru, kde je možné trávit volný čas, vytvářet a udržovat sociální vztahy, ale zároveň mít k němu nějaká užívací nebo vlastnická práva. Svoji definici pak člení do jednotlivých koncepčních kategorií:

Bez střechy: Taková osoba přebývá například ve veřejných prostorách, jako jsou parky, obchodní domy, nádraží popřípadě využívá služeb noclehárny.

Bez bytu: Sem bychom mohli zařadit bydlení trvalejšího charakteru, než jsou noclehárny, jedná se o azylové domy, ubytovny, podporované přechodné bydlení pro

lidi bez domova, zdravotnická zařízení, ale také věznice či vazební věznice bez možnosti stálého bydlení po propuštění.

Nejisté bydlení: Zde se jedná například o nelegální užívání cizího pozemku či nemovitosti, přechodného pobývání u rodinných příslušníků nebo u známých, kdy osoba nemá vlastní bydlení. Zařadit sem můžeme taktéž osoby, kterým hrozí vystěhování z důvodu exekuce, neplacení nájemného, atd. Neměli bychom zapomenout ani na domácí násilí, i v tomto případě se jedná o nejisté bydlení.

Nevyhovující bydlení: Osoby v této kategorii už mohou pociťovat více jistoty z užívání svého obydlí, to však nemusí vyhovovat z důvodu přeplněnosti, kdy žije pohromadě více osob než je vhodné a důstojné, dále sem patří různé karavany či provizorní stavby včetně domů a bytů, jež by česká legislativa označila za nevhodné k bydlení (ETHOS...).

Nicméně bezdomovství je komplexnější pojem, ve kterém se neskrývá jen ztráta bydlení, jak už jsem naznačila výše, jedná se zároveň o specifický způsob života. Podle Vágnerové (2012, s. 748) je bezdomovectví způsobeno společenským selháním, které většinou jedinec nedokáže ovlivnit. Toto selhání přináší ztrátu běžných rolí a důstojné pozice ve společnosti, jedinec poté rezignuje na zlepšení své situace.

Rozhodně neexistuje jediná správná definice bezdomovství, vždy je možné jej charakterizovat z mnoha úhlů a rovin. Fitzpatrick, Kemp a Klinker (2004, s. 19) zmiňují též významnou roli držitelů moci v dané zemi, kteří mají na tvorbu definic velký vliv.

3.2 Některé společné charakteristiky lidí bez domova

V této části práce bychom se chtěly zabývat charakteristikami, které se mohou u lidí bez domova ve větší míře vyskytovat a se kterými je tedy důležité pro účely sociálního podnikání předem počítat. Je výhodné znát některé společné znaky a prožívání těchto osob, aby jim mohla být přizpůsobena pracovní příprava i samotná činnost, která má být prostřednictvím sociálního podnikání vykonávána.

Popisu osobnosti lidí bez domova a některým jejich typičtějším znakům se věnuje například Vágnerová (2012, s. 750-753). Hovoří o mnohdy neuspokojených potřebách, může se jednat o potřeby bezpečí, jistoty, ale i citových vztahů. Nebo mohou být jejich potřeby omezené, například potřeba stimulace, seberealizace či

potřeba otevřené budoucnosti, často se vzdávají, což uzavírá jejich další možnosti v budoucnu. Chybí jim schopnosti a dovednosti orientovat se ve většinové společnosti, stejně tak jako umět jednat s lidmi či s institucemi. Jako sebedestruktivní se může jevit lpění na nefunkčních vzorcích chování, někteří nejsou schopni zpětné vazby k tomuto chování. Avšak i lidé bez domova dokáží dodržovat jednoduchý řád, i když si ho často sami nevytvoří.

Dalším znakem života lidí bez domova jsou problémy s alkoholem a zadluženost, což ovlivňuje jejich pozici na pracovišti, například exekuce si vynucuje pravidelné strhávání části vydělané mzdy. To je také jedním z důvodů proč mnohdy volí šedou ekonomiku namísto legálního zaměstnání (Marek, Strnad, Hotovcová, 2012, s. 77–80). Odtud pak často pramení problémy s dluhy na zdravotním pojištění a absence ochrany pro případ invalidity a stáří (Hassová, 2005 s. 17).

Dle Konečné (2014) se lidé bez domova potýkají též s nedostatkem praxe v oboru, který vystudovali nebo s nezájmem o tento obor na současném trhu práce, s neschopností obstát v konkurenci, s demotivací, ale také diskriminací kvůli bydlišti či rase. Tyto dlouhodobé neúspěchy pak vedou k extrémně nízkému sebevědomí, které jim brání dále zkoušet různé možnosti a zdokonalovat se v komunikačních a pracovních dovednostech, navíc tímto postojem nedokáží zaujmout budoucího zaměstnavatele, což si někteří i uvědomují.

Mezi limitující prvky pro získání zaměstnání na otevřeném pracovním trhu bychom mohli zařadit též nízkou kvalifikaci, záznam v rejstříku trestů a v neposlední řadě samotnou nepřítomnost jakéhokoli bydlení, které je tolik důležité pro odpočinek a správné nastavení denního režimu (Marek a kol., 2012). S tím vším musí sociální podnikatelé počítat, aby byli schopni přizpůsobit jak své požadavky, tak samotnou přípravu na konkrétní pracovní pozici.

Pěnkava (2014) ve své prezentaci na Konsenzuální konferenci o bezdomovectví v České republice uvádí, že některé znaky bezdomovectví mohou být značně omezující, bezdomovství totiž vždy zároveň negativně ovlivňuje svého nositele. Problematické zde může být nedodržování pravidel a morálky na pracovišti. Marek a kol. (2012, s. 21) konstatují, že je pro ně mnohdy obtížné si práci udržet i když ji konečně získají. I z tohoto důvodu se jeví sociální podnikání jako vhodný nástroj pro tuto cílovou skupinu, což svým způsobem potvrzuje i Pěnkava (2014), který navrhuje jako řešení problematiky zaměstnávání lidí bez domova právě chráněné pracovní příležitosti.

3.3 Pohled společnosti na osoby bez domova

Názory většinové společnosti na situaci lidí bez domova jsou v oblasti sociálního podnikání skutečně důležitým aspektem. Už z toho důvodu, že zákazníci sociálních podniků pochází právě z většinové společnosti a sociální podnik je potřebuje ke svému přežití. Dále je zde významná role dárců, které podniky potřebují ať už pravidelně, nebo jen při zahájení své činnosti. Z těchto důvodů jsme se rozhodly zahrnout do naší práce i pohledy společnosti na osoby bez domova.

Je zajímavé, jak lidé neustále pocítují potřebu rozlišovat mezi těmi, co si za své bezdomovectví mohou sami a těmi, jež byli ovlivněni zvnějšku, kupříkladu společenským systémem. Na základě svého zjištění se dále rozhodují o poskytnutí pomoci (Marek, 2012, s. 16–17). Svoji roli zde hrají atribuční tendence, kdy sám jedinec často vysvětluje své chování jako důsledek vnějšího působení různých situací, které nemohl ovlivnit, zatímco okolí předpokládá, že situace, ve které se nachází je zapříčiněna čistě jeho chováním. Základní atribuční chyby ve vnímání příčin bezdomovství rozhodně nejsou výjimkou. Navíc, sebeobraně atribuce působí kladně na uchování sebeúcty osob bez domova (Výrost, Slaměník, 2008, s. 198; Keller, 2014, s. 44).

Vágnerová (2012, s. 753–755) zmiňuje pohrdání, ale i lítost členů společnosti vůči lidem bez domova, často jsou právě oni jejich jediným zdrojem příjmu (sociální dávky, dárcovství). Problémy mnohdy nastávají v samotné interakci s většinovou společností. Pro tu může být nepříjemné například neadekvátní chování lidí bez domova a neschopnost dodržovat základní společenská pravidla, což tak ještě více prohlubuje jejich propad. Převažují tedy spíše negativní postoje, které ač míří hlavně na část zjevných bezdomovců (zápach, nevhlednost, obtěžování na frekventovaných veřejných místech), ovlivňují sebepojetí všech lidí bez domova. I z těchto důvodů se lidé bez domova sdružují spíše mezi sebou, čímž vytváří vlastní subkultury, které jsou založeny na sdílení, ale i vnímání rolových podobností. Takové sdílení je na jedné straně pozitivní, ale na druhou stranu tím ztrácejí vazby s lidmi z většinové společnosti a tím se dostávají do sociální izolace, ze které je pak velmi těžké se vymanit.

Horáková a Rákoczyová (2008, s. 59-60) při zaměření se na příčiny marginalizace a vyloučení na trhu práce zjistily, mimo jiné, že příslušnost ke skupině

lidí bez domova je často spojena s předsudky a diskriminací na trhu práce. Někteří respondenti tohoto výzkumu také zmiňovali slabou motivaci a nechuť těchto osob, vrátit se na trh práce, dále též jejich nezodpovědnost, konfliktnost a nespolehlivost. Tyto úvahy jsou dle autorek důsledkem sílícího tlaku na aktivizaci a osobní angažovanost ze strany nezaměstnaných. I přes projevená negativa aktéři výzkumu přímo doporučují tvorbu pracovních míst a to jak obecně tak pro nejvíce znevýhodněné skupiny. Navrhují zde například chráněná pracovní místa či veřejně prospěšné práce a jejich propojení s rekvalifikací.

Podle Hradeckého (2006, s. 27) mají značný vliv na utváření postojů k lidem bez domova též sdělovacích prostředky. Regionální noviny někdy svým vyjadřováním podporují xenofobii a segregáčnické tendence k těmto lidem, občas nechybí ani pejorativní označování. Nicméně negativním reakcím se nevyhýbají ani celostátní deníky. Ty například rády poukazují na alkoholismus lidí bez domova. Avšak stejně tak, jako mohou média prezentovat negativní pohledy na bezdomovectví, je možné využít jejich sdělovací síly pozitivně k prezentaci úspěchů sociálního podnikání, na což by sociální podnikatelé měli pamatovat.

3.4 Nezaměstnanost

Máme-li hovořit o charakteristikách zaměstnávání osob bez domova v sociálních podnicích, pak je vhodné si též připomenout, co pro člověka znamená práce, její ztráta a jaké jsou znaky dlouhodobé nezaměstnanosti, která se s bezdomovectvím úzce pojí. Podle Mareše (1999, s. 46-47) je rostoucí počet lidí bez domova dokonce přímým důkazem tzv. vertikální chudoby, která s sebou masovou nezaměstnanost přináší. Může se objevit u kohokoli v průběhu života. Z pracovního trhu jsou vylučovány zejména osoby s malým lidským kapitálem, diskriminovaní kvůli rase, pohlaví či věku, osoby s omezenými tělesnými a duševními schopnostmi a dlouhodobě nezaměstnaní.

Pro člověka má práce hned několik významů. Každý může jejím prostřednictvím utvářet svoji osobnost a rozvíjet osobní identitu, například srovnáváním se s ostatními. Práce se tak stává prostředkem socializace, člověk přijímá a dále přetváří své profesní role. Výkon zaměstnání tedy nepřináší jen finanční zajištění, ale též pocit užitečnosti, samostatnosti a nezávislosti, možnost seberealizace a zároveň vytváří prostor pro uskutečňování sociálních kontaktů,

budování vztahů, které mohou časem zesílit. Člověk může prostřednictvím profese budovat své sociální postavení. Svoji důležitost prokazuje práce též při udržování mentální hygieny. Vyřazení ze skupiny zaměstnaných pak přináší nejen neuspokojení základních potřeb spojené s chybějící odměnou za práci, ale také s postupnou ztrátou zvyků, které pomáhaly řídit pracovní den. Dochází tedy k narušení zafixovaného denního režimu a ke ztrátě pracovních návyků a profesních schopností, znalostí a dovedností, ale i k úpadku sociálních kompetencí, což komplikuje možnost pro nalezení dalšího zaměstnání. Pracovní návyky může člověk ztrácet už po pěti měsících nezaměstnanosti. Vytrácí se schopnost plánovat, organizovat čas a dosahovat určených cílů. Člověk postupně rezignuje i na uspokojování, pro něj, dříve důležitých potřeb, kam náleží též kontakt se společenským prostředím. Dlouhodobá nezaměstnanost tak může vést k sociální izolaci, u některých může časem docházet k syndromu naučené bezmocnosti a nakonec k závislosti na pomoci druhých (Buchtová, 2013, s. 49-50; Vágnerová, 2012, s. 732-738). Dle Frankla (1996, s. 117) se může jednat o „život jako provizorium svádějící k provizorní modalitě existence“.

Frankl (1996, s. 116-118) dále hovoří o existenciálním významu povolání pro člověka. V této souvislosti může docházet k tzv. neuróze z nezaměstnanosti. Avšak, člověk má možnost volby buď zakoření v neuróze a bude všechny své problémy vyčítat ztrátě zaměstnání nebo najde smysl v dalších činnostech, může se jednat o dobrovolnictví, účast ve spolcích či sebevzdělávání, zkrátka se snaží o smysluplné trávení nahromaděného volného času.

Dnešní systémová nezaměstnanost je podle Šmajse (2013, s 12-13) zapříčiněna především existencí predátorského paradigmatu. Podstatné jsou neustálé výnosy z podnikání a lidský faktor je odsunut stranou. Ekonomický růst a neustálé hromadění zisků se odehrává na úkor stále rostoucí nezaměstnanosti. Důkazem existence predátorského paradigmatu je také narůstající trend konzumní společnosti. Pro lidi bez domova, v pozici sociálně znevýhodněných, je poté obtížné se v takové společnosti uplatnit pouze vlastními silami. V této souvislosti hovoříme o tzv. třídě deklasovaných, kterou lidé bez domova ve společnosti představují (Buchtová, 2013, s. 80–82).

3.5 Sociální podnikání jako možnost integrace a inkluze lidí bez domova

Jak už jsme popsaly výše, pro účely sociálního podnikání s lidmi bez domova, využíváme tzv. integrační sociální podniky, které slouží primárně k zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce, ale i ve společnosti obecně. FEANTSA (Employment...) považuje zaměstnávání osob bez domova za nezbytný nástroj pro inkluzi. Prostřednictvím zaměstnání mohou tyto osoby získat nové zkušenosti, chybějící sociální kapitál, větší sebedůvěru a v neposlední řadě finanční nezávislost. Z toho důvodu vytvořila pracovní skupinu expertů, která se tématem zaměstnávání zabývá. Marek (2013, s. 295-296) potvrzuje, že pro úspěšné začlenění je práce nezbytná a samotné bydlení, bez nalezení vhodného zaměstnání ještě není výhodou. Pokud nezaměstnanost trvá i po nalezení si vlastního bydlení, brzy začíná docházet k naučené bezmocnosti, dokonce mohou přetrvávat návyky, které si na ulici tyto lidé vytvořili. Navíc právě nedůvěra zaměstnavatelů v nich často podporuje pocity nepřijetí a zbytečnosti.

Hovoříme-li o poskytování pracovních míst lidem bez domova, musíme si též položit otázku, zdali oni sami stojí o to být zaměstnaní. Tomuto tématu se věnovala i Konečná (2014). Jako respondenty si zvolila zjevné bezdomovce využívající sociální služby. Podařilo se jí zjistit, že zaměstnání je pro ně stěžejní hodnotou, nicméně v takto obtížné situaci v něm vidí především zdroj příjmu k uspokojení těch nejzákladnějších potřeb. Tady však Marek (2013, s. 269, 297) upozorňuje na nutnost atraktivity práce, která bude člověka naplňovat, jinak ji po čase opustí. Opakovaná fluktuace pak vede jen k další frustraci. Podstatný je zde tedy pocit úspěchu, kterého mohou daným zaměstnáním dosáhnout, ten může napomoci ke zvýšení jejich kompetencí.

Lindovská (2012, s. 107-109) považuje sociální podnikání za poslední krok ve zplnomocňování, ale také za výsledek komplexního přístupu v práci s lidmi bez domova. Důležitá je participace klientů na tvorbě podnikatelských projektů. Ti by skrze budování sociálních podniků mohli realizovat své plány a nápady, kterých nabyli prostřednictvím předešlých aktivit, zároveň by mohli využít již vytvořené sítě partnerů. Autorka též zmiňuje model „Social Enterprise Intervention“ který popisuje Ferguson. Tento model byl aplikován pouze na skupinu mladých lidí bez domova, avšak dle autorky se dá uplatnit mezi širší kategorie osob bez domova.

Neopomenutelná je spolupráce se ziskovým sektorem, s dobrovolníky, vysokými školami, zdravotnickými službami, ale hlavně aktivní zapojení a zplnomocnění samotných klientů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velice zajímavý model zaměstnávání, navíc koncipovaný přímo pro lidi bez domova, stručně ho zde představíme a popíšeme jeho jednotlivé fáze.

Záměrem modelu je dle Ferguson (2007) ekonomická a sociální nezávislost, současně nahrazení stávajících strategií přežití na strategie profesního a podnikatelského růstu. Stěžejní na celém modelu je též využívání podpůrného mentorství, poradenství, zdravotnických služeb a služeb poskytujících psychologickou péči. Tento model tedy nenabízí pouze zaměstnávání za účelem zisku, jedná se skutečně o komplexní a svojí strukturou i efektivní model sociálního podnikání, jež klade velký důraz na duševní zdraví cílové skupiny zaměstnanců. V tom vidí základ také Marek (2013, s. 320), bez stabilizovaného psychického stavu nelze pracovní vytížení zvládat. Model „Social Enterprise Intervention“ je koncipován tak, aby vybavil mladé bezdomovce odbornými a profesními dovednostmi a znalostmi tak aby se byli schopni plně zapojit do zakládání a řízení sociálního podniku. Tento model má dohromady pět fází:

V první fázi, která je dlouhá zhruba jeden měsíc, probíhá průběžné proškolení mentorů. Ti se učí například posuzovat potřeby klientů, včetně psychického stavu, motivační techniky a jejich aplikaci, terénní práci, přístup harm reduction a techniky sběru dat. Mentoři získají schopnosti potřebné pro navázání vztahu důvěry s klienty, navíc právě oni jsou těmi, kdo klienty do projektu zapojí.

Ve druhé fázi už jsou mentoři zapojeni přímo do terénní práce, spolupracují zde s organizacemi poskytujícími služby lidem bez domova, pátrají po zájemcích o projekt sociálního podnikání a to na místech, kde se tito lidé často vyskytují, včetně denních center. Prostřednictvím opakovaných návštěv se pokouší rozvíjet se zájemci vztah důvěry a vysvětlit jim principy modelu, k tomu využívají i různé volnočasové aktivity, které s daným odvětvím podnikání souvisejí, například kreslení, malování na oblečení, koláže. Má-li klient zájem, pomohou mu mentoři zapojit se do projektu. I tato fáze trvá zhruba měsíc.

Třetí fáze už je zaměřena na získávání profesních dovedností, klienti nabývají dovedností potřebných pro založení sociálního podniku. Profesní školení probíhá v malých skupinách, kde je školitelem kvalifikovaný instruktor, většinou ze

ziskového sektoru, tedy z praxe. Už v této fázi mohou být využity odměny, avšak spíše ve formě poukázek do místních obchodů, případně i na dopravu. Mentoři se v této fázi zabývají zejména zdravotním a psychickým stavem účastníků, podporují je v nalezení vhodných zdrojů a je-li to potřebné, spolupracují i s jinými službami a odborníky. Dále se s účastníky projektu setkávají v předem určeném čase ke stanovení a upřesnění jejich cílů a společně vytvářejí individuální plán. Fáze trvá asi čtyři měsíce.

V předposlední fázi, jež probíhá zhruba tři měsíce, získávají účastníci dovednosti v oblasti podnikání. Absolvují semináře, kde se učí například management, marketing, účetnictví, tvorbu rozpočtů a komunikační dovednosti. Vytvářejí a rozvíjejí zde podnikatelský plán, včetně identifikace lokálního trhu pro odbyt svých produktů. Na tvorbě analýzy uskutečnitelnosti projektu a průzkumu odbytu produktů participují studenti ekonomických oborů z okolních univerzit. Mentoři se opět zaměřují na zdravotní a duševní potřeby účastníků a napomáhají v navazování kontaktů s prostředím.

Poslední fáze už je orientována na samotnou implementaci sociálního podniku. Tato fáze je nejdelší, pohybuje se v rozmezí šesti měsíců až jednoho roku. Mladí lidé bez domova, kterým se podařilo projít všemi fázemi, zde mají konečně možnost využít získaných podnikatelských dovedností. Zakládají plně soběstačný sociální podnik, který je schopen pro své produkty zajišťovat dostatečný odbyt. Vytvářejí webovou stránku s ukázkou svých výrobků a účastní se regionálních bleších trhů, kde mohou své výrobky nabízet zákazníkům přímo. Mentoři poskytují poradenství a provázejí účastníky celou poslední fází projektu.

Lidé bez domova dostávají prostřednictvím modelu „Intervence sociálního podnikání“ možnost získat sebedůvěru a soběstačnost, naučit se navazovat vztahy s okolím a stát se součástí oficiální ekonomiky. Tento stav vede k reintegraci do většinové společnosti. Lindovská (2012, s. 107) ještě dodává, že participací na sociálním podnikání se, mimo jiné, vytváří nové vazby v rámci komunity, vzniká tak další podpůrná síť.

V našich podmínkách se můžeme setkat s tzv. nízkoprahovým zaměstnáváním. Nejedná se sice přímo o sociální podnikání a už vůbec není tak přesně strukturováno, jako je tomu u předchozího modelu, přesto bychom ho mohli považovat za jakýsi předstupeň samotného sociálního podnikání. Některé jeho prvky by se pak mohly objevit i u současných sociálních podnikatelů. S tímto konceptem

seznamuje například Herzog (2013). Jedná se o specifické pojetí zaměstnávání, které je propojené s poskytováním nízkoprahových sociálních služeb, respektive je přímo provozováno organizacemi poskytujícími tyto služby, nebo organizacemi zaměřujícími se na zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob, jež jsou těmito službami oslovovány. Herzog (2013) zde rozlišuje několik typů činností nízkoprahového zaměstnávání. Nastíníme zde pouze tyto: zaměstnávání klientů bez podmínky plnit sociální kontrakt, zaměstnávání klientů v kombinaci se sociálním kontraktem a nakonec zaměstnávání formou incentivního přístupu.

Zaměstnávání klientů bez podmínky plnit sociální kontrakt je vlastně nabídnutí brigády či práce, kdy se uzavírá pouze pracovní smlouva či dohoda. Klient nemusí plnit individuální plán ani uplatňovat kroky k sociální integraci, ačkoli sociální poradenství je mu přístupné, vše záleží pouze na něm. Nedochozí zde tedy ke střetu rolí sociální pracovník versus nadřízený. Klient/pracovník postupně získává zkušenosti a kompetence, motivaci pro postup na otevřený trh práce, navíc dostává možnost vydělat si vlastní peníze. Avšak tento typ má též své nevýhody, například výdělek může sloužit k pokračování v sebedestruktivní činnosti jako je užívání návykových látek či gamblerství. Příkladem zaměstnávání bez sociálního kontraktu je projekt streetpapers, v ČR je to prodej časopisu Nový Prostor.

Zaměstnávání klientů v kombinaci se sociálním kontraktem je postaveno na podobném základu jako předchozí typ, tzn. poskytovat klientům pracovní příležitosti, nicméně je navýšen o sociální kontrakt, kdy se klient zaváže naplňovat cíle stanovené v individuálním plánu, jež povedou ke zlepšení jeho sociální situace, navíc je možné v rámci plánu ovlivnit jakým způsobem klient s výdělkem naloží. Pokud klient nesplní úkoly, jež si společně se sociálním pracovníkem stanovil, dochází ke snížení odměny, popřípadě k dočasnému omezení výkonu pracovní činnosti do doby, než úkol splní. Sociální práce je tedy povinnou součástí, avšak může zde docházet ke střetu zájmů sociální pracovník/nadřízený.

Zaměstnávání formou incentivního přístupu už nemůžeme považovat za zaměstnání v pravém slova smyslu, klient zde není odměňován za vykonanou práci, jak tomu byl v předchozích dvou typech, ale za splněné úkoly v sociálním kontraktu, například vyřízení si dokladů, registrace na úřadu práce, docházení na substituční léčbu, atd. Klient je motivován k aktivnímu řešení své situace. Odměna může být finanční, ale také věcná v podobě stravenek, kreditu na volání, jídla. Incentivní přístup může být předstupu pro zaměstnávání v organizaci, avšak jeho význam je

mnohem hlubší, protože učí klienta organizovat si čas a hlavně řešit svoji situaci krok po kroku.

Na bázi nízkoprahového zaměstnávání se snaží pracovat též Charita Olomouc, konkrétně Středisko Samaritán pro lidi bez domova. Pro zaměstnávání svých klientů využívají systém veřejně prospěšných prací. V současné době jsou schopni doložit účinky tohoto podpůrného zaměstnávání na změnu života svých klientů. Nabídka² smysluplného zaměstnání, podpůrného doprovázení a dalších forem pomoci evidentně působí na radikální sociální změnu směrem k sociálnímu začlenění. Bezesporu zde jistota podpory sociálních služeb a možnost azylového či sociálního bydlení, hraje nezanedbatelnou roli. Prostřednictvím stabilního zaměstnání je možné překonat akutní situaci příjmového nedostatku, zaměřit se na řešení dluhů, naučit se plánovat a vytvářet finanční rozvahu. Později je možné začít obnovovat a získávat podpůrnou sociální síť. Během podpůrného zaměstnávání může člověk bez domova postupně nabývat sebedůvěru, nové kompetence, pracovní návyky, ale též pocit zodpovědnosti. Až po absolvování takového podpůrného pracovního zařazení, je člověk bez domova schopen přesunu na otevřený trh práce.

Jako významný krok k rozvoji sociálního podnikání jakožto vhodného prostředku pro integraci lidí bez domova vnímáme existenci Koncepce prevence a řešení problematiky bezdomovectví, kterou vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (2014). Koncepce navrhuje různá opatření pro sociální začleňování lidí bez domova, mezi něž zařazuje také podporu podnikání s cílem zaměstnat tuto cílovou skupinu, kde explicitně vyjadřuje podporu sociálního podnikání zaměřeného na bezdomovce nebo osoby ztrátou bydlení ohrožené. Navrhuje také zvážit možnosti tvorby mechanismů pro financování podobných aktivit.

3.6 Problémy lidí bez domova v přístupu k podporovanému zaměstnávání v podnicích typu WISE.

FEANTSA (2009, s. 5-7) identifikovala několik problémových oblastí, které brání osobám bez domova v přístupu k podporovanému zaměstnávání. Některými identifikovanými problémy by se měla zabývat sama vláda, u jiných postačí aktivní postoj neziskových organizací a sociálních podnikatelů. Tuto část zahrnujeme pro zlepšení přehledu v aspektech sociálního podnikání s lidmi bez domova.

² Charita Olomouc. Případová kazuistika. Interní záznam v rámci Metodiky individuální a komplexní práce s klienty ÚP ČR.

Přístup k zaměstnání může ovlivňovat tzv. „**creaming effect**“. Sociální podniky si uvědomují, že finanční podpora z dotací bude poskytována jen po určité jasně vymezenou dobu. Proto si mezi znevýhodněnými skupinami vybere pracovníky, kteří jsou o něco schopnější, aby si tak zajistila, že budou tito zaměstnanci vyhovovat požadavkům produktivity i po tom co podpora skončí. Tím už od začátku de facto vylučuje osoby bez domova, které často patří mezi pracovníky s nejnižší počáteční produktivitou a nejdéle přetrvávající potřebou podpory. Dalším problémem je **nedostatečná spolupráce** mezi sociálními podniky a organizacemi poskytujícími sociální služby. Zaměstnavatelé mnohdy nepovažují tyto osoby za potencionální pracovní sílu a poskytovatelé služeb zase podceňují důležitost zaměstnání pro inkluzi lidí bez domova stejně tak jako jejich schopnosti pracovat. Nízkoprahové služby mnohdy ani nejeví dostatečný zájem o **podporu smysluplných činností** podobných těm pracovním (např. nízkoprahové zaměstnávání) a o vzdělávání klientů v praktických dovednostech, které by mohli být rozhodujícím odrazovým můstkem v procesu inkluze. Potřebu tréninkového zaměstnávání zmiňuje též Marek (2013, s. 269). Lidé bez domova bývají též často **znevýhodňování ve srovnání s osobami se zdravotním postižením**, na které se vztahuje v mnoha zemích větší a trvalejší podpora než je tomu u lidí bez domova, ačkoli i oni mohou vyžadovat podobný stupeň podpory, alespoň po určitou dobu, někdy i poměrně dlouhou. U nás se jedná například o příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném pracovním místě (*Zákon o zaměstnanosti* § 78). Na druhou stranu bychom si měli dát pozor na **přechodnou povahu** podporovaného zaměstnání, aby tato lhůta nebyla zbytečně prodlužována a neblokovala tak vstup na otevřený trh práce a zároveň nezamezovala přístup dalším potřebným. Nicméně určitá část podpory by měla zůstat i při přechodu na otevřený trh práce, jako je poradenství a podpora v udržení si nového zaměstnání (FEANTSA, 2009, s. 6).

Mezi identifikované problémy je zahrnuto i podnikání charitativních organizací, které se rozhodnou zaměstnávat klienty, avšak sami **nemají dostatek znalostí** o podnikání a marketingu. Je pro ně tedy velice obtížné udržet se v konkurenčním prostředí. Tuto problematiku je ale možné řešit, a to například prostřednictvím spojení více podobných podniků, vytvoření sítě podniků poskytujících si vzájemnou podporu (FEANTSA, 2009, s. 7).

Výzkumná část

4 Metodologie výzkumu

V teoretické části jsme se snažily vymezit hlavní pojmy související se sociálním podnikáním a definovat bezdomovství včetně některých společných charakteristik a postojů společnosti k těmto lidem. Zároveň jsme se snažily poukázat na důležitost zaměstnávání lidí bez domova formou sociálního podnikání a zmínit některé bariéry, jež mohou bránit lidem bez domova v přístupu k integračním sociálním podnikům. Na tuto část navážeme výzkumem, kterým se pokusíme identifikovat charakteristické způsoby a podmínky fungování sociálních podniků zaměstnávajících jako cílovou skupinu osoby bez domova.

Kapitola metodologie se bude věnovat vymezení výzkumného problému a výzkumné otázky, metodologii včetně metody sběru dat, vymezení výzkumného souboru a následného vstupu do terénu, zpracování a výsledky analýzy dat.

4.1 Vymezení výzkumného problému a výzkumné otázky

Sociální podnikání se zdá být vhodným integračním prostředkem, jak dosvědčuje teoretický rámec této práce, proto považujeme za vhodné se jím dále zabývat. Doposud jsme se nesetkaly s výzkumem, který by se tak úzce věnoval sociálnímu podnikání s touto cílovou skupinou, ačkoli je zcela zřejmé, že situace lidí bez domova si žádá hledání nových přístupů a řešení o čemž svědčí i realizace Konsensuální konference o bezdomovectví v České republice, která se konala 26. a 27. listopadu 2014 v Praze. Jednalo se o první národní konsensuální konferenci, která se zaměřovala přímo na problematiku bezdomovectví. Navíc se z různých zdrojů můžeme dovědět o neustálém nárůstu počtu lidí bez domova, například na území hlavního města, jak uvádí MPSV (2014, s. 64). Rostoucí tendence byla identifikována také na území města Brna, kde sčítání lidí bez domova probíhá každé čtyři roky (Sčítání...). Jen v Olomouci bylo při sčítání lidí bez domova, kterou iniciovala Charita Olomouc ve spolupráci s dalšími organizacemi, identifikováno 650 osob (Kolik...).

Touto prací bychom také chtěly reagovat na nízký počet sociálních podniků zaměřujících se na zaměstnávání této cílové skupiny³ a vůbec pracovišť, kde by se lidé bez domova mohli učit a trénovat pracovní činnosti (Marek, 2013, s. 320). Ale i na problém těchto lidí najít si zaměstnání na otevřeném trhu práce, zvláště když tato cílová skupina není zaměstnavateli vyhodnocována jako atraktivní (Marek, 2013, s. 268; FEANTSA, 2009, s. 5).

Cílem práce je identifikovat charakteristické způsoby a podmínky fungování sociálních podniků zaměstnávajících osoby bez domova. Získané informace mohou posloužit jako podklad pro volbu této cílové skupiny do pracovního týmu sociálního podniku. Avšak poznatky by mohly být užitečné i pro zaměstnavatele z otevřeného trhu práce, kteří se rozhodnou dát takovým lidem šanci.

Na základě nastaveného cíle, tak, abychom vytvořily pro respondenty dostatečný prostor, jsme si definovaly hlavní výzkumnou otázku takto: „Jak hodnotí sociální podnikání s lidmi bez domova sociální podnikatelé?“. Dílčí výzkumnou otázku pak směřujeme takto: „V čem vnímají sociální podnikatelé obtíže a jak se jim daří tyto obtíže překonávat?“

4.2 Metodologie kvalitativního výzkumu

Vzhledem k tomu, že jde o velmi úzce zaměřené téma i cíl práce, navíc orientující se pouze na české prostředí, v němž prozatím není k dispozici účinný zákon o sociálním podnikání a zároveň se nejedná o dostatečně prozkoumané téma, neboť výzkum se orientuje na kontext sociálního podnikání, nikoli zaměstnávání obecně, volíme pro jeho praktické zpracování kvalitativní přístup.

4.3 Metoda sběru dat

Za nejvhodnější metodu sběru dat považujeme v tomto případě polostrukturované interview. Podle Miovského (2006, s. 159) jde o „...vůbec nejrozšířenější podobu metody interview, neboť dokáže řešit mnoho nevýhod jak nestrukturovaného, tak plně strukturovaného interview“. Při přípravě je nutné stanovit okruhy otázek, které budou sloužit jako podklad toho, kam se v rozhovoru mohou respondenti ubírat. V průběhu rozhovoru probíhá také upřesňování a

³ Web České sociální podnikání jich eviduje v současné době 24. Většinou se jedná o kombinaci s dalšími cílovými skupinami (Seznam...) i přesto, že jde o specifickou skupinu osob s velmi nízkou počáteční produktivitou a dlouho přetrvávající potřebou podpory (FEANTSA, 2009, s. 5-7).

ověřování odpovědí, aby bylo zajištěno vzájemné pochopení mezi tazatelem a dotazovaným. S tím souvisí i užívání dalších, doplňujících otázek, které odpovědi dále rozšiřují a zabývají se tématem více do hloubky, nebo slouží k motivaci či uvolnění tazatele (Mioviský, 2006, s. 159-160).

Na základě položených výzkumných otázek jsme jako jádro interview zvolily tyto okruhy otázek:

- Proč jste se rozhodl/a zaměstnat právě tuto cílovou skupinu?
- Co je pro/podle Vás v práci s touto cílovou skupinou důležité?
- Můžete popsat/charakterizovat nějaké rysy či vlastnosti této cílové skupiny, na které je potřeba se připravit a dále s nimi v průběhu podnikání pracovat?
- Jaký způsob či metodu práce s touto cílovou skupinou volíte? Jak s touto skupinou pracujete?
- Jak byste zhodnotil/a práci s touto skupinou?
- Jaké překážky nebo omezení jste musel/a či musíte společně překonávat?
- Jak se Vám je daří překonávat?
- Co je při podnikání důležité zvážit?
- Jaké podpůrné prvky v sociálním podnikání s lidmi bez domova nacházíte?

4.4 Vymezení výzkumného souboru

Výzkum byl realizován v období od května do června 2015. Respondenty byly sociální podnikatelé napříč různými obory s různou motivací k sociálnímu podnikání a s odlišnými právními formami sociálních podniků. Rozhovory byly celkem čtyři, avšak respondentů bylo dohromady pět, tj. tři muži a dvě ženy, neboť za sociální podnik 2 se rozhovoru zúčastnili oba zakladatelé a zároveň stávající podnikatelé.

Pro volbu respondentů byla použita metoda záměrného (účelového) výběru, k čemuž jsme využily web „České sociální podnikání“ a zde jsme pak prostřednictvím adresáře sociálních podniků vyhledaly podniky zaměstnávající cílovou skupinu lidí bez přístřeší.

Pro výzkum jsme volily respondenty z řad sociálních podnikatelů. Dalším kritériem výběru bylo zaměstnávání osob bez domova a zájem o účast na výzkumu.

V rámci výzkumu byla zachována anonymita respondentů, s čímž byli respondenti předem seznámeni. Respondenti jsou označováni jako podnikatel 1, 2 A,

B, 3 a 4. Podnikatel 2A označuje respondenta muže a 2B respondentku ženu v podniku, ve kterém proběhly rozhovory s oběma podnikateli, kteří jsou zároveň zakladateli sociálního podniku. Pokud se v rozhovorech objevovala jakákoli jména, ať už osob či obcí, byla později změněna nebo vynechána.

4.1 Vstup do terénu a jeho reflexe

Celkem jsem oslovila 10 sociálních podniků, z toho 4 aktuálně zaměstnávaly cílovou skupinu lidí bez domova a zároveň souhlasily s poskytnutím rozhovoru. U ostatních sociálních podniků byly důvody k odmítnutí různé. Svoji roli zde sehrálo i propojení této cílové skupiny s lidmi po výkonu trestu v adresáři na webu Českého sociálního podnikání, který jsem pro vyhledávání sociálních podniků použila, neboť jsem se tak dostala i k podnikům, které se zaměřovaly pouze na druhou skupinu osob. Dalším důvodem bylo, že podniky aktuálně tuto cílovou skupinu nezaměstnávaly nebo se na začátku pokoušely udělat seznam na webu co nejširší, přestože osoby bez domova v podniku nikdy nepracovaly. V jednom sociálním podniku se mi nepodařilo zkontaktovat odpovědnou osobu a v dalším pak byl důvod k odmítnutí špatný zdravotní stav podnikatele.

Mým prvním respondentem byl podnikatel 1, vedoucí sociálního podniku. Sociální podnik spadá pod organizaci s právní formou obecně prospěšná společnost, nicméně funguje poměrně samostatně, i když se na něm společnost částečně finančně podílí. Podnik se orientuje na drobnou průmyslovou výrobu, konkrétně na výrobu drobných sakrálních předmětů. Jeho vznik se datuje od roku 2001, má tedy poměrně dlouhou tradici a zkušenost. Podnik se zaměřuje na osoby s drogovou závislostí, které jsou zároveň lidmi bez domova, proto jsem se rozhodla tento sociální podnik do výzkumu zapojit. Podnikatel 1 pracuje v sociálním podniku více než deset let. Do té doby byl zaměstnán v komerční sféře jako obchodní zástupce. Nicméně tato práce ho dostatečně nenaplňovala. Dříve vystudoval teologii a cítil, že v tomto typu zaměstnání už nemůže a nechce dále pokračovat. Do vedení sociálního podniku se dostal po dlouholeté znalosti organizace, dokonce byl několikrát před tím osloven, aby zde pracoval. Jeho smýšlení a teologické vzdělání v kombinaci se zkušenostmi z komerční sféry ho dovedly až k sociálnímu podnikání s klienty organizace. Ve své práci se snaží neustrnout, má snahu neustále podnik rozvíjet, stejně tak jako samotnou oblast sociálního podnikání, a to i prostřednictvím aktivního členství v TESSEA.

Před zahájením samotného rozhovoru jsem měla možnost projít si celým sociálním podnikem a získat informace o jeho fungování, včetně výroby. Podnikatel 1 byl výborným respondentem. Ačkoli se jednalo o můj první rozhovor, probíhal velmi volně a příjemně, avšak přiznávám, že jsme se, zvláště ze začátku, věnovali tématům mimo mé připravené okruhy. Nicméně i tak se mi naše debata zdála velmi přínosná. V rámci tohoto rozhovoru jsem zároveň zjišťovala vhodnost a srozumitelnost okruhů, které jsem si pro výzkum nastavila. Ukázalo se, že je potřeba více rozvinout okruh vztahující se k podpůrným prvkům v práci s cílovou skupinou. Náš rozhovor se odehrával přímo v kanceláři podnikatele 1. Byl zde tedy dostatek soukromí a klidu.

Další rozhovor probíhal se zakladateli a zároveň současným managementem sociálního podniku s právní formou spolku, podnikatelem 2A a podnikatelkou 2B. Podnik nabízí prohlídky po městě vedené lidmi bez domova a to velmi netradiční formou, kdy každý průvodce má svoji vlastní trasu a příběhy, které cestou s turisty sdílí. Účelem podniku není jen zaměstnávat tuto cílovou skupinu, ale také rozvíjet místní společenství. Oba respondenti vystudovali obor Studia občanského sektoru na Karlově univerzitě, kde se také o sociálním podnikání dověděli. Sociální podnik vznikl v rámci soutěže Social Impact Award jako výherní projekt.

Náš rozhovor probíhal ve velmi příjemném prostředí sociálního podniku, tedy v interiéru, jenž slouží jako zázemí pro management, ale také k setkávání a školení zaměstnanců. Oba respondenti jsou zvyklí na časté poskytování rozhovorů o svém podnikání, nicméně se zdálo, že byli mými otázkami zaskočeni, neboť jsem se velmi intenzivně zaměřovala na spojitost jejich podnikání s cílovou skupinou a už ne tolik na jejich projekt obecně. V průběhu jsem zjistila, že lidé bez domova nebyli prvotním motivem pro založení podniku, spíše se zdáli být pro projekt nejvhodnější, nejdůležitější zde byl nápad a až poté lidé bez domova. Mnoho informací o cílové skupině tak museli oba podnikatelé zjišťovat až v průběhu podnikání. Tento rozhovor se mi dařil o něco méně než ten předešlý. Hůře se mi rozvíjely odpovědi, ačkoli jsem měla dostatek prostoru, čehož jsem si všímala také později při prepisu. Z tohoto rozhovoru jsem tak vytěžila méně, než jsem ve skutečnosti vytěžit mohla. Nicméně jsem musela ocenit oba respondenty za odpovědný přístup a snahu mi na otázky odpovědět.

Třetí interview proběhlo v sociálním podniku 3, jenž je církevní právnickou osobou. Respondentem mi byl přímo vedoucí sociálního podniku. Do sociálního

podniku se dostal díky zkušenostem z obchodní sféry, kdy dříve pracoval pro nadnárodní společnost. S obchodováním tak měl, na rozdíl od ostatních kolegů, bohaté zkušenosti. Sociální podnik má dvě sekce. První z nich se zabývá čištěním, žehlením a mandlováním prádla a druhá stavebními, úklidovými a zahradnickými pracemi. Nicméně pouze druhá sekce zahrnuje cílovou skupinu osob bez domova, což se mi podařilo zjistit až v průběhu rozhovoru, kdy respondent obě skupiny zaměstnanců porovnával s tím, že u cílové skupiny lidí bez domova nacházel méně porozumění než u první, která zahrnovala dlouhodobě nezaměstnané ženy a ženy ohrožené na trhu práce z důvodu věku. Podnikatel 3 více než ostatní respondenti směřoval k obecnému fungování podniku spíše než k cílové skupině zaměstnanců, avšak se zaměstnanci je v téměř každodenním kontaktu, proto považují jeho zkušenosti s cílovou skupinou za dostatečné. Stejně jako ostatní respondenti i podnikatel 3 byl dobrým společníkem pro rozhovor. Až na občasné odklony od tématu cílové skupiny, tak rozhovor probíhal v příjemném duchu.

Poslední respondentkou byla podnikatelka 4 ze sociálního podniku, jenž je společností s ručením omezeným, který se zabývá stavebními a řemeslnými pracemi. Sociální podnikatelka 4 je velmi aktivní a nápaditá. Dříve vystudovala Obchodně podnikatelskou fakultu a poté pracovala nějakou dobu v nestátní neziskové organizaci, kde pomáhala se psaním projektů. Později začala podnikat v ziskové firmě. Získala tak skvělou praxi k zahájení sociálního podnikání, které se zdálo být ideálním sloučením ziskové a neziskové sféry, což podnikatelce 4 plně vyhovovalo.

S podnikatelkou 4 se mi navazoval kontakt poměrně snadno, neboť je velmi otevřená a vlídná. Na každou mou otázku dokázala plynule navázat a rozvíjet své odpovědi. V tomto rozhovoru jsem se rozhodla změnit pořadí okruhů tak, aby okruh zabývající se tím, co je potřebné při podnikání s cílovou skupinou zvážit byl v pořadí už jako pátý a zhodnocení práce s cílovou skupinou bylo až na závěr rozhovoru, což se mi zdálo být vhodnější a smysluplnější. Nicméně jsem neměla pocit, že by to výsledek interview příliš ovlivnilo. Jako jediný se tento rozhovor odehrával mimo sídlo firmy a to v neformálním prostředí kavárny.

Rozhovory trvaly v rozmezí 50 - 90 minut a kromě jednoho se všechny odehrávaly přímo v sociálním podniku. Nejdříve jsem vždy detailněji výzkum specifikovala, abych do něj respondenty blíže uvedla, poté jsem se zaměřila na to, co je k sociálnímu podnikání s lidmi bez domova přivedlo, což zároveň zahrnovalo otázky na profesní zkušenosti. Respondenti poté zmiňovali i absolvované studium.

První okruh zaměřující se na rozhodnutí zaměstnávat cílovou skupinu se tak ukázal být vhodným úvodem pro další okruhy.

Uvědomuji si, že ne vždy jsem dokázala dostatečně rozvinout potenciál sdělované odpovědi a vytěžit tak z rozhovoru maximum, přesto považuji získaná data za cenná.

4.2 Fixace a zpracování dat

Pro fixaci dat jsem si zvolila metodu audiozáznamu. Mohla jsem se tak klidně věnovat vedení rozhovoru a aktivnímu naslouchání bez nutnosti zaznamenávat si informace písemně. Další výhodou byla zpětná vazba pro mne samotnou, při poslechu nahrávky. Pro tvorbu videozáznamu jsem použila diktafon, který byl schopen zajistit dostatečnou kvalitu a čistotu zvuku, což mi značně usnadnilo pozdější přepis. Všichni respondenti byli dopředu s tvorbou audiozáznamu seznámeni a s nahráváním rozhovoru souhlasili. Vždy jsem zdůvodnila, proč považuji audiozáznam za vhodný a ubezpečila jsem je o tom, že bude nahrávka sloužit pouze pro potřeby bakalářské práce.

Následně jsem provedla přepis nahrávky do písemné podoby neboli transkripci. Abych se ujistila, že neopomenu žádné důležité informace, udělala jsem transkripci doslovnou, tj. přepsala jsem audiozáznam přesně tak, jak byl vytvořen s doslovnými odpověďmi. S takto vytvořeným textem je pak možné více pracovat, zvýrazňovat odpovědi, vytvářet si v textu poznámky, jak píše také Hendl (2008, s. 208).

Dále jsem pro účel analýzy dat využila metodu otevřeného kódování. V textu jsem si začala označovat významné oblasti, kterým jsem začala přiřazovat kódy, těm jsem pak dále věnovala. Také jsem si pro větší přehlednost vytvořila seznam kódů a kategorií, které mi v průběhu kódování postupně vznikaly seskupováním podobných kódů na základě jejich vzájemného porovnávání.

4.3 Výsledky analýzy dat

Analýzu dat jsem provedla ve čtyřech kategoriích, mezi něž patří kategorie *Vlastní strategie*, *Lidé bez domova očima sociálního podnikatele*, *Kvalitní zůstávají x kvalitní odcházejí* a závěrečnou kategorií analýzy jsou *Nápady sociálních*

podnikatelů na zlepšení podmínek sociálního podnikání s cílovou skupinou. Jednotlivé kategorie a subkategorie shrnují zkušenosti a názory sociálních podnikatelů na podnikání s lidmi bez domova. Podle potřeby pak zasazují jednotlivá témata do teoretického rámce.

4.3.1 Vlastní strategie

Při rozhovorech se sociálními podnikateli jsem se setkávala s různými náhledy a přístupy k sociálnímu podnikání. Svoji roli zde hraje i právní neukotvení sociálního podniku, kdy jsou podnikatelé nuceni vyvíjet vlastní strategie. Toto pro ně na druhou stranu toto pro ně není úplně omezující, protože zde mají dostatek prostoru pro vlastní představivost, další výhodou je pak možnost inspirovat se nápady ze zahraničí, což podnikatelé uvádí jako podpůrné.

„Hodně inspirativní jsou třeba věci ze zahraničí, ale je to vlastně jako o tom co si člověk jakoby vyhledává sám, ale jako ty možnosti jsou, no.“ (Podnikatelka 4)

„Já myslím, že v našem případě je to hodně o čerpání inspirace ze zahraničí pokud možno. A konzultace s těma jako s lidma a subjektama z různých jako sfér. A mít otevřené oči a mluvit jako o tom záměru a jako čerpat co se dá no. (...) Ono totiž, když jsme začínali, tak tady v tom ještě to know how v České republice nebylo, takže jsme museli čerpat za hranicema. Dneska už to tady je, takže už se to k těm lidem i dostane, ale zase spíš jenom v Praze a ne k lidem v regionech. A zase v takové jako, někdy trošku zkreslené míře no. Takže je třeba si na to dávat pozor, ale jako podporu jsme měli obrovskou a jako nejsem si jistá, jestli prostě bez tady tohodle know how bychom byli schopni to prostě takhle postavit, já si myslím, že ne.“ (Podnikatelka 2 B)

U sociálních podnikatelů, kteří trochu netradičně podnikají s lidmi bez domova v cestovním ruchu, dokonce došlo ke zjištění, že stejný projekt, se kterým oni vyhráli v Čechách soutěž Social Impact Award, už funguje v Británii.

„No a my jsme teda zjistili, nebo jsme to jako vymysleli a pak jsme zjistili, že jako nejsme první samozřejmě, že už jako v Londýně je podobná instituce nebo organizace, existuje trošku na jiné bázi, která se odštěpila z nějakého charitativního projektu a takže, ale jako nebyla to kopie no, (...) My jsme s nima byli v kontaktu, vlastně jako online, prvních pár měsíců, ale prostě tenkrát to bylo takový jako šrumec, že jsme prostě nezvládli úplně jako z toho vytěžit to maximum. Takže jsme se nikdy jako osobně neviděli.“ (Podnikatel 2A)

Kromě zahraniční inspirace vnímali sociální podnikatelé jako výhody možnosti k vzájemnému setkávání podnikatelů, konferencí, ale též existenci programů na podporu sociálních podnikatelů.

Pravidla

Významnou subkategorií se stala pravidla v sociálních podnicích, ta byla velmi často podnikateli zmiňována jako stěžejní při práci s touto cílovou skupinou. Podnikatelé uznávali, že musí zanechat určitou hranici akceptovatelnosti, například u docházky, nicméně pokud má být zachován integrační účel podniku a jeho udržitelnost, pak jsou přesně stanovená pravidla naprosto nezbytná. Vágnerová (2012, s. 751) potvrzuje, že lidé bez domova jsou schopni dodržovat určitý řád, který jim je zvnějšku nastaven a jehož dodržování je vynucováno. Na druhou stranu tyto pravidla musí být mírnější než by tomu bylo u běžných zaměstnanců.

Velmi často se u podnikatelů objevovalo pravidlo třikrát a dost. Například sociální podnikatel 1 odpověděl k tématu neomluvené absence na pracovišti takto:

„To není důvod k vyloučení u nás, jo. U nás je to tak, že upomenutí, podmíněčné vyloučení, vyloučení. Dá se říct, třikrát a dost. Tady jde o princip.“

Podnikatelka 4: *„...Takhle, když třeba jeden den nahlásí, že nepřijdou, z ničeho nic a že třeba i něco mají nebo si potřebují něco vyřídit nebo, ale fakt je to jakoby den ze dne nebo ráno napíšu, omlouvám se, nemůžu, musím si zařídit tady toto, tak je to ještě takové akceptovatelné. Ale když prostě bez omluvení nepřijde tak je to jako brané jako hrubé porušení, ale jako zase jsme takový, že jako jednou, dvakrát a po třetí už. I když to nám třeba bylo taky vytýkáno, když jsem to konzultovala s pánem, který vlastně dělal na probační a mediační službě (...)řikal, že taková ta technika tisícero posledních šancí jakože prostě nefunguje, že to musí bejt, možná, že i to třikrát je jako hodně.“* (Podnikatelka 4)

Problém s docházkou u cílových zaměstnanců zmiňovali všichni respondenti, nicméně tyto případy řešili víceméně standardně. Zaměstnanci byli seznamováni s dočasností své pracovní smlouvy, kdy tyto a podobné situace byly důvodem jejího neprodloužení. Na druhou stranu podnikatelé nechávali prostor pro nápravu pochybení. Například podnikatel 3 uvádí:

„...v případě, že by byla zas nějaká jiná zakázka a my bysme potřebovali to natáhnout a dodělat tak se to může dorovnat tímto způsobem a on ví, že má ten vroubek a tím by ho smazal. Takže jakoby neuplatňujeme nějaké placení přesčasů,

ale prostě započítá se mu to do té standartní hodinové sazby nebo do té doby. Je to jedna z možností.“

Podnikatel 1 označil jako potřebnou metodu pro práci s cílovými zaměstnanci „cukr a bič“. „...tím bičem se rozumí to, dát tomu člověku zakotvit a udržet si ty, nějaký režim dne a pracovní návyky, to bych řekl, že je hrozně důležitý. Tím samozřejmě mu poskytnete nějaké základní sociální prostředí a zázemí, protože ty lidi často žili velmi alternativně a v izolaci a druhá je ta s tím cukrem s tím, že vlastně my jsme tolerantní oproti klasickému zaměstnavateli. To znamená, my toho člověka nevyhodíme hned. Vyhodíme ho taky, protože nemůžeme přijmout to, že by někdo porušil kardinální pravidla těchto programů, který nejsou úplně nízkoprahový, my jsme spíš středně, nebo vyšší práh programu. To znamená, pokud by byl intoxikován nebo pod vlivem alkoholu, nemůže tady pracovat dál. Buď přerušit, nebo ukončit musíme. A vlastně my je, čím ty lidi jsou připravení, čím dál víc, jak vnímáme práci našich kolegů na to, aby tady obstály. To znamená, že tohle, často už vůbec není problém a jde o to spíš jim pomoci ukotvit jim ty zaměstnanecké, dobré návyky. (...) Tam zásadní je práce s jejich motivací, s jejich, s tím co, s těma danostma který mají. My můžeme poskytnout dostatečné, jak to říct, režim, kterej jim bude v tomle tom jim pomáhat. Ta kombinace toho vyžadování, vymezování to je ten bič v kombinaci s tím cukrem. Samozřejmě my máme určité pochopení pro jejich pozastavení, a protože tam nejsou schopni třeba ani v určité chvíli něco překonat.“

Důležitá je tedy vždy podpora a projevení zájmu o zaměstnance. Vždy musí být zohledněn individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům a zde potom zohledňovat na kolik by měla být pravidla striktně vyžadována, avšak jsou též výjimečné případy, kdy je nutné radikálně zakročit, tzn. okamžité vyloučení. Při rozhodování o vyloučení z podniku se však nejednalo o banální situace, v podobných případech jako uvádí podnikatelka 4, by běžní podnikatelé pravděpodobně okamžitě ukončili se zaměstnancem pracovní poměr.

„...co se týče toho, těch drog, tak to jsme měli zkušenost jenom u jednoho klučiny a tam to, tam to nešlo jako moc pořešit no. Měl nějaký svůj životní standard, nechtěl se ho vzdát, akorát že, prostě musíte dbát na nějakou bezpečnost práce a to nejde no, nejde to skloubit. Takže to, teď jsme to zjistili, že to prostě a to byla jenom mariána, to jako žádné tvrdé drogy to nebyly, ale i tak jako, trochu rozostřený ten úsudek a není to úplně ideální. Ta práce třeba taky nebyla odvedená tak, jak by měla být, takže dvakrát napomenutí a potřetí. (...) Když tak máme prostě u sebe vždycky takové

trubičky foukací, takže můžeme namátkou. (...) A když už se stalo a bylo to evidentní, tak otočit na patách a fič domů, zítra přijdi a promluvíme si.“ (Podnikatelka 4)

Vztahy na pracovišti

Vedle dodržování pravidel na pracovišti se objevily i požadavky na jasné vymezení hranic vzájemných vztahů mezi podnikateli, nadřízenými a cílovými zaměstnanci. I když zde byl zdůrazňován princip rovnosti a normální, běžný přístup k cílovým zaměstnancům, objevovali se i požadavky, které podnikatelka 4 nazvala jako „štábní kulturu“. V rámci takovéto kultury by mělo být zachováno například vykáni, jak dokládá podnikatelka 4:

„...Aspoň teda já si myslím, že to je hodně důležité, že nechat jakoby tu štábní kulturu, i když se třebaš potom večer někde griluje a to tak nechat si to vykáni no. Protože potom tam může hrát to, že si začnete tykat a třebaš já vlastně kolegům, kteří máme jako na starosti celou firmu, tak jsme vlastně jakoby v zásadě jedni z těch nejmladších a ono to může někam sklouznout a nemusí to být úplně příjemné potom. Takže jakoby nechat ten statut toho vykáni, to tak udržuje takovou tu příjemnou atmosféru a mít nějakou takovou tu kulturu štábní trošičku. (...) Ale co se týče kluků, tak třeba Karel, ten si na to nemohl zvyknout, jako že by si měl nechat vykat, když jakoby věkově jsou prostě na tom zhruba stejně. A já jsem mu říkala, nedělej to, polezou ti po hlavě a nakonec se teda jako nechal zlomit, s jedním si tykal a neplodilo to úplně to správné, nebylo to jako úplně dobré, ale klučina myslím po dvou měsících odešel takže.“

Podnikatel 3 vnímá štábní kulturu potřebnou pro pracovní vztah s cílovými zaměstnanci, ta by však neměla být úplně oddělena od citlivého a chápajícího vztahu:

„...je tam třeba i to nebezpečí, že člověk si je nemůže pouštět až moc k tělu, protože oni toho potom můžou zneužít. (...) Takže prostě musí s nimi pracovat tak jako opatrně ale důležitá je ta blízkost k nim. Čili opravdu volit tu cestu jednak komunikace, některé věci posílat skrz jejich nadřízené, a některé věci zase řešit s něma.“

Podnikatel 3 naráží na významný jev ve vztahu k cílovým zaměstnancům, ten bych si dovolila nazvat jako balancování mezi důvěrou a nedůvěrou. Tady už se mohou názory podnikatelů rozcházet. Podnikatelka 4 i podnikatel 2A považují za nutný právě vztah vzájemné důvěry, který vede k utužování vztahů na pracovišti, k pocitům pohody.

„...je důležité aby ti lidi byli v pohodě, aby, aby jste si s nima našla nějaký komunikační kanál, aby přistoupili na ty pravidla, které mají dodržovat.“ (Podnikatel 2A)

Podle podnikatelky 4 se tohoto vztahu dá docílit i naplňováním potřeby vzájemného neformálního setkávání, čímž se buduje i potřebná týmová stabilita. Cíloví zaměstnanci mají zároveň možnost získávat a stabilizovat chybějící sociální kapitál jak zmiňuje FEANTSA (Employment...):

„...mají třebas rádi, když, když se o víkendu něco, něco uspořádá, něco společného jo. (...) skoro každý víkend, když je hezky tak se jde sednout. A je to takové jako prima, protože neformálně se pobaví, ne jenom o tom jakoby, co oni řeší, ale taky třeba o zakázkách, jaký je ten plán na týden, práci, co se bude dělat a jako. Je to takové, že, jakože hezké, no.“ (Podnikatelka 4)

Nicméně týmová stabilita by měla být nastavována už od samého začátku budování pracovního kolektivu. Podnikatelé k tomu využívali různé odborné i neodborné přístupy, často se tam však opakovala pomoc psychologa, supervizora či mediátora, někdy v jedné osobě. Participaci mentorů na vytváření a stabilizaci pracovního kolektivu a postupné budování sociálního podniku a jeho kultury zmiňuje i Ferguson (2007) ve své práci „Social Enterprise Intervention“, nicméně tady je mentoring brán v kontextu celého modelu, který má své přesné fáze a charakteristiky. Podnikatelka 4 se svými kolegy využila pro budování zaměstnaneckého systému startovní mentoring:

„No, oni vlastně, kluci měli nastavený mentoring ze začátku. To znamená, ten byl postavený na tom, že se seznámili s chodem firmy ze začátku, když nastoupili, tak měli vždycky setkání, na kterém jsme si objasnili jakoby ty pravidla, naše očekávání, jejich očekávání, prostě vyjasnilo se to. Potom vždycky člověk, nějaký mediátor, který tady tyhle ty věci jako pomohl ustálit a ty pravidelná setkání se opakovaly. Bylo to, já nevím, tak jedenkrát do měsíce jo. Něco bylo formální a něco bylo méně formální, tak jako neformální spíše, kdy se to třebas jako nějak si ujasní, jako ať už nějaké třebas pracovní povinnosti, kdo co má nebo si chlapi něco vyřikají mezi sebou, ale mít prostě asi takový jako nějaký ten čas, kdy ti zaměstnanci si sednou spolu a pobaví se o tom jako, co vidí oni špatně, co vidíme my špatně nebo co vidí dobře, to je taky důležité. (...) Takže jako, mít ten čas i jakoby pro sebe, pro ty zaměstnance, udělat si ho. Takzvaně si pokecat no. (...) Nebo my to tak aspoň máme a zjistili jsme, že to funguje.“

V konkrétním případě, který uvádí podnikatelka 4, jako příklad týmové stability a vztahu důvěry se to projevilo takto:

„...pomohlo to řešit třebaš takovou situaci, že kluci šli vlastně do Nedvězího, šli tam na zakázku a druhý den hlásila paní, že se jí ztratil telefon a už jsme s těma klukama měli nějakou praxi, už jsme jako věděli nějaký ten den, nějaký pátek už jsme s něma byli, takže Karel za nima zašel, ptal se, jako jestli teda někdo něco si nepučil. A oni že ne, že tam žádný telefon ani nebyl, že prostě to je vyklizený ten byt. No a nakonec to dopadlo tak, že paní za měsíc volala, strašně se omlouvala, že si to strčili do šuplíku někde prostě vedle postele. Takže, ale jako v tu danou chvíli prostě řek „podívejte se, jako naši kluci nic nevzali“ a postavil se za ně a oni to věděli, oni to věděli a taková důvěra jako, ano někdo mi věří, někdo prostě za mnou stojí. I to je důležité no.“

Jak už jsem ale naznačila výše, vztah důvěry nebylo to jediné, co se u podnikatelů objevovalo, zatímco podnikatelka 4 hovoří o navázání vztahu důvěry se kterým je potřeba si dát mnoho práce, podnikatel 3 je toho názoru, že je potřeba se ujišťovat a počítat se lží:

„Jako nejdůležitější na co se je potřeba připravit, je jako nějaká důvěra, jo nebo podívat se na to, jestli ten člověk mi lže nebo nelže, získávat si nějakou zpětnou vazbu od dalších lidí, abych jako neposlouchal jenom toho člověka, to co on mi říká, abych taky vnímal ty ostatní, jak ho vnímají oni a poskládat si tu mozaiku, jo, abych věděl, jestli ten člověk je lhář nebo opravdu se mu dá věřit. Z toho vlastně pramení veškeré ty celkové nastavení toho fungování člověka, do jakého týmu nebo do jaké skupiny ho zařadím, jestli bude pracovat s tím nebo s oním nebo je rozdělím, prostě aby to fungovalo.“ nebo *„Když mi třeba něco řeknou, tak si to ověřit tou zpětnou vazbou zase z jiné strany. Takže když za mnou někdo přijde, že chce zálohu, že si našel bydlení, jo, tak nejdu hned pro peníze a že ho hned vyplatím, ale zavolám si toho vedoucího toho jeho sekce, jestli o tom ví, nebo co si o tom myslí, jaká je situace, prostě nějaké ověření té skutečnosti, jo a pak se rozhodneme. Takže člověk jakoby musí zkoušet se dotazovat i z druhé strany, jestli to sedí.“*

Nicméně nakonec i podnikatel 3 uznává jistou míru důvěry, aby bylo vůbec možné nějak v podniku plánovat a řídit si zakázky.

„Jako je potřeba mít takový lidi, abych se o ně dokázal opřít, že přijdou, že když mám rozplánovanej nějaký plán činností, tak, že se nestane, že najednou někdo nedorazí a najednou mi tam bude ten člověk chybět a vznikne jakoby problém i

s důvěrou vůči zákazníkům. Třeba řekneme, že přijedeme ve středu a najednou bysme nepřijeli jo.“

Mentor, kouč, garant

Všichni sociální podnikatelé zmínili některou z variant podpory svých zaměstnanců, mimo psychology, supervizory, sociální pracovníky aj., kteří se v sociálních podnicích také více, či méně angažují. Mentor, kouč nebo i garant však nemají jen terapeutickou roli, plní zde také roli dohledu nad kvalitou prováděné práce, nad dodržováním stanovených pravidel, ale i nad mírou naplnění potřeb cílových zaměstnanců.

Mezi jejich činnosti patří asistence s hledáním bydlení, s vyřizováním dávek pomoci v hmotné nouzi, poradenství a řešení exekucí, trénink komunikačních dovedností, podílení se na rozhodování o přijetí či propuštění cílových zaměstnanců, někde se pak činnosti kombinovali i se zadáváním instrukcí, rozdělováním práce a kontrolou prováděné práce přímo na pracovišti nebo se dělily mezi více osob, ale mnohdy se jednalo o člověka schopného vykonávat alespoň z části kombinaci těchto činností.

„...třebas náš technik, který vlastně tuhleto funkci plní, tak on s nima řeší, on s nima prostě řeší to, že kluci mají exekuce, takže tady tohleto s nima řeší, řešil s nima to bydlení, hledal prostě alternativy, jak by se to dalo zvládnout. Když byli vlastně kluci, ze začátku ti mladí hlavně, tak ukradli někde pancéřové dveře a asi jim to došlo, že to prostě nebylo úplně ideální, optimální, tak za ním zašli, řekli mu to. Takže on potom jakoby pomáhal řešit to s nima, okamžitě jako to vrátit, že jo, odvést, samozřejmě přijela policie, tak to řešil i s policií, snažil se to vysvětlit. Takže jakoby ten nápomocnej, prostě.“ (Podnikatelka 4)

Tento zaměstnanec tedy musí zvládat několik různých funkcí v rámci své profese najednou, k čemuž jsou zapotřebí specifické vlastnosti a dovednosti jako jsou znalosti z daného oboru podnikání a znalosti ze sociálních oborů. Co se týče vlastností, musí jít o člověka přísného, ale zároveň empatického, tolerantního, trpělivého, psychicky stabilního.

„Opravdu taková ta striktnost, aspoň teda úplně ze startu je velice důležitá a občas je potřeba jim to připomenout, že se pracuje proto, aby se celá firma užívala a nejenom pro to, aby oni mohli chodit do práce.“ (Podnikatelka 4)

„V podstatě, on je vlastně takovou prodlouženou rukou jo.“ (Podnikatel 3)

Na obdobné, i když ne tak náročné pozici se může ocitnout i cílový zaměstnanec, který prokáže velkou míru zdatnosti v konkrétní činnosti, navíc je schopen tyto své dovednosti a znalosti předávat ostatním zaměstnancům. Tento pracovník se tak dostává do pozice nadřazeného nad ostatními zaměstnanci, má zde možnost uplatnění, které by pravděpodobně na pracovišti v rámci otevřeného pracovního trhu nezískal. Pro podnikatele to má zejména efekt odlehčení.

„... když vezmu třeba ty zednické práce, tak mám jakoby toho kouče, toho zedníka, který dříve pracoval sám na sebe jako živnostník, a ten člověk, když to řeknu, tak na něm to stojí a on si řekne, koho chce k sobě, koho může tak jakoby naučil víc té zednické praxi.“ (Podnikatel 3)

„oni vlastně jakoby nastoupili a ted'kom už tady ty klučiny dva, každě vyfasoval dva do té svojí skupinky, no a začalo se a oni třeba „Proč to neděláš, proč to děláš, jak to děláš?“ a už si je jako začali korigovat v rámci té svojí jako party a zároveň nám hlásili „Ten a ten nepřišel ráno, co s ním mám dělat, mám pro něj zajet, co mám jako...(…), že nám to jako spoustu jakoby starostí, hlavně tomu mistrovy vlastně, který měl na starosti celou tu pracovní skupinu, odlehčilo podstatně a mohl se věnovat dalším věcem.“ (Podnikatelka 4)

Výběr zaměstnanců

Zvláštní subkategorií v rámci vlastních strategií sociálních podnikatelů je příjem nebo nábor nových pracovníků. Aby bylo vůbec možné s touto cílovou skupinou pracovat, je důležité pochopit problematiku bezdomovectví, o čemž hovoří také podnikatel 2B. Pokud podnikatel dopředu nezíská dostatek informací o této problematice, může mu to komplikovat soužití v rámci pracovního týmu, s čímž jsem se setkala při rozhovoru u podnikatele 3:

„Potom třeba mě, osobně vnímám, když ti lidi mají nějaké svoje, ať už dluhy nebo nějaké problémy a dostávají nějaké zálohy nebo dostávají nějakou mzdu, odměnu a potom já přijdu za nima na kontrolu a vidím, že prostě, nechovají se jako řádní hospodáři s tím málem co mají. Že prostě, když já bych měl prostě pár tisíc, já nevím, stát za mě zaplatí ubytování, mě zůstane v ruce, plácnu, třeba čtyři tisíce, tak mám to na den prostě několik málo korun, které potřebuju na tu svoji obživu. Takže si asi koupím nějakou tu obyčejnou vodu a k tomu prostě nějaké pečivo a prostě nějak se budu stravovat a já třeba přijedu na tu kontrolu na tu zakázku a vidím, že prostě si koupí chlapi coca colu jo a nějaké saláty a tak dále, jo, že mohli si koupit

svačinu za úplně jiné peníze, než za které si ji koupili. Já jim do toho nekecám, protože je to jejich svobodné rozhodnutí, ale v okamžiku, kdy mi tady přijdou, že chtěou zálohu a už by to mělo být jakoby na dluh, tak v tu chvíli jsem potom já nepříjemný a jsem schopen jim tady to jako vpálit. Že prostě je třeba kupovat si takové věci, na které mám jo.“

Problém s hospodařením se u lidí bez domova vyskytuje poměrně často, já jsem se s ním setkala na svých odborných praxích v rámci terénních programů nebo v azylovém domě. Tady je důležité se zaměstnanci pracovat na cílech, jak s penězi zacházet, na tvorbě plánů a rozpočtů, čemuž se více věnovali například podnikatelé 2A, B, ale i ostatní podnikatelé, zejména pak ve vztahu k exekucím a jejich splácení.

„...a máme zároveň kontrolu i vlastně nad určitými rozpočty těch lidí, nebo ne kontrolu, ale prostě náhled do toho. (...), máme přehled teda o tom, jestliže ten člověk hospodaří a ví, že hospodaří a potom máme přehled, když je úplně ztracen.“
(Podnikatel 2A)

Podnikatel 3 měl pak větší tendenci k chválení a sympatizování s cílovou skupinou žen ohrožených na pracovním trhu z důvodu vyššího věku, dlouhodobé nezaměstnanosti a rodičovské dovolené, které byly v sociálním podniku zaměstnávány v rámci jiné činnosti než muži bez domova. Tato cílová skupina zaměstnankyň měla více zachované sociální návyky a tendence zaměřovat se na budoucnost, což lidé bez domova ztratili (Vágnerová, 2012, s. 752). Pochopení problematiky bezdomovectví tak může podnikatelům usnadnit chápání myšlení a chování jejich zaměstnanců, což je ve snaze o jejich integraci do většinové společnosti žádoucí.

Velmi důležité je pak zjišťovat u přijímacího pohovoru maximum možných informací o zájemci, což je samozřejmě důležité i v průběhu zaměstnávání. Už od začátku se totiž tvoří intence vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V pohovorech se pak podnikatelé hodně zaměřují na samotnou motivaci, očekávání a konkrétní životní situaci zájemce:

„No a v podstatě principiálně to u nás funguje tak, že každý člověk, který má zájem o práci tak musí projít jakoby dvoukolovým výběrovým řízením, když to řeknu z pohledu dnešní personalistiky. To znamená jak předvstupní nezávazný pohovor, ve kterém my si mapujeme a zjišťujeme, jaké jsou souvislosti a jak opravdu je akutní jeho sociální situace a životní situace a pak je potenciální pozvánka k druhému

pohovoru, který už je vlastně vstupním pohovorem. Pokud se do té doby nic nezmění.“ (Podnikatel 1)

„Já přemýšlím, jako určitě je hodně důležité, už jsem zmiňoval tu motivaci těch jednotlivců a to znamená, co je jakoby tím jeho hlavním motorem, co ho baví, jestli opravdu tu práci vnímá jako jenom prostředek k získání finančních prostředků, anebo vnímá opravdu to, že získává tu praxi, to jsou dva jako rozdílné pohledy a v tom pramení to celkové nasazení toho člověka. Takže já bych řekl, že za celou dobu co fungujeme, tak se setkáváme s oběma skupinami. Jako snažím se eliminovat jako na začátku při těch pohovorech ty, kteří jdou vyloženě po tom získat nějaké finanční prostředky, protože mi jim ani nemůžeme nabídnout žádné velké finanční prostředky, nejdeme na principu nějakých odměn nebo bonusů, které jsou třeba běžné v jiných stovebních firmách (...) tohle mi nejsme schopni nabídnout, protože veškerý zisk který z toho nějakým způsobem vygenerujeme, a ty bohužel zisky nejsou nijak vysoký, tak vlastně se snažíme pořád točit ve firmě, jo. (...)...u těch pohovorů se to snažím trochu vyzorovat, kdo jak je nastavený a co od toho očekává a snažím se tu práci nabídnout těm, kteří mají tu motivaci k získání té praxe. Jak získají tu praxi, tak mají samozřejmě další motivaci k tomu, že chtějí třeba někam jinam. Mít stejný peníze nebo mít více, ale chtějí se posunout.“ (Podnikatel 3)

V tomto případě rozhodně hodnotím snahu podnikatele zjistit konkrétní úroveň motivace, na druhou stranu, když se podrobněji věnujeme bezdomovectví, zjišťujeme, že z důvodu dlouhodobě neuspokojovaných potřeb, tyto lidé časem při hledání zaměstnání preferují hlavně zisk, aby si tyto potřeby zajistili, o čemž hovoří také Konečná (2014). Neměli bychom tedy tuto úroveň motivace úplně zavrhnout, i když samozřejmě chápu, že zde musí být pro podnikatele ještě něco víc, co by mu pomohlo se ohledně přijetí daného zájemce rozhodnout.

Podnikatelka 4 považuje za podstatné zjistit nejen motivaci, ale také si odhadnout k čemu člověk tíhne, co ho baví a snaží se to posuzovat i z ekonomické stránky, což je u podnikání velmi důležité:

„Takhle, nemusíte to poznat a nemusíte to třeba zjišťovat, ale ono se to potom projeví na tom budgetu zase, na těch financích. Vlastně zjistíte, že jste dva měsíce platila člověka, kterého absolutně vůbec jako nikdy v životě už nepřinutíte k ničemu, co potřebujete dělat vy jo. Takže pozjišťovat si, co má rád, co rád dělá, čemu se věnuje, aby to měl i nakombinované s jeho koníčky a potom jako ho zařadit do toho pracovního procesu, pokud vám to pasuje, jakoby do pracovní náplně, kterou

potřebujete.“ Jako příklad pak uvádí: „Máme třeba tu jednoho chlapíka, který miluje práci na zahradě. Takže nějaké údržby zahrad, jednoduchá činnost to by taky bylo super. Další zase strašně rád štourá v autecch takže když jsme si říkali jako o té půjčovně, když jsme začali uvažovat, tak, že by tam mohl dělat třeba servisáka, jako vždycky to zkontrolovat v jakém stavu to je, opravit to případně a podobně no. Ale zase je to o tom toho člověka odhadnout na co má talent a hlavně ho nikdy netlačit do práce, kterou nechce dělat. To je kontraproduktivní.“

Podnikatelé musí reagovat také na aktuální potřebu daných pracovních pozic v podniku. Kromě podnikatele 1 byly podnikatelé schopní zaměstnávat spíše menší množství osob a to na delší dobu, proto si nového zaměstnance pečlivě vybírali:

„...jinak se snažím samozřejmě, aby nějakou tu zkušenost ten člověk v tom co děláme, měl. Neříkám, nemusí umět všechno, ale třeba setkáváme se s tím, že děláme některé zakázky přípravné i třeba kolem dřeva, takže když ten člověk má zkušenosti s tesařinou nebo truhlářinou, tak se to hodí jo. Protože se setkává s některými už dalšími věcmi, které může vnést jakoby do toho týmu. Ale zedníků je vždycky málo a zedníky bysme hlavně potřebovali.“ (Podnikatel 3)

Podnikatel 1 oceňuje přednosti pracovního pohovoru i z hlediska integračního. Vstupní pohovor může jedinci sloužit jako nácvik, až se bude v budoucnu snažit najít zaměstnání na otevřeném pracovním trhu:

„...nicméně mám vyzkoušeno, že lepší je nechat toho člověka projít těma pohovorama u nás vstupníma a předvstupníma, bez toho dalšího odborného pracovníka čistě z nácvikových důvodů. Protože ten člověk bude vystaven úplně stejné situaci, až bude odcházet od nás. Půjde do normálního zaměstnání, bude si ho hledat a nebude tam nikdo stát za ním, kdo mu bude krýt záda. Někteří lidi to fakt potřebují, že jsou v takové situaci, i třeba mají v rámci nějakých osobních zkušeností nebo i diagnózy takový, že neví jak zvládnout situaci, když ten zaměstnavatel je vystaví nějaké nenadálé otázce typu, že se tam prostě nějakým způsobem prosákne to, že jsou, že mají za sebou výkon trestu, že mají záznam v trestním rejstříku, že užívali drogy. Oni se samozřejmě tady těm tématům taky učí, jak se jim vyhnout, minimalizovat, protože hold to stigma společenský, tady sociální, je daleko větší než to zdravotní. A způsobí, že třeba totálně to člověku znemožní tu budoucí práci vykonávat, protože pak všichni v té firma řeknou „Pozor na něho, ten bral drogy, ten kradl, kdo ví, co se tady stane“ jo. To jsou věci, který jsou hodně složité a je potřeba k nim velmi citlivě a správně ty lidi navést, aby věděli jak mají tyhle věci říkat,

anebo je ani nemusí říkat. Kde ze zákoníku práce vyplývá, že já musím sdělit, že jsem. Dokonce to tak porušují zaměstnavatelé v České republice, že se doptávají na tudle věc u profesí u kterých to zákon vůbec nevyžaduje.“

Dále podnikatelé postupně ověřují schopnosti cílových zaměstnanců, které souvisí opět s ekonomickým hlediskem sociálního podniku. Ani v sociálním podnikání nesmíme zapomínat na zisk a na produktivitu, i když bychom měli samotnou produktivitu posuzovat mírněji.

„nabízeli jsme ze začátku jenom poloviční úvazek, aby jsme jako věděli jak fungují, jestli jsou schopní se zapracovat nebo ne. (...) Ale oni to jakoby, ono je to i ekonomicky docela náročné zaměstnávat tuhleto cílovku (...), protože oni opravdu ti lidi potřebují čas na nějaké zapracování. A vy třeba, já nevím, někdy to zjistíte hned a někdy zjistíte až za tři měsíce, že to prostě fakt jako nemá smysl.“
(Podnikatelka 4)

„...poměrně snadno si děláme zpětnou vazbu na to, jak ten člověk jednotlivý k tomu přistupuje, jak je zručný, jak moc je to o jeho nešikovnosti nebo lenosti nebo dalších neschopností se soustředit nebo pracovat. No a tam, tak, že jo říkám, tam je určitý riziko toho, já nevím, že tu práci chtějí odbýt jo, ale my ten výrobek prodáváme, tam bohužel, bohudík nemůžeme slevit, takže oni to okamžitě ví a slyší od nás.“ (Podnikatel 1)

„...potřebujeme, aby jako, tak to je prostě aby plnili určitá kritéria a byli schopni fungovat a zároveň aby jako měli nějakou vzestupnou tendenci no.“
(Podnikatel 2A)

Podnikatelé často preferovali možnost doporučení zájemce buď prostřednictvím ostatních zaměstnanců nebo byli přímo navázáni na poskytovatele služeb, kteří jim s výběrem pomáhali. Důležitost takové spolupráce uvádí též FEANTSA (2009, s. 6). Pokud se jednalo o sociální podnik, který fungoval v rámci větší organizace, což bylo v případě podniku 1 a podniku 3, pak zde byla uplatněna jistá návaznost těchto služeb na získání pracovního místa v sociálním podniku, avšak nedělo se tak automaticky. Vždy musely být splněny podmínky přijetí a také v tomto případě se objevovala preference zájemců doporučených těmito službami. Výhodou sociálních služeb v participaci na přijímání zaměstnanců do sociálního podniku je jednak jejich častý kontakt s cílovými osobami, ale také pomoc například při psaní životopisu.

„Jsme v organizaci, která má vlastně komplexní síť služeb, takže my jsme někde dá se říct v té poslední sféře služeb, kde ten klient odchází a už by měl být zcela připravený a stabilizovaný. Terapeuti s ním ukončují to své terapeutické cvičení, nějaké pohovory, plány, které si spolu poprvé zadali, když se spolu na začátku setkali. Ta doba je třeba dlouhá, klidně to může být od půl roku do 5 let, protože ten terapeut má v rukou toho klienta třeba i opakovaně. (...) Tady máme třeba opakovaně lidi po výkonu trestu a není to tak, že bysme to tak chtěli, ale svým způsobem je to ta nejlépe připravovaná skupina lidí. Jak po té terapeutické, tak po té nápravně-výchovné stránce.“ (Podnikatel 1)

„Počítám jako s doporučením, když mi už ten sociální pracovník toho člověka v uvozovkách odfiltruje na tom denním centru tak už to беру, jako že to je větší vstupenka k tomu, že ho vezmu já jo.“ (Podnikatel 3)

„Oni nám vlastně na začátku vyšli hrozně vstříc, protože jsme přišli úplně s debilním projektem a oni nám pomohli, takže jim budeme za to jako pořád vděční.“ (Podnikatelka 2B) „Zároveň tam jsou takové jako spojky, jako třeba v té Pohodě, kdy v podstatě pokaždé, když něco je potřeba tak tam ty lidi nám dycky jako nějakým způsobem jako reagují a snaží se nám vyjíst vstříc, takže to je prostě skvělé.“ (Podnikatel 2A)

„No těch forem spolupráce je různých. Je to spíš, buď je to spíš tak, že oni nám pošlou nějakou základní, e-mailem, zprávu o tom člověku, nebo nám ji sdělí telefonem no, když je to třeba potřeba rychle předat, zapíšeme do čekací listiny a následně se řeší věci další.“ (Podnikatel 1)

Návraty

Podnikatelé se ve své praxi setkávali s případy návratu zaměstnanců, které museli v minulosti propustit, ať už právě kvůli opakovanému nedodržování pravidel, nedostatečné snaze se na pracovišti uplatnit nebo hrubému porušení pracovního řádu. Pro tuto kategorii zaměstnanců pak musela být nastavena zvláštní pravidla, která měla zabránit opakování stejných situací, jež k vyloučení vedly. Přestože by se mohlo zdát, že zaměstnanec, který dvakrát udělal stejnou chybu, za kterou byl vyloučen, nebyl pro změnu situace dostatečně motivován, neměl snahu měnit zaběhnuté zvyky a rituály, nemůže být znovu přijat, tak aby práce s ním byla efektivní a skutečně vedla ke změně životního stylu a tím i k sociální integraci.

Podnikatel 1, který má se sociálním podnikáním s cílovou skupinou nejdelší zkušenosti, dokázal, že i v těchto případech je změna možná. Podnikatel 1 o této zkušenosti hovoří takto:

„...máme klienty, který se nám vrací zpátky do programu, opakovaně. To je taky zajímavá skupina lidí, protože z toho jsme vypožorovali jednu věc, že po těch letech vnímáme, že ty, kteří se vrací do programu, tak velká část jich nakonec uspěje, protože je vidět, že tam, a to je jedna z vašich otázek předchozích, že je vidět, že ty lidi potřebují daleko delší práci. A oni říkají, že to je sociálně patologický jev, že jo, dlouhodobá nezaměstnanost, která z toho automaticky plyne z toho všeho, co ty lidi prochází, ta se nedá odbourat za tři měsíce v takovémhle krátkodobém programu, ta se odbourává několik let. A tady zažíváme právě to, že vidíme toho člověka jeden rok, je tady tři měsíce, pak ho tři čtvrtě roku nevidíme, objeví se občas, řekne, že by hledal, že hledá práci, jestli bysme ho zase nějak nevzali. Přijde další rok a v tom novém roce už je jinde. (...)...to je úplně neskutečný zážitek, když víte, že ten člověk přišel zase, už je tady třetí rok po sobě a všichni si říkáme, toho už vzít ani nemůžeme, už ani nechceme, protože ta předchozí historická zkušenost už něco napovídá. A najednou se tam něco začne lámat a ten člověk po třetím pobytu tady normálně pracuje, má normální smlouvu. (...) Takže ty neunictní klienty, které všichni hrozně sledují, tady přesto občas zaměstnáme a vidíme, že to výsledek má. Je to hrozně dlouhodobý.“

Takové zjištění může sociálním podnikatelům rozšířit obzory pro rozpoznání vhodné chvíle pro změnu, čehož lze dosáhnout zvýšenou pozorností vůči jakýmkoli změnám či výkyvům. *„... člověk by měl, nebrat to na lehkou váhu a dycky jako zbystřet, co se děje a prostě reagovat na to hned určitě.“* (Podnikatelka 4)

Harmonizace aneb změna je možná

I s touto cílovou skupinou lze dojít nejen k jisté harmonizaci ve fungování v rámci sociálního podniku, jak dokládá podnikatelka 4: *„Já si myslím, že oni si tak jako zvyknou, že je to nějaké takové té harmonizaci celého toho pracovního týmu, že pochopí, co mi potřebujem a že nejsme až tak nároční. Že vlastně ty základní věci dodržovat a pak už to půjde. Takže si myslím, že za ten rok se to dá...“*

Podnikatel 1 vnímá jistý proces ve vývoji znevýhodněného zaměstnance, který může být opět individuálně dlouhý, někdy se nemusí jednat o celý rok, jak zmiňuje

podnikatelka 4 výše, ale i o velmi krátkou dobu, což velmi závisí na motivaci daného jedince:

„...adaptabilita a schopnost komunikace u nich se vyvíjí. Jsou lidi, kteří přijdou a ze začátku třeba jenom mlčí a není to jenom o tom, že mlčí, protože jsou v novém prostředí, ale že mlčí, protože jejich předchozí zkušenosti kromě té jejich izolace, ve které žili spoustu let třeba někde ve squatu nebo kdoví kde v kanálu, tak je radikálně jiná. Chcou něco změnit, ale mají spoustu věcí, který si nesou jo. Takže tak tam je ten posun vidět, ale taky přijdou lidi, na kterých od začátku vidíte, že mají jasno, mají motivaci. Jenom zrovna bydlí na ubytovně, jenom jsou zrovna po trestu, jenom mají zrovna extrémní dluhy. A jenom zrovna je všichni členové rodiny nebo oni se tak dostali do konfliktů ve vlastních rodinách, že nemůžou se tam vrátit. Takže jsou v podstatě v situaci na hraně a teď to, jak se tady chytanou je. Jsou motivovaní a mají snahu, takže za tři měsíce nebo i za měsíc odchází.“

Podnikatel 3 se více zabývá též integrací v rámci pracovního kolektivu, kde zdůrazňuje potřebu angažovanosti nadřízeného pracovníka nad činností zaměstnanců: *„On už si zvykne na nějaký režim jako, který tady funguje a ví, co se od něho očekává a v jakém tempu a tak dál, ale důležité je opravdu v tom počátku té spolupráce s ním intenzivněji pracovat, aby jakoby nepřevzal některé zvyklosti které jsou zavedené v tom týmu z dlouhodobého hlediska a které třeba bych chtěl odstranit, jo. (...) S každým novým člověkem si říkám, že tam mám tu možnost nějak do toho zasáhnout a nastavit nějaké nové pravidlo a nějakou změnu a prostě buď se to povede, nebo ne, no.“*

Podnikatel 2A vnímá proces změny u zaměstnanců takto: *„Je to běh na dlouhou trať. My existujem nějak jako tři roky i s cestou, takže se to jako všechno děje nějak dohromady, ale zároveň jsou jako konkrétní lidi, konkrétní příklady, u kterých já si troufám říct, že kdybychom nebyli v tu chvíli u nich, tak by nebyli v takových stádiích v jakých jsou teď, neměli by stabilní bydlení dva roky, neměli by dneska stabilní práci, možná by měli nějakou jinou, ale neřešili by se určitě do hloubky věci jako je oddlužení a prostě fakt jako zajištěné bydlení podobu dvou let a tak dále. Takže bych řekl, že se to jako daří. Ale jsou to jako krůčky, někdo jde rychlejc, někdo pomalejc, někdo sem tam spadne, ale samozřejmě je to ideální stav, tyhle lidi jako, ale hodně lidí se na to ptá, ale já dycky říkám, že to jako není jak zmáčknout čudlík a ten člověk se zamotá dva měsíce u nás a najednou bude ready. To jako nezáleží jenom na nás, že, kdyby jsme se na hlavu stavěli prostě.“*

Podnikatel 1 ještě dodává: „*Od nás odchází drtivá většina lidí do nějaké práce. Z toho většina dokonce do práce na smlouvu, protože ne všichni jdou na smlouvu psanou. A podle toho můžeme odhadovat, i podle toho jak je vidíme, jak jsou vybaveni a nastaveni, jestli to můžou zvládnout no a víme, že to zvládají. (...)...nám vlastně prošlo rukama nějakých 400 lidí. Za těch 400 lidí to vím prostě, že máme tam už zpětně mnoho let zpátky různé zkušenosti, který jsou, někteří velmi úspěšní, někteří běžně fungují.*“

Reálnou vidinu změny životní situace lidí bez domova prostřednictvím zaměstnání v sociálním podniku považují za nadmíru uspokojivé zjištění. Většina podnikatelů sice nemá dlouhodobou zkušenost se zaměstnáváním, neboť tyto podniky začali vznikat vesměs před třemi lety a to zejména s využitím evropských fondů v rámci programů OP LZZ a IOP jak uvádí například Jetmar (2010), přesto zde tyto zkušenosti existují. Velmi cennými informacemi pak disponuje podnikatel 1, který díky svázanosti s organizací v rámci, které sociální podnik funguje, existuje už více než deset let a může tak doložit více příkladů úspěšné integrace.

Zajímavé bylo též zjištění, že užívání alkoholu nebo drog na pracovišti není až tak častým problémem, jak by se u této cílové skupiny mohlo zdát, o čemž například Marek a kol. (2012, s. 77–80). Podnikatelka 4 toto jako problém nevidí. Za období podnikání byla snad pouze jedna zkušenost a to s kouřením marihuany. Podnikatel 1 zase oceňuje práci svých kolegů, tedy z návazných služeb, kteří toto pomáhají odbourat, pro něj pak zůstane, aby se zaměřil hlavně na získávání pracovních návyků, což mu značně ušetří práci. Podnikatelka 4 ještě dodává: „*dá se to korigovat právě těma pátečníma výplatama jo, že oni mají ten víkend, aby si pojuchali, aby si zablblí a potom v pondělí nastoupili do práce.*„

4.3.2 Lidé bez domova očima sociálního podnikatele

Další větší kategorií je pohled podnikatelů na osoby bez domova. Tento pohled není zcela zevšeobecňující. Samotní podnikatelé mi vždy řekli, že každý jejich zaměstnanec je velmi individuální osobnost, avšak opakovaly se zde některé rysy, o kterých je zmínka i v odborné literatuře zabývající se bezdomovectvím jako například nízká míra vnímání budoucího (Vágnerová, 2012, s. 752). Pokud se tedy podnikatel předem dostatečně připraví a načerpá o problematice bezdomovectví, alespoň nějaké vědomosti, nebude těmito zjištěními překvapen. Naopak může hledat

strategii, jakým způsobem s těmito rysy pracovat. V následující části vyjmenuji několik rysů, se kterými se u cílové skupiny mohou podnikatelé setkat. Nejde však o nějaký taxativní výčet, je to velmi individuální.

Motivace

Samozřejmě se může jednat o velmi kreativní a zručné lidi, ale roli zde hraje především vlastní motivace svoji situaci měnit, získat praxi a podílet se na fungování podniku. Sociální podnik pro tyto zaměstnance představuje stabilní půdu, kde je možné přečkat krizové období, zachovat si současné schopnosti a získat nové.

Ačkoli motivaci musí získat člověk sám, je možné mu k tomu uzpůsobit prostředí. Podnikatelé preferují, když jim přijde člověk motivovaný, ale zároveň vnímají jak vlastní podíl na této motivaci, tak podíl spolupracujících služeb, které k tomu poskytnou vhodné prostředí.

„Tak určitě pro ně je hrozně důležitý a tím pádem i pro nás, protože to nám hrozně pomáhá v té práci, když ty lidi jsou, když to řeknu, nějak nastartování, připravení. Tam je jasný, že impulz musí být to jejich vlastní nějaký prozření té situace, že musí tam být nějaká minimální vůle a motivace začít něco s tím dělat. A tohle pomůžou, ale všechny ty instance, všichni, který oni potkají jo. To znamená, není to jenom o těch sociálních pracovnících, našich kolezích a terapeutech a psychologích, ale je to samozřejmě o vězeňské službě, o úřadu práce, o celé komunitě místní, protože spoustu lidí, těhle lidí vnímá, tak jak se dívá obecně ta společnost na bezdomovce, že jo. Jako něco co na těch ulicích je potřeba aby se vymýtilo, ale nikdo vlastně neví, jak a nikdo nechápe to, že ty lidi mají svoje životní příběhy, který jsou, možná hrozně podobný našim životním příběhům, akorát že v jedné chvíli se to dostalo někam, že dopadli.“ (Podnikatel 1)

Pro podnikatele je tedy důležité zkoumat, alespoň minimální počáteční motivaci před vstupem do sociálního podniku, neboť to má vliv na jeho výkon, pracovní nasazení a tím i na udržitelnost podniku. Nedostatek motivace pak způsobuje neuspokojení a neustálou fluktuaci. Marek (2013, s. 269, 297) upozorňuje i na důležitost atraktivnosti daného zaměstnání pro jedince tak, aby v něm mohl dosáhnout pocitu úspěchu.

Zkoumání potřeb

Aspektem, který musí sociální podnikatelé hodnotit, jsou potřeby cílových zaměstnanců. Pochopitelně i běžní zaměstnavatelé musí zkoumat potřeby zaměstnanců, aby si je udrželi a rozvíjeli jejich schopnosti k zajištění větší produktivity a tím i zisku. Nicméně sociální podnikatelé začínají skutečně od toho nejnižšího stupně Maslowovy pyramidy, tj. zajištění základních životních potřeb.

Hlavní zásadou pro získání práce v sociálním podniku je mít alespoň nějaké bydlení, postačí na úrovni poskytovaných sociálních služeb, jako je azylový dům. Podstatné je, aby měl zaměstnanec přístup k hygieně, měl prostor, kde si může odpočinout.

„...aby si mohly prostě ty věci mít někde uložené, byli v klidu, v noci se vyspali a tyhle ty věci.“ (Podnikatelka 2B)

Práce v sociálním podniku pak zabezpečuje přístup k pomoci najít si bydlení stabilnější. Podnikatelka 4 dokonce přichází s vizí:

„...jako vízi máme takovou, že by jsme tu nemovitost, kterou teďko máme pronajatou, časem třeba koupili. Udělali tam pořádné zázemí, včetně kanceláří, skladů a všechno a nahoře, v těch půdních prostorách prostě vystavěli klasické byty a tím pádem by se nám to tak moc hezky propojilo.“

Neméně důležitou potřebou jsou peněžité dávky. Většina podnikatelů zabezpečovala buď pouze částečný pracovní úvazek nebo práci na dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti. Dávky pomoci v hmotné nouzi a příspěvek na bydlení, jsou tak naprosto legitimním a žádoucím dorovnáním příjmu. Někteří podnikatelé považovali zajištění dávek za podmínku přijetí do podniku. Podnikatel 1 to komentuje slovy:

„...pokud tady má pracovat, tak to musí mít zajištěný se vším všudy. Takže příspěvek na bydlení a hmotná nouze. V tu ránu ten člověk je na začátku nastartovanéj k tomu, aby neměl důvod říct, že finančně nestíhá.“

Na druhou stranu se sociální podnikatelé setkávali s problémem spojeným se strachem cílových zaměstnanců, že o dávky a jistotu z toho plynoucí přijdou, což u cílové skupiny lidí bez domova působilo demotivačně, buď k tomu aby práci v sociálním podniku vůbec přijali, nebo aby odpracovali více hodin. Dávky se tak mohou stát i organizačním problémem. Podnikatel 3 k tomu uvádí:

„Pánové se na to dívají, že mají nějaké dávky, příspěvek na bydlení a nevím co všechno dalšího a to v nějaké výši a pakliže mají někde pracovat a nepracujou na plný úvazek, což třeba dnes nejsou na plný úvazek, tak se snaží dosáhnout maxima

toho, aby nepřekročili polovinu minimální mzdy. V tu chvíli nepřicházejí o žádné další příspěvky na bydlení a tak. (...) nechtějí být na tom bití, že začali něco dělat.“

Nízká kvalifikace

Podnikatelé zde zmiňovali například nízké nebo žádné vzdělání a pracovní nezkušenost. S tou se můžeme setkat u mladých lidí bez domova.

„Protože ti mlad'oshi, to jsou všechno kluci, kteří nemají za sebou žádnou jakoby pracovní zkušenost, nemají za sebou žádnou, ať už praxi nebo nějaké návyky pracovní.“

(Podnikatelka 4)

„Ono ještě platí to, že ty lidi jsou nízko kvalifikovaný s minimální předchozí pracovní praxí. Což jsou obrovský bariéry. A tam je potřeba si dát potom samozřejmě v souvislosti s tímhle tím pozor na věci, který s tím souvisí. Když mám nízkou kvalifikaci, malou pracovní zkušenost předchozí, tak logicky nebudu mít ani třeba čas to, nebudu mít buď sebevědomí, anebo naopak nebudu reálně vidět ty svoje možnosti.“ (Podnikatel 1)

Nízká pracovní výkonnost

S nízkou mírou pracovní výkonnosti by měl sociální podnikatel počítat hned od počátku a podle toho pak plánovat i zakázky.

„Z počátku jsem měl třeba představu, že to pojede všechno rychleji a dneska jsem už víc prozřel a prostě dávám si větší časovou rezervu jo. A radši počítám s větším, s větší cenou za tu práci abych taky zohlednil to, že ty náklady budou vyšší, že to budou dělat déle.“ (Podnikatel 3)

Podnikatelé také zmiňovali potřebu zvolit si pro podnikání jednoduchou činnost, kterou tito lidé vzhledem ke své kvalifikaci a pracovní výkonnosti dokázali zvládnout.

„...vymýšlet takové práce, kde opravdu můžete, jakoby těm lidem, která nevyžaduje tolik odpovědnosti. Přece jenom na těch stavbách, my to máme hlavně na ty stříkané izolace a nějaké ty drobné stavební práce, což jako je zvládnutelné, ale opravdu nějaká jednoduchá činnost pro ně prostě vymyslet. Takže jsme třebaš teďkom přišli s tím, že by jsme možná si i půjčovnu otevřeli, což prakticky znamená akorát ráno otevřít, vydat prostě, vyřizovat objednávky a to už může třebaš někdo

zkušenější, ale v zásadě třebaš zkontrolovat technický stav vrácených věcí a skladníka a takové.“ (Podnikatelka 4)

„my třeba děláme práce, které jsou běžné, které dokáží zvládnout řekněme každý chlap v domácnosti, kolem baráku ale spíše jde o ten čas, který je potřeba tomu dát a ten lidi nemají.“ (Podnikatel 3)

I tak se, ale může podnikatel setkat s nutností některé náročnější zakázky odmítat.

„...omezení nastává tehdy, když jdeme do zakázky, která jakoby obsahuje jakoby více kvality, jo. To opravdu znamená odvést práci ve vysoké kvalitě, tak to je pak velké riziko, takže to je znát i na tom začátku, kdy třeba vidím tu vidinu toho zisku pro firmu a zakotvení práce, tak prostě z toho pak vycouvnu a řeknu, ne do toho nepůjdeme, protože vidím ty velký rizika, které tam jsou třeba se zárukou a tak dále. No takže to je jako důležité umět jako odfiltrvat na co máme v podstatě.“ (Podnikatel 3)

S nízkou pracovní výkonností se pojí také potřebná doba pro zpracování, tady to závisí právě na náročnosti pracovní činnosti a potřebné míře kvalifikace, jež může být vyžadována.

„...oni opravdu ti lidi potřebujou čas na nějaké zpracování (...), teď už třeba jsou samostatní po tom roce, už bych řekla, že samostatně fungují. Stačí jim napsat, kde mají zajet a pak je během dne překontrolovat a už to mnohem lepší no.“ (Podnikatelka 4)

S ohledem na nízkou pracovní výkonnost a potřebu produkovat zisk musí podnikatelé zvažovat množství cílových zaměstnanců, které budou ještě schopni zaměstnat, aby si zajistili udržitelnost, popřípadě je kombinovat se zaměstnanci mimo cílovou skupinu. Pokud se podnikatelé rozhodnou upřednostnit více integrační charakter a zisk upozadit, pak si musí být schopni zajistit dostatek vnější finanční podpory.

„Tak my máme taky nějaké ty své dotace, kde v tom rozpočtu je to vícezdrojový rozpočet. To znamená, máme tam nějaké velmi malé peníze od kraje, extrémně malé peníze od města. (...) No a potom máme nějaké peníze od soukromého dodavatele a ty jsou poměrně velký. Nicméně to na ten komplex udělá dejme tomu v tom našem objemu ročních provozních nákladů celkových někde kolem 55%, zbytek si musíme vydělat sami. Což, zase se musím pochválit, že co mám zkušenost, jak jezdíme po těch různých obdobných projektech tohoto typu, tak a zvláště v zahraničí

to nikde nedosahuje třeba více než 20 % vlastní produktivity, vlastní tržby.“
(Podnikatel 1)

Docházka

Podnikatelé shodně konstatovali problém cílových zaměstnanců s docházkou na pracoviště. U někoho mohou výkyvy v docházce trvat déle, u jiného pouze první dva týdny. Jak už jsem popsala v subkapitole pravidla, je důležité nebrat tyto prohřešky na lehkou váhu, avšak mít více tolerance, než by tomu bylo u běžného zaměstnavatele. S čím však sociální podnikatel musí počítat je kolísavá produkce.

„...třeba k dnešnímu dni je tady aktivních v docházce 13 lidí. Z těch 13 lidí je tu sice jen část, protože 3 jsou nemocní, 3 mají nějaké jiné problémy s úřady, tak to ty lidi musí řešit. Jsou to většinou neodkladné věci, například soudy a tak podobně. Zbylí lidé jsou tady. To samozřejmě znamená, že ta produkce dílny je kolísavá, nestabilní výrobní program.“ (Podnikatel 1)

Další možností je buď nahradit cílové pracovníky jinými, třeba i z vedoucích pozic, nebo pak vlastní intervence sociálního podnikatele.

„U těch, u kterých je jasné⁴, že musíme dodat, tu lhůtu splnit, abychom se nepoškodily obchodně, tak tam to potom musí dotáhnout ten odborný terapeut, mistr výroby, stolař. Vlastně ten, který hlídá celou tu kvalitu výroby a technologii výroby.“
(Podnikatel 1)

„Stalo se to, pokud je to něco malého, tak jsem třeba schopen zaskočit i já, když mám možnost. Takže prostě normálně jdu a tu zakázku udělám jo. Takže snažím se jakoby využít tyto možnosti, ale jinak musíme nasypat si ten popel na hlavu a nasmlouvat jiný termín. Tam jiná možnost není no.“ (Podnikatel 3)

Exekuce

Velmi častým jevem, kterým se sociální podnikatelé musí zabývat, je zadluženost zaměstnanců a z toho plynoucí exekuce. Někdy ani zaměstnanec neví, že nějaké exekuce má, neboť do doby než začne pracovat a kumulovat majetek se o něj exekutoři nezajímají, v tom případě je na podnikateli mu tuto situaci vysvětlit a upozornit ho na snížení mzdy, která z toho plyne a pak ho také motivovat k postupnému řešení jednotlivých závazků. Individuální pomoc pak podnikatel

⁴ Respondent hovoří o zakázkách.

nabízí prostřednictvím zaměstnance, který je k tomu kompetentní nebo skrze spolupracující sociální služby.

Špatné hospodaření s penězi

Tuto subkategorii záměrně zařazují hned pod exekuce, neboť ty jsou nejen důsledkem špatného hospodaření, ale zároveň podnikatelům komplikují způsoby, kterými by mohli špatné hospodaření svých zaměstnanců řešit. Podnikatelka 4 o tom hovoří:

„...tím, že oni mají jako srážky ze mzdy, mají exekuce, tak jim nemůžeme vyplácet tu mzdu zálohově, ale jinak si myslím, že by jim to taky jako, i oni by byli radši, kdyby měli jako zálohové mzdy. Protože tím, že jakoby dostanou, oni neumí hospodařit s tím velkým balíkem, si ho rozložit na celý měsíc, když dostanou výplatu. (...) Takže si myslím, že kdyby každý týden nebo co čtrnáct dnů, prostě v pátek dostali výplatu, tak by to pro ně bylo i jednodušší jakoby hospodařit s těma penězma, nějak si je nějakým způsobem si je odložit.“

Psychické problémy

U lidí bez domova se lze setkat i s různými psychickými obtížemi či nemocemi, které mohou působit zjevně či méně zjevně. Podnikatel 2A o tom hovoří takto:

„Hrozně moc se to točí jako kolem té psychiky a kolem těch psychologických problémů. Oni i relativně, ti bezdomovci, nebo lidi, kteří mají nějakou zkušenosti s životem na ulici tak jsou na tom třeba relativně dobře nebo zjevně dobře, ale když ten člověk s něma má nějakou zkušenost a pracuje s nimi, tak může mít jako pozorovat nějaké věci, které jako v té jejich psychice jsou uloženy a které sem tam člověk nečeká a najednou něco jako se stane a něco jako vystřelí. Takže velmi se to jako točí kolem těch psychologických různých problémů třeba někdy zjevných, někdy méně zjevných.“

V těchto případech se může jednat o deprese nebo o jiná psychická onemocnění, ale i následky užívání návykových látek. Marek (2013, s. 320) upozorňuje na potřebu stabilizovat psychický stav jedince, aby byl vůbec schopen zvládat vytížení spojené s pracovním procesem.

4.3.3 Kvalitní zůstávají x kvalitní odcházejí

Sociální podnikatelé mi v rozhovorech říkali, že jejich cílem není zaměstnance v podniku udržovat, že sociální podnik nemá být pro osoby bez domova konečná stanice. Na přechodnou povahu integračního zaměstnávání v sociálních podnicích upozorňuje též FEANTSA (2009, s. 6). Integrační podstatu podnikatele vnímali zejména v získání praxe, aby byli tito lidé schopni posunout se dál na otevřený trh práce. Podnikatel 1 dokonce popisuje potřebu rychlé integrace:

„Naše snaha není toho člověka tady udržet dlouhodobě, takže pokud, na to ani nejsou peníze v rozpočtu, takže potřebujeme, aby ty lidi se točili, možná až nezdravě rychle. (...) Tak zažíváme to, že přijde člověk a opravdu i do měsíce odejde no.“

„pro ně to má být jenom získání praxe k tomu, aby se pak mohli uplatnit někde na trhu práce.“ (Podnikatel 3)

Pro integraci je tedy žádoucí, aby se sociální podnikatelé takzvaně zbavovali kvalitních zaměstnanců. Tento jev by se běžnému podnikateli mohl zdát nepochopitelný, nicméně pro splnění účelu podniku je nezbytný.

„klasickej zaměstnavatel přece se zaměstnance, který funguje, nezbavuje, že jo. A my se ho zbavujeme, protože chceme, aby měli lepší práci za víc peněz, že jo. Takže my jim třeba říkáme u toho vstupního pohovoru, když si najdete jinou práci, dejte nám vědět, my ale potřebujeme, abyste si tu práci našel, to znamená přednost má ta práce před tou u nás, kterou si najdete, pokud bude na smlouvu, pokud bude plnohodnotná, budete mít už opravdu pocit, že všechno je v pořádku tak nám dejte jenom vědět.“ (Podnikatel 1)

Přece však u podnikatelů začalo docházet také k efektu, kdy se kvalitní zaměstnanec stal jednou z podmínek udržitelnosti podniku.

„Máme tam lidi, kteří jsou tady dlouhodobě v programu. Ti jsou takový, něco jako už polo kmenoví zaměstnanci, (...) a ti velmi nám pomáhají udržovat ten rytmus dílny, protože jim něco prochází rukama, oni takhle už pracují nejméně tři čtyři roky u nás, má to nějakou rychlost, kvalitu, stabilitu no.“ (Podnikatel 1)

„Samozřejmě musím pracovat opatrně, pakliže mám jenom jednoho zedníka, schopného, tak toho se zbavit nechci. A dokud prostě nebudu mít těch zedníků víc, tak jakoby nebudu se snažit ani, aby mu někdo našel třeba práci zedničiny někde jinde jo.“ (Podnikatel 3)

Narážím na to, že je-li zaměstnanec dobrý, firma si ho chce nechat, ale může to být na druhou stranu i na úkor rozvoje zaměstnance a to v případě, že by se podnik dostatečně nevěnoval rozvojem jeho schopností a rozšiřováním možností. Je tedy důležité zvážit, jestli se v této situaci zachovám jako podnikatel, který brání svoji činnost a její kvalitu nebo jako sociální pracovník, který brání možnosti a potřeby znevýhodněného zaměstnance a dobře to zvážit předem. Připravit se, že tato situace nastane a vědět, jak se k ní postavím.

Aby si tedy podnikatelé kvalitní zaměstnance udrželi a zároveň jim nebránili v rozvoji, museli jim uzpůsobovat podmínky tak, aby nebyl k odchodu důvod, ale zároveň jim v něm nebylo bráněno. Jednou z takových výhod může být například pružná pracovní doba nebo pak možnost pracovního povýšení, jak uvádí podnikatel 3:

„Tam došlo třeba právě konkrétně u něho k tomu, že je vlastně našim zaměstnancem na celý úvazek a zároveň je už jakoby v té roli toho kouče na tydlety zednické činnosti. To znamená, má k sobě pár nějakých přidavačů a on si vlastně jakoby tady tu skupinku řídí. Takže tak no.“

V tomto případě se tedy jedná o legitimní snahu udržet zaměstnance na pracovišti a zlepšovat podmínky pro jeho rozvoj. Může se to pro něj stát dokonce životní šancí a možností postupu, kterou by jinde dostat nemusel.

Na druhou stranu jsem také narazila na situaci, kdy bylo důvodem setrvání v podniku zatížení exekucemi.

„Navíc tady jako třeba je znát, že dost těch našich zaměstnanců má nějaké, třeba finanční problémy z minulosti, nějaké exekuce a tak, takže, když začnou pracovat, tak na ně zase spadnou ty exekuce. Takže oni tihlety co toho mají víc, tak nemají ani tendenci jako utéct jinam, jo, že chtějí se tady toho zbavit, vyčistit si to a pak třeba jít úplně s čistým štítem do nějaké, do nějaké firmy.“ (Podnikatel 3)

I tady musíme dávat pozor, pokud je zaměstnanec opravdu dobrý a jinde by si vydělal na podobné pozici více, pak by měl také větší šance dluhy dříve splatit, s tím musí být seznámen, nesmí nastat situace, kdy ho budeme utvrzovat v tom, že jeho možnosti jsou kvůli exekucím omezené.

4.3.4 Nápady na zlepšení podmínek sociálního podnikání s lidmi bez domova

Sociální podnikatelé si velmi dobře rozvážili možnosti, které s touto cílovou skupinou v podnikání mají. Když s podnikáním začínali, věděli, že vnějších výhod

příliš nebude, což je přimělo zaměřit se jak na Evropské fondy, tak na tvorbu vlastního zisku a jak ho s cílovou skupinou dosáhnout, což je u sociálního podnikání taktéž důležité. Nicméně v průběhu podnikání si začali všimnout oblastí, které by se mohli změnit, aby šlo podnikání lépe.

Jednou z takových oblastí byla osvěta sociálního podnikání, která by sociálním podnikatelům mohla zabezpečit důstojné místo na trhu a tak i možnost konkurovat standartními cenami. Sociální podnikatel 3 zmiňuje další zajímavou oblast:

„Je mnoho firem, které mají třeba ty postižené, tak vám můžou nabídnout náhradní plnění, které zákon dneska umožňuje. My to nabídnout nemůžeme, jo. Byť, byl bych rád, kdybych mohl, ale nejde to, no.“

Podobná možnost, jakou mají sociální podnikatelé zaměstnávající cílové skupiny lidí se zdravotním znevýhodněním, by pomohla také těmto sociálním podnikatelům, jediné co v tuto chvíli mohou firmám využívajícím jejich služby nabídnout, je nízká cena, ale i to lze pouze díky mzdovým příspěvkům, které čerpají například z dotací, ty však jednou skončí a i když si podnik zajistí další, takové jednání se děje na úkor rozvoje podniku a podmínek pro cílové zaměstnance.

Podnikatelka 2B zase zmiňuje:

„...naše ideální představa by byla, aby jsme mohli mít třeba právní formu sociálního podniku, která u nás není.“

Sociální podnikatelé 2AB vnímají nejistotu, co se budoucího systému týče, jako spolek a sociální podnik zároveň se obávají systémových změn, které by jim činnost komplikovaly, proto by právní formu sociálního podniku ocenili.

Dalším návrhem na zlepšení možností podnikání s lidmi bez domova jsou finanční úlevy. Podnikatelka 4 by si je představovala takto:

„No, myslím si, že by bylo hodně zajímavé, kdyby tam třeba byly na ty odvody. Odvody jsou opravdu velká část toho rozpočtu, a kdyby tady v tomhle tom byl nějaký vstřícný krok, tak by se daly snížit nebo pokrátit prostě o nějakou tu částku, protože ačkoli se to nezdá, tak je to prakticky, když člověk platí super hrubou mzdu, tak dejme tomu chlapi dostanou, teď plácnu desítku čistého, tak musíte stejně na odvodech odvést prostě té super hrubé celkově dvacet tisíc jo. Je to vesměs polovina, takže, když máte pět, šest zaměstnanců, tak ono se to potom v tom rozpočtu projeví.(...) To jsou peníze, které odejít prostě musí, ale je to na úkor prostě dalších jiných dobrých věcí, které by se daly udělat.“

Podobně navrhuje podnikatel 1:

„Měly by tam být takový úlevy v tom případě, který by opravdu ty podnikatele v tomhle tom motivovaly dlouhodobě, že jo. To co funguje třeba v Itálii, že mají systém daňových úlev a hlavně úlev na sociálním, zdravotním pojištění pro zaměstnance.“

Dále se zde objevovaly nápady na zvýšenou míru podpory ze strany města, například formou poskytnutí bytů pro zaměstnance sociálního podniku nebo přímou finanční podporou sociálních podniků. Mělo by se jednat o větší participaci komunity na fungování sociálního podniku.

4.4 Shrnutí

Ve výzkumné části jsem zjišťovala, jak hodnotí sociální podnikatelé sociální podnikání s lidmi bez domova, v čem vnímají obtíže a jak se jim tyto obtíže daří překonávat. Na základě získaných informací, s ohledem na cíl práce a výzkumné otázky, jsem definovala čtyři kategorie a několik subkategorií, které popisují vybrané aspekty sociálního podnikání s lidmi bez domova.

První kategorie s názvem *Vlastní strategie* obsahuje subkategorie, které sociální podnikatelé shodně zmiňovali jako velmi významné pro jejich podnikání. Důležitým prvkem nejen této kategorie, ale i všech ostatních, se stalo neustálé porovnávání s ekonomickými veličinami, zdůrazňování udržitelnosti a myšlenky, že sociální podnikání je stále podnikáním, na což sociální podnikatel nesmí nikdy zapomínat. Nejen z této myšlenky pak vyplynuly subkategorie: *Pravidla, Vztahy na pracovišti, Mentor, kouč, garant, Výběr zaměstnanců, Návraty a Harmonizace aneb změna je možná*. Pravidla vymezovala přístupy k cílovým zaměstnancům a situace, v nichž je potřeba jednat striktně, jako jsou principy „třikrát a dost“ a „cukr a bič“, avšak podnikatelé zdůrazňovali empatický a chápající vztah, se kterým musí podnikatelé k zaměstnancům přistupovat, aby bylo dosaženo nejen dodržování pravidel, ale sociálního začlenění obecně. Vztahy na pracovišti tedy s pravidly úzce souvisely, zvláště pak podnikateli zmiňovaná „štábní kultura“, která má sloužit k udržení hranic vztahů mezi cílovými zaměstnanci a podnikateli tak, aby zvolnění nevedlo k porušování pravidel a významu podporovaného zaměstnání pro jedince z cílové skupiny. Dále se zde objevilo bilancování mezi důvěrou a nedůvěrou, které může v důsledku podnikatele omezovat v budování stabilního zaměstnaneckého systému. Jako významné pro budování stabilního zaměstnaneckého systému a

sociálního kapitálu zaměstnanců se ukázalo společné neformální setkávání. Neméně důležitá oblast vlastních strategií zahrnovala výběr zaměstnanců, ten se odehrával zejména prostřednictvím doporučení ve spolupráci s návaznými službami nebo spolupracujícími organizacemi. Podstatným aspektem rozhodujícím o přijetí či nepřijetí se stalo zkoumání motivace, kteréžto bylo svázáno s již zmíněnou udržitelností a s celkovým smyslem integračního zaměstnání, jež by pro nemotivovaného jedince nemělo dostatečný význam. Také se v kategorii ukázalo, že opětovné přijetí zaměstnance, který i opakovaně selhával, má smysl a může vést k úspěšnému začlenění do společnosti, což souvisí s poslední subkategorii *Harmonizace, aneb změna je možná*. Zde se ukázalo, že cíloví zaměstnanci mají předpoklady pro začlenění se v rámci kolektivu i k integraci do společnosti. Tyto předpoklady a samotný účinek integrace by bez existence a pomoci sociálního podniku nemusely být objeveny.

Kategorie *Lidé bez domova očima sociálního podnikatele* zahrnovala některé rysy cílových zaměstnanců a situací, v nichž se mohou nacházet a které je potřeba znát, vědět o nich, aby byla vzájemná spolupráce skutečně harmonická. Objevili se zde tedy významné subkategorie jako je *Motivace, Zkoumání potřeb, Nízká kvalifikace, Nízká pracovní výkonnost, Docházka, Exekuce, Špatné hospodaření s penězi a Psychické problémy*. Podstatné však je zdůraznit, že každý jedinec v sociálním podniku je velmi individuální osobností, stejně tak, je individuální životní situace, v níž se nachází. Nemůžeme tedy na všechny zaměstnance používat jen jeden správný úhel pohledu, ale musíme ho přizpůsobovat každému zvlášť.

Třetí kategorie nese název: *Kvalitní zůstávají x kvalitní odcházejí*, v jejímž rámci se objevily otázky, které by si měl sociální podnikatel položit, jestliže se rozhodne tyto osoby zaměstnávat. Bude-li chtít podnikatel udržet integrační charakter, pak by se měl snažit zejména o posun cílových zaměstnanců na otevřený trh práce. Nicméně zde pak vyvstává další otázka a to jak zajistit podniku udržitelnost, když budou kvalitní zaměstnanci podnik opouštět. Podnikatelé nacházeli způsoby, jak zvládat obě situace. Jako jedno z vhodných řešení se ukázalo povýšení cílového zaměstnance, které sebou neslo vyšší míru jistoty práce, mzdové přilepšení a možnost organizovat práci ostatním zaměstnancům. Pro některé to mohla být šance, kterou by na otevřeném pracovním trhu nedostali. Avšak za žádnou cenu by podnikatel neměl zaměstnanci bránit v rozvoji a odchodu za výhodnějším zaměstnáním.

Závěrečnou kategorií se staly *Nápady na zlepšení podmínek sociálního podnikání s lidmi bez domova*. Podnikatelé by uvítali osvětu sociálního podnikání, která by vedla ke zlepšení jejich postavení na trhu. Dále zde byl zmíněn návrh na existenci právní formy sociálního podniku, který pomohl zvýšit míru stability podniku v neustále se měnícím společenském vyladění. Sociální podnikatelé by též ocenili finanční úlevy, díky nimž by mohli ušetřené peníze věnovat na další užitečné věci. Objevila se však také potřeba komunitní podpory podniku, ať už finanční, věcná či jiná.

4.5 Diskuze

Ačkoli je tato práce mojí první výzkumnou zkušeností, celý průběh její tvorby byl pro mne zajímavým zážitkem. Taktéž jsem byla příjemně překvapena ochotou sociálních podnikatelů přispět mi do výzkumu svými zkušenostmi, dokonce i těch, kteří cílovou skupinu nezaměstnávali. Také mě potěšilo, že se všichni respondenti aktivně zajímali a zapojovali do dění v souvislosti se sociálním podnikáním, což bylo znát i z jejich celkového přístupu k podnikání.

Cíl práce i výzkumné otázky byly nastaveny tak, že se s nimi dalo v průběhu rozhovorů dobře pracovat, což mi pomohlo zvládat situace, kdy podnikatelé některé mé otázky vycházející ze stanovených okruhů nepochopili nebo se jim chtěli vyhnout.

Výsledky výzkumu nemusí být pro všechny čtenáře překvapivé, nicméně těm, kteří by se sociálním podnikáním s lidmi bez domova chtěli začít, jistě mohou posloužit, alespoň jako upozornění na různá úskalí, se kterými se mohou sociální podnikatelé setkat, ale zároveň je mohou motivovat pozitivně, jež sociální podnikání přináší.

Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat charakteristické způsoby a podmínky fungování sociálních podniků zaměstnávajících osoby bez domova. Pro naplnění cíle byla výzkumná otázka stanovena tak, aby bylo možné zjistit, jak hodnotí sociální podnikání s lidmi bez domova sociální podnikatelé. Dále nás zajímalo, v čem vnímají sociální podnikatelé obtíže a úskalí a jak se jim daří tyto obtíže překonávat.

Tyto stanovené cíle byly v podstatě naplněny a tím i zodpovězeny výzkumné otázky. Ve výzkumu by bylo zcela jistě možné pokračovat, pokud bychom se detailněji zaměřily na určitou oblast v sociálním podnikání s lidmi bez domova, například na metody práce s cílovými zaměstnanci. Toto totiž ve výsledku většina podnikatelů postrádala, ačkoli to zmiňovali jako důležité.

Podnikatelé vnímají podnikání s lidmi bez domova, jako složitý úkol, kterého se však snaží zhostit, jak nejlépe dokáží. Mezi stěžejní řadí vztah se zaměstnanci, který musí být o vzájemné důvěře a empatii, ale také o dodržování pravidel. Ty je nutno nastavit mírněji, než je tomu u běžných zaměstnanců. Pro to, aby podnik fungoval, vytváří podnikatelé vlastní strategie, které jim pomáhají, jak v práci s cílovými zaměstnanci, tak k udržitelnosti podniku jako takového. Aby byl sociální podnik s lidmi bez domova schopný fungovat a zajistit zaměstnancům přístup k integraci do společnosti, musí podnikatelé nejdříve detailně poznat problematiku bezdomovectví. Pokud se tak nestane, může docházet k vzájemné nespokojenosti podnikatele i cílových zaměstnanců a snižují se tím možnosti pro úspěšné začlenění. Sociální podnikatelé se mnohdy dostávají do situací, kdy musí bilancovat mezi svou integrační rolí a udržitelností, což je blíže popsáno v kapitole tři ve výsledcích analýzy dat. Pokud se více zaměříme na obtíže, jež sociální podnikatelé musí ve své práci překonávat, zjišťujeme, že zde není žádný stěžejní problém, který by podnikatele trápil. Spíše se tedy jedná o drobné nedostatky, ať už v práci s cílovými zaměstnanci, kterým musí čelit, jako je nízká výkonnost, dlouhá doba pro zapracování, zatížení exekucemi či jiné dílčí problémy. V poslední kapitole analýzy se nám pak podařilo definovat návrhy podnikatelů, jejichž naplnění by jim pomohlo vykonávat svoji činnost efektivněji. Na žádný větší problém jsme však ve výzkumu nenarazily.

Informace, které se nám podařily v této práci shrnout, mohou sloužit zájemcům o sociální podnikání s lidmi bez domova, například jako podklad k tvorbě

podnikatelského plánu, nebo jako materiál, po jehož přečtení budou schopni zhodnotit, jestli jsou osoby bez domova tou správnou cílovou skupinou do jejich integračního sociálního podniku. Avšak poznatky jsou jistě užitečné i zaměstnavatelům z otevřeného trhu práce, kteří se rozhodnou dát takovým lidem šanci.

Bibliografický seznam

Bednáriková, D., Francová, P. (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR – plná verze*. Praha: Nová ekonomika.

Buchtová, B. (2013). Psychologie nezaměstnanosti. In Buchtová, B., Šmajš, J., Boleloucký, Z. *Nezaměstnanost* (s. 49-50; 80-82). Praha: Grada.

Dohnalová, M. (2012). Třetí sektor. In Dohnalová, M., Deverová, L., Šloufová, R. *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého* (s. 26-27). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Dohnalová, M. (2011). Podmínky pro sociální ekonomiku v ČR. In Dohnalová, M., Průša, L. (et. al.), *Sociální ekonomika* (s. 55-57). Praha: Wolters Kluwer ČR.

Dolina, P., Machala, M., Mikulášek, V., Miler, V., Rychtář, K., Kearns, J., Germaine, K. (2010). *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev.

Fitzpatrick, S.; Kemp, P.; Klinker, S. (2004). *Bezdomovství – Přehled výsledků výzkumů z Velké Británie*. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky.

Frankl, V., E. (1996). *Lékařská péče o duši*. Brno: Cesta.

Hassová, J. (2005). *Jak žijí v Olomouci ženy bez domova: sedm skutečných příběhů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

Horáková, M., Rákoczyová, M. (2008). Sociální vyloučení a sociální začlenění v perspektivě lokálních aktérů sociální politiky. In Mareš, P., Horáková, M., Rákoczyová, M. *Sociální exkluze na lokální úrovni* (s. 59-60). Praha: VÚPSV, v. v. i.

Hradecký, I. (2007). *Definice a typologie bezdomovství*. Praha: Naděje.

Hradecký, I. (2006). *Profily bezdomovství v České republice: Konflikt, bezdomovci a veřejný prostor*. Praha: Naděje.

Hradecký, I., Hradecká, V. (1996). *Bezdomovství – extrémní vyloučení*. Praha: Naděje.

Hrdinová, M. (2014). *Sociální podnikání v Plzeňském kraji* (diplomová práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Jetmar, M. (2010). *Financování sociálních podniků – externí zdroje financování dostupné v ČR*. Praha: Nová ekonomika.

Keller, J. (2014). *Exkluze jako sociální problém a otázka metodologická*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.

Konečná, M. (2014). *Význam zaměstnání v životě lidí bez domova* (diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita.

Kurková, G., Francová, P. (2012). *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, Planet, Profit.

Lindováská, E. (2012). Práce se sítěmi služeb u lidí bez domova. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1, s. 102 – 111.

Marek, J. (2013). Proces reintegrace mladých bezdomovců do společnosti. In Vágnerová, M., Csémy, L., Marek, J. *Bezdomovectví jako alternativní existence mladých lidí* (s. 265-269; 320). Praha: Karolinum.

Marek, J., Strnad, A., Hotovcová, L. (2012). *Bezdomovectví: v kontextu ambulantních sociálních služeb*. Praha: Portál.

Mareš, P. (1999). *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha: SLON

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Syrovátková, J. (2010). *Sociální podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Šmajš, J. (2013). Lidská práce – Málo známý fenomén kultury. In Buchtová, B., Šmajš, J. Boleloucký, Z. *Nezaměstnanost* (s. 12-13). Praha: Grada.

Vágnerová, M. (2012). *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál.

Výrost, J., Slaměník, I. (eds.), (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

Armáda spásy (27. 3. 2014): Sčítání bezdomovců v Brně 2014 [on-line]. Dostupné 9. 3. 2015 z: <http://www.armadaspasy.cz/brno/centrum-socialnich-sluzeb-josefa-korbela/scitani-bezdomovcu-v-brne-2014>.

České sociální podnikání (nedatováno): Seznam sociálních podniků zaměstnávajících lidi bez přístřeší a po výkonu trestu [on-line]. Dostupné 15. 5. 2015 z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/cilova-skupina/lide-bez-pristresi-a-po-vykonu-trestu>.

České sociální podnikání (nedatováno): Principy a definice [on-line]. Dostupné 27. 12. 2014 z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.

Charita Olomouc (nedatováno): Kolik lidí bez domova žije v Olomouci? [on-line]. Dostupné 15. 5. 2015 z: <http://www.olomouc.charita.cz/sbirky/krajic-chleba-pro-chude/>.

FEANTSA (nedatováno): ETHOS - Evropská typologie bezdomovství a vyloučení z bydlení v prostředí ČR [on-line]. Dostupné 28. 1. 2015 z: <http://www.feantsa.org/spip.php?article120&lang=en>.

FEANTSA (nedatováno): Employment [on-line]. Dostupné 8. 2. 2015 z: <http://www.feantsa.org/spip.php?article367&lang=en>

FEANTSA. (2009). *Supported employment for people experiencing homelessness: The role of work integration social enterprises (WISE)*. Brussels: FEANTSA. Dostupné z: <http://www.feantsa.org/spip.php?article438&lang=en>.

Ferguson, K. (2007). Implementing a Social Enterprise Intervention with Homeless, Street-Living Youths in Los Angeles. *Social Work* 52 (2), s. 103 - 112 [on-line]. Dostupné 18. 12. 2014 z: <http://search.proquest.com/docview/215270301?accountid=16718>.

Herzog, A. (2013). Nízkoprahové zaměstnávání [on-line]. Dostupné 28. 2. 2015 z: http://www.streetwork.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=4402&comment=all#comment.

MPSV (2014). *Koncepce prevence a řešení problematiky bezdomovectví v České republice do roku 2020*. Praha: MPSV. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/16157/koncepce.pdf>.

MPSV (2013): *Výzva pro předkládání grantových projektů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost „Sociální ekonomika“*, [on-line]. Dostupné 28. 12. 2014 z: <http://www.esfcr.cz/file/7884/>.

P3 - People, Planet, Profit, o. p. s. (2014). *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR*. Praha: P3 – People, Planet, Profit. Dostupné z: http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/P3_setreni_SP.pdf.

Pěnkava, P. (2014). *Zaměstnanost a práce*. Konsenzuální konference o bezdomovectví v České republice [on-line]. Dostupné z: <http://www.bezdomovectvi.info/cs/materialy-ke-stazeni/>.

Zákony

Zákon občanský zákoník. Zákon č. 89/2012 Sb. v účinném znění ke dni 28. 2. 2015.

Zákon o obchodních korporacích. Zákon č. 90/2012 Sb. v účinném znění ke dni 23. 2. 2015.

Zákon o zaměstnanosti. Zákon č. 435/2004 Sb. v účinném znění ke dni 8. 3. 2015.

Zákon o církvích a náboženských společnostech. Zákon č. 3/2002 Sb. v účinném znění ke dni 28. 2. 2015.

Zákon o živnostenském podnikání. Zákon č. 455/1991 Sb. v účinném znění ke dni 27. 2. 2015.