



Fakulta zemědělská
a technologická
Faculty of Agriculture
and Technology

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH FAKULTA ZEMĚDĚLSKÁ A TECHNOLOGICKÁ

Katedra agroekosystémů

Disertační práce

Struktura a ekonomická efektivnost
sociálního zemědělství v ČR

Autor práce: Mgr. Tomáš Chovanec

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Moudrý, Ph.D.

České Budějovice
2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval(a) pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Podpis

Abstrakt

Tato disertační práce se zabývá konceptem sociálního zemědělství v České republice, které propojuje tradiční zemědělské činnosti s poskytováním sociálních, zdravotních a vzdělávacích služeb pro osoby se specifickými potřebami. Práce byla napsána s cílem zkoumat význam sociálního zemědělství v kontextu zvyšování zaměstnanosti, sociální integrace znevýhodněných osob a udržitelného rozvoje venkovských oblastí. Zároveň se zaměřuje na identifikaci ekonomických přínosů a překážek, které tento koncept v České republice doprovázejí. Hlavním předmětem výzkumu je analýza struktury zemědělských podniků, které zaměstnávají osoby se zdravotním znevýhodněním, jejich fungování a ekonomická efektivnost, stejně jako způsob, jakým tyto farmy přispívají k integraci znevýhodněných skupin do společnosti a trhu práce. Metodologie práce zahrnuje kvalitativní i kvantitativní výzkum, zejména analýzu dostupných statistických dat a hloubkové rozhovory s provozovateli sociálních farem a dalšími zainteresovanými stranami. Byly použity metody terénního výzkumu a strukturované rozhovory, jejichž cílem bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující úspěch sociálních farem a jejich schopnost dlouhodobě přispívat k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Důraz byl kladen na analýzu specifických potřeb zaměstnanců a efektivitu práce na těchto farmách.

Klíčová slova: sociální zemědělství, integrace, ekonomická efektivnost, udržitelnost, multifunkční zemědělství, zaměstnávání znevýhodněných

Abstract

This dissertation deals with the concept of social farming in the Czech Republic, which links traditional agricultural activities with the provision of social, health and educational services for people with specific needs. The thesis was written to explore the importance of social farming in the context of increasing employment, social integration of disadvantaged people and sustainable development of rural areas. At the same time, it aims to identify the economic benefits and obstacles that accompany this concept in the Czech Republic. The main subject of the research is the analysis of the structure of social farms, their functioning and economic efficiency, as well as the way in which these farms contribute to the integration of disadvantaged groups into society and the labour market. The methodology of the work includes qualitative and quantitative research, in particular analysis of available statistical data and in-depth interviews with social farm operators and other stakeholders. Field research methods and structured interviews were used to identify key factors influencing the success of social farms and their ability to contribute to economic and social development in the long term. Emphasis was placed on analysing the specific needs of employees and the effectiveness of work on these farms.

Keywords: social farming, integration, economic efficiency, sustainability, multi-functional agriculture, employment of the disadvantaged

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své disertační práce, doc. Ing. Janu Moudrému, Ph.D., za odborné vedení, užitečné připomínky a podporu, které mi poskytl během zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat respondentům a všem, kteří se podíleli na sběru dat a poskytli mi cenné informace potřebné pro realizaci výzkumu.

Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do problematiky.....	9
2 Literární přehled.....	11
2.1 Green care	11
2.2 Care farming.....	13
2.3 Multifunkční zemědělství	17
2.4 Sociální zemědělství – konceptuální vymezení	19
2.5 Sociální zemědělství v ČR	24
2.5.1 Zaměření na zaměstnávání.....	27
2.5.2 Zaměření na sociální služby a podporu.....	27
2.5.3 Zaměření na vzdělávací činnosti	27
2.6 Cílové skupiny	28
2.7 Sociální podnikání v kontextu sociálního zemědělství	32
2.8 Sociální služby v kontextu sociálního zemědělství.....	39
2.9 Udržitelnost konceptu sociálního zemědělství v organizacích	40
2.10 Udržitelnost sociálních farem	42
2.11 Business model Canvas (BMC).....	44
2.12 Social Enterprise Model Canvas (SEMC).....	48
2.13 Propojení SEMC a produktivity práce	50
3 Cíle práce	52
3.1 Hlavní cíle	52
3.1.1 Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství.....	52
3.1.2 Rozbor specifických potřeb.....	54
3.1.3 Studie produktivity práce	55

4	Materiál a metódy sberu dat.....	56
4.1.1	Analýza struktury zemédělských podniků v kontextu sociálního zemédělství.....	56
4.1.2	Rozbor specifických potřeb.....	57
	Způsoby zpracování dat	61
4.1.3	Studie produktivity práce	61
4.2	Etické otázky	63
4.3	Limity výzkumu	63
5	Interpretace dat.....	65
5.1	Analýza struktury zemédělských podniků v kontextu sociálního zemédělství	65
5.2	Specifické potřeby zaměstnanců	81
5.3	Studie produktivity práce	90
6	Diskuse	94
6.1	Diskuse k analýze struktury zemédělských podniků v kontextu sociálního zemédělství.....	94
6.2	Diskuse k rozboru specifických potřeb	101
6.3	Diskuse ke studii produktivity práce.....	106
7	Závěr	112
	Seznam použité literatury	117
	Seznam obrázků	145
	Seznam grafů:.....	146
	Seznam tabulek	147
	Seznam použitých zkratk.....	148

Úvod

Disertační práce se zaměřuje na zkoumání konceptu sociálního zemědělství, které představuje spojení mezi tradiční zemědělskou činností a poskytováním sociálních a zdravotních služeb pro zdravotně znevýhodněné pracovníky. Hlavním cílem práce bylo analyzovat současné využití sociálního zemědělství v České republice, identifikovat jeho klíčové přínosy a omezení a nabídnout návrhy na jeho další rozvoj. Studie, rozbor a analýzy byly nastaveny tak, aby poskytly relevantní obraz o tom, jak tento koncept funguje v praxi a jak přispívá k sociální integraci znevýhodněných osob a k udržitelnému rozvoji venkovských komunit. Důraz byl kladen na propojení teoretických přístupů s praktickými zkušenostmi a na analýzu různých dopadů této praxe.

1 Úvod do problematiky

Sociální zemědělství představuje koncept, který má kořeny v několika oblastech, včetně zemědělství, sociální práce, zdravotní péče a komunitního rozvoje, a jeho hlavním cílem je nabídnout podpůrné prostředí pro osoby se zdravotním (sociálním) znevýhodněním. Právě propojení těchto různých aspektů dává sociálnímu zemědělství jeho unikátní charakter. V České republice, podobně jako v dalších evropských zemích, je koncept sociálního zemědělství relativně nový. Přesto však vykazuje značný potenciál, zejména v souvislosti s postupující diverzifikací zemědělské výroby a snahou o nalezení nových forem udržitelného rozvoje venkovských oblastí. Sociální zemědělství nabízí zemědělcům možnost rozšířit své podnikatelské aktivity o služby pro osoby se specifickými potřebami, čímž se nejen zvyšuje ekonomická stabilita farmy, ale také posiluje sociální soudržnost a zlepšuje kvalita života ve venkovských komunitách.

Jedním z klíčových aspektů sociálního zemědělství je jeho přínos pro pracovní integraci znevýhodněných osob. V rámci těchto farem je kladen důraz na to, aby se účastníci zapojili do smysluplných a pravidelných činností, které jsou pro ně přizpůsobeny podle jejich individuálních schopností a potřeb. Tito lidé, kteří by jinak mohli čelit sociálnímu vyloučení, mají možnost rozvíjet nové dovednosti, posilovat své pracovní návyky, zlepšovat své fyzické a psychické zdraví a zvyšovat svou sebeúctu a pocit sociálního začlenění. Díky propojení zemědělských činností s terapeutickými a vzdělávacími aktivitami získávají účastníci nejen pracovní zkušenosti, ale také osobní růst a větší sebevědomí.

Z hlediska ekonomického rozvoje je sociální zemědělství příkladem multifunkčního zemědělství, které propojuje produkční funkci farmy s poskytováním nekomoditních služeb, jako je zdravotní a sociální péče. Tento model přináší zemědělcům nové možnosti diverzifikace příjmů a zároveň zvyšuje hodnotu jejich farmy pro místní komunitu. Díky tomu se farmy mohou stát důležitými centry venkovských oblastí, které nabízejí nejen pracovní místa, ale také důležité sociální a terapeutické služby pro obyvatele regionu.

V České republice se sociální zemědělství rozvíjí postupně, ačkoliv zatím nedosahuje takového rozmachu jako v některých západních zemích, například v Nizozemí, Německu či Itálii. Klíčovou výzvou pro jeho další rozvoj je nejen zvýšení povědomí o jeho přínosech, ale také vytvoření legislativního a institucionálního rámce, který by

podpořil jeho širší implementaci. V současné době chybí specifická právní úprava, která by poskytla stabilní základ pro fungování sociálních farem, a zemědělci, kteří se rozhodnou zapojit do této činnosti, často narážejí na překážky spojené s financováním a administrativními požadavky.

Z akademického hlediska je sociální zemědělství v České republice relativně málo probádané, a proto disertační práce představuje příležitost přinést nové vědecké poznatky. Tato práce může poskytnout teoretický rámec pro další studium a výzkumy nejen v oblasti zemědělství, ale i v oborech jako jsou sociologie, psychologie a ekonomika. Přínos disertační práce spočívá i v tom, že umožní zkoumat mezioborové souvislosti a aplikovat výzkumné metody napříč různými disciplínami.

Zpracování tématu sociálního zemědělství je důležité i pro širší společenskou debatu o udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Sociální zemědělství není jen ekonomickým modelem, ale představuje také etický přístup k podnikání a k péči o znevýhodněné skupiny obyvatel. Tato práce se tak zabývá nejen teoretickými aspekty sociálního zemědělství, ale i jeho praktickými důsledky a možnostmi uplatnění v českém kontextu.

2 Literární přehled

Koncept sociálního zemědělství v České republice zaznamenal za poslední desetiletí dynamický rozvoj. Tento růst je podpořen systematickým přístupem, vydáváním odborných publikací a materiálů pro laickou veřejnost. Organizace, které částečně či zcela implementují tento koncept do své činnosti, poskytují příklady dobré praxe a zároveň nabízejí podporu různým osobám z cílových skupin. Sociální zemědělství je progresivní metoda, která buduje vztahy prostřednictvím networkingu, pěstování potravin a podpory místního blahobytu, čímž vdechuje nový život městským a venkovským komunitám (Uliano et al., 2022). Jedná se o inovativní přístup, který nabízí řešení různých potřeb komunity, zahrnující sociální, ekonomické a environmentální aspekty a zároveň rozšiřuje služby a zemědělskou produkci (Stanco et al., 2020, Sgroi, 2022).

V České republice termín "sociální zemědělství" odpovídá různým anglickým termínům, jako je Social Agriculture, Green Care Farming, Farming for Health, Social Farming a Farm Therapy (Hromadová et al., 2017). Tento koncept nabízí způsob, jak integrovat sociálně znevýhodněné jedince do společnosti prostřednictvím jejich zapojení do zemědělské činnosti (Sgroi, 2022). Práci v zemědělství mohou tito jedinci řešit své zdravotní nebo sociální problémy (Horrigan et al., 2002). Tento přístup navíc poskytuje zemědělcům příležitost diverzifikovat své příjmy a zároveň vytvářet podmínky, které usnadňují účast znevýhodněných jedinců na typických zemědělských pracích, čímž podporují jejich rozvoj a zlepšují jejich fyzickou a duševní pohodu (Stratton et al., 2021).

Při stanovování základních východisek pro definování sociálního zemědělství v kontextu ČR bylo vycházeno ze základního pojetí Green care, které v nejširší úrovni je termínem používaným pro popis psychologických, vzdělávacích, sociálních nebo fyzických intervencí, které zahrnují rostliny a/nebo zvířata (Haubenhofner et al., 2010). Green care je zastřešujícím pojmem pro činnosti, které se týkají podpory zdraví nebo péče v přírodním prostředí (Elings et al., 2011).

2.1 Green care

Green Care (GC) je známý mezinárodní koncept, který je definován jako "využití zemědělských farem – zvířat, rostlin, zahrady, lesa a krajiny – jako základny pro podporu

lidského duševního a fyzického zdraví a kvality života pro různé skupiny klientů" (de Vries, 2006). Jedná se o aktivní a účastný proces zaměřený na zlepšení zdraví (fyzického i duševního) a pohody – nejde o pasivní prožívání přírody. GC pro zemědělce způsob, jak najít nové příležitosti pro své podnikání a také přispět k rozvoji venkovských oblastí. I přes značný rozvoj a pozitivní zájem různých aktérů v mnoha zemích existuje stále mnoho problémů, z nichž některými se zabývají Vik a Farstad (2009).

Zájem o tyto služby, při nichž jsou zdroje v přírodě a na farmách využívány k uspokojování potřeb společnosti v alternativních oblastech v rámci zdravotnictví, sociální oblasti a vzdělávání, neustále roste. Služby GC mohou doplňovat nabídku veřejných sociálních služeb a zároveň zvyšovat možnosti individuálně přizpůsobených služeb (Prestevik et al., 2013).

GC je souhrnný a zastřešující pojem, který zahrnuje širokou škálu intervencí, jako je rehabilitace založená na přírodě, pečovatelské zemědělství, sociální zemědělství, terapeutické zahradnictví a intervence s pomocí zvířat (García-Llorente et al., 2018).

V severní Evropě (Velká Británie, Irsko, Nizozemsko, severské země atd.) se používá termín GC, který má stejný cíl posílení postavení prostřednictvím zemědělských aktivit, ale od sociálního zemědělství se liší prioritním využíváním léčebných terapií, přírodního prostředí jako paliativního prostředku a klientského vztahu mezi řídicími subjekty a lidmi ve skupinách v tzv. rural social economy (RSE), zejména těmi se zvláštními obtížemi (Leck et al., 2014).

GC vychází z toho, že příroda, pohled na ni, kontakt s ní či prostý pobyt v přírodě přináší člověku útěchu, má pozitivní dopady na jeho blaho, má kladné účinky na jeho duchovní, duševní a tělesný život. GC se snaží tyto pozitivní účinky inkorporovat do stávajících nebo nově vznikajících sociálních (zdravotních) služeb. (Sempik, 2010).

V neposlední řadě GC zahrnuje terapeutické a rehabilitační služby, stejně jako jsou podpora zdraví a sociálně-zdravotní péče, a to se širokým spektrem sociálních skupin, ale se zaměřením na nejohroženější skupiny (Dessein et al., 2013).

Život a práce na farmě v rámci GC je přínosnější než pobyt na běžné klinice, ale také velmi odlišný. Protože se práce denně opakuje, stává se rutinou, která pomáhá odvést myšlenky pacientů od jejich závislosti. Lidé, kteří žijí na venkově a pracují na farmách, dobře vědí, že je vždy potřeba udělat určité práce a věci. Přes všechna vylepšení, která nabízí technologie, znamená život na farmě stále tvrdou práci. Přesto práce na farmě přináší řadu výhod. (Artz a Davis, 2017; DelSesto, 2017; Lund et al., 2015)

Smyslem GC je zapojit účastníky do smysluplných aktivit v prostředí bez stresu. Účastníci se učí prostřednictvím praktických zkušeností, jako je dojení, chov jehňat, sázení, sklizeň, tesařské práce a účast na životě v přírodě. Důležité je, aby činnosti byly užitečné a aby účastníci mohli najít pracovní úkoly nezávisle na svém každodenním fungování (Haugan et al., 2006).

Lidé, kteří se nikdy dříve nesetkali s fyzickou prací, se učí respektovat přírodu a uvědomují si její zákonitosti, které vyžadují disciplínu a odpovědnost. Namáhavá fyzická práce přirozeně zvyšuje chuť k jídlu, a jak je známo, plný žaludek pomáhá pacientům uvolnit se a obnovit svou sílu. Nizozemský výzkum ukazuje, že navzdory únavě získávají pacienti na farmách poskytujících zelenou péči zcela nové zkušenosti, které dosud nezažili. Znovu objevují, jak se vyrábějí potraviny, a zjišťují, kolik času a úsilí je potřeba k tomu, aby plodiny vyrostly a proměnily se v kvalitní jídlo. (Elings a Hassink, 2008)

Výsledky služeb GC obecně ukazují pozitivní změny týkající se celkového zdravotního stavu, sebedůvěry, schopnosti zvládat problémy, přebírání odpovědnosti, jakož i prožívání smyslu a zlepšení fyzického zdraví a sociálních dovedností (Hassink a Van Dijk, 2006).

2.2 Care farming

V rámci GF je samostatně vymezován i termín care farming (CF), který je zároveň svým pojetím i nejbližší i českému vymezení sociálního zemědělství. Pečovatelské zemědělství (nazývané také sociální zemědělství) je formálně definováno jako využívání komerčních a nekomerčních farem a zemědělské krajiny jako základny pro podporu duševního a fyzického zdraví prostřednictvím běžné zemědělské činnosti (Hassink, 2003).

Care farming bylo definováno jako "využívání komerčních farem a zemědělské krajiny jako základny pro podporu duševního a fyzického zdraví prostřednictvím běžné zemědělské činnosti" (Hine et al., 2008). Rozsah "farmaření" i "péče" se liší případ od případu, přičemž "péče" je poskytována prostřednictvím kombinace terapeutického kontaktu s hospodářskými zvířaty (často zahrnujícího poskytování péče zvířatům), zahradnických činností, sociální interakce a širších aktivit v přírodě (Kraftl, 2013). To vše se odehrává ve specifickém místním kontextu zemědělské a často ven-

kovské krajiny, který ovlivňuje očekávání a zkušenosti (Gorman, 2020). Jak poznamenávají Kaley et. al (2019), pečovatelské zemědělství je "stále více obhajováno jako životaschopná alternativa k tradičnějším formám zdravotní a sociální péče".

V západní Evropě se již dlouhou dobu diskutuje o intenzifikaci a industrializaci chovu hospodářských zvířat. Problémy s životním prostředím, homogenizace krajiny, výskyt chorob zvířat a špatné životní podmínky zvířat vytvořily negativní obraz zemědělského sektoru.

Evropské zemědělství prošlo v minulém století významnými změnami. Kvůli úsporám z rozsahu a ve snaze udržet si ekonomickou ziskovost zemědělci zvětšili velikost zemědělských podniků, zvýšili jejich efektivitu a externí vstupy a zároveň minimalizovali spotřebu práce na hektar. Problémy s životním prostředím, homogenizace krajiny, výskyt nakažlivých chorob zvířat a snížené životní podmínky zvířat vedly ke špatnému obrazu zemědělského sektoru (Meerburg et al., 2009).

Rostoucí tlak na zemědělský sektor a měnící se požadavky společnosti změnily zaměření stále většího počtu zemědělců v západní Evropě, což vyvolává rostoucí zájem o multifunkční zemědělství (Vereijken, 2002, Wiskerke et al., 2003) zahrnující integraci nových činností kolem jádra zemědělské výroby (Meerburg et al., 2009).

Green care, care farming nebo social farming (sociální zemědělství) je rychle se rozvíjejícím odvětvím v celé Evropě Hassink a Van Dijk (2006), Di Iacovo a O'Connor (2009). Jedná se o inovaci na pomezí zemědělství a zdravotní péče, kdy se zemědělský sektor aktivně zapojuje do poskytování péče různým skupinám klientů. Klienti, resp. účastníci ve slovníku pečujících zemědělců, se podílejí na zemědělské výrobě a/nebo činnostech souvisejících se zemědělskou výrobou. Farmy využívající koncept pečovatelské farmy nabízejí služby denní péče o dospělé, podporovaná pracoviště a/nebo rezidenční místa klientům s různými druhy postižení Elings a Hassink (2008), včetně osob s duševními poruchami, osob s demencí, problémové mládeže a osob s mentálním postižením, přičemž velikost pečovatelských farem z hlediska počtu klientů, počtu zvířat, orné půdy a dalších měřítek se u jednotlivých pečovatelských farem značně liší Hassink a Van Dijk (2006) Di Iacovo a O'Connor (2009)

Vnímaným přínosem pečovatelských farem je zlepšení fyzické, duševní a sociální pohody klientů. Přínosy pro duševní zdraví spočívají ve zlepšení sebevědomí a pohody a ve zlepšení jejich predispozic pro jejich profesní i osobní život. Příkladem sociálních

přínosů je nezávislost, vytváření pracovních návyků a rozvoj osobní odpovědnosti a sociálních dovedností (Hine et al., 2008).

CF jako takové je příkladem multifunkčního zemědělství. Pečovatelské farmy kombinují zemědělskou produkci se zdravotními a sociálními službami. Nabízejí denní péči, asistovaná pracoviště a/nebo pobytová místa pro klienty s různými druhy postižení (Hassink a Van Dijk, 2006). Přínosy lze spatřovat v rámci personálu i klientů, neboť ti mají prospěch z pečovatelského charakteru těchto prostor, zatímco diverzifikace zemědělství může zajistit životaschopné příjmy a zároveň vyhovět interakci člověka s přírodním prostředím. (Hemingway et al., 2016)

Sociální farmy jsou městské nebo venkovské farmy s přidaným terapeutickým úhlem pohledu (Pölling et al., 2017). To často umožňuje prvek přidané hodnoty k těmto konvenčním prostorům a zároveň umožňuje další zdroj příjmů, který doplňuje zemědělskou činnost. Sociální farmy využívají již existující zemědělskou půdu ve prospěch lidí především prostřednictvím zlepšení jejich zdravotního stavu, což je doloženo snížením úrovně úzkosti a deprese (Pedersen et al., 2011), zlepšením pracovních a sociálních dovedností (Hine et al., 2008) a poskytováním strukturovaného každodenního života osobám trpícím demencí (Bruin et al., 2009). Pečovatelské farmy lze považovat za příklady inovativních poskytovatelů komunitních služeb, které mohou zlepšit kvalitu života lidí (Hassink et al., 2010)

Koncept CF využívá celou farmu nebo její část k poskytování služeb zdravotní, sociální nebo vzdělávací péče, pracovních dovedností a podpory různým skupinám osob, a to prostřednictvím poskytování kontrolovaného, strukturovaného programu činností souvisejících se zemědělstvím (Di Iacovo et al., 2009). Definičním znakem CF je zapojení osob z cílových skupin do zemědělských činností za terapeutickým účelem. Je také důležité zdůraznit zemědělskou složku intervence, protože ta pomáhá odlišit pečovatelské farmy od zahradnických nebo zvířecích terapeutických projektů. Pečovatelské farmy mohou fungovat jako sociální podnik, kde se příjmy získané zemědělskou produkcí používají k financování CF (Elings et al., 2011).

Volby zemědělských podniků v rámci multifunkčního paradigmatu jsou různé, jejich společným jmenovatelem je ochota zemědělců přijmout vícenásobnou odpovědnost, přehodnotit svou převažující orientaci na prvovýrobu a maximalizaci zisku, vytvářet nová meziodvětvová a sociální spojení a přijmout sociálně odpovědnější vzorce výroby a marketingu. (Dessein et al., 2013; Van Huylbroeck a Durand, 2003;

Knickel a Renting 2000; Van der Ploeg et al., 2000; Renting et al., 2009). Takovýto podnik poskytuje důležité služby místním komunitám tím, že přijímá lidi na farmách (Hine et al., 2008; Leck et al., 2014), takže tímto způsobem jsou schopna uspokojit potřeby zdravotnických zařízení, která chtějí najít nové postupy zahrnující znevýhodněné osoby, které jsou více zakotveny v místních sociálních kontextech (Hine 2008; Hine et al., 2008; Sempik et al., 2010)

Odlišujícím znakem CF je, že sociálně-zdravotní služby poskytuje tradiční prostředí farmy a uživatelé dostávají integrovanou péči a vykonávají činnosti specifické pro práci na farmě, správu půdy a údržbu majetku. CF je definována jako: "terapeutické využití zemědělských postupů". Ve Spojeném království a dalších částech Evropy bylo zjištěno, že CF (Leck et al., 2014) má potenciál poskytovat zdravotní, sociální a vzdělávací výhody prostřednictvím zemědělských činností. Pečovatelství se využívá k tomu, aby pomohlo zlepšit fyzické a duševní zdraví klientů (Mind, 2013), a má schopnost řešit řadu otázek veřejného zdraví a poskytování služeb souvisejících se vzdělávacím systémem, vězeňstvím a zdravotní a sociální péčí. Kromě toho může také napomáhat udržení životaschopnosti zemědělské komunity a usnadňovat interakci veřejnosti s přírodním prostředím (Leck et al., 2014).

Bylo prokázáno, že účast v CF má celou řadu výhod, včetně snížení úzkosti, stresu (Leck et al., 2014) a depresivních symptomů (Pedersen et al., 2012), stejně jako zvýšení sebeúcty (Hine et al., 2008), seberozvoji (Kogstad et al., 2014), sociální interakce (Iancu et al., 2014) a psychické pohody (Ellingsen-Dalskau et al., 2016). Tyto přínosy se objevují díky vztahům, které se na pečovatelských farmách rozvíjejí a mechanismům, které umožňují jednotlivcům získat terapeutický účinek, jako je smysluplná práce (Hassink et al., 2010; Iancu et al., 2013; Kogstad et al., 2014), sociální interakce (Elings a Hassink, 2008; Hassink et al., 2010; Pedersen et al., 2012) a interakce se zvířaty (Gorman, 2019; Hassink et al., 2016;). V prostředí CF se péče o zvířata spojuje s pozitivními přínosy pro osoby s poruchou autistického spektra (Oosting et al., 2012), pacientů se získaným poškozením mozku (Hassink et al., 2007), pacientů s demencí (Bruin et al., 2009), závislosti na návykových látkách (Hine et al., 2008), emoční a duševní nepohody (Iancu et al., 2014) a v rámci systému trestní justice (Elsej et al., 2018; Murray et al., 2016).

2.3 Multifunkční zemědělství

Myšlenku multifunkčního zemědělství zavedla OECD v 90. letech 20. století, aby lépe zdůvodnila veřejnou podporu zemědělcům, kteří se zavázali poskytovat veřejné statky pro tzv. ekosystémové služby (Gretchen, 1997). Termín multifunkční zemědělství byl zaveden na Summitu Země v Rio de Janeiro v roce 1992. Měl odkazovat na různý vývoj a změny v zemědělství na celém světě a poskytnout jednotný rámec pro pochopení a řešení tohoto vývoje a změn. Multifunkční zemědělství se vyznačuje společným zaměřením na produkční funkce zemědělství kromě potravin, které často spočívají v nekomoditním (a netržním) zboží a službách (Randall, 2002). Související debaty se zaměřují především na environmentální statky, ale jen velmi málo argumentů se zabývá sociálními statky. Požadavky související s multifunkčním využitím zemědělských procesů pro sociální účely při absenci veřejné podpory jsou patrné v rámci státních a tržních principů (Di Iacovo, 2020).

V průběhu let se dynamika zemědělského odvětví stále více orientuje na multifunkčnost, která vytváří příjmové a pracovní příležitosti pro venkovské obyvatelstvo, na šíření nových myšlenek a postupů ve venkovských oblastech, jakož i na objevování sociální hodnoty místních zdrojů a rozvoj a zvyšování sociálního kapitálu a sítě vztahů v rámci dané komunity. Evropská Zelená dohoda mapuje novou, udržitelnou a inkluzivní strategii růstu, která má podpořit ekonomiku, zlepšit zdraví a kvalitu života lidí, pečovat o přírodu, pomoci křehkým kategoriím a zároveň podpořit sociální začlenění¹. Multifunkčnost usnadnila redefinici programů rozvoje venkova, neboť zemědělská činnost již není považována za zbytkové hospodářské odvětví, ale za příležitost pro konstrukci alternativních ekonomických modelů, které usilují o to, aby venkovská společnost a její ekonomika nebyly závislé pouze na cestovním ruchu (Vera et al., 2011).

Toto pojetí revitalizace zemědělského a společenského života přineslo změnu role zemědělství a zemědělců v současné společnosti a vytvořilo prostor pro vznik nového typu zemědělce s novým vědomím, novými hodnotami a novými způsoby výroby (Mogk, et al., 2010), přehodnocením a rekonstrukcí prvků tradičnějších dob, které jsou stále přítomny ve společenských reprezentacích venkovského života (Bell, 2006).

Multifunkční zemědělství obsahuje širokou škálu činností. Proto je obtížné přijít s použitelnou definicí. Často citovanou je následující definice: "Kromě své primární

¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0381>.

funkce produkce potravin a vláken může zemědělská činnost také utvářet krajinu, poskytovat environmentální přínosy a přispívat k socioekonomické životaschopnosti mnoha venkovských oblastí. Zemědělství je multifunkční, pokud má jednu nebo více funkcí navíc ke své primární úloze produkce potravin." (OECD, 1998).

Podle vyjádření Evropské komise (EK) (1999) je zemědělství multifunkční, protože není omezeno pouze na funkci produkce potravin a vlákniny, ale plní rovněž funkce v oblasti životního prostředí a venkovského sídelního prostoru. Současně je za multifunkční považován celý sektor. Dále EK (1999) stanovuje tři funkce multifunkčního zemědělství: produkce potravin, environmentální funkce, funkce ve venkovském sídelním prostoru.

Přestože existuje velké množství (a stále se rozšiřující) literatury o některých aspektech multifunkčního zemědělství, je k dispozici pozoruhodně málo empirických prací o jeho socioekonomickém dopadu. Dokonce i pro velmi základní ukazatele, jako je přidaná hodnota a zaměstnanost, neexistují téměř žádné spolehlivé odhady. Zejména prací o dopadu multifunkčního zemědělství na odvětví mimo oblast zdrojů a potravin je málo (Van Huylenbroeck et al., 2007) a tento stav přetrvává i v posledních letech.

Rozvoj sociálního zemědělství (SF) je spojen se vznikem vizí, které spojují potřebu vztahových a komunitních přístupů s aspekty, jako je multifunkčnost zemědělství, vytváření nových výzkumných otázek blahobytu a zavádění inovativních nástrojů pro poskytování služeb schopných účinně reagovat na potřeby lidí (Dessein et al., 2010). Přesněji řečeno, postupy SF přesahují multifunkční roli zemědělství (Laurent, 2001) a mají dopad na komunity venkovských a příměstských území tím, že nabízejí řadu služeb, a to jak stávajících, tak potenciálních, které mají schopnost pozitivně ovlivnit systém blahobytu (Giarè et al., 2013).

SF je systém zahrnující inovace v podnikání a kombinovaný příjem, péči o životní prostředí, vzdělávání, aktivity pro dobrou pohodu, přírodní terapie atd. Potenciál stát se účinným a inovativním modelem územního, participativního, vztahového rozvoje a služby komunitám je relevantní, neboť jeho cílem je sjednotit potřeby, identity a ochranu občanů bez ohledu na jejich schopnosti nebo křehkost, přisuzovat práci hodnotu nejen jako zdroj individuálního příjmu, ale také jako zakládající prvek inkluzivní, udržitelné, spravedlivé a inkluzivní společnosti. Společné zkušenosti a pocity solidarity a autenticity významně přispívají k utváření kolektivní identity, která přispívá k

diskusi o tom, jak chápat změny v zemědělství, a také k propojení a přemostění zemědělství s dalšími odvětvími, jako je školství, cestovní ruch atd. (Izumi et al., 2010).

SF je v souladu s cíli politiky rozvoje venkova i politiky zdravotní a sociální péče. Podporuje širší myšlenku multifunkčního zemědělství, představuje možnosti, jak snížit nedostatek služeb ve venkovských oblastech, a vytváří nové mosty mezi městskými a venkovskými oblastmi (Di Iacovo a O'Connor 2009). V konečném důsledku je spojení zemědělské výroby se službami zdravotní a sociální péče je inovativním příkladem udržitelnějšího rozvoje venkova a multifunkčního zemědělství (Mölders 2013)

SF je dobrou kombinací zemědělské výroby se zdravotními, ekosystémovými a sociálními službami, ale také dobrým příkladem sítí mezi subjekty (zemědělci, sociálně-zdravotními pracovníky, znevýhodněnými osobami/příjemci, místními komunitami, veřejnými správci atd.) a různými oblastmi (zemědělství, cestovní ruch, zdravotnictví atd.) (Ascani, 2019).

2.4 Sociální zemědělství – konceptuální vymezení

Koncept sociálního zemědělství (SF) má ve skutečnosti dlouhou tradici sahající až k místním svépomocným sítím na vesnicích, které vznikly před érou systémů sociálního zabezpečení. V druhé polovině devatenáctého století vznikaly farmy a specializované instituce nacházející se na venkově nebo na periferii oblastech byly využívány k poskytování péče o lidi s mentálním postižením, přičemž se dodržovaly blahodárný vliv přírody na osoby, které zde pobývají. (Kamiński, 2014). Již ve středověku století se ve věznicích, nemocnicích a kláštorech sociálně angažované zemědělství v rámci udržitelného rozvoje venkova využívaly přírodní prostředí k léčebným účelům (Elings et al., 2011).

Ve vědeckých debatách i v současné praxi a politice mnoha evropských zemí je SF věnována pozornost jako součásti průsečíku různých úvah vznikajících ve vědách souvisejících se zemědělstvím a socio ekonomikou, jakož i ve vědách zdravotnických a sociálních (Di Iacovo, 2020).

Ve vědách souvisejících se zemědělstvím a socio ekonomikou je pozornost rozdělena mezi perspektivy multifunkčního zemědělství (Van Huylenbroeck et al., 2007, Renting et al., 2009) a organizace ekosystémových služeb a řešení založených na přírodě (Da Rocha et al., 2017), jakož i výsledek diverzifikace zemědělských činností na

farmě, kdy se farmy snaží překonat pokles ekonomické hodnoty produkovaných potravinářských komodit novými různorodými činnostmi, které jsou schopny generovat nové zdroje příjmů (Dessein et al., 2013).

SF vzniklo na základě sociálních a zdravotnických věd při hledání synergie mezi podporou multifunkčnosti krajiny (zachování extenzivního zemědělství ve venkovské krajině) a komunitní sociální a zdravotní péčí. SF zahrnuje všechny druhy interakcí a činností s přírodním prostředím, jako jsou agroekosystémy a zemědělská půda, včetně rostlin a/nebo zvířat. Tyto zásahy jsou prováděny za účelem podpory kvality života dané skupiny uživatelů (lidé s různými druhy postižení, děti, mladí lidé, starší lidé, pachatelé trestných činů, uprchlíci, lidé z obchodu s lidmi, lidé trpící dlouhodobou nezaměstnaností, oběti genderového násilí atd.) se stanovenými a dobře definovanými cíli v oblasti blahobytu (dosažení fyzických, psychologických, emocionálních, sociálních, vzdělávacích přínosů atd.) (Di Iacovo, 2008, Di Iacovo 2009).

SF zahrnuje odlišné chápání a využívání venkovského prostoru a rytmu přírody a podporuje sociální služby v mnoha různých oblastech, včetně rehabilitace, péče, terapie, celoživotního vzdělávání, podpory zaměstnanosti a posílení postavení žen, které přispívají k sociálnímu začlenění, posílení sítí sociální ochrany a ke kvalitě života obyvatel venkova a příměstských oblastí (Di Iacovo, 2009). SF také představuje formu diverzifikace zemědělských činností, která nabízí příležitost definovat nové strategie rozvoje malých a středních zemědělských podniků, a tím zvyšuje jejich šance na přežití (Van der Ploeg, 2017, Van der Ploeg, 2008, Di Iacovo, 2009). Navzdory několika studiím o různých národních zkušenostech v Evropě (Scuderi et al., 2014, Leck et al., 2014, García-Llorente, 2016) však chybí vývoj teoretického rámce pro analýzu SF.

V roce 2012 definoval Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV) ve svém stanovisku sociální zemědělství jako inovativní přístup, který spojuje dva koncepty: víceúčelové zemědělství a sociální služby/zdravotní péči na místní úrovni. Na jedné straně úzce souvisí s víceúčelovostí zemědělství a je nedílnou součástí koncepce rozvoje venkova, neboť zemědělcům poskytuje možnost diverzifikovat zdroje příjmů. Na druhou stranu přináší prospěch společnosti tím, že poskytuje sociální služby a zlepšuje stávající služby pro obyvatele venkovských oblastí tím, že využívá zemědělské a venkovské zdroje v nejširším slova smyslu (Willems, 2012).

SF jako takové je příkladem multifunkčního zemědělství, kterému se dosud věnovala malá vědecká pozornost. Existují rozdíly podle zvláštností jednotlivých území, a

proto aktéři na místní úrovni využívají pravidla, která jsou k dispozici v sociální, zdravotní a zemědělské oblasti, a vznikají tak protokoly, úmluvy, sítě a dohody, které umožňují rozvoj projektů a iniciativ různého druhu (Di Iacovo et al., 2017).

Cílem SF je nabídnout terapii nebo zaměstnat osoby ohrožené sociálním vyloučením v přirozeném prostředí nebo prostřednictvím zemědělských činností. Vždy je zapojen subjekt, který je pořadatelem a jedná buď z vlastní iniciativy, nebo uplatňuje veřejnou politiku v sociální nebo zdravotní oblasti (Tulla et al., 2018). SF nejen podporuje zlepšení kvality života, ale také přispívá k vytváření nových strategií místního rozvoje, vytváří spojení mezi zemědělstvím a sociální péčí, generuje nové modely péče a sociální péče a podporuje vytváření nových osobních služeb ve venkovských oblastech (Di Iacovo et al., 2014). Činnosti v rámci SF přinášejí prospěch také místnímu obyvatelstvu, neboť usnadňují vytváření sociálních a zdravotních služeb a vytvářejí multifunkčnost a přidanou hodnotu prostřednictvím zpracování a prodeje zemědělsko-potravinářských produktů (Guirado et al., 2013).

V kontextu směřování evropské politiky v posledních letech tak SF představuje jako jedním z nástrojů reakce na uplatňování evropské Zelené dohody, neboť uspokojuje rostoucí potřeby venkovského obyvatelstva, a to jak ze sociálního, ekonomického a environmentálního hlediska, tak z hlediska nabídky sociálně-zdravotních, sociálně-profesních, rekreačních a vzdělávacích služeb. Konkrétně je SF definována jako činnost charakterizovaná využíváním zemědělských zdrojů pro realizaci sociálně-pracovních integračních cest, terapie, poskytování služeb pro děti, pro aktivní stárnutí a pro specifické potřeby určených místních kontextů².

Konkrétně jsou tím myšleny cesty a postupy, které prostřednictvím rozvoje zemědělských činností (nebo s nimi souvisejících) výslovně navrhuje vytvářet výhody pro zranitelné skupiny obyvatelstva (Scuderi et al., 2014). SF se jeví jako soubor činností, které se často překrývají s řešeními inspirovanými přírodou (Nature-Based Solutions – NBS). Tyto činnosti zahrnují práci se zranitelnými skupinami, kde je třeba působit opatrně a citlivě, a zahrnují také zapojení různých veřejných i soukromých subjektů, které mají zájem se v této oblasti angažovat. Především NBS představují silný nástroj pro zemědělské podniky, které čelí současným výzvám v oblasti udržitelnosti. Tyto výzvy zahrnují degradaci přírodního kapitálu a ekosystémových služeb, zranitelnost

² <https://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/A9746FA3-0D7E-1772-5CC7-11217C8EC059.pdf>

vůči změnám klimatu a přírodním katastrofám, stejně jako otázky zdraví a pohody. (Nicolosi et al., 2021).

Podle Deseina et. al (2010) existují tři hlavní přístupy k sociálnímu zemědělství, které slouží k jeho vymezení, pochopení, realizaci a regulaci v různých zemích. Tyto přístupy zahrnují multifunkční zemědělství, veřejné zdraví a sociální začleňování. Obecně lze SF definovat jako soubor činností, které využívají zemědělské zdroje k podpoře blahobytu a poskytování sociálních služeb na venkově či v příměstských oblastech.

Podle Di Iacova a O'Connora (2009) lze projekty realizované v zemědělství a zemědělských podnicích rozdělit do dvou hlavních skupin:

a) Dle typu činností:

- Akce využívající rostlinné a živočišné zdroje – například krmení zvířat, dojení, výroba mléka, jízda na koni nebo čištění hospodářských prostor.
- Činnosti založené na místní tradici a kultuře – zahrnující řemesla, zpracování potravin a sezónní zemědělské práce.

b) Dle vývoje sociálního zemědělství:

- Pionýrská fáze – charakterizovaná dobrovolností a silnou motivací jednotlivců. Soukromé zemědělské podniky iniciují vlastní projekty a zemědělci se zapojují na základě svého odhodlání.
- Profesionalizace SF – roste zájem ze strany zemědělství a vznikají místní, jak soukromé, tak veřejné iniciativy. SF začíná být podporováno finančními prostředky z oblasti zemědělství a rozvoje venkova.
- SF jako uznávaný systém v oblasti sociální a zdravotní péče – veřejné instituce z oblasti sociální péče a zdravotnictví uznávají SF jako relevantní. Sociální farmy se stávají profesionálně zaměřenými a orientovanými na péči, a jsou součástí zdravotní péče.
- SF jako inkluzivní model – v této fázi existuje široké spektrum iniciativ zakořeněných na místní úrovni i ve společnosti. Tyto iniciativy se propojují do regionálních a národních sítí.

Projekty SF jsou často doprovázeny souborem terapeutických opatření, pracovním umístěním a/nebo psychologickou či zdravotní podporou, která má uživatelům zaručit přínos projektu. Obecně je SF fenoménem přítomným v zemědělských oblastech na

venkově a v příměstských oblastech v evropských a severoamerických zemích, i když se začíná výrazně rozšiřovat i v městských oblastech (Lohrberg, 2016). Největší přínosy má však realizace projektů SF ve více či méně odlehlých územích, kde usnadňuje vytváření sociálních a zdravotních služeb a zároveň přináší výhody místnímu obyvatelstvu, podporuje vytváření přidané hodnoty prostřednictvím zpracování a uvádění zemědělsko-potravinářských produktů na trh, zvyšuje sociální soudržnost a podporuje ekonomiku pro společné dobro (Guirado et al., 2013).

Podle Desein et. al (2013) se pojmy SF a CF, používají k popisu komplexnosti a územních specifík fenoménu, který spojuje zemědělskou práci s poskytováním zdravotních a lidských služeb. Pokud jde o tyto dva koncepty, cíle se více týkají provádění pracovních činností a dosahování cílů zaměstnanosti v reálných výrobních zemědělských podnicích (Hassink et al., 2016). Terapeutický účel SF však není tak jednoznačný (Di Iacovo et al., 2017).

SF lze lépe vysvětlit, pokud budou specifikovány některé prvky, které jej identifikují: objekt, subjekt, činnost, kdo ji podporuje, jaké jsou její zdroje, právní status jednotlivých subjektů a konečně vazby vytvořené mezi veřejnými a soukromými institucemi, které v projektu spolupracují (Tulla et al., 2018).

Hlavním cílem je dle Tulla et. al (2019) poskytnout zaměstnání osobám ohroženým sociálním vyloučením, a tím nabídnout těmto skupinám potřebné terapeutické procesy, vzdělávací nebo odbornou přípravu, jakož i placenou práci a obnovení sociální důstojnosti. V GC je subjektem uživatel, který je léčen, ale nemusí nutně figurovat jako zaměstnanec, což je případ sociálního zemědělství.

Subjekt SF pochází ze skupiny osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně osob se zdravotním postižením, duševními poruchami, psychickými problémy, osob postižených chudobou, nacházejících se (nebo dříve se nacházejících) v nějakém druhu vězeňského režimu, drogově závislých, dlouhodobě nezaměstnaných a osob, které předčasně ukončily školní docházku, starších osob s omezenými prostředky, žen postižených genderovým násilím a v poslední době také přistěhovalců a bezdomovců.

Činnosti se v zásadě týkají zemědělských prací a někdy i zahradničení. Za SF lze považovat i zpracování zemědělských a potravinářských produktů, pokud lze zjistit jejich sledovatelnost, a dokonce i stravovací činnosti (na konci řetězce, restaurace, nebo jako meziprodukt, předpřipravené produkty) a individuální nebo kolektivní distribuci.

Obvykle je třeba rozlišovat mezi mateřským subjektem (nadací, sdružením atd.) a profesně aktivní organizací. Ta musí být personálně obsazena jednotlivci nebo skupinami odborníků v oblasti výroby, pracovního začlenění, psychologie, sociálních služeb a managementu.

Dostupné zdroje mohou zahrnovat budovy a pozemky, ale je také velmi důležité mít k dispozici odborný personál a také kapitál, který lze do činnosti investovat. Finanční prostředky se často získávají z darů nebo od humanitárních organizací. V některých případech je poskytována pomoc na bydlení a na každé pracovní místo vytvořené pro lidi v RSE nebo ve formě snížených kvót sociálního zabezpečení a při úpravě budov a obdělávatelné půdy.

Organizace je budována v sítích, které vytvářejí spojení mezi veřejnou správou a velkými neziskovými nadacemi, které podporují projekty SF. Za zmínku stojí také existence sdružení a družstev pro distribuci, školení, investiční pomoc, která mimo jiné působí jako ochranný deštník pro SF.

Mezi doplňkové činnosti patří spolupráce na rozvojových projektech s místní správou a sdruženími výrobců nebo spotřebitelů, propagace ekologických nebo bio výrobků a spojení SF s turistickými aktivitami (vinařské stezky, místní prodej výrobků se statutem označení původu) v rámci určitého území.

Stručně řečeno, SF spočívá v rozvoji projektů, v nichž se spojují zemědělské činnosti, sociální péče a sociální politiky, aby poskytly inovativní řešení situace různých skupin v RSE a podpořily místní rozvoj ve venkovských a příměstských oblastech.

2.5 Sociální zemědělství v ČR

Ministerstvo zemědělství v České republice definuje poslání sociálního zemědělství jako činnosti zaměřené na výrobu a prodej zemědělských komodit, poskytování služeb, vytváření nových pracovních míst, organizování vzdělávacích aktivit a realizaci různých typů terapií pro osoby se specifickými potřebami. Tyto aktivity využívají dostupné zemědělské zdroje v dané lokalitě (Chovanec, 2015).

Na druhou stranu, při sestavování této definice byl kladen důraz na reflexi zahraniční praxe v oblasti sociálního zemědělství, a to především v evropských zemích, které jsou českým podmínkám nejbližší a jejich postupy při zavádění a implementaci konceptu sociálního zemědělství jsou srovnatelné. Nicméně i tak je nutné upozornit na

skutečnost, že mezi sociálními farmami je mnoho rozdílů především v rozsahu zemědělské produkce a péče. Rozdílnost sociálních farem není jen v typu zemědělského podniku a v poskytovaných službách, ale především také mezi jednotlivými zeměmi a v jejich historickém, kulturním, ekonomickém, politickém a sociálním kontextu, který utváří prostředí, ve kterém sociální farmy vznikají (Sempik, 2010).

SF v ČR bylo definováno jako souhrn činností využívající zemědělské zdroje, rostlinné i živočišné, za účelem tvorby adekvátního prostředí pro různě zdravotně nebo sociálně znevýhodněné osoby a širokou veřejnost s cílem poskytovat jim možnost pracovního uplatnění, napomáhat jejich integraci do společnosti nebo prostřednictvím vzdělávání a volnočasových aktivit přispívat k jejich vztahu k venkovu a přírodě. V tomto smyslu se jedná o to, aby byly v rámci zemědělského podniku nebo zemědělských činností vytvořeny podmínky, jež umožní zapojení osob se specifickými potřebami do běžných zemědělských činností s cílem zajistit jejich rozvoj a podporu a zlepšit jejich blahobyt. (Chovanec, 2015). Tato definice byla vytvořena v úzké vazbě na stanovisko EHSV NAT/539 Sociální zemědělství, které je do současných dnů také jediným celoevropským prohlášením k tématu sociálního zemědělství.

Informace o počtu subjektů, které by realizovaly koncept sociálního zemědělství je možné dohledat pouze z dílčích studií, kde dle (Moudrý, 2017) v ČR bylo k roku 2024 54 subjektů, u kterých lze konstatovat, že si osvojily SF a zároveň splňují podmínky pro zařazení pod tento pojem. Vzhledem k relativní novosti současného pohledu na tuto problematiku a absenci legální definice sociálního zemědělství v podobě zákona nejsou v současné době k dispozici jednoznačné informace o počtu zemědělských podniků a dalších subjektů spadajících do sociálního zemědělství v České republice. Odhadovaný počet subjektů, které lze zařadit do konceptu sociálního zemědělství v ČR, je v současné době přibližně 100.

Dle Hudcové (2020) spolu s rozšiřováním teoretického povědomí o sociálním zemědělství se k tomuto konceptu hlásí více subjektů. Svůj vznik tyto organizace obvykle datují k nultým letům 21. století, jak se dočítáme v sondě o českých sociálních farmách. Situace v ČR v porovnání s ostatními západoevropskými příklady nepředstavuje masu organizací, jejichž zástupci by cíleně ukazovali svou přínosnost ve společnosti a žádali na druhou stranu podporu, která by jim po zásluze náležela, jako tomu bylo v Nizozemí. Jedná se spíše o hybridní mix realizátorů a dalších přidružených odborníků, kteří získali přístup k představitelům veřejné moci a kteří se však zároveň

snaží přesvědčit širokou škálu subjektů k implementaci konceptu sociálního zemědělství, s nímž je teprve seznamují.

Sociální farmy nevznikají ani jako reakce na deinstitucionalizaci velkých ústavů sociální péče či na transformaci psychiatrických komunitních služeb, které vyústily v rozvoj sociálních farem v Itálii. V Česku se nesetkáváme ani s dlouholetou tradicí zahradnicko zemědělských komunit na okraji měst či terapeutických zahrad jako ve Spojeném království. Největší podobnost je s Německem a jejich systémem chráněných pracovišť (dříve chráněných dílen), a v poslední době s Itálií a českými sociálními integračními podniky.

Poslání SF vychází ze zahraniční reflexe a pro podmínky v ČR jsou definovány dle Chovanec (2015) tak, že kromě výroby a prodeje zemědělských komodit zahrnuje i poskytování služeb, vytváření nových pracovních míst, organizování vzdělávacích aktivit a realizaci různých terapií pro širokou škálu osob se specifickými potřebami, přičemž využívá dostupné zemědělské zdroje v dané lokalitě.

Přestože aktivity, jež jsou součástí sociálního zemědělství, jsou velmi různorodé, mají vždy dva společné prvky:

- aktivity mají úzkou vazbu na zemědělské činnosti nebo zemědělský podnik a
- jsou určeny osobám, jež mají dočasně nebo trvale specifické potřeby.

V textu volně alternováno, ale ve shodném smyslu, slovní spojení „znevýhodněné osoby“, „zdravotně a sociálně znevýhodněné osoby“, „osoby se specifickými potřebami“. Slovní spojení „osoby znevýhodněné na trhu práce“ využíváme ve vztahu k zaměstnávání. Dále je v textu používáno spojení osoby se zdravotním znevýhodněním.

Na základě těchto společných prvků můžeme definovat dílčí cíle sociálního zemědělství:

- začlenění na trh práce pro široké spektrum osob se specifickými potřebami;
- rehabilitace a terapie ve smyslu poskytování odborné sociální péče a sociálních služeb a příprava na zaměstnání;
- vzdělávání a ostatní činnosti vedoucí ke zlepšení znalostí zemědělských postupů, venkovské kultury a péče o krajinu a její udržitelnost.

Důležitou přidanou hodnotou sociálního zemědělství je možnost integrace osob se zdravotním znevýhodněním v jejich důvěrně známém prostředí, jsou-li obyvateli venkova. Zároveň může vytvářet obdobné příležitosti pro lidi odcházející za nimi z měst. Současně zemědělské aktivity poskytované různými organizacemi nabízejí flexibilní, blízké a neformální vztahy a činnosti, které jsou svou povahou smysluplné, práce vede k posílení osobnostních a profesních dovedností a schopností těchto osob, zvyšuje nezávislost, odpovědnost a sociální postavení.

Vymezení cílů a hlavních oblastí sociálního zemědělství definuje Chovanec (2015), co sociální zemědělství je a jak se odlišuje od ostatních konceptů zaměřených na zaměstnávání, služby a další aktivity pro osoby se zdravotním znevýhodněním. Pro potřeby definování hlavních směrů v sociálním zemědělství jednotlivá vymezení hraniční a uváděna s vědomím, že se vzájemně mohou více či méně překrývat. Níže uvedené představuje koncept sociálního zemědělství dle hlavního zaměření, aktivit a cílových skupin, které se v praxi vzájemně propojují nebo společně spolupracují na různých úrovních.

2.5.1 Zaměření na zaměstnávání

Cíl – zaměstnávání

Vytváření pracovních míst pro osoby z různých cílových skupin na běžných nebo chráněných pracovních pozicích za pomoci jak finančních příspěvků a podpor, (např. příspěvků na mzdy, povinné plnění apod.), tak i nefinančních benefitů (spolupráce s odborníky na zaměstnávání, identifikace specifických přístupů apod.).

2.5.2 Zaměření na sociální služby a podporu

Cíl – příprava na zaměstnání a aktivizační činnosti

Soubor činností, které jsou prováděny s cílem připravit osoby pro integraci na běžný nebo chráněný trh práce. Do této skupiny patří i soubor sociálních intervencí zaměřených na aktivizaci, sociální rehabilitaci apod., určených pro osoby, u kterých je možnost integrace na trh práce minimální, a tyto služby mají terapeutický charakter.

2.5.3 Zaměření na vzdělávací činnosti

Cíl – vzdělávání a další činnosti

Jednorázové i dlouhodobé aktivity vzdělávacího a osvětového charakteru, které jsou přímo navázány na zemědělskou činnost a na venkovské prostředí. Jejich cílem je rozvíjet znalosti a vztah k venkovu a přírodě a dále podporovat rozvoj a životaschopnost venkova. Jsou připravovány hlavně pro děti, mládež, seniory a širokou veřejnost. Do této skupiny také lze zahrnout dobrovolnictví, jako ochutnávku „práce“ bez dalších závazků.

2.6 Cílové skupiny

SF zahrnuje širokou škálu cílových skupin (Dell’Olio et al., 2017). Při jejich definování je však důležité zohlednit širší souvislosti mezi péčí o lidi a péčí o půdu či hospodářská zvířata. Tento přístup podporuje zdraví a pohodu osob ohrožených sociálním vyloučením, přičemž klíčovým prvkem je využití přírodního prostředí (Hine, 2008; Sempik, 2010).

V rámci tématu GC probíhá široká škála aktivit v zemědělském a přírodním prostředí, jako jsou farmy, sady, zahrady či lesy. Tyto činnosti a interakce s přírodou mají za cíl přinést fyzický, psychologický, emocionální, sociální, kognitivně-vzdělávací a pracovní-integrační prospěch osobám ohroženým sociálním vyloučením (Haubenhofer et al., 2010). Na těchto intervencích se podílejí různé sociální skupiny, včetně seniorů, osob s mentálním postižením, lidí trpících duševními poruchami či problémy s duševním zdravím (např. demencí, stresem, úzkostí, depresí, schizofrenií), uprchlíků, problémové mládeže, bývalých vězňů, osob se závislostmi nebo problémy se zneužíváním látek, žen zažívajících násilí, osob s fyzickými postiženími (rakovina, obezita, sluchové postižení aj.), obtížně zaměstnatelných migrantů, dlouhodobě nezaměstnaných či příslušníků etnických menšin (Garcia-Llorente et al., 2018).

Zapojení znevýhodněných osob do stávajících zemědělských procesů může být náročné na pozornost, zejména v počáteční fázi se zapojením nového účastníka. Úroveň zapojení závisí také na stávajících schopnostech zapojené osoby (čím nižší jsou schopnosti osoby, tím vyšší by měla být její odborná podpora a naopak). Na rozdíl od jiných modelů sociálního hospodaření se v komunitním modelu ekonomická udržitelnost sociálních aktivit objevuje díky ekonomii rozsahu. U multifunkčních procesů souvisí ekonomie rozsahu s možností poskytovat více výsledků z téhož procesu. U sociálního zemědělství možnost podpory sociálních služeb a zapojení již existujících profesionálních zemědělských procesů snižuje příslušné náklady a uvádí potřebné osoby

do každodenního života farmy, skupin lidí a společnosti, čímž usnadňuje procesy sociální spravedlnosti. (Di Iacovo, 2020).

Pro potřeby této práce je však velmi důležité, abychom měli možnost cílové skupině stratifikovat a získat tak možnost pro detailnější vhléd do vymezeného okruhu osob, které jsou přímými uživateli benefitů sociálního zemědělství. Z výše uvedeného vyplývá, že jejich definování nemá jednotnou metodiku a v zásadě pro samotné fungování sociálního zemědělství v praxi má především význam deskriptivní. Dalším důvodem pro jasnější vymezení cílových skupin SF je jejich vazba na samotný koncept, který je determinován v kapitole 2.4 Sociální zemědělství – konceptuální vymezení. Níže uvedené rozdělení cílových skupin vychází z právního rámce a stávajícího systému podpory pro různé skupiny. Je provázáno s následujícími cíli:

- Zaměstnávání (primárně spojené s legislativou týkající se zaměstnávání),
- Příprava na zaměstnávání a aktivizační činnosti (podpora prostřednictvím sociální práce nebo úžeji vymezenými sociálními službami)
- Vzdělávání a další činnosti (zaměřené na vzdělávání, osvětovou činnost a popularizaci konceptu).

Chovanec (2015) vymezuje tyto základní cílové skupiny:

- Osoby znevýhodněné na trhu práce: jedná se o osoby uvedené v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, a to především v § 67, které jsou pro účely zaměstnanosti považovány za osoby zdravotně postižené, kterým je poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. Zde se jedná o tyto skupiny osob:
 - osoby se zdravotním postižením – invalidními v prvním, druhém stupni nebo ve třetím stupni postižení a dále pak osoba zdravotně znevýhodněná³;
 - osoby s dlouhodobě nepříznivým zdravotním stavem⁴;
 - osoby, které jsou přednostně zařazované do využívání jednotlivých nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti dle § 104 téhož zákona na něž mohou být vypláceny finanční prostředky rekvalifikace, veřejně prospěšné

³ Osobou zdravotně znevýhodněnou je fyzická osoba, která má zachování schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněna, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu.

⁴ Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se pro účely tohoto zákona považuje zdravotní stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje tělesné, smyslové nebo duševní schopnosti, a tím i schopnost pracovního uplatnění.

práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování apod.⁵

- Uživatelé sociálních služeb u registrovaných poskytovatelů: jedná o osoby, které jsou uvedeny v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, resp. o klienty jednotlivých typů sociálních služeb. Zde je třeba odlišit:
 - ty služby pro klienty, které mají vazbu na trh práce (např. sociální rehabilitace, sociálně terapeutické dílny apod.);
 - od služeb, kde je akcentována terapeutická složka aktivit.

V rámci sociálně terapeutických dílen jedná o osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

Sociální rehabilitace je soubor specifických činností směřujících k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob, a to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků a nácvikem výkonu běžných, pro samostatný život nezbytných činností alternativním způsobem využívajícím zachovaných schopností, potenciálů a kompetencí.

V této souvislosti je důležité upozornit na zásadní rozdíl oproti cílové skupině osob ohrožených na trhu práce uvedených u předchozího bodu (kde jde o standardní zaměstnanecký poměr v rámci Zákoníku práce), kdy v u této cíloví skupiny se o takto vnímaný pracovní poměr se nejedná a tyto osoby nepobírají žádnou finanční odměnu, protože na činnosti výše uvedené neuzavírají žádnou pracovní (nebo obdobnou) smlouvu. Tyto činnosti jsou vykonávány v rámci jim poskytovaným sociálním službám.

Cílové skupiny v ESIF a ostatních projektů: jedná o osoby, se kterými realizátor spolupracuje v různých formách na dílčích projektech vyhlašovaných v rámci dotačních programů různých institucí a donátorů. Podporované cílové skupiny, tj. osoby, které je možné zapojit do projektu, jsou vždy specifikovány v rámci výzev k podání

⁵ Osoby z této cílové skupiny tak mají zákonné právo na podporu při jejich zaměstnávání. Tuto formu podpory řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí prostřednictvím Úřadu práce, kde je možné žádat o konkrétní podporu pro tyto osoby.

žádosti o finanční podporu projektu. V jednotlivých případech se může tento výčet lišit, nicméně ve vazbě na SF je možné si pro vytvoření představy o rozsahu a vymezení cílových skupin uvést podporované skupiny osob tak, jak ji vnímalo MPSV pro podporu enviromentálních sociálních podniků, které je svým tematickým vymezením nejbližší ke konceptu sociálního zemědělství.

V roce 2019 bylo možné v rámci IP 2.3⁶ podpořit tyto cílové skupiny osob:

- Osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané;
- osoby se zdravotním postižením – pro účely této aktivity: podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
- osoby v nebo po výkonu trestu – pro účely této aktivity: osoby, které mají záznam v rejstříku trestů, do 10 let od ukončení výkonu trestu (způsob doložení v průběhu realizace projektu při kontrole na místě: výpis z rejstříku trestů);
- osoby opouštějící institucionální zařízení – tj. osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, a to do 12 měsíců od opuštění zařízení;
- osoby pečující o malé děti – tj. osoby, které osobně pečují o dítě do 10 let věku; uplynutím věku dítěte v průběhu realizace projektu pozbývá osoba statut cílové skupiny projektu;
- uchazeči a zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby ve věku 50 a více let tj.: osoby ve věku 55–64 let včetně;
- osoby mladší 30 let, kteří nejsou v zaměstnání, ve vzdělávání nebo v profesní přípravě –tj. osoby mladší 20 let, kteří mají nejvýše ukončené základní vzdělání a nejsou zaměstnání, ve vzdělávání nebo v profesní přípravě;
- osoby pečující o jiné závislé osoby – tj.: osoby pečující o fyzickou osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby podle § 8 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách;
- osoby ohrožené vícenásobnými riziky – tj. osoby, které v období alespoň 6 měsíců před vznikem pracovního poměru u zaměstnavatele byly příjemcem příspěvku na živobytí podle zákona č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi);⁷

⁶ <https://www.esfcr.cz/documents/21802/2524297/P2+Podporovane+cilove+skupiny.pdf/78aad84-c929-469a-9408-8511e1bfedba>

⁷ Toto je pouze základní výčet všech možných osob cílových skupin, které je možné podpořit v rámci enviromentálního sociálního podniku. Více informací a další možné cílové skupiny je na stranách 3-6 <https://www.esfcr.cz/documents/21802/2524297/P2+Podporovane+cilove+skupiny.pdf/78aad84-c929-469a-9408-8511e1bfedba>

-
- široká veřejnost: jedná se o děti, mládež, dospělé osoby a seniory zapojené do aktivit vzdělávacího a osvětového charakteru prostřednictvím vzdělávacích institucí a dalších organizací nebo volnočasových aktivit organizovaných na venkově v rámci multifunkčního zemědělství. Široká veřejnost svou angažovaností ve venkovském prostoru může být důležitým aktérem v rozvoji regionu v rámci komunitně vedeného místního rozvoje. Vzhledem k dalšímu zaměření této práce je ponecháno toto vymezení osob v této základní rovině, protože není pro zaměření této práce relevantní.

2.7 Sociální podnikání v kontextu sociálního zemědělství

Propojení sociálního podnikání a sociálního zemědělství má mnoho důležitých aspektů, které přinášejí přidanou hodnotu nejen pro znevýhodněné osoby, ale i pro společnost jako celek. Tyto organizace mají za úkol prospívat buď svým členům, nebo většímu kolektivu, spíše než vytvářet zisky pro investory (Nyssens, 2008). Sociální podnik je dobře a jasně vymežitelný koncept, který je vědecky popsán a má stanovené principy a kritéria, jak by měl fungovat. Zaměřuje se na dosažení jak ekonomických, tak sociálních cílů, přičemž jeho hlavním posláním je integrace znevýhodněných osob, například těch se zdravotním postižením, do pracovního procesu. Tento přístup je v rámci sociálního zemědělství důležitý, protože kombinuje udržitelný ekonomický model s cílenou podporou těch, kteří potřebují pomoc při začlenění na trh práce a je v souladu tvrzením, že sociální zemědělská praxe je zároveň umožněna měnícím se paradigmatem v evropském zemědělství, včetně přechodu od ekonomiky založené na zemědělství k ekonomice založené na službách (Hassing at al., 2014)

V České republice již najdeme dobré příklady sociálních farem, ale jejich praxe stále není tak dobře zakotvena jako v Nizozemsku nebo Itálii (Sempik et al., 2010). Stejně jako v případě sociálního podnikání lze rozeznat minimálně tři důvody pro jeho rozvoj.

- Často závisí na ochotných aktérech ze sféry občanské společnosti a sociálních inovátorech (Hudcová, 2016).
- Také evropské strukturální fondy hrají roli hybatele v rozvoji sociálního zemědělství (Dohnalová et al., 2015) a zkušenosti se zřizováním chráněných nebo integračních pracovních míst v zemědělství s finanční podporou Úřadu práce v rámci české politiky zaměstnanosti.

-
- Většina aktérů českého sociálního zemědělství se o něm dozvěděla z mezinárodních projektů (Ujj et al., 2017), čerpajících ze zahraničních zkušeností a zkušeností.

Tato agenda, která se dostala do popředí jako nová příležitost pro rozvoj venkova, spadá pod Ministerstvo zemědělství České republiky. Předpokladem je, že zemědělci by měli být ochotni přijmout tyto četné odpovědnosti: diverzifikovat zemědělskou ekonomiku a přijmout společensky odpovědnější způsoby produkce, marketingu a služeb. To znamená, že zahrnuje všechny zemědělské postupy, jejichž cílem je začlenit znevýhodněné a marginalizované osoby do procesu rozvoje venkova (FAO, 2015).

Podpora sociální inkluze a zaměstnanosti znevýhodněných osob je jedním z hlavních cílů, který oba koncepty sdílejí. Zemědělské podniky, které působí v rámci sociálního podnikání, nabízejí širokou škálu pracovních příležitostí, ať už se jedná o manuální práce, péči o zvířata či pěstování plodin. Tyto aktivity jsou přizpůsobeny možnostem osob se zdravotním znevýhodněním, čímž se vytváří prostředí, kde mohou tito lidé nejen pracovat, ale také získat nové dovednosti a sebevědomí. Sociální podnikání a sociální podniky mohou vytvořit model aktivního sociálního programu, který poskytuje přístup k ekonomickým příležitostem a pomáhá lidem vyrovnat se s chudobou a sociálním vyloučením (Terziev, V. 2017).

Mnoho dalších organizací, ačkoliv nejsou sociálními podniky v plném smyslu, naplňuje různé části tohoto konceptu – především tím, že zaměstnávají osoby se zdravotním postižením a vytvářejí pro ně vhodné pracovní podmínky. V tomto kontextu jsem tak blízko i dalšímu důvodu. Kdy s snahy zaměstnavatelů, jako jsou programy na pracovišti a pracovní úpravy, mohou přispět k prevenci předčasného odchodu pracovníků se špatným zdravotním stavem z trhu práce (Jansen et al., 2021).

Dalším důležitým aspektem je udržitelnost a multifunkčnost zemědělství. Sociální podniky v zemědělství kombinují ekonomické a sociální funkce, což z nich činí nástroje pro udržitelný rozvoj. V širším kontextu tak zemědělství hraje důležitou úlohu při zaměstnanosti a budování sociálního kapitálu ve venkovských oblastech, přičemž těží z interakcí mezi místními zúčastněnými stranami a politickými opatřeními (Bohátová et al 2016).

Díky těmto aktivitám se venkovské ekonomiky diverzifikují a podniky, které by mohly být zranitelné vůči ekonomickým výkyvům, získávají stabilnější základy (Li et

al 2019). Diverzifikace živobytí na venkově, tržně orientované instituce a silný sociální kapitál zvyšují odolnost venkova a budují udržitelné komunity.

Organizace, které přizpůsobují podmínky pro zaměstnávání znevýhodněných osob, i když nenaplnují všechny principy sociálního podnikání, rovněž přispívají k této multifunkčnosti a udržitelnosti tím, že propojují sociální a ekonomické cíle v jednom prostředí.

Třetí klíčovou oblastí je terapeutický potenciál, který přináší práce v přírodním prostředí a podporuje duševní a sociální pohodu tím, že se zapojuje do zahradnických/zemědělských činností pro osoby se zdravotními problémy. (Gopu, 2023). V rámci sociálního zemědělství tak podniky často poskytují terapeutické a rehabilitační programy, které pomáhají osobám se zdravotními problémy lépe se začlenit do společnosti. Organizace, které tento terapeutický potenciál využívají, často nejsou přímo sociálními podniky, ale přesto vytvářejí podmínky, které umožňují znevýhodněným osobám zažít zlepšení kvality života prostřednictvím pracovní terapie a sociální interakce. Ergoterapie tak zlepšuje vůli, kvalitu života a snižuje sebestigma lidí se zdravotním postižením (González-Bernal et al. 2021)

Velmi důležité je k tématu sociálního podnikání uvést, že do roku 2024 nebyl v ČR k dispozici zákon nebo jiná obdobná legislativní norma upravující fungování sociálního podniku. V tomto směru je tedy problematické hovořit v kontextu sociálního zemědělství, zejména u podniků, kde převažuje motivace k ziskovosti plynoucí z prodeje produkovaných výrobků nebo příjmů z návazné podnikatelské činnosti. Kontext sociálního podnikání je zde uveden především proto, že doposud zmapované a popsané organizace v ČR jsou na principy sociálního podnikání navázané, nicméně není pravidlem, že by naplňovaly všechna kritéria nebo se ony samotné za sociální podniky považovaly. V České republice lze podniky, které implementují koncept SF, rozdělit do tří hlavních skupin, z nichž každá má specifické zaměření a motivace.

Sociální podniky zaměřené na integraci osob se zdravotním znevýhodněním

Sociální podniky zaměřené na integraci osob se zdravotním znevýhodněním se řídí principy sociálního podnikání a jejich hlavním cílem je zlepšit přístup k zaměstnání pro tyto osoby. Tyto podniky vytvářejí pracovní prostředí, které je upraveno na míru specifickým potřebám zdravotně znevýhodněných osob. Zaměstnanci mají přístup k

odborné podpoře, vzdělávacím programům a školením, což přispívá k jejich profesionálnímu rozvoji a lepší integraci na trhu práce. Tento model je obzvláště efektivní při podpoře osob se znevýhodněním, kde sociální podniky nejen zajišťují práci, ale také podporují jejich sociální začlenění a finanční nezávislost (Shubiak a Kauffman, 2016; Cocks et al., 2015).

Zároveň mají tyto podniky vedle sociálních cílů také ekonomický cíl, kterým je dosažení ziskovosti. Zisk je pak často reinvestován do rozvoje podniku, zejména do zlepšení pracovního prostředí, vzdělávání zaměstnanců nebo rozšíření služeb poskytovaných zdravotně znevýhodněným zaměstnancům. Výzkumy ukazují, že reinvestování zisku zpět do rozvoje těchto sociálních podniků přispívá k jejich dlouhodobé udržitelnosti a umožňuje lepší podporu zaměstnanců se zdravotním postižením (Gidron, 2014; Chui a Chan, 2021).

Tato integrace do pracovního procesu se ukazuje jako klíčový faktor pro zvýšení kvality života lidí se zdravotním postižením, protože zaměstnání poskytuje nejen finanční nezávislost, ale také příležitosti k sociálnímu zapojení a pocitu sounáležitosti (Dutta et al., 2008; Chui et al., 2019). Legislativní podpora a jasný právní rámec pro fungování sociálních podniků by v budoucnu mohly dále zlepšit podmínky jejich činnosti a umožnit větší ekonomickou stabilitu těchto organizací, což by mohlo motivovat k větším investicím do tohoto sektoru (Chui et al., 2020).

Podniky přizpůsobující podmínky pro znevýhodněné zaměstnance, avšak bez sociálního statusu

Druhou skupinu tvoří podniky, které aktivně přizpůsobují své pracovní prostředí a podmínky pro znevýhodněné zaměstnance, ale neoznačují se za sociální podniky a ani nemají ambici tento status získat. Tito zaměstnavatelé přizpůsobují své provozní procesy tak, aby umožnili lidem se zdravotním znevýhodněním pracovat. Často upravují pracovní prostředí, jako například přizpůsobení výšky ovládacích panelů, zajištění flexibilních pracovních hodin, nebo poskytování vzdáleného pracovního prostředí, což usnadňuje přístup zaměstnancům s pohybovými obtížemi (InclusionHub).

Motivace těchto podniků může být různorodá. Některé z nich mohou být vedeny smyslem pro společenskou odpovědnost a chtějí pozitivně přispívat ke komunitě, zatímco jiné mohou reagovat na specifické potřeby trhu práce – například v regionech s

nedostatkem pracovních sil. Dále může hrát roli i snaha o zlepšení image firmy či posílení firemní kultury prostřednictvím inkluzivního přístupu. I přesto, že se tyto podniky nepovažují za sociální, zisk zůstává klíčovým faktorem jejich fungování (World Economic Forum, 2020).

Podniky využívající sociální zemědělství pro terapeutické účely

Třetí skupinou jsou podniky, které využívají koncept sociálního zemědělství především pro terapeutické účely. U těchto podniků je hlavním cílem poskytovat podporu lidem se zdravotními nebo sociálními problémy prostřednictvím aktivit spojených se zemědělstvím. Často jde o farmy nebo zahrady, kde se terapeutické činnosti zaměřují na zlepšení fyzické, psychické či sociální kondice jednotlivců. Tento koncept, známý také jako „green care farmy“, je obzvláště účinný při podpoře lidí s mentálním nebo fyzickým postižením a osob s poruchami autistického spektra (SafeMinds, 2023; Social Farms & Gardens, n.d.).

Tyto podniky nejsou primárně zaměřeny na dosažení zisku, ale na poskytování služeb spojených se sociální a zdravotní rehabilitací. Jejich činnost bývá často propojena s dalšími sociálními službami a organizacemi, jako jsou centra pro osoby s mentálním postižením, terapeutické dílny nebo rehabilitační zařízení. Činnosti na farmách mohou zahrnovat péči o zvířata, pěstování plodin nebo zahradnické práce, které mají pozitivní vliv na zdraví a sociální začlenění znevýhodněných osob (Di Iacovo et al., 2019).

Tyto podniky jsou často závislé na podpoře z veřejných zdrojů, grantů nebo dárcovských příspěvků. I když jejich hlavním cílem není ekonomická udržitelnost, mohou částečně generovat příjem prostřednictvím prodeje zemědělských produktů nebo poskytování služeb komunitě (Social Farms & Gardens, n.d.; Emerald Insight, 2023). Samotná podstata sociálního zemědělství naplňuje jeden z hlavních principů sociálního podniku, tedy podporu osob se znevýhodněním, a přispívá tak k dosažení ekonomického, sociálního a environmentálního prospěchu (SafeMinds, 2023).

V moderním pojetí byl pojem sociální podnik zaveden do evropské oficiální terminologie Evropskou komisí v roce 2011 a od té doby se používá pro následující typy podniků (European Commission, 2011):

-
- ty, u nichž je důvodem obchodní činnosti sociální nebo společenský cíl obecného blaha, často v podobě vysoké míry sociálních inovací (Kozubíková a Zoubková, 2016);
 - ty, u nichž je zisk reinvestován především s ohledem na dosažení tohoto společenského cíle;
 - a kde způsob organizace nebo systém vlastnictví odráží jejich poslání, využívají demokratické nebo participativní principy nebo se zaměřují na sociální spravedlnost.

V ČR existují některé úpravy vycházející z ustanovení Evropské komise, které zachycují zejména principy sociálního podnikání a doprovodná kritéria. Tyto úpravy slouží k identifikaci sociálních podniků na trhu a umožňují jejich jasnější odlišení od jiných forem podnikání v ČR. Pro naše potřeby je však klíčové zaměřit se především na samotné principy sociálního podnikání, případně širšího konceptu sociální ekonomiky. Řada organizací totiž tyto principy uplatňuje, ať už vědomě, nebo díky svému přirozenému smýšlení a motivaci, které jsou základem jejich vzniku a fungování.

Vydeme-li ze základních fundamentů teorie sociálního podnikání tak podle See-lose a Maira (2004) se definice sociálního podnikání dělí na tři formy. Za prvé, nezisková organizace hledá finanční prostředky na udržení sociálních aktivit. Za druhé, jednotlivci, kteří mají nápady, jak se pokusit snížit sociální problémy. Za třetí, forma společenské odpovědnosti podnikatelských organizací prostřednictvím společenské odpovědnosti firem (CSR) a v současně se mění na tzv. ESG (Environmental, Social, and Governance).

Hulgård (2010) definuje sociální podnikání následovně: sociální podnikání lze definovat jako "vytváření sociálních hodnot, které vzniká ve spolupráci s lidmi a organizacemi z občanské společnosti, kteří se zabývají sociálními inovacemi, jež obvykle znamenají ekonomickou činnost". Vzhledem k tomu, že sociální podniky pracují se sociálně vyloučenými lidmi, řeší mnoho socioekonomických cílů relevantních pro tuto skupinu: zaměstnatelnost a příjem na spotřebu zboží a služeb, schopnost zapojit se do společensky hodnotných aktivit, politickou participaci a sociální integraci mezi rodinu, přátele a komunitu (Teasdale, 2010). Těchto cílů je obtížné dosáhnout současně kvůli kompromisu mezi ekonomickými a sociálními výsledky (Battilana et al., 2015; Teasdale 2010).

Palesangi (2012) definuje sociální podnikání jako skládající se ze čtyř hlavních složek, a to:

- první, sociální hodnota: dává vzniknout skutečným sociálním přínosům pro komunitu a okolní prostředí – jedná se konkrétně o sociální podnikání;
- za druhé, občanská společnost, konkrétně sociální podnikání, obvykle z iniciativy a účasti občanské společnosti prostřednictvím maximalizace sociálního kapitálu ve společnosti;
- za třetí, inovace, konkrétně řešení sociálních problémů pomocí obnovy, mimo jiné skloubením místní moudrosti a sociálních inovací;
- za čtvrté, ekonomické aktivity: úspěšné sociální podnikání se obvykle uskutečňuje prostřednictvím vyváženosti sociálních aktivit a podnikatelských činností, podnikatelské aktivity jsou podporovány tak, aby nebyly závislé na jiných stranách a udržitelnosti sociálního poslání organizace,

Pro naše vymezení sociálního podniku je asi nejbližší definice, kde tento typ podniků plní důležité ekonomické poslání, kdy vytvářejí pracovní místa pro osoby, které byly pasivními příjemci státní podpory nebo z různých důvodů byly nebo jsou mimo hlavní proud společnosti. Tento přístup nezajišťuje pouze šance na společenskou aktivitu a důstojný život jednotlivců, ale umožňuje také řešit makroekonomické otázky rozpočtové podpory pro sociálně slabé osoby, které se ocitly v nouzi, neboť se mění z příjemců sociální pomoci na aktivní daňové poplatníky prostřednictvím zaměstnání a získávání příjmů z něj (Gawel, 2010; Sulphay a Alkahtani, 2017; Teletov et al., 2017).

V ČR je doposud nejvíce preferována definice od TESSEA (2017), kdy se obecným sociálním podnikem rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního. Integračním sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy integračního sociálního podniku. Integrační sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního (TESSEA, 2017).

2.8 Sociální služby v kontextu sociálního zemědělství

Sociální služby v oblasti sociálního zemědělství zahrnují přístup k řešení individuálních případů, zahrnující zdravotní, psychologické, sociální, ekonomické a právní dimenze (Tomeš, 2014). Sociální služby jsou klíčové pro integraci společensky znevýhodněných osob a zlepšení kvality jejich života (Matoušek, 2011). V České republice jsou sociální služby regulovány Zákonem č. 108/2006 Sb., který stanovuje podmínky pro jejich poskytování a koncept sociálního zemědělství je realizován v různé míře u všech níže uvedených sociálních služeb, přičemž klíčovou roli hrají zemědělské činnosti integrované do provozu jednotlivých zařízení.

V sociálním zemědělství se uplatňují především následující typy služeb:

- Denní a týdenní stacionáře: Poskytují služby osobám se sníženou soběstačností kvůli věku, chronickým onemocněním nebo zdravotním postižením.
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením a seniory: Nabízejí dlouhodobé pobytové služby těm, kteří vyžadují pravidelnou pomoc.
- Chráněné bydlení: Poskytuje pobytové služby pro osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním.

Služby sociální prevence zahrnují:

- Sociální rehabilitaci: Zaměřuje se na rozvoj samostatnosti a soběstačnosti osob prostřednictvím specifických činností.
- Terapeutické komunity: Nabízejí dočasné pobytové služby osobám závislým na návykových látkách nebo s chronickými duševními onemocněními.
- Sociálně terapeutické dílny: Poskytují ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností, které nejsou schopné pracovat na běžném ani chráněném trhu práce.

Často dochází ke kombinaci více služeb pod jedním poskytovatelem, například denní stacionáře se sociálně terapeutickými dílnami nebo domovy pro osoby se zdravotním postižením se sociální rehabilitací. Tyto služby se zaměřují na zlepšení soběstačnosti a začlenění do společnosti.

2.9 Udržitelnost konceptu sociálního zemědělství v organizacích

V rámci ekonomických parametrů organizací, které uplatňují koncept sociálního zemědělství s cílem dosáhnout co nejvyššího podílu vlastních příjmů, je jedním z klíčových pojmů udržitelnost. V tomto teoretickém vymezení chápeme udržitelnost z pohledu podniku, kde se zaměřuje jak na naplňování sociálního poslání, tak na vytváření ekonomické hodnoty (Mair a Marti, 2006). Tento přístup k udržitelnosti zajišťuje, že organizace nejen poskytují podporu znevýhodněným osobám, ale zároveň jsou schopné dlouhodobě fungovat a ekonomicky prosperovat.

Burkett (2010) je názoru, že udržitelnost takto zaměřené firmy má dvě stránky; finanční aspekt udržitelnosti, který zajišťuje výdrž podniku po určitou dobu, zatímco druhý aspekt souvisí se sociálním dopadem, který vytváří pro dosažení svého sociálního poslání. Udržitelnost je pro podnik výzvou již od jeho založení, a to vzhledem k samotné povaze podniku, který kombinuje protichůdné sociální a ekonomické cíle. (Borzaga et al., 2014). Uvnitř organizace tak existuje neustálé napětí, které ohrožuje její přežití.

Moizer a Tracey (2010) upozorňují, že vzhledem ke složitosti činností sociálních podniků zůstává jejich dlouhodobá udržitelnost výzvou, zejména kvůli jejich dvojím cílům. Tyto podniky se totiž potýkají s paradoxem, kdy se na jedné straně zapojují do aktivit generujících příjmy a usilují o zakázky, zatímco na straně druhé upřednostňují vytváření sociálních hodnot. Očekává se, že sociální podniky budou finančně životaschopné, avšak právě vyvážení ekonomických a sociálních efektů je pro ně často největší překážkou. Z tohoto důvodu je klíčové identifikovat ty aspekty podniku, které přispívají k jeho udržitelnosti a pomáhají podnikatelům úspěšně naplňovat jejich cíle (Parrish, 2010).

Na tomto místě je nutné si uvést ještě dodatečně jednu definici od organizace NESsT⁸, která podnik definuje jako nástroj k vytvoření k podpoře sociálního cíle finančně udržitelným způsobem, kdy sociální podniky aplikují obchodní principy a praktiky, aby dosáhly sociálního cíle a reinvestují zisky zpátky do komunity, aby mohly naplnit sociální záměr, vytvářet pracovní místa nebo přinášet jiné ekonomické a sociální benefity pro znevýhodněné skupiny obyvatel.

⁸ <https://www.nesst.org/social-enterprise>

Pro úplnost je však nutné poukázat i na problematické oblasti spojené s udržitelností konceptu sociálního zemědělství na sociálních farmách. Jedním z nich zaměstnatelnost osob se zdravotním znevýhodněním, kdy problémy v této oblasti mohou být mnohostranné a hluboce zakořeněné (Garrick et al., 2024). Znevýhodnění jedinci mají často omezený přístup ke kvalitnímu vzdělávání a školicím programům, což může bránit jejich schopnosti získat potřebné dovednosti pro zaměstnání na dnešním trhu práce (Zickafoose et al., 2024).

Diskriminace na základě faktorů, jako je zdravotní postižení, rasa, etnický původ, pohlaví, věk nebo socioekonomické postavení, může vážně omezit pracovní příležitosti pro znevýhodněné jednotlivce (Perry et al., 2022). Mohou se setkat s předsudky během náborového procesu nebo samotném fungování na pracovišti (Vedeler, 2022). Mnoho pracovních míst je získáváno prostřednictvím osobních kontaktů a sítí. Znevýhodnění jedinci často tyto kontakty postrádají, což jim ztěžuje hledání pracovních příležitostí (Campbell et al., 2024). Řešení těchto výzev vyžaduje mnohostranný přístup, který zahrnuje změny politik, investice do vzdělávacích a školicích programů, úsilí o boj proti diskriminaci a vytváření podpůrného prostředí, které znevýhodněným jednotlivcům umožní přístup k pracovní síle a úspěch v ní (Fadden et al., 2024).

Podle (Tulla et al., 2018) SF působí jako hnací síla zaměstnanosti a sociální spravedlnosti tím, že podporuje vytváření nových pracovních příležitostí v zemědělství a souvisejících odvětvích. Poskytuje pracovní příležitosti a někdy i ubytování zranitelným jednotlivcům, včetně osob s mentálním nebo tělesným postižením nebo těch, které čelí problémům s přístupem na tradiční trhy práce (Nazzaro et al., 2021, Giarè et al., 2020).

Konkrétně SF školí tyto jednotlivce, aby se účastnili výrobních a distribučních procesů, se zaměřením na skupiny, které postrádají předchozí příležitosti k učení nebo opustily formální vzdělávání (Tulla et al., 2018). Účast na těchto aktivitách umožňuje jednotlivcům se specifickými potřebami prokázat své schopnosti, což může vést k lepšímu pochopení a uznání jejich schopností společností (Agole et al., 2021). Zapojení do smysluplných a ceněných povolání může v podstatě přinést význam a účel do života lidí, což jim umožní rozvíjet a vyjadřovat svou identitu (Bar et al., 2015, Albrecht et al., 2021).

2.10 Udržitelnost sociálních farem

Jedním z problémů při měření ekonomické životaschopnosti je také nedostatek globálně srovnatelných (standardizovaných) údajů pro hodnocení ekonomické životaschopnosti a jejích faktorů. To je důvod, proč analýza ekonomické životaschopnosti v mezinárodním měřítku je obtížná a citlivá na proměnné zahrnuté do jejího měření (Lynch et al., 2019). Většina definic obecně označuje ekonomickou životaschopnost jako schopnost vydělat si na živobytí, přičemž některé zdůrazňují také výnosy z investic do farmy. Různé definice ekonomické životaschopnosti zemědělských podniků se tedy vztahují na odměnu za práci a/nebo vlastní kapitál zapojený do zemědělství.

Podle Slavickiena a Savickiena (2014) "ekonomická životaschopnost farmy je její schopnost přežít, žít a rozvíjet se s využitím dostupných zdrojů". Vassalos et. al (2015) definují ekonomickou životaschopnost farmy jako "schopnost fungující farmy vydělat dostatečné příjmy, aby mohla dostát svým finančním závazkům a pokračovat ve své činnosti a rozšiřování".

Koncept ekonomické životaschopnosti farmy se liší od konceptu ekonomické životaschopnosti organizace. První z nich přispívá k životní úrovni zemědělské domácnosti, ale může být doplněna příjmy mimo zemědělský podnik. Koncept ekonomické životaschopnosti by neměl být zaměňován s ekonomickou udržitelností, protože farma může být udržitelná, i když není ekonomicky životaschopná díky příjmům mimo farmu. (Hennessy et al., 2008

Podle Burkett (2010) má udržitelnost sociálních podniků dvě stránky. Jedním aspektem je ekonomická udržitelnost, která ukazuje dlouhodobou výkonnost podniku. A druhou stránkou jsou dopady sociálního podniku, které má s ohledem na své sociální poslání. K tomu, aby se daly sledovat oba tyto aspekty udržitelnosti, je dobré, aby sociální podnik odděloval své provozní náklady od nákladů vynaložených na dosahování sociálního cíle. Na provozní náklady by si měl sociální podnik svou činností vydělat, na náklady spojené se sociálním posláním je legitimní využít finanční prostředky z darů, grantů či dotací.

Prvním příkladem je výzkum udržitelnosti od Australské organizace Foresters Community Finance, kterou Burket (2010) vymezuje ve 4 rovinách – provozní udržitelnost, finanční udržitelnost, bilanční udržitelnost a sociální udržitelnost (udržitelnost sociálních dopadů). Provozní udržitelnost je chápána jako platební schopnost a adekvátní cashflow, finanční udržitelnost se zaměřuje na dosahování adekvátní míry

zisků, bilanční udržitelnost se týká vytváření vlastního kapitálu, čistých aktiv a úspor podniku, a sociální udržitelnost znamená schopnost podniku udržet dopady naplňující jeho sociální cíl.

Druhým příkladem je výzkum uvedený Boyerem et. al (2008) který publikuje výsledky výzkumu, zaměřeného na hledání dlouhodobých kritérií, podle nichž by bylo možné dlouhodobě sledovat úspěšnost podniků. Výstupem této zprávy je stanovení několik faktorů úspěchu a ukazatelů výkonnosti podniku.

Tabulka 1: Faktory úspěchu pro udržitelnost sociální farmy dle Boyera et. al (2008)

Vedení	<i>Závazek a kontinuita (schopnost dlouhodobého zapojení) jedné nebo dvou osob, které vedou a koordinují podnik.</i>
Partnerství	<i>Schopnost vyjednat a udržovat základní soubor vztahů ve prospěch podniku je důležitá pro růst podniku a zajištění spravedlivých výhod.</i>
Důkaz a jasnost inovačního konceptu	<i>Testování a externí ověření, které prokáže, že nápad má tržní potenciál.</i>
Obchodní plánování a marketing	<i>Buď mají vedoucí pracovníci podniku obchodní a marketingové dovednosti, nebo mají přístup k těmto dovednostem u svých klíčových partnerů; nebo mají snadný přístup ke školení, aby těchto dovedností dosáhli.</i>
Plánování trojího výsledku	<i>Vědomé a záměrné sladění ekonomických přínosů se sociálními a environmentálními přínosy je důležitým prvkem dosažení udržitelného rozvoje.</i>
Řízení krátkodobých a dlouhodobých přínosů	<i>Prokazatelné plánování krátkodobých a dlouhodobých přínosů; a způsob sdílení ekonomických přínosů.</i>
Zapojení komunity	<i>Dlouhodobý úspěch a udržitelnost závisí na úspěšném zapojení místních zúčastněných stran a příjemců.</i>
Řízení rizik	<i>Prokazatelné plánování zmírnění rizik a vnějších vlivů pomáhá zajistit dlouhodobé fungování podniku.</i>

Tabulka 2: Ukazatele výkonnosti sociální farmy pro udržitelnost dle Boyera et. al (2008)

Ukazatele výkonnosti podniku	<i>Cíl: Finanční životaschopnost každého začínajícího podniku se zlepšila do konce prvního pětiletého obchodního cyklu.</i>	<i>Ukazatel 1: Zavedený, pravidelně revidovaný a aktualizovaný podnikatelský plán.</i> <i>Ukazatel 2: Vytvořené marketingové sítě a prozkoumané nové příležitosti.</i> <i>Ukazatel 3: Živobytí vedoucího podniku</i> <i>Ukazatel 1: Poskytnutý příjem</i>
------------------------------	---	--

Ukazatele sociální výkonnosti	Cíl: Zajistit příjem nebo zaměstnání příjemcům z komunity a přispět k živobytí a blahobytu komunity.	Ukazatel 2: Poskytování profesního vzdělávání a školení v oblasti dovedností Ukazatel 3: Podpora silnější organizace komunity; zejména role žen. Ukazatel 4: Zajištěné výhody sociálního rozvoje
Ukazatele environmentální výkonnosti	Cíl: Přispět k zachování a udržitelnému řízení zdrojů v oblasti	Ukazatel 1: Hodnocení dopadu podniku na životní prostředí Ukazatel 2: Poskytování environmentálního povědomí, školení a vzdělávání Ukazatel 3: Změny v rozhodnutích a činnostech komunity Ukazatel 4: Technologické inovace

Oba zmíněné modely jsou velmi široce pojaté, a proto je pro naše účely komplikované získávat relevantní data. Oba příklady jsou totiž vztahovány k sociálním podnikům v jejich plné šíři a zahrnují celou řadu aspektů, které jsou pro sociální podniky typické. Jak bylo uvedeno v předchozí části práce, organizace využívající koncept sociálního zemědělství nejsou vždy považovány za sociální podniky z důvodů již popsaných. Proto je nezbytné identifikovat takový nástroj pro hodnocení jejich udržitelnosti, který se zaměří především na činnosti blízké běžné organizaci vykonávající ekonomickou činnost, avšak s implementací vybraných kritérií relevantních pro oblast sociálního zemědělství. Jedním z takových nástrojů je Business Model Canvas (BMC) a jeho derivát Social Enterprise Model Canvas (SEMC), jak jej popsali a metodologicky zpracovali Qastharin (2016) a Sparviero (2019).

2.11 Business model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) je často diskutovaným tématem a neexistuje žádná obecně přijímaná definice tohoto pojmu. Termín se poprvé objevil v akademickém článku Bellmana a Clarka v roce 1957 a v názvu a abstraktu Jonese v roce 1960 (Osterwalder, 2004). Různorodost definic představuje výzvu při vymezení podstaty a složek modelu a při určení, co přesně obchodní model zahrnuje. Tato nejednotnost rovněž vede k záměnám v terminologii, kdy jsou pojmy obchodní model, strategie, podnikatelská koncepce, výnosový model a ekonomický model často používány zaměnitelně. Obchodní model je navíc označován různými termíny, jako je architektura, návrh, vzor, plán, metoda, předpoklad nebo prohlášení (Morris et al., 2003).

Zott et al., (2001) tvrdí, že "obchodní model" zobrazuje obsah, strukturu a řízení transakcí navržených tak, aby vytvářely hodnotu prostřednictvím využití obchodních příležitostí. Osterwalder et al., (2005) definují obchodní model jako zdůvodnění toho, jak organizace vytváří, dodává a zachycuje hodnotu. Osterwalder a Pigneur (2010) tvrdí, že každá organizace má svůj obchodní model, protože musí generovat dostatečné příjmy, aby pokryla své náklady a přežila. Jediný rozdíl mezi tradičním obchodním podnikem a sociálním podnikem se týká zaměření organizace. Obchodní podnikání se zaměřuje spíše na finanční výnosy nebo hodnotu pro akcionáře, zatímco sociální podnik se zaměřuje spíše na ekologii, sociální účely a mandát veřejné služby. Používají termín "mimoziskové obchodní modely", který charakterizuje obchodní modely organizací, které nejsou tradiční ziskové společnosti.

BMC a jeho tvůrci Alexander Osterwalder a Yves Pigneur mezi ostatními tvůrci obchodních modelů vynikali tím, že nenabízeli pouze definici obchodního modelu a komponenty, ale také vizualizaci obchodního modelu. BMC obchodní model jednoduchý, relevantní a intuitivně srozumitelný, aniž by příliš zjednodušoval složitost toho, jak podniky fungují (Osterwalder a Pigneur, 2010).



Obrázek 1: Plátno podnikatelského modelu (Osterwalder a Pigneur 2010).

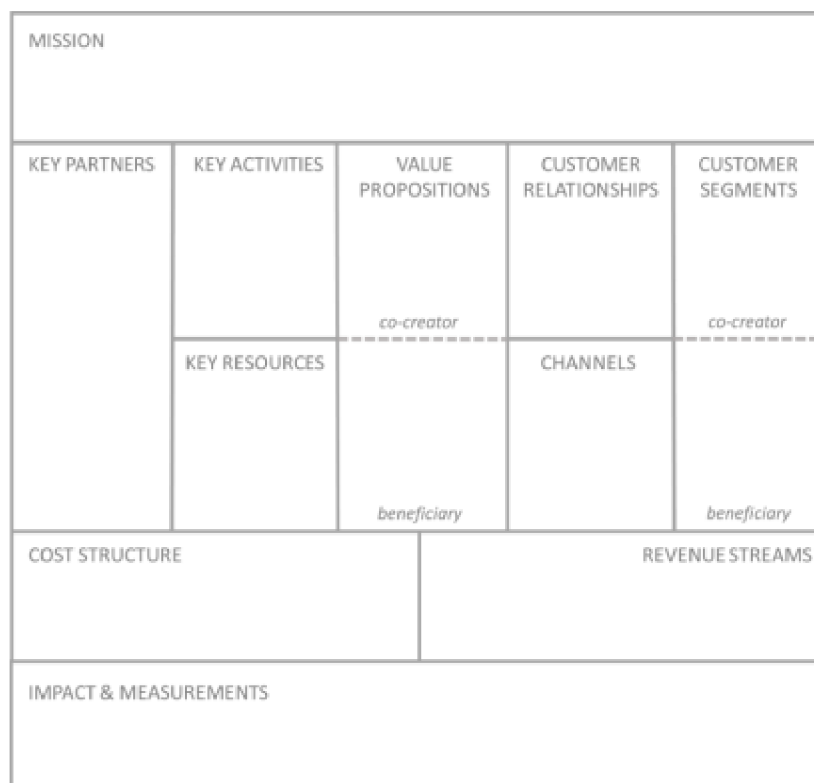
Devět stavebních kamenů BMC:

1. Segmenty zákazníků – různé skupiny lidí nebo organizací, které chce podnik oslovit a obsloužit.
2. Hodnotová nabídka – soubor produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnota může být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. design, zákaznická zkušenost).
3. Kanály – způsob, jakým společnost komunikuje se svými zákaznickými segmenty a jak je oslovuje, aby jim poskytla hodnotovou nabídku. Komunikační, distribuční a prodejní kanály tvoří tzv. rozhraní společnosti se zákazníky. Kanály mohou být přímé nebo nepřímé, vlastní nebo partnerské.
4. Vztahy se zákazníky – typy vztahů, které společnost navazuje s konkrétními segmenty zákazníků.
5. Příjmové toky – peněžní prostředky, které společnost generuje z jednotlivých Zákaznických segmentů.
6. Klíčové zdroje – nejdůležitější aktiva potřebná k fungování obchodního modelu. Tyto zdroje umožňují podniku vytvářet a nabízet Hodnotovou nabídku, oslovovat trhy, udržovat vztahy se Zákaznickými segmenty a dosahovat příjmů. Klíčové zdroje mohou být fyzické, finanční, intelektuální nebo lidské. Podnik je může vlastnit nebo si je pronajímat, případně je může získat od klíčových partnerů.
7. Klíčové činnosti – nejdůležitější věci, které musí podnik dělat, aby jeho obchodní model fungoval. Jsou to činnosti, které jsou nutné k vytvoření a nabídnutí hodnotové nabídky, oslovení trhů, udržení vztahů se zákazníky a získání příjmů.
8. Klíčová partnerství – síť dodavatelů a partnerů, díky nimž obchodní model funguje.
9. Struktura nákladů – veškeré náklady vynaložené na provoz obchodního modelu.

Nicméně i samotní tvůrci BMC poukazovali na skutečnost, že není určena pouze k zarámování ziskových společností, ale také k analýze těch organizací, které mají silné nefinanční poslání zaměřené na ekologii, sociální záležitosti a mandát veřejné služby. Aby bylo možné základní model plátna přizpůsobit organizačnímu nastavení organizací, které mají sociální cíle, nebo jak autoři uvádějí, aby vyhovoval modelům

podnikání s trojím prospěchem, jsou k původním devíti stavebním blokům přidány další dva, které slouží k zahrnutí dvou výsledků: (1) sociální a environmentální náklady podnikatelského modelu (tj. jeho negativní dopad) a (2) sociální a environmentální přínosy podnikatelského modelu (tj. jeho pozitivní dopad) (Osterwalder a Pigneur 2010).

Pro sociální podniky Qastharin (2016) upravil původní BMC do následující podoby:



Obrázek 2: Upravené plátno podnikatelského modelu pro sociální podniky (Qastharin 2016)

Sám autor poukazuje na to, že výzkum ukázal, že Osterwalderův BMC nedokáže plně zachytit podnikatelský model sociálního podniku. Přehled a analýza literatury o sociálním podniku, sociálním podnikání a BMC naznačují, že je třeba použít další stavební prvky, aby bylo možné lépe porozumět tomu, jak sociální podnik vytváří, poskytuje a zachycuje hodnotu. Tento rozšířený přístup umožňuje lépe reflektovat specifické sociální cíle, které jsou pro sociální podniky klíčové, a zároveň zohlednit jejich komplexní ekonomický i sociální kontext.

Z tohoto důvodu navrhl Sparviero (2019) inovovaný BMC, ve kterém upravil pořadí jednotlivých bloků. Přesto doporučuje další výzkum, který by ověřil a zlepšil efektivitu této úpravy obchodního modelu. V tomto roce představil vlastní verzi upraveného BMC, specificky zaměřenou na sociální podniky – Social Enterprise Model Canvas. Tento model lépe reflektuje specifické potřeby a cíle sociálních podniků, umožňuje lépe propojit sociální a ekonomické aspekty podnikání a přizpůsobit strukturu tak, aby odpovídala jejich specifické misi a hodnotám.

2.12 Social Enterprise Model Canvas (SEMC)

SEMC skládá ze 14 polí: čtyři z nich jsou převzaty z BMC a jsou navrženy tak, aby obsahovaly stejný typ informací; pět z nich odpovídá zbývajícím stavebním blokům BMC, ale byly nově definovány tak, aby odpovídaly analýze a terminologii sociálního podnikání, a konečně pět polí je nových a specifických pro analýzu sociálního podniku.

Governance (GOV)			
Non-Targeted Stakeholders (NtS)	Key Resources (KR)	Channels (CH)	Customers & Beneficiaries (C & B)
	Key Activities (KA)	Customer & Beneficiaries Engagement (C&B E)	
Mission Values (MV)		Social Value Proposition (SVP)	Impact Measures (IM)
Objectives (Obj)			Output Measures (OM)
Cost Structure (C\$)		Income (I\$)	

Obrázek 3: Social enterprise model Canvas (Sparviero, 2019)

Čtyři pole převzaté z BMC (jak jsou definovány v Osterwalder a Pigneur 2010) jsou následující:

- Klíčové zdroje (KR), stavební bloky popisující nejdůležitější aktiva potřebná k fungování obchodního modelu.

-
- Klíčové činnosti (KA), které popisují nejdůležitější věci, které musí společnost dělat, aby její obchodní model fungoval.
 - Kanály (CH), které popisují, jak organizace komunikuje se svými zákazníky a jak je oslovuje, aby jim poskytla svou hodnotovou nabídku (i když v případě sociálního podniku nejen svým zákazníkům, ale také příjemcům).
 - Struktura nákladů (C\$), která popisuje všechny náklady vynaložené na provoz obchodního modelu.

Mezi nově definované pole patří:

- Social Value Proposition (SVP), která stejně jako Value Proposition v BMC popisuje soubor produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákazníky a příjemce. Alternativně k hodnotové nabídce BMC však SVP zdůrazňuje, že hodnota je sociální a vícerozměrná forma hodnoty.
- Non-targeted Stakeholders (NtS), který nahrazuje stavební blok Key Partnerships (Klíčová partnerství) BMC, se zaměřuje na zúčastněné strany, které by mohly být pravděpodobně ovlivněny činnostmi organizací, a na zúčastněné strany, které jsou partnery, ale nikoli zákazníky nebo cílovými příjemci sociálních akcí plánovaných organizacemi.
- Zákazníci a příjemci (C&B), který nahrazuje zákaznické segmenty BMC, slouží k definování skupin lidí, které chce organizace oslovit a kterým chce sloužit.
- Zapojení zákazníků a příjemců (C&B E), který nahrazuje stavební blok Vztahy se zákazníky BMC, navrhuje hlubší analýzu vztahů, které organizace navazují se svými cílovými příjemci, což je považováno za obousměrné, protože zákazníci a příjemci se podílejí na vytváření hodnoty pro organizaci.
- Příjmy (I\$), který nahrazuje Příjmy BMC, navrhuje zahrnout všechny druhy finančních a věcných zdrojů, jejichž příjemcem jsou neziskové i ziskové organizace, jako jsou dary, poplatky, vládní financování, investice a dary.

Poslední skupina fakticky transformuje SEMC v jiný nástroj než BMC, protože zahrnuje stavební bloky, které byly přidány, aby specificky řešily důležité rysy SE. Těmito stavebními prvky jsou:

- Hodnoty poslání (MV), které definují vyšší, dlouhodobé, žádané konečné stavy nebo cíle organizací.

-
- Cíle (Obj), které definují krátkodobé, žádoucí způsoby chování a praktičtější cíle organizací.
 - Opatření dopadu (IM), která definují měřítka hodnocení hodnot poslání.
 - Opatření výstupu (OM), která definují měřítka hodnocení cílů.
 - Řízení (GOV), které definuje hlavní pravidla a/nebo rady a výbory zavedené pro řízení organizace.

2.13 Propojení SEMC a produktivity práce

Propojení produktivity práce se SEMC je důležité pro identifikaci faktorů pro efektivní fungování a dlouhodobé udržitelnosti sociálních podniků. Produktivita práce v obecnějším smyslu je přímo i nepřímo ovlivňována faktory působícími v podniku i mimo něj. Tyto faktory se dělí na fyzikální, do kterých můžeme zařadit technologii, dopravu, logistiku apod. a na psychologické, jež představují chování zaměstnanců, kvalitu jejich vzdělání, motivaci apod. (Hučka et. al., 2011)

Produktivita práce ovlivňuje klíčové oblasti, jako jsou efektivní využívání lidských a fyzických zdrojů, optimalizace pracovních činností a nákladů, kvalita komunikace se zákazníky, a také vytváření sociální hodnoty. Vyšší produktivita umožňuje sociálním podnikům produkovat více s nižšími náklady, což posiluje jejich konkurenceschopnost a schopnost plnit své sociální poslání.

Klíčové zdroje (Key Resources – KR)

Produktivita práce je důležitým faktorem, který ovlivňuje efektivitu využívání klíčových zdrojů. U sociálních podniků, kde jsou zaměstnávány osoby se zdravotním znevýhodněním, je lidský kapitál klíčovým zdrojem. Jejich schopnost efektivně používat fyzický kapitál (stroje, technologie) a jejich motivace a kvalifikace (lidský kapitál) jsou přímo spojeny s produktivitou práce. Jak uvedl Weil (2009), pracovníci s lepší kvalifikací a znalostmi dokáží vykonávat práci efektivněji, což vede k vyšší produktivitě práce. Investice do lidského kapitálu (např. školení a vzdělávací programy) a do fyzického kapitálu jsou nezbytné pro zajištění a udržení produktivity.

Struktura nákladů (Cost Structure – C\$)

Produktivita práce přímo ovlivňuje strukturu nákladů. Růst produktivity umožňuje snižování nákladů na vstupy (např. nižší spotřeba materiálů nebo energie při stejném výstupu), což může vést k vyšším ziskům nebo možnosti snížit ceny produktů a tím zvýšit konkurenceschopnost (Synek, 2011). K dosažení daného cíle využívají výkonové normy, normativy obsluhy a normy spotřeby práce a zároveň najímají takové množství zaměstnanců, které dokáže vyprodukovat požadované množství výstupů v daném čase a kvalitě. (Bělina a Pichrt, 2019).

Social Value Proposition (SVP)

Produktivita práce je úzce spojena s vytvářením sociální hodnoty, kterou sociální podnik nabízí. Zvýšení produktivity umožňuje podniku produkovat více s nižšími náklady, což znamená, že může poskytovat své produkty a služby širší škále příjemců, aniž by ztrácel na kvalitě (Dědina a Cejthamr, 2005). Sociální hodnota, kterou podnik přináší, je tedy závislá na jeho schopnosti efektivně transformovat vstupy do hodnotných výstupů.

Cíle (Objectives – Obj)

Krátkodobé cíle, jako je zvyšování produktivity, jsou klíčové pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti podniku. Růst produktivity práce je také ovlivňován velkým množstvím faktorů mimo jiné motivací pracovníků (především pomocí benefitů a možností lépe sladit pracovní a rodinný život) (Kucharčíková, 2011). V sociálních podnicích je dosažení těchto cílů nezbytné pro zajištění kontinuálního růstu a rozvoje.

3 Cíle práce

3.1 Hlavní cíle

Kapitola se zaměřuje na klíčové faktory ovlivňující zaměstnávání znevýhodněných osob v zemědělství. V rámci této části práce jsou zkoumány různé aspekty, jako je velikost zemědělských podniků, typ produkce, pracovní podmínky či externí finanční podpora, které přispívají k jejich začlenění do pracovního procesu. Zkoumané výzkumné otázky zahrnují vliv ekonomických a sociálních motivací, pracovních úvazků, délky zaměstnání a spolupráce s dalšími organizacemi. Práce dále hodnotí roli finanční podpory a specifické potřeby znevýhodněných osob, přičemž sleduje, jak různé strategie zaměstnavatelů ovlivňují úspěšnost integrace a produktivitu těchto zaměstnanců.

3.1.1 Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství

Tato část výzkumu se zaměřuje na analýzu klíčových faktorů, které ovlivňují zaměstnávání znevýhodněných osob v českém zemědělství. Cílem bylo identifikovat velikost zemědělských podniků, typ produkce, pracovní podmínky, externí finanční podporu a spolupráce s dalšími organizacemi přispívají k začlenění znevýhodněných osob do pracovního procesu. Výzkum se opírá o řadu výzkumných otázek, které zkoumají různé aspekty zaměstnanosti znevýhodněných osob, včetně vlivu ekonomických a sociálních motivací, délky zaměstnání, pracovních úvazků a vlivu fundraisingu.

Hlavní cíle výzkumu a odpovídající výzkumné otázky:

1. Role velikosti zemědělských podniků

Tento cíl se zaměřil na zkoumání toho, jak velikost zemědělských podniků ovlivňuje jejich kapacitu zaměstnávat znevýhodněné osoby.

- VO 1: Podniky s větší rozlohou zemědělské půdy (nad 100 ha) s větší pravděpodobností zaměstnávají **vyšší průměrný počet** znevýhodněných osob než podniky s menší rozlohou.
- ~~VO 10 Velikost zemědělského podniku (vyjádřená rozlohou půdy a počtem zaměstnanců) pozitivně koreluje s počtem znevýhodněných osob zaměstnaných v zemědělském podniku.~~

2. Analýza vlivu typu produkce na zaměstnanost znevýhodněných osob

Cílem bylo analyzovat, jaký vliv má typ zemědělské produkce (smíšená, rostlinná či živočišná výroba) na zaměstnanost znevýhodněných osob.

- VO 2: Podniky zabývající se smíšenou výrobou (rostlinnou i živočišnou) s větší pravděpodobností **více** zaměstnávají znevýhodněné osoby než podniky zaměřené na jeden typ produkce.
- VO 10 – Zemědělské podniky zaměřené na smíšenou výrobu zaměstnávají více znevýhodněných osob ve srovnání s podniky zaměřenými na živočišnou nebo rostlinou výrobu.
- VO 11 - Zemědělské podniky v konvenčním režimu zaměstnávají více znevýhodněných osob ve srovnání s podniky v ekologickém režimu.

3. Hodnocení vlivu pracovních úvazků a délky zaměstnání

Cílem bylo zjistit, jaký typ pracovních úvazků (plný vs. částečný) a délka zaměstnání ovlivňují motivaci podniků k zaměstnávání znevýhodněných osob.

- VO 3: Podniky, které zaměstnávají znevýhodněné osoby déle než 5 let, jsou více motivovány sociálními důvody než podniky, které tyto osoby zaměstnávají kratší dobu.
- VO 4: Znevýhodněné osoby jsou častěji zaměstnávány na částečný úvazek nebo na smlouvu než na plný úvazek.

4. Analýza ekonomických a sociálních motivací pro zaměstnávání znevýhodněných osob

Cílem bylo analyzovat, zda podniky zaměstnávají znevýhodněné osoby převážně z ekonomických nebo sociálních důvodů.

- VO 5: Finanční podpora (dotace ve výši více než 50 % mezd) významně zvyšuje ochotu podniků zaměstnávat znevýhodněné osoby.
- VO 6: Podniky, které poskytují specifická školení nebo adaptační programy pro nové zaměstnance ze znevýhodněných skupin, vykazují vyšší úroveň integrace těchto zaměstnanců do pracovního procesu než podniky, které neposkytují žádné školení.
- VO 7: Podniky, které častěji zaměstnávají znevýhodněné osoby, upravují pracovní prostředí tak, aby lépe vyhovovalo potřebám těchto zaměstnanců.

5. Význam externí finanční podpory

Cílem bylo zjistit, jakou roli hraje externí finanční podpora, jako je fundraising, v zaměstnávání znevýhodněných osob.

- VO 9: Podniky, které získávají externí finanční zdroje na zaměstnávání znevýhodněných osob, vnímají tuto činnost jako finančně efektivnější než podniky, které žádné externí zdroje nepřijímají.
- VO 12: Farmy, které se aktivně zapojují do fundraisingu, zaměstnávají více znevýhodněných osob než farmy, které do fundraisingových aktivit zapojené nejsou.
- VO 13: Při posuzování finanční efektivity podpory zaměstnávání znevýhodněných osob je nejčastěji uváděným důvodem snížení nákladů na pracovní sílu.

6. Vliv spolupráce s externími organizacemi a další aktivity

Tento cíl zkoumal, jak spolupráce s externími organizacemi ovlivňuje integraci znevýhodněných zaměstnanců.

- VO 8: Podniky, které spolupracují s externími organizacemi, mají větší úspěch při zaměstnávání a udržení znevýhodněných jednotlivců než podniky, které o spolupráci neusilují.

3.1.2 Rozbor specifických potřeb

V rámci druhé části výzkumu byly zkoumány specifické potřeby osob se zdravotním znevýhodněním. Byla provedena kvalitativní analýza, která zahrnovala pozorování a rozhovory s vedoucími pracovníky. Cílem této části bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců a zjistit, jaké úpravy pracovního prostředí jsou nezbytné pro jejich efektivní integraci. V rámci tohoto rozboru byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- VO 14 - Vyšší investice do úprav pracovního prostředí vedou ke zvýšení dlouhodobé pracovní výkonnosti zaměstnanců se zdravotním postižením.
- VO 15 - Vyšší investice do speciálního vybavení zlepšují fyzický komfort a pracovní spokojenost zaměstnanců se zdravotním postižením.

3.1.3 Studie produktivity práce

Třetí část výzkumu byla zaměřena na kvantitativní analýzu produktivity práce, kde byly porovnávány pracovní výkony osob se zdravotním znevýhodněním a jejich kolegů bez znevýhodnění. K tomu byly stanoveny normy pracovního výkonu, které odpovídaly běžným výkonům zaměstnanců bez zdravotních omezení. Tento přístup umožnil objektivní posouzení, zda zdravotní omezení ovlivňují schopnost plnit pracovní úkoly ve stejném rozsahu a kvalitě jako u zaměstnanců bez omezení. Pro tuto část práce jsou navrženy tyto výzkumné otázky:

- VO 16 - Zaměstnanci na farmě A dosahují vyšší produktivity práce než na farmě B v úkolech, které vyžadují fyzickou práci, jako je sklizeň a třídění ovoce.
- VO 17 - Pracovníci, kteří pravidelně překračují očekávané normy v jedné pracovní kategorii, vykazují zvýšenou produktivitu i v jiných úkolech.
- VO 18 - Zaměstnanci na farmě A vykazují menší variabilitu v produktivitě mezi různými úkoly než zaměstnanci na farmě B.

4 Materiál a metody sběru dat

Data byla získávána prostřednictvím různých metod, což zajistilo potřebný přístup k analýze zaměstnávání znevýhodněných osob v zemědělství. Analýza struktury poskytla strukturované informace o podnicích a jejich přístupu k této problematice, zatímco přímé pozorování a rozhovory se vedoucími pracovníky odhalily specifické potřeby zaměstnanců a potřebné úpravy pracovního prostředí. Kvantitativní analýza produktivity umožnila objektivní srovnání pracovních výkonů znevýhodněných zaměstnanců s běžnými normami.

Data byla sbírána kombinací několika metod, což zajišťovalo komplexnost a spolehlivost získaných informací.

4.1.1 Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství

Metody sběru dat

Analýza struktury byla využita pro získávání dat pro popis struktury zemědělských podniků. Dotazník obsahoval různé typy otázek, které umožnily sběr kvantitativních i kvalitativních údajů. Uzavřené otázky umožňovaly respondentům vybrat odpovědi z předem definovaných možností a poskytovaly strukturované informace, např. otázky typu ano/ne a možnosti výběru z více možností. Otevřené otázky umožnily respondentům napsat vlastní odpovědi nebo komentáře, což usnadnilo hloubkovou analýzu jejich názorů a zkušeností. Škálovací otázky umožnily měřit intenzitu postojů respondentů.

Výběr vzorku

Dotazník byl rozeslán na celkem 2036 e-mailových adres zemědělských podniků v České republice. Validních odpovědí zařazených do vyhodnocování bylo od 372 respondentů. Kritériem pro výběr těchto podniků bylo nepodléhání principům sociálního podniku, doložená ekonomická činnost v posledním roce s prokazatelným obratem, působení na území České republiky, zařazení do CZ NACE A – Zemědělství, lesnictví, rybářství a podsekcce 01 - Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související služby. Podniky musely zaměstnávat alespoň jednoho zaměstnance nebo být osobou samostatně výdělečně činnou (OSVČ), aby byla zajištěna minimální velikost a struktura zaměstnanosti. Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím e-mailu, což

umožnilo efektivní oslovení mnoha respondentů a zároveň minimalizovalo náklady a logistické problémy.

Způsoby zpracování dat

Hlavní metodou použitou v tomto výzkumu bylo dotazníkové šetření. Pro analýzu získaných dat byla využita online statistická kalkulačka DATAtab (DATAtab, 2024) prostřednictvím které byly provedeny korelace mezi proměnnými, jako jsou velikost zemědělského podniku, typ produkce, míra zaměstnanosti znevýhodněných osob, využívání externích finančních zdrojů a dalšími faktory.

Na adrese <https://datatab.net> byly provedeny následující analýzy:

- Korelační analýza: Byla použita ke zjištění vztahů mezi velikostí podniku a počtem znevýhodněných zaměstnanců, stejně jako mezi typem produkce a zaměstnáváním znevýhodněných osob.
- Deskriptivní statistika: Byla využita k sumarizaci základních údajů, jako jsou průměrné hodnoty, mediány, četnosti a rozsahy zkoumaných proměnných.

4.1.2 Rozbor specifických potřeb

Metody sběru dat

Data byla sbírána prostřednictvím dvou hlavních metod:

1. Přímé pozorování:
 - Pozorování probíhalo přímo na pracovištích (dvě sociální farmy) s cílem sledovat, jak zaměstnanci se zdravotním znevýhodněním zvládají své pracovní úkoly.
 - Byl kladen důraz na identifikaci činností, které vyžadují speciální úpravy pracovního prostředí nebo specifické nástroje a vybavení.
 - Pozornost byla věnována také interakci těchto zaměstnanců s pracovním prostředím, včetně jejich schopnosti využívat dostupné nástroje a vybavení, a na případné překážky, které jim v práci brání.
2. Rozhovory s vedoucími pracovníky:

-
- Byly provedeny polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky na obou farmách, kteří mají přímou odpovědnost za vedení zaměstnanců se znevýhodněním.
 - Rozhovory se zaměřily na identifikaci specifických potřeb zaměstnanců, včetně nutnosti úprav pracovního prostředí, potřeby školení a podpory, a také na hodnocení dosavadních opatření zajišťujících jejich integraci.
 - Diskutovány byly také náklady a logistické požadavky spojené s poskytováním těchto úprav a podpory.

Osobní přítomnost na farmách byla klíčová pro detailní sledování pracovního procesu a chování zaměstnanců. Pozorování probíhalo na obou farmách v období od července do října 2023. Cílem bylo zjistit, specifické potřeby, které se u zaměstnanců objevují a ty následně popsat.

Výběr vzorku

Do výzkumů byly zahrnuty dvě sociální farmy, které zaměstnávají osoby se zdravotním znevýhodněním. Z každé farmy bylo vybráno 5 zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním. Zaměstnanci byli vybíráni na základě jejich srovnatelnosti ve vztahu k vykonávaným pracovním činnostem, což umožnilo přímé srovnání pracovních výkonů napříč farmami. Zaměstnanci byli rozděleni do dvou hlavních kategorií znevýhodnění: tělesné a psychické znevýhodnění. Toto rozdělení bylo provedeno na pouze základní úrovni, aby byla minimalizována různorodost zdravotních postižení a zajištěna vyšší míra srovnatelnosti mezi jednotlivými účastníky výzkumu.

Modelová farma A: Smíšená produkce jablek a jahod s agroturistikou

Modelová farma A se rozkládá na ploše 10 hektarů (3 ha jahod a cca 7 ha jablek) v oblasti s mírným klimatem, které je ideální pro pěstování ovoce. Hlavními plodinami jsou jablka (Idared, Golden Delicious, Rosela) a 2 druhy jahod (Polka a Darselect). Roční produkce činí přibližně 100 tun jablek a 50 tun jahod. Na farmě pracuje 9 stálých zaměstnanců, z nichž 5 tvoří osoby se zdravotním znevýhodněním. V době sklizně se počet pracovníků zvyšuje o 6 sezónních zaměstnanců. Farma je vybavena zavlažovacími systémy, základními sklizňovými stroji a chladicími sklady pro uskladnění ovoce.

Kromě pěstování a sklizně se farma věnuje také agroturistice, nabízí vzdělávací programy a přímý prodej ovoce a produktů, jako jsou džemy a mošty.

Důvody pro zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním

Farma A se rozhodla zaměstnávat osoby se zdravotním znevýhodněním z důvodu své angažovanosti v místní komunitě a snahy přispět k sociální inkluzi. Vedení farmy věří, že pracovní integrace těchto osob přináší nejen pozitivní dopad na společnost, ale také obohacuje pracovní prostředí a podporuje diverzitu. Farma rovněž vnímá tuto iniciativu jako způsob, jak využít potenciál lidí, kteří mohou být na běžném trhu práce znevýhodněni, a nabídnout jim stabilní a smysluplné zaměstnání.

Zapojení zaměstnanců do pracovních činností

Na farmě A jsou zaměstnanci se zdravotním znevýhodněním zapojeni do různých pracovních činností, které jsou přizpůsobeny jejich individuálním schopnostem. Tito pracovníci se podílejí na lehčích manuálních pracích, jako je údržba záhonů, pomoc při třídění a balení ovoce nebo asistence při agroturistických aktivitách. Důraz je kladen na to, aby se každý zaměstnanec cítil užitečný a byl zapojen do kolektivní práce, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a seberealizaci.

Přizpůsobení pracovního prostředí a podmínek

Farma A přizpůsobuje pracovní prostředí potřebám zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním tím, že zajišťuje ergonomická pracovní místa, která usnadňují vykonávání jejich úkolů. Kromě toho je kladen důraz na flexibilní pracovní dobu a možnost přizpůsobení pracovního tempa individuálním potřebám. Vedení farmy zajišťuje pravidelnou podporu v podobě školení a poradenství, aby se zaměstnanci mohli plně zapojit do pracovního procesu a zároveň se rozvíjeli v rámci svých možností.

Modelová farma B: Smíšená produkce jablek a jahod s rostlinnou a živočišnou výrobou

Modelová farma B se nachází na 13 hektarech půdy v oblasti s mírným klimatem (4 ha jahod a 9 ha jablek). Pěstují se zde jablka (odrůdy Red Topaz, Sirius, Melodie, Tábor a Blaník) a jahody (Elsanta, Korona, Maria) určené jak pro přímou konzumaci,

tak pro průmyslové zpracování. Roční produkce dosahuje 130 tun jablek a 70 tun jahod. Farma zaměstnává 10 stálých pracovníků, z nichž 6 jsou osoby se zdravotním znevýhodněním. Během sklizně zde pracuje dalších 9 sezónních pracovníků.

Kromě pěstování ovoce se farma zaměřuje také na živočišnou výrobu s malým stádem ovcí a krav a pěstování krmných plodin. Farma je vybavena kapkovou závlahou, sklizňovými stroji a zařízeními pro zpracování ovoce. Uskladněné ovoce se dále zpracovává do moštů, džemů a dalších produktů.

Důvody pro zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním:

Farma B se rozhodla zaměstnávat osoby se zdravotním znevýhodněním z důvodu své dlouhodobé zkušenosti v této oblasti. Již po mnoho let vytváří pracovní příležitosti pro tyto osoby, a stalo se to přirozenou součástí jejího fungování. Díky této historické kontinuitě farma vyvinula odborné znalosti a dovednosti v oblasti podpory znevýhodněných osob, což ji umožňuje efektivně začleňovat tyto zaměstnance do pracovního procesu. Zároveň to vnímá jako přirozený způsob, jak přispívat k udržení místní komunity, protože zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním nejen posiluje jejich sociální začlenění, ale také napomáhá vytvářet silné vazby v regionu.

Zapojení zaměstnanců do pracovních činností:

Zaměstnanci se zdravotním znevýhodněním na farmě B jsou začleňováni do různých aspektů zemědělské činnosti. Podílejí se na údržbě sadů a záhonů, jednoduchých pracích v živočišné výrobě, jako je péče o zvířata, a také pomáhají při sklizni, třídění a balení ovoce. Pracovní úkoly jsou voleny tak, aby byly v souladu s jejich fyzickými a psychickými schopnostmi.

Přizpůsobení pracovního prostředí a podmínek:

Farma B přizpůsobuje pracovní prostředí tak, aby vyhovovalo specifickým potřebám zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním. Pracovní prostředí je navrženo s ohledem na snadný přístup a bezpečnost, včetně vhodného vybavení a nástrojů, které usnadňují práci. Zaměstnanci mají k dispozici podporu odborného personálu, který jim pomáhá zvládat pracovní úkoly a poskytuje potřebné instrukce a asistenci.

Způsoby zpracování dat

Cílem této části výzkumu bylo identifikovat úpravy pracovního prostředí a podpůrné mechanismy, kterou významné pro zajištění nebo udržení produktivity práce s jejich kolegy bez znevýhodnění.

Postup analýzy dat

1. Tematická analýza:

- Data z pozorování a rozhovorů byla analyzována pomocí tematické analýzy. Byly identifikovány klíčové kategorie potřeb, jako jsou fyzické úpravy pracovního prostředí, potřeba speciálního vybavení, flexibilní pracovní doba, a potřeba podpůrných a školicích programů.
- Každá z identifikovaných kategorií byla dále rozpracována na základě konkrétních příkladů a situací pozorovaných během výzkumu.

2. Kombinace dat z různých zdrojů:

- Data z přímého pozorování byla zkombinována s informacemi z rozhovorů, což umožnilo triangulaci výsledků a zvýšení validity zjištění.
- Například potřeba úpravy pracovního prostředí identifikovaná v rozhovorech byla ověřena pozorováním zaměstnanců v praxi, což umožnilo získat komplexní pohled na problém.

4.1.3 Studie produktivity práce

Metody sběru dat

Pro objektivní posouzení produktivity práce byly stanoveny pracovní výkonnostní normy, které odpovídaly obvyklým pracovním výkonům zaměstnanců bez zdravotních omezení a sloužily jako referenční bod pro srovnání výkonů zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním. Na základě těchto norem byla vyhodnocena efektivita a kvalita vykonávané práce.

Data byla získávána systematickým pozorováním a zaznamenáváním individuálních výkonů zaměstnanců. Pro zpracování a analýzu dat byly použity statistické metody, konkrétně p-hodnoty a intervaly spolehlivosti, které umožnily vyhodnotit statistickou významnost rozdílů mezi sledovanými skupinami.

Pro shromáždění relevantních dat byly využity dvě základní metody:

1. Přímé pozorování:

- Pozorování se uskutečnilo na dvou sociálních farmách a jejich vybraných zaměstnancích, kde byla analyzována produktivita práce při plnění jejich pracovních povinností.
- Pozorování se zaměřilo na měření času potřebného k dokončení jednotlivých úkolů ve vazbě na stanovené normy, což umožnilo provést srovnání s výkony zaměstnanců bez zdravotních omezení.

2. Konzultace s vedoucími pracovníky:

- Proběhly polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky na obou farmách, kteří jsou odpovědní za vedení zaměstnanců se znevýhodněním.
- Diskuse se zaměřily na zhodnocení jejich pracovního výkonu a identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících jejich produktivitu.

Výběr vzorku

Byl identický jako u části Studie produktivity práce.

Způsoby zpracování dat

Pro posouzení významnosti rozdílů mezi průměrnými pracovními výkony zaměstnanců byly použity p-hodnoty a 95% intervaly spolehlivosti.

- P-hodnota

P-hodnota vyjadřuje pravděpodobnost, že rozdíly mezi pozorovanými výkony a referenčními normami jsou důsledkem náhody. Pokud je p-hodnota nižší než 0,05, považujeme rozdíl za statisticky významný. Nižší p-hodnota naznačuje, že existuje menší pravděpodobnost, že je pozorovaný rozdíl náhodný, a je tedy možné, že zdravotní znevýhodnění ovlivňuje produktivitu práce.

- 95% interval spolehlivosti

Interval spolehlivosti poskytuje rozsah, ve kterém se s 95% jistotou nachází skutečný průměr populace. Interval spolehlivosti nám umožňuje s vysokou jistotou určit, zda jsou pozorované rozdíly v produktivitě práce statisticky významné a zda zdravotní

znevýhodnění skutečně ovlivňuje schopnost zaměstnanců plnit pracovní úkoly ve stejném rozsahu a kvalitě jako jejich kolegové bez znevýhodnění.

Byl použit následující výpočet:

$$CI = \bar{X} \pm t_{kritické} \times \frac{s}{\sqrt{n}}$$

4.2 Etické otázky

Při realizaci tří částí výzkumů byla věnována pozornost etickým otázkám, aby byla chráněna práva a důstojnost všech zúčastněných.

1. Anonymní dotazníkové šetření – výzkum byl prováděn anonymně, a to online formou. Respondenti byly osloveni emailovou formou.
2. Informovaný souhlas: Všechny osoby, které se účastnily výzkumu na farmách A a B, byly předem informovány o jeho cílech, průběhu a možných rizicích. Získání jejich souhlasu bylo klíčové pro zajištění etické integrity výzkumu.
3. Anonymita a důvěrnost: Aby byla chráněna osobní data účastníků, byl výzkum prováděn anonymně.
4. Právo na odstoupení: Všichni účastníci měli právo kdykoliv odstoupit z výzkumu bez jakýchkoliv následků. Tento princip byl respektován po celou dobu výzkumu.

4.3 Limity výzkumu

Jako každý výzkum, i tento měl svá omezení, která mohla ovlivnit výsledky a jejich interpretaci.

1. Různorodost zdravotních znevýhodnění: Jedním z hlavních limitů byla různorodost zdravotních znevýhodnění mezi jednotlivými zaměstnanci, což mohlo ovlivnit srovnatelnost výsledků. Přestože byli do výzkumu zahrnuti pouze zaměstnanci s podobnými diagnózami, míra omezení a jejich vliv na pracovní výkon se často individuálně lišily.

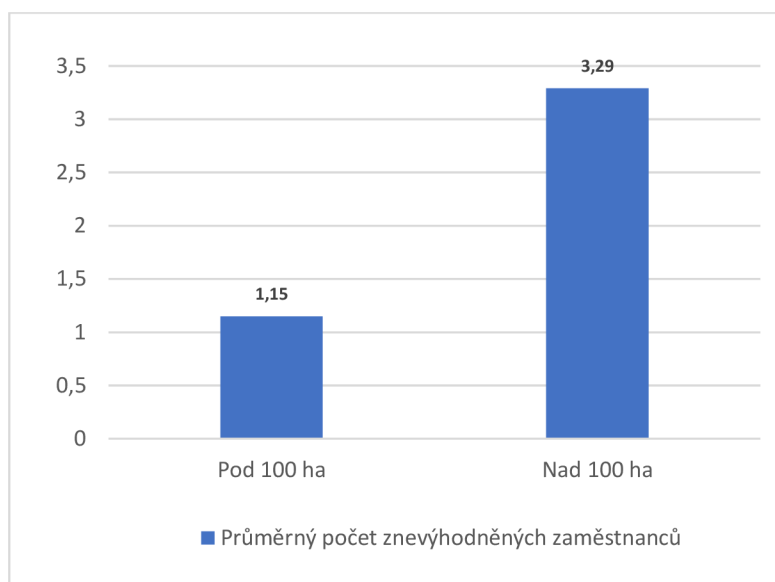
-
2. Omezený počet srovnatelných zaměstnanců: Dalším omezením byla nemožnost získat na obou farmách zcela srovnatelné osoby se stejným typem znevýhodnění, což bylo způsobeno omezeným počtem celkových zaměstnanců na farmách. Toto omezení mohlo snížit přesnost srovnání mezi farmami.
 3. Časové omezení: Výzkum byl prováděn během relativně krátkého období (červenec až září 2023), což mohlo ovlivnit výsledky, zejména pokud jde o sezónní vlivy na pracovní výkonnost.

5 Interpretace dat

5.1 Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství

Role velikosti zemědělských podniků

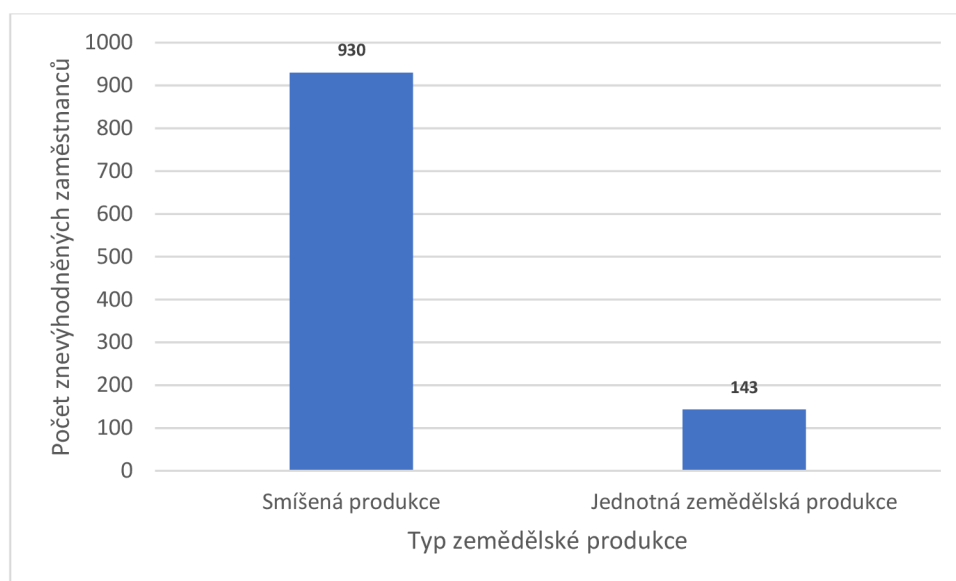
Graf 1: Počet zaměstnanců ve vazbě na velikost podniku dle výměry



N= 1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Graf zobrazuje vztah mezi velikostí zemědělského podniku a počtem zaměstnanců znevýhodněných na trhu práce a je zřejmé, že podniky s menší rozlohou půdy (pod 100 ha) zaměstnávají v průměru 1,15 znevýhodněných zaměstnanců, zatímco podniky s rozlohou nad 100 ha zaměstnávají v průměru 3,29 znevýhodněných zaměstnanců. Tento rozdíl naznačuje, že větší podniky mají tendenci zaměstnávat více znevýhodněných pracovníků, což může být ovlivněno jejich většími finančními a organizačními kapacitami. Větší podniky mají zpravidla lepší přístup k finančním zdrojům, které jim umožňují zaměstnávat více pracovníků, včetně těch, kteří potřebují speciální pracovní podmínky, například flexibilní pracovní dobu nebo asistenci při výkonu určitých úkolů. Také mohou lépe využívat státní podpory a dotační programy zaměřené na podporu zaměstnávání znevýhodněných osob. Kromě toho v těchto podnicích často dochází k širší diverzifikaci pracovních činností, což usnadňuje zařazení pracovníků s nižší výkonností nebo se specifickými potřebami na pozice, které nevyžadují vysokou míru odbornosti nebo fyzické zdatnosti.

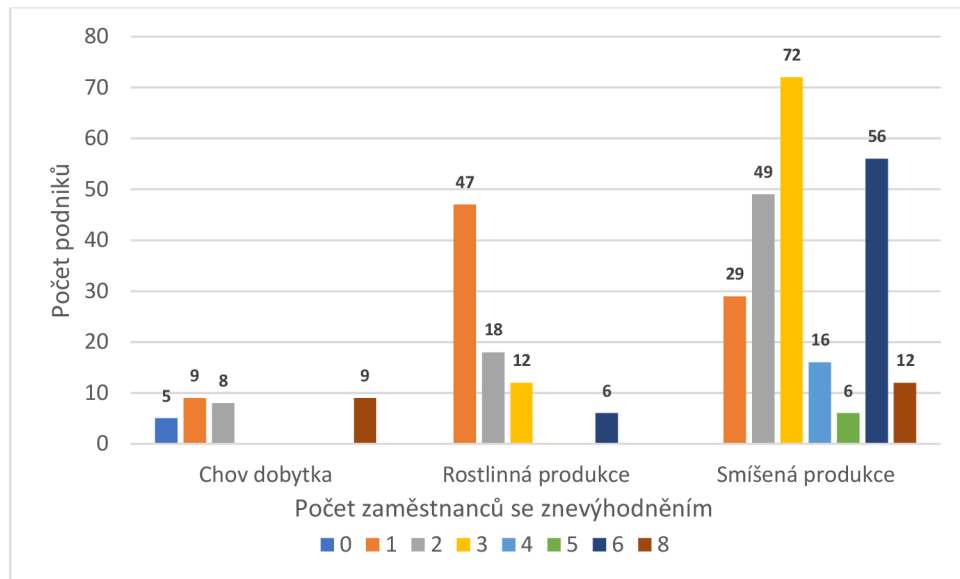
Graf 2: Režim hospodaření a počet zaměstnanců se znevýhodněním



N= 1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Z grafu je zřejmé, že zemědělské podniky zabývající se smíšenou (rostlinnou i živočišnou) výrobou zaměstnávají výrazně více znevýhodněných osob ve srovnání s podniky zaměřenými na jediný typ produkce (například pouze rostlinnou nebo pouze živočišnou výrobu). Smíšené zemědělské podniky, kterých je 250, zaměstnávají celkem 930 znevýhodněných pracovníků, což představuje průměrně 3,72 znevýhodněných zaměstnanců na podnik. Specializovaná zemědělská produkce, provozovaná ve 122 podnicích, zaměstnává pouze 143 znevýhodněných osob, tedy průměrně 1,17 znevýhodněných zaměstnanců na podnik. Tento výrazný rozdíl ukazuje, že smíšená zemědělská výroba vytváří příznivější prostředí pro zaměstnávání znevýhodněných osob. Důvodem je větší rozmanitost pracovních činností, které smíšená produkce nabízí, což umožňuje větší flexibilitu při začleňování různých typů zaměstnanců, včetně těch se znevýhodněním.

Graf 3: Počet znevýhodněných zaměstnanců a druh zemědělské produkce



N= 354 podniků

Tento graf znázorňuje rozdělení zaměstnanců napříč různými druhy zemědělské výroby (živočišná výroba, rostlinná výroba, smíšená výroba) na základě počtu znevýhodněných zaměstnanců v jednotlivých typech. Každý sloupec představuje četnost znevýhodněných zaměstnanců v každém typu zemědělské výroby, přičemž různé části sloupce odpovídají počtu znevýhodněných zaměstnanců (1, 2 atd.).

V živočišné výrobě je 31 farem, které zaměstnávaly znevýhodněné osoby. Devět farem zaměstnávalo jednoho znevýhodněného zaměstnance, což je druhá nejčastější kategorie. Stejný počet farem, devět, zaměstnává také čtyři znevýhodněné zaměstnance. Osm zemědělských podniků zaměstnává dva znevýhodněné zaměstnance, což představuje mírný pokles ve srovnání se zemědělskými podniky s jedním nebo čtyřmi zaměstnanci. Skupiny hospodářských zvířat mají nejmenší počet skupin a omezenější okruh znevýhodněných zaměstnanců.

Největší skupinu tvoří 47 farem, které zaměstnávají jednoho znevýhodněného zaměstnance, což je v této kategorii nejvyšší frekvence. Kromě toho 18 farem zaměstnává dva znevýhodněné zaměstnance a 12 farem zaměstnává tři znevýhodněné zaměstnance. Celkem je v rostlinné výrobě 83 farem, které zaměstnávají znevýhodněné osoby, což naznačuje vyšší kapacitu pro jejich zaměstnávání než v živočišné výrobě, i když stále existují omezení.

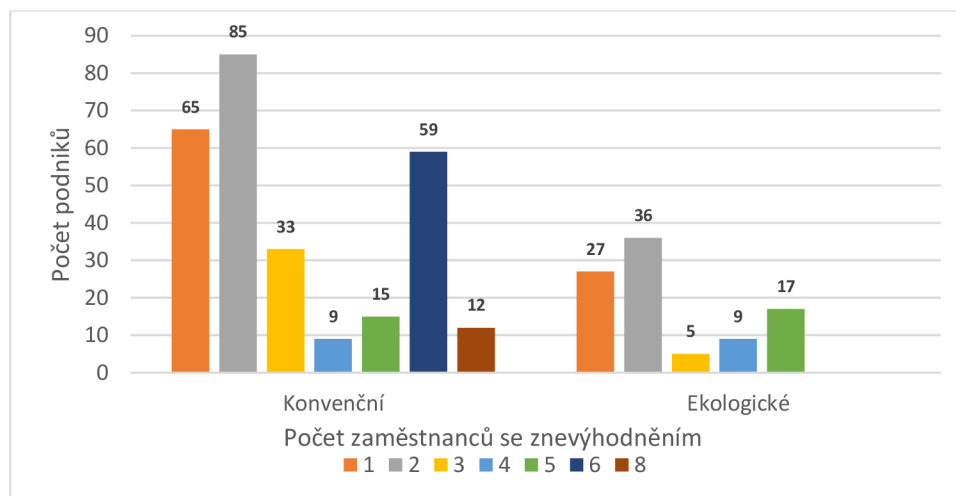
Ve smíšené výrobě se žádný zemědělský podnik neobejde bez znevýhodněných zaměstnanců, což znamená, že všechny zemědělské podniky v této kategorii zaměstnávají alespoň jednoho znevýhodněného zaměstnance. Významná část, 29 farem, zaměstnává jednoho znevýhodněného zaměstnance, ale mnohem větší počet, 49 farem, zaměstnává dva znevýhodněné zaměstnance. Nejčastější počet znevýhodněných zaměstnanců ve smíšené výrobě jsou tři, a to v 72 farmách. Dále 56 farem zaměstnává šest znevýhodněných zaměstnanců a 12 farem zaměstnává osm znevýhodněných zaměstnanců.

Smíšená produkce má nejvyšší celkový počet zemědělských podniků se znevýhodněnými zaměstnanci (240), což naznačuje, že tento typ výroby zaměstnává výrazně více znevýhodněných osob ve srovnání s živočišnou výrobou (31) a rostlinnou výrobou (83). Existuje širší rozdělení do různých kategorií, s pozoruhodnými vrcholy na 3, 6 a 2 zaměstnance na farmu. Tento trend naznačuje, že smíšené zemědělské podniky mají tendenci častěji zaměstnávat větší skupiny znevýhodněných zaměstnanců, pravděpodobně kvůli vyšší složitosti a rozmanitosti práce na těchto farmách.

Kategorie se šesti znevýhodněnými zaměstnanci vykazuje významný vrchol výhradně ve smíšené výrobě, což naznačuje jedinečný aspekt smíšené výroby, který vyžaduje nebo podporuje takovou velikost skupiny. To může být způsobeno potřebou různorodých dovedností a schopností na smíšených farmách, které kombinují prvky živočišné i rostlinné výroby.

Graf

Graf 4: Počet znevýhodněných zaměstnanců v podnicích dle režimu hospodaření



N=372 podniků

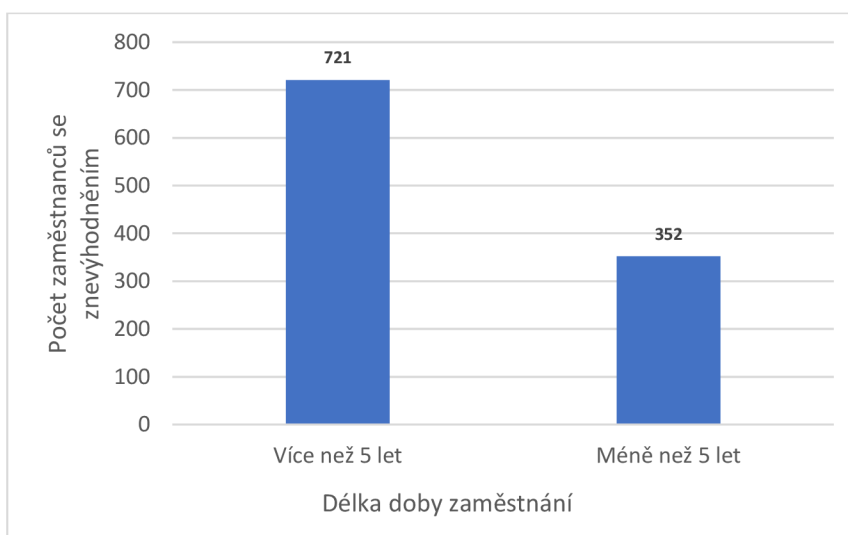
Tento graf představuje rozdělení zaměstnanců do konvenčního a ekologického režimu hospodaření na základě počtu znevýhodněných zaměstnanců v rámci každého režimu. Z grafu je zřejmé, že v konvenčních podnicích je nejpočetnější skupinou podniků ta, která zaměstnává 6 znevýhodněných zaměstnanců, což představuje celkem 354 zaměstnanců v 59 podnicích. V ekologickém zemědělství jsou nejvíce zastoupené podniky s 5 zaměstnanci, které dohromady zaměstnávají 85 lidí v 17 podnicích. V ekologickém zemědělství se nevyskytují podniky s více než 5 zaměstnanci se znevýhodněním, zatímco v konvenčním zemědělství existují i podniky, které zaměstnávají až 8 znevýhodněných osob. Tento rozdíl je způsoben odlišnou velikostí podniků, kdy konvenční zemědělské podniky často obhospodařují tisíce hektarů a zaměstnávají výrazně větší počet pracovníků, což je v ekologickém zemědělství vzácné.

Ekologické podniky se zdají více soustředit na menší počty znevýhodněných zaměstnanců, což může souviset s jejich menší velikostí a omezenějšími organizačními možnostmi. Ekologické hospodaření často vyžaduje menší pracovní sílu, vzhledem k větší orientaci na udržitelnost a manuální práci, což kontrastuje s konvenčním zemědělstvím, které využívá intenzivní technologie a vyžaduje větší množství pracovníků. Konvenční podniky mají také širší spektrum aktivit a lepší finanční kapacity, což jim umožňuje zaměstnávat více znevýhodněných osob.

Celkově lze z tabulky vyvodit, že konvenční zemědělství zaměstnává výrazně více znevýhodněných osob, jak v absolutním počtu, tak i v průměru na jeden podnik. Průměrný počet znevýhodněných zaměstnanců na jeden konvenční podnik je 3,2, zatímco v ekologických podnicích je to 2,5 zaměstnanců na podnik.

Hodnocení vlivu pracovních úvazků a délky zaměstnání

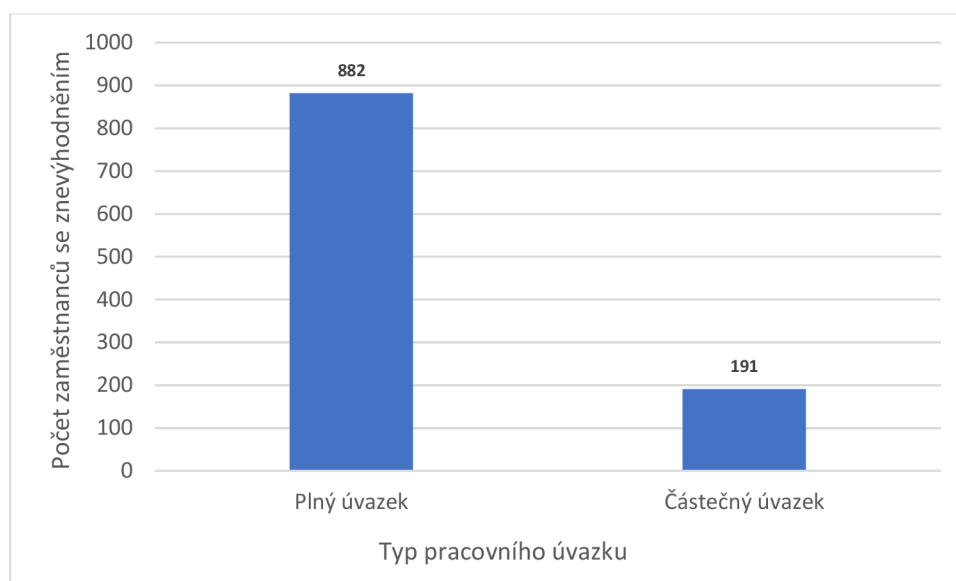
Graf 5: Doba zaměstnávání zaměstnanců se znevýhodněním



N=1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Z grafu vyplývá, že existuje výrazný rozdíl v počtu znevýhodněných zaměstnanců na základě délky jejich zaměstnání. Podniky, které zaměstnávají znevýhodněné osoby déle než 5 let, mají přibližně 720 takových zaměstnanců, zatímco podniky, které zaměstnávají znevýhodněné osoby méně než 5 let, mají méně než cca 350 těchto zaměstnanců. Tento rozdíl ukazuje, že většina znevýhodněných osob je v podnicích zaměstnána dlouhodobě, což může být známkou toho, že tyto podniky mají silnější motivaci k udržení znevýhodněných zaměstnanců, pravděpodobně z důvodů, které přesahují čistě ekonomické aspekty, jako jsou sociální hodnoty a závazky k začleňování znevýhodněných osob.

Graf 6: Druhy pracovních úvazků u zaměstnanců se znevýhodněním

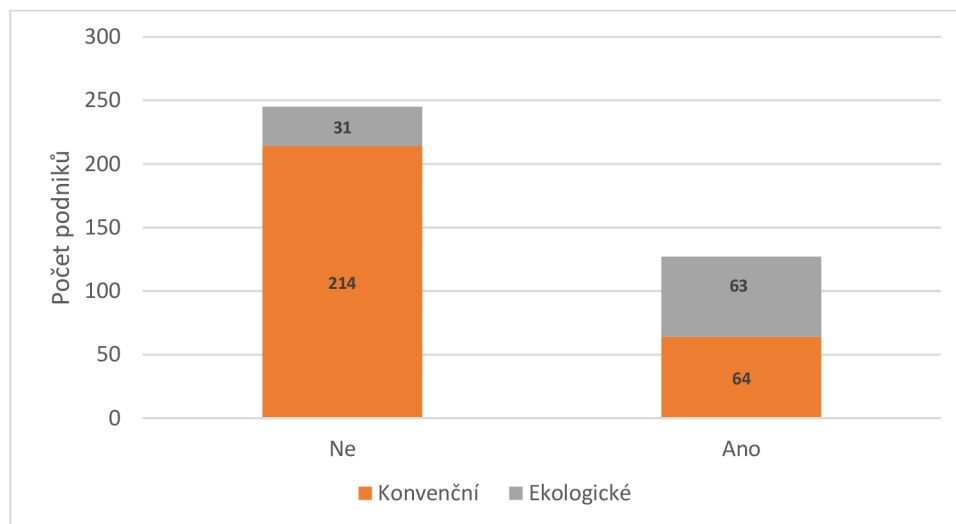


N=1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Graf znázorňuje rozdělení znevýhodněných zaměstnanců podle jejich pracovních úvazků, a to na plný nebo částečný úvazek. Data jasně ukazují, že drtivá většina znevýhodněných zaměstnanců, konkrétně 882 osob, pracuje na plný úvazek, zatímco pouze 191 z nich je zaměstnáno na zkrácené úvazky. Tento rozdíl naznačuje, že zaměstnávání znevýhodněných pracovníků na plný úvazek je v zemědělských podnicích mnohem častější, přičemž počet pozic na plný úvazek výrazně převyšuje počet pozic na částečný úvazek.

Analýza ekonomických a sociálních motivací pro zaměstnávání znevýhodněných osob

Graf 7: Ochota podniků pro zaměstnávání zaměstnanců se znevýhodněním



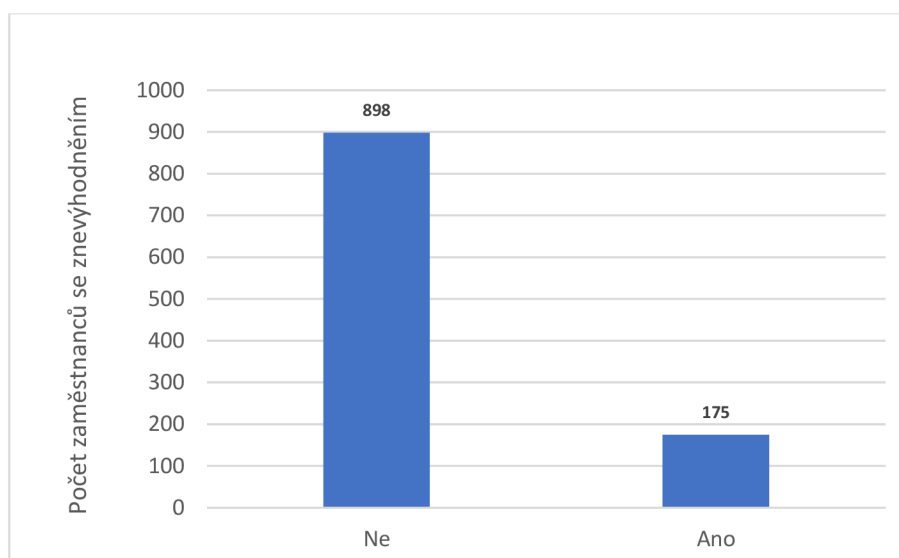
N= 372 podniků

Tato tabulka porovnává ochotu zemědělských farem zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance s finanční podporou. Ukazuje počet farem, které odpověděly "Ano" nebo "Ne" na tuto možnost. Výsledky naznačují, že v konvenčním zemědělství většina farem (214 farem, tedy přibližně 77 %) není ochotna zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance, i když je nabízena finanční podpora. Pouze 64 konvenčních farem, což představuje 23 % z celkových 278 podniků, vyjádřilo ochotu přijmout znevýhodněné pracovníky za těchto podmínek.

Naopak ekologické farmy vykazují mnohem větší ochotu zaměstnávat znevýhodněné osoby. Z celkových 94 ekologických podniků odpovědělo "Ano" 63 farem, což představuje přibližně 67 %. Pouze 31 ekologických farem (33 %) není ochotno zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance, i přes nabídku finanční podpory.

Tato data ukazují výrazný rozdíl v přístupu mezi konvenčními a ekologickými farmami. Zatímco finanční podpora může být významným faktorem, v ekologickém zemědělství existuje mnohem větší otevřenost vůči zaměstnávání znevýhodněných osob, což může souviset s hodnotami udržitelnosti a sociální odpovědnosti, které jsou v tomto odvětví často silnější. Na druhé straně u konvenčních podniků mohou hrát roli jiné faktory, jako je vyšší míra automatizace, potřeba specifických dovedností nebo struktura pracovní síly, které vedou k menší ochotě zaměstnávat znevýhodněné pracovníky i za podpory.

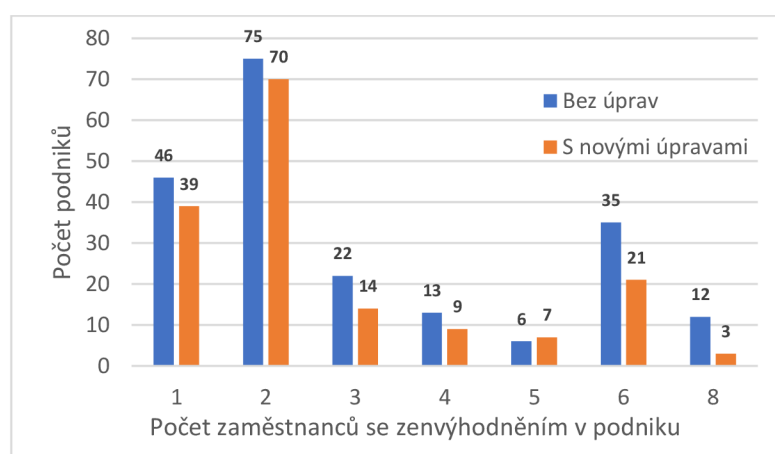
Graf 8: Četnost využívání specifických školení



N= 1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Výsledky v grafu ukazují, že zemědělské podniky, které neposkytují specifická školení, zaměstnávají výrazně větší počet znevýhodněných osob (898 zaměstnanců) ve srovnání s podniky, které taková školení poskytují (175 zaměstnanců). Tento rozdíl však neznamena, že podniky bez školení integrují znevýhodněné zaměstnance méně úspěšně. Naopak, důvodem pro neexistenci školení v těchto podnicích může být skutečnost, že zaměstnanci jsou již plně integrováni do pracovního procesu a jejich pracovní zařazení nevyžaduje žádnou další speciální podporu.

Graf 9: Četnost znevýhodněných zaměstnanců v podnicích se dvěma podmínkami: "Bez úprav" a „S novými úpravami“.



N=372 podniků

Tabulka 3: Schématické znázornění výsledků Přizpůsobení prostor pro zaměstnance se znevýhodněním v rozdělení dle počtu zaměstnanců

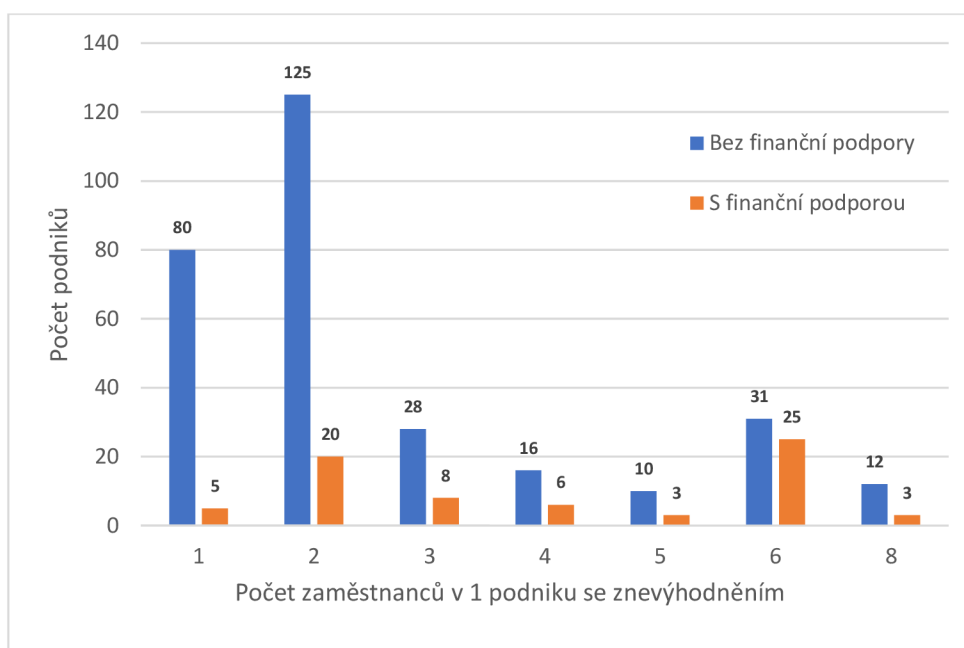
1 Znevýhodněný zaměstnanec	<i>U podniků s 1 znevýhodněným zaměstnancem (46 podniků) neprovedlo žádné úpravy, zatímco (39 podniků) provedlo nové úpravy. Frekvence je vysoká pro obě skupiny, s mírným nárůstem v kategorii "Bez úprav".</i>
2 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>Tato kategorie má nejvyšší frekvenci pro obě podmínky. (75 podniků) se 2 znevýhodněnými zaměstnanci neprovedlo žádné úpravy, zatímco (70 podniků) zavedlo nové úpravy. Tyto dva sloupce jsou téměř stejné, což naznačuje, že většina podniků se 2 znevýhodněnými zaměstnanci provedla úpravy nebo se rozhodla ponechat věci beze změny.</i>
3 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>U podniků se 3 znevýhodněnými zaměstnanci neprovedlo (22 podniků) žádné úpravy ve srovnání s (14 podniky), které zavedly nové úpravy.</i>
4 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>V této kategorii 13 podniků neprovedlo žádné úpravy, zatímco 9 podniků zavedlo nové úpravy.</i>
5 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>Podniky s 5 znevýhodněnými zaměstnanci zaznamenaly (6 případů) žádné úpravy a 7 podniků nových úprav.</i>
6 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>U podniků se 6 znevýhodněnými zaměstnanci neprovedlo (35 podniků) žádné úpravy, zatímco (21 podniků) provedlo nové úpravy. Obě skupiny vykazují relativně vysoké frekvence, ale opět nebyly žádné úpravy častější.</i>
8 Znevýhodněných zaměstnanců	<i>Poslední kategorie ukazuje (12 podniků), které provedly nové úpravy, a 3 podniky žádné úpravy.</i>

Podniky s menším počtem znevýhodněných zaměstnanců (1 nebo 2) vykazují vysokou frekvenci "Bez úprav" i "S novými úpravami", s mírnou preferencí žádných úprav. S rostoucím počtem znevýhodněných zaměstnanců se obecně snižuje tendence provádět úpravy, zejména u podniků se 3, 4 a 5 znevýhodněnými zaměstnanci, kde je častější "žádné úpravy". Podniky se 6 a 8 znevýhodněnými zaměstnanci stále vykazují značný počet nových úprav, ale četnost žádných úprav zůstává mírně vyšší.

To naznačuje, že podniky s větší pravděpodobností provedou nové úpravy, když mají méně znevýhodněných zaměstnanců, a méně pravděpodobné, že tak učiní, když se jejich počet zvýší, s výjimkou specifických případů, jako je 6 zaměstnanců. Naznačuje to trend, že se některé podniky zaměřují více na zaměstnávání znevýhodněných zaměstnanců a tím mají větší potřebu provádění úprav.

Význam externí finanční podpory

Graf 10: Počet znevýhodněných zaměstnanců v podnicích, které obdržely finanční podporu a ty, které finanční podporu neobdržely.



N=349 podniků

Tabulka 4: Schématické znázornění výsledků Významu externí finanční podpory v rozdělení dle počtu zaměstnanců

1 Znevýhodněný zaměstnanec	<i>Nejvyšší četnost je zde pozorována u podniků, které neobdržely finanční podporu, přičemž 80 podniků mělo 1 znevýhodněného zaměstnance a žádnou finanční podporu. Na druhou stranu 20 podniků s 1 znevýhodněným zaměstnancem obdrželo finanční podporu.</i>
2 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>125 podniků se 2 znevýhodněnými zaměstnanci finanční podporu neobdrželo, zatímco 20 podniků v této kategorii finanční podporu obdrželo. Četnost podniků, které obdržely podporu, je relativně nižší ve srovnání s podniky bez podpory.</i>
3 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>U podniků se 3 znevýhodněnými zaměstnanci neobdrželo finanční podporu 28 podniků, zatímco 8 podniků ano. Jedná se o jednu z mála kategorií, kde se četnost podniků obávajících finanční podporu téměř vyrovná těm bez podpory.</i>
4 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>Rozdělení pro 4 znevýhodněné zaměstnance ukazuje 16 podniků bez finanční podpory a 6 podniků s finanční podporou.</i>

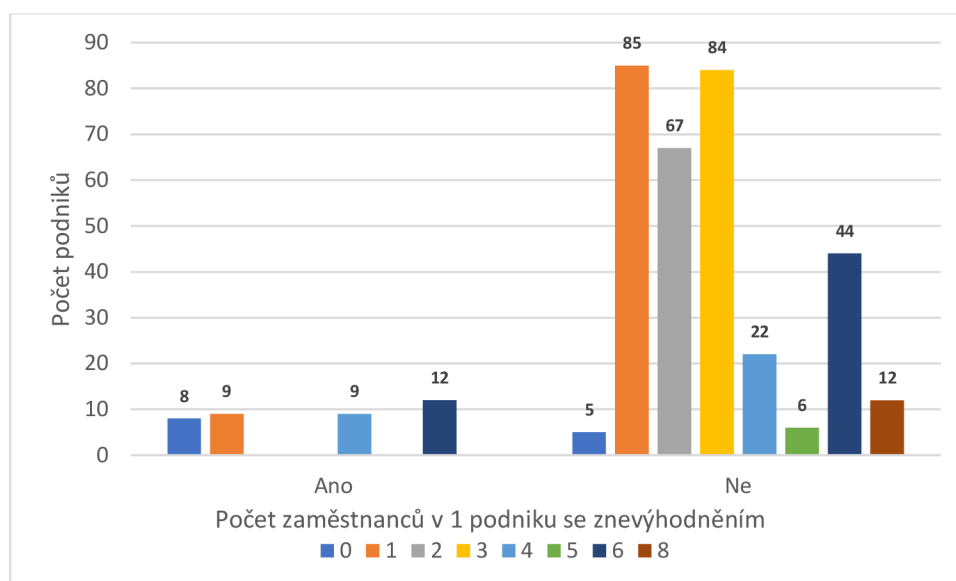
5 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>Pouze 10 podniků bez finanční podpory má 5 znevýhodněných zaměstnanců. 3 podniky v této kategorii obdržely finanční podporu.</i>
6 Znevýhodnění zaměstnanci	<i>V kategorii 6 znevýhodněných zaměstnanců je zobrazeno 31 podniků bez finanční podpory a 25 podniků s finanční podporou. Jedná se o jednu z vyšších frekvencí pro podniky, které dostávají podporu, i když skupina bez podpory stále vede.</i>
8 Znevýhodněných zaměstnanců	<i>U podniků s 8 znevýhodněnými zaměstnanci obdrželo finanční podporu 3 podniky, zatímco 12 neobdrželo podporu.</i>

Výsledky analýzy naznačují, že podniky, které obdržely finanční podporu, mají tendenci zaměstnávat větší počet znevýhodněných zaměstnanců, zejména u vyšších počtů zaměstnanců (od 3 do 8). Přesto však podniky s menším počtem znevýhodněných zaměstnanců, konkrétně 1 nebo 2, s větší pravděpodobností nedostávají finanční podporu. Například 80 podniků s jedním znevýhodněným zaměstnancem neobdrželo finanční podporu, zatímco pouze 5 podniků ji obdrželo. Podobně i v kategorii se dvěma znevýhodněnými zaměstnanci 125 podniků nedostalo žádnou podporu, zatímco 20 podniků ji získalo.

Jak se zvyšuje počet znevýhodněných zaměstnanců, rozdíly mezi podniky s a bez finanční podpory se zmenšují. V kategoriích s 3 a 4 znevýhodněnými zaměstnanci je téměř stejný počet podniků s a bez finanční podpory. Tento trend naznačuje, že s rostoucím počtem zaměstnanců se zvyšuje pravděpodobnost, že podniky získají finanční podporu, což může souviset s vyššími náklady spojenými s udržováním většího počtu znevýhodněných pracovníků.

U podniků s více než 5 znevýhodněnými zaměstnanci (například 6 a 8 zaměstnanců) je frekvence získávání finanční podpory vyšší zejména pro 6 zaměstnanců, kde bylo 25 podniků s finanční podporou oproti 31 bez ní, zatímco u 8 zaměstnanců bylo 12 podniků bez podpory a pouze 3 podniky s finanční podporou. Tento fakt může odrážet potřebu externí finanční pomoci při pokrytí nákladů spojených s větším počtem zaměstnanců vyžadujících speciální péči či podporu. Dalším důvodem může být skutečnost, že větší podniky se lépe orientují v získávání podpor, zatímco menší podniky byrokracií nezvládají kvůli kvalifikaci, času apod.

Graf 11: Počet znevýhodněných zaměstnanců a vliv fundraisingových aktivit

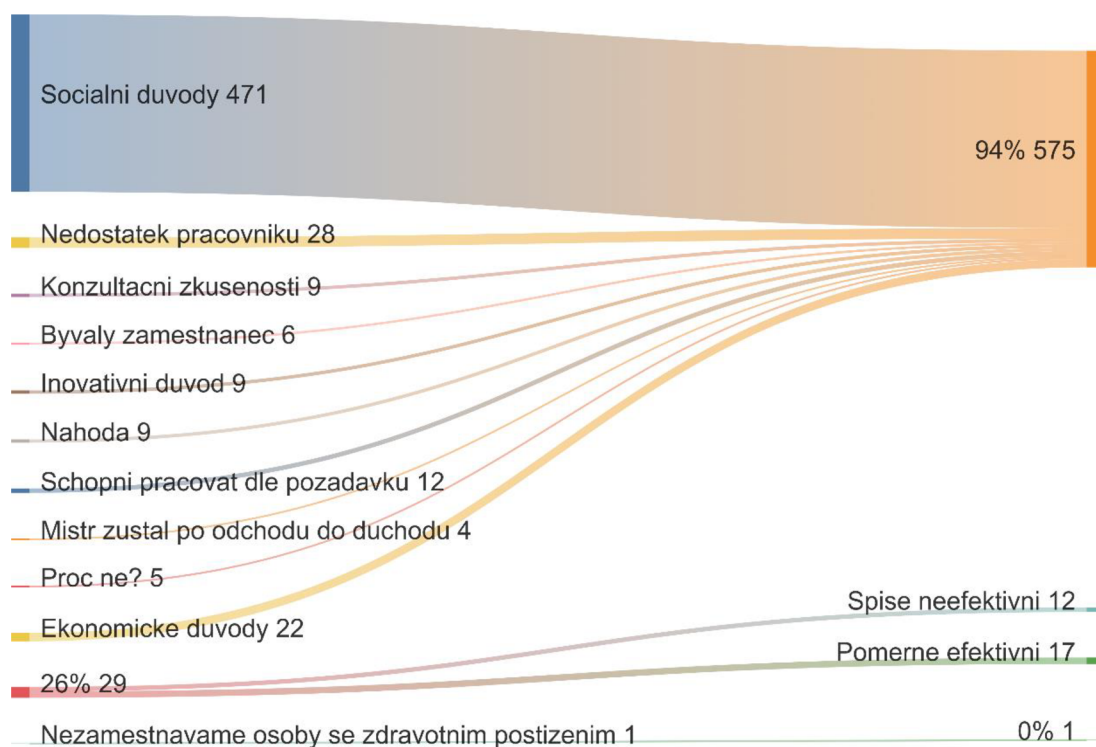


N=363 podniků

Tento graf analyzuje rozložení počtu znevýhodněných zaměstnanců na farmách na základě jejich zapojení do fundraisingu. Fundraising v tomto kontextu znamená získání dalších finančních zdrojů z jiných zdrojů, než jsou jejich vlastní, typicky z úřadů práce, dotací a grantů na podporu zaměstnanosti. Zemědělské podniky, které se nezapojují do fundraisingu, mají nejvyšší celkový počet farem se znevýhodněnými zaměstnanci (325), což naznačuje, že většina těchto farem se na fundraising nespolehá. Zemědělské podniky, které se do fundraisingu zapojují, mají výrazně nižší celkový počet znevýhodněných zaměstnanců (29).

U farem bez fundraisingu je četnost znevýhodněných zaměstnanců koncentrována v nižších rozmezích (1, 2 a 3 zaměstnanci na farmu), s výraznými vrcholy u 1 a 3 zaměstnanců. To naznačuje, že tyto farmy mají tendenci integrovat menší počet znevýhodněných zaměstnanců. U farem s fundraisingem je frekvence rozdělena mezi 2, 4 a 6 zaměstnanců, přičemž nejvyšší vrchol je 6 zaměstnanců. To naznačuje, že farmy s fundraisingem mají schopnost integrovat větší skupiny znevýhodněných zaměstnanců. V kategorii se 6 znevýhodněnými zaměstnanci je vrchol na farmách, které se zabývají fundraisingem, což naznačuje jedinečný aspekt těchto farem, který podporuje takovou velikost skupiny. Zajímavé je, že pro farmy zapojené do fundraisingu neexistují žádné farmy s 0, 1, 3, 5 nebo 8 znevýhodněnými zaměstnanci, což naznačuje konkrétní trendy nebo kapacity související s tímto počtem zaměstnanců.

Graf 12: Hodnocení finanční efektivity podpory podle důvodu zaměstnávání znevýhodněných osob



Toto číslo představuje četnost různých důvodů uváděných při posuzování finanční efektivity podpory zaměstnávání znevýhodněných osob. Respondenti odpovídali na otázku: "Co považujete za hlavní důvody pro jejich zaměstnávání?" Měli na výběr z několika důvodů a mohli škálovat svou odpověď od "Absolutně, ano" po "Absolutně ne".

Analýza jednotlivých důvodů a souvisejících počtů zaměstnanců: Sociální důvody (53 %; 263 zaměstnanců): Tato kategorie odráží závazek ke společenské odpovědnosti a inkluzi, což naznačuje snahu poskytovat příležitosti jednotlivcům, kteří ve svém životě čelili výzvě. V této kategorii je 12 zaměstnanců považováno za spíše neefektivní a 8 za poměrně efektivních.

Ekonomické důvody (4 %; 22 zaměstnanců): Tato kategorie naznačuje, že podniky považují zaměstnávání znevýhodněných jednotlivců za finančně výhodné, potenciálně vedoucí k vyšší produktivitě, nižším nákladům na fluktuaci nebo přístupu k vládním

pobídkám. V této kategorii je 9 zaměstnanců považováno za spíše neefektivní a 9 je považováno za poměrně efektivní.

Bývalý zaměstnanec (1 %; 6 zaměstnanců): Tento důvod může pramenit z pozitivních zkušeností s předchozími znevýhodněnými zaměstnanci, což vede podniky k tomu, aby tyto osoby nadále podporovaly. V této kategorii je 1 zaměstnanec považován za spíše neefektivního a 5 je považováno za poměrně efektivního.

Zkušenosti s konzultacemi (2 %; 9 zaměstnanců): podniky, které hledají radu nebo konzultační zkušenosti, se snaží získat přehled o výhodách a osvědčených postupech spojených se zaměstnáváním znevýhodněných osob. V této kategorii je 6 zaměstnanců považováno za spíše neefektivní a 3 jsou považováni za poměrně efektivní.

Nedostatek pracovníků (6 %; 28 zaměstnanců): podniky, které se potýkají s obtížemi při získávání kvalifikovaných pracovníků, mohou zaměstnávat znevýhodněné jednotlivce jako řešení pro obsazení otevřených pozic. V této kategorii je 5 zaměstnanců považováno za spíše neefektivní a 23 je považováno za poměrně efektivní.

Inovativní důvody (2 %; 9 zaměstnanců): Tato kategorie s 9 zaměstnanci zdůrazňuje potenciál znevýhodněných jedinců přinášet na pracoviště nové perspektivy a inovativní nápady. V této kategorii je 1 zaměstnanec považován za spíše neefektivního a 8 za poměrně efektivního.

Náhoda (2 %; 9 zaměstnanců): Některé případy zaměstnávání znevýhodněných jedinců se mohou vyskytnout náhodou, bez záměrné strategie, přesto z toho podniky těží. V této kategorii je 1 zaměstnanec považován za spíše neefektivního a 8 za poměrně efektivního.

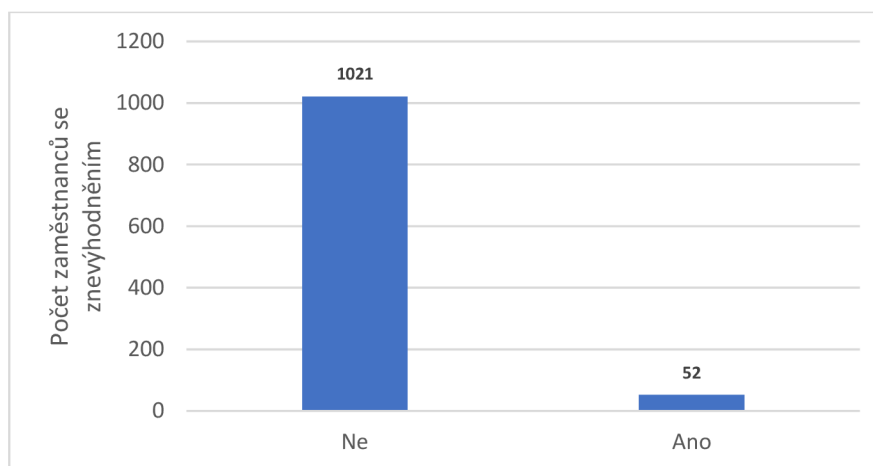
Zaměstnanec zůstal i po odchodu do důchodu (1 %; 4 zaměstnanci): Tento důvod naznačuje ochotu udržet si zkušené jednotlivce i po odchodu do důchodu a uznat hodnotu, kterou podniku přinášejí. V této kategorii jsou všichni zaměstnanci považováni za poměrně efektivní.

Proč ne? (1 %; 5 zaměstnanců): Tato kategorie může představovat zpochybňování důvodů, proč nezaměstnávat znevýhodněné osoby, což svědčí o aktivním přístupu k překonávání předsudků a bariér. V této kategorii je 1 zaměstnanec považován za spíše neefektivního a 4 za poměrně efektivního.

Mohou splnit požadavky na pracovní místo (2 %; 12 zaměstnanců): podniky věří, že znevýhodnění jedinci mohou efektivně plnit pracovní požadavky, což pozitivně přispívá k cílům podniku. V této kategorii je 1 zaměstnanec považován za spíše neefektivního a 11 je považováno za poměrně efektivního.

Vliv spolupráce s externími organizacemi

Graf 13: Spolupráce podniků s externími organizacemi



N=1073 zaměstnanců se znevýhodněním

Z grafu vyplývá, že výrazně větší počet znevýhodněných zaměstnanců je zaměstnán v podnicích, které nespolupracují s externími organizacemi, ve srovnání s těmi, které tak činí. Tento nepoměr naznačuje, že podniky spolupracující s externími organizacemi zaměstnávají mnohem méně znevýhodněných lidí a celkově je jedná o zanedbatelný dopad takovýchto spoluprací.

5.2 Specifické potřeby zaměstnanců

Tabulka 5: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA A část 1/2

Jméno zaměstnanec	Pozice na farmě	Typ zdravotního znevýhodnění	Potřeba úprav pracovního prostředí	Finance – Potřeba úprav pracovního prostředí	Potřeba speciálního vybavení	Finance – Potřeba speciálního vybavení	Potřeba flexibilní pracovní doby	Poskytnutá školení	Finance – Poskytnutá školení
Zaměstnanec 1 (A)	<i>Pomocný pracovník v sadu</i>	<i>Psychické (úzkostná porucha)</i>	<i>Klidná a méně stresující pracovní stanice, pracovní stůl s výhledem na přírodu</i>	6000	<i>Ergonomické nástroje pro snížení fyzického napětí, pohodlné pracovní boty</i>	3000	<i>Ano, přizpůsobení pracovních hodin a možnost práce v klidnějším období dne</i>	<i>Školení zaměřené na práci se stresem a techniky zvládání úzkosti</i>	2500
Zaměstnanec 2 (A)	<i>Pracovnice při třídění a balení</i>	<i>Zdravotní (mírné omezení pohyblivosti)</i>	<i>Výškově nastavitelný pracovní stůl, židle s oporou zad, dostatečný prostor pro pohyb</i>	17000	<i>Ergonomické nástroje pro manipulaci s těžšími předměty, pomocný vozík</i>	7500	<i>Ano, možnost střídání pracovních úseků pro snížení fyzické zátěže</i>	<i>Školení zaměřené na ergonomii a správné pracovní postupy při manipulaci s produkty</i>	3000
Zaměstnanec 3 (A)	<i>Údržbář a opravář strojů</i>	<i>Zdravotní (chronické bolesti zad)</i>	<i>Zajištění pracovních poloh, které snižují zatížení zad, použití ergonomických nástrojů, speciální podložky</i>	4000	<i>Nastavitelné pracovní lavice a opěrky, speciální zvedací zařízení</i>	12000	<i>Ano, přizpůsobení pracovního režimu podle fyzického stavu</i>	<i>Školení na správné postupy při zvedání těžkých předmětů a údržbě strojů</i>	3000
Zaměstnanec 4 (A)	<i>Pomocná pracovnice při sklizni jahod</i>	<i>Psychické (deprese)</i>	<i>Klidné pracovní prostředí s minimálním rušením, pracovní stanice s dostatkem světla</i>		<i>Přístup k relaxační zóně v areálu</i>		<i>Ano, flexibilní pracovní doba s možností úpravy dle psychického stavu</i>	<i>Školení zaměřené na komunikaci a zvládání stresových situací</i>	6000
Zaměstnanec 5 (A)	<i>Obsluha zemědělských strojů (traktorista)</i>	<i>Zdravotní (omezená mobilita ruky po úrazu)</i>	<i>Upravená kabina traktoru pro lepší manipulaci s ovládacím</i>	27000			<i>Ano, možnost častějších přestávek při delších pracovních úsecích</i>	<i>Školení na bezpečné ovládání upraveného traktoru</i>	3000

Tabulka 6: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA B část 1/2

Jméno zaměstnanec	Pozice na farmě	Typ zdravotního znevýhodnění	Potřeba úprav pracovního prostředí	Finance – Potřeba úprav pracovního prostředí	Potřeba speciálního vybavení	Finance – Potřeba speciálního vybavení	Potřeba flexibilní pracovní doby	Poskytnutá školení	Finance – Poskytnutá školení
Zaměstnanec 1 (B)	Pracovnice při sběru ovoce	Zdravotní (slabší zrak)	Pracovní stanice s lepším osvětlením, zvětšovací nástroje pro čtení malých štítků	3000	Brýle na míru, zvětšovací lupa	5000	Ano, možnost práce v dopoledních hodinách, kdy je lepší světlo	Školení na bezpečnost při sběru ovoce	Zajištěno externím fyzioterapeutem jednorázové náklady při nástupu do zaměstnání cca 1500/osoba
Zaměstnanec 2 (B)	Vedoucí údržby	Zdravotní (artritida v ruce)	Pracovní stanice přizpůsobené pro práci v sedě, minimalizace potřeby ruční práce	1500	Speciální nástroje pro snazší manipulaci s vybavením, rukavice na úlevu od bolesti	3500	Ano, možnost častějších přestávek	Školení na ergonomii a správné pracovní postupy při údržbě	
Zaměstnanec 3 (B)	Pracovnice při třídění a balení ovoce	Psychické (úzkostná porucha)	Pracovní místo s minimálním rušením, možnost práce v klidném prostředí		Relaxace v pracovní době, pohodlné pracovní oblečení	1500	Ano, přizpůsobení pracovních hodin	Školení na zvládnání stresu a techniky relaxace	
Zaměstnanec 4 (B)	Pracovník při péči o sad a sklizeň	Zdravotní (chronické bolesti zad)	Práce v sedě při některých činnostech minimalizace zvedání těžkých břemen		Podpurný pás na záda, ergonomické nástroje	3000	Ano, flexibilní pracovní doba s možností přestávek	Školení na správné techniky zvedání a manipulace se zvířaty	
Zaměstnanec 5 (B)	Administrativní pracovnice	Zdravotní (revmatoidní artritida)	Nastavitelná pracovní stanice, klávesnice a myš přizpůsobené pro úlevu od bolesti	12000			Ano, možnost práce z domova v případě zhoršení zdravotního stavu	Školení na ergonomii a správné držení těla při práci na počítači	

Tabulka 7: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA A část 2/2

Jméno zaměstnance	Pozice na farmě	Typ zdravotního znevýhodnění	Poskytnutá podpora	Finance – Poskytnutá podpora	Další potřeby školení	Finance – Další potřeby školení	Pravidelné hodnocení výkonu	Zpětná vazba zaměstnance	Zpětná vazba vedoucího
Zaměstnanec 1 (A)	Pomocný pracovník v sadu	Psychické (úzkostná porucha)	Pravidelná konzultace s odborníkem na duševní zdraví a podpora kolegů	v průměru 12000 měsíčně pro všechny osoby	Školení na zvládnutí krizových situací a stresu při práci	v průměru 7000 Kč pro všechny osoby (zajištěno externím odborníkem)	Ano, měsíční hodnocení, zvláště se zaměřením na zlepšení v oblasti zvládnutí stresu	Potřeba více přestávek během dne a možnost relaxace na čerstvém vzduchu	Výborná spolupráce, ale je potřeba lépe zvládat stresové situace. Některé dny je výkon výrazně nižší, což ovlivňuje týmovou efektivitu.
Zaměstnanec 2 (A)	Pracovnice při třídění a balení	Zdravotní (mírné omezení pohyblivosti)	Podpora při těžších úkolech od kolegů, možnost konzultace s fyzioterapeutem		Školení na techniky prevence zranění při opakovaných činnostech		Ano, čtvrtletní hodnocení, zaměřené na ergonomii a pracovní pohodlí	Potřeba častějších přestávek při delší zátěži a přizpůsobení pracovního tempa	Dobrá pracovní morálka, ale je potřeba zlepšit rychlost při manipulaci s těžšími předměty. Je třeba více dbát na pracovní bezpečnost.
Zaměstnanec 3 (A)	Údržbář a opravář strojů	Zdravotní (chronické bolesti zad)	Podpora od kolegů při těžších opravách, možnost fyzioterapie, pravidelné zdravotní kontroly		Školení na moderní techniky údržby s minimálním fyzickým zatížením		Ano, čtvrtletní hodnocení s důrazem na fyzickou zátěž a výkon	Potřeba přizpůsobení pracovního času dle denní fyzické kondice a doporučení pro další fyzioterapii	Výborné technické znalosti, ale často se potýká s fyzickým omezením, což někdy ovlivňuje tempo práce. Důležité je lépe plánovat náročnější úkoly.
Zaměstnanec 4 (A)	Pomocná pracovnice při sklizni jahod	Psychické (deprese)	Pravidelná konzultace s odborníkem na duševní zdraví a podpora od kolegů		Další školení na zvládnutí stresu a komunikaci se zákazníky		Ano, měsíční hodnocení se zaměřením na zlepšení psychického stavu	Potřeba více relaxačních přestávek a přizpůsobení pracovního tempa	Výborný přístup ke klientům, ale občas má problém s udržením pracovního tempa. Potřebuje se lépe soustředit na pracovní úkoly.
Zaměstnanec 5 (A)	Obsluha zemědělských strojů (traktorista)	Zdravotní (omezená mobilita ruky po úrazu)	Pravidelná kontrola zdravotního stavu, podpora při náročnějších úkolech		Školení na efektivní práci s omezenou mobilitou		Ano, čtvrtletní hodnocení výkonu s ohledem na fyzické omezení		Velmi efektivní a spolehlivý, ale fyzická omezení někdy brzdí práci. Je nutné hledat cesty, jak lépe přizpůsobit pracovní postupy jeho potřebám.

Tabulka 8: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA B část 2/2

Jméno zaměstnance	Pozice na farmě	Typ zdravotního znevýhodnění	Poskytnutá podpora	Finance – Poskytnutá podpora	Další potřeby školení	Finance – Další potřeby školení	Pravidelné hodnocení výkonu	Zpětná vazba zaměstnance	Zpětná vazba vedoucího
Zaměstnanec 1 (B)	Pracovnice při sběru ovoce	Zdravotní (slabší zrak)	Podpora kolegů při třídění a balení, přístup k optikovi		Školení na rozpoznávání zralosti ovoce zrakem a hmatem	Zajišťováno vlastními silami bez dodatečných nákladů.	Ano, čtvrtletní hodnocení	Potřeba lepšího osvětlení v některých částech sadu	Spolehlivá pracovní síla, ale občas problémy s rychlostí při třídění kvůli zrakovým problémům
Zaměstnanec 2 (B)	Vedoucí údržby	Zdravotní (artritida v rukou)	Asistence při těžkých úkolech, konzultace s lékařem		Školení na používání moderních nástrojů pro údržbu		Ano, měsíční hodnocení	Potřeba delších přestávek během dne	Dobrý výkon, ale časté zdravotní problémy zpomalují práci
Zaměstnanec 3 (B)	Pracovnice při třídění a balení ovoce	Psychické (úzkostná porucha)	Pravidelné konzultace s odborníkem na duševní zdraví		Pokračování školení na zvládnání stresu při práci		Ano, měsíční hodnocení	Potřeba většího klidu při práci a možnost krátkých přestávek	Potřebuje zlepšit zvládnání stresu, občasná nesoustředěnost
Zaměstnanec 4 (B)	Pracovník při péči o sad a sklizeň	Zdravotní (chronické bolesti zad)	Podpora od kolegů při náročnějších úkolech, pravidelná fyzioterapie		Školení na moderní techniky péče o zvířata s minimálním zatížením zad		Ano, čtvrtletní hodnocení	Potřeba více fyzioterapeutické péče	Spolehlivý, ale fyzická omezení někdy brzdí výkon
Zaměstnanec 5 (B)	Administrativní pracovnice	Zdravotní (revmatoidní artritida)	Konzultace s odborníkem na ergonomii, pravidelná rehabilitace		Další školení na ergonomii a správné pracovní návyky		Ano, čtvrtletní hodnocení	Potřeba častějších přestávek při práci na počítači	Spolehlivá, ale někdy potřebuje více času na splnění úkolů kvůli zdravotnímu stavu

Potřeba úprav pracovního prostředí

Farma A vynaložila výrazně vyšší finanční prostředky na úpravy pracovního prostředí a poskytla zaměstnancům řešení, která jsou přizpůsobena jejich individuálním potřebám. Například investice do upravené kabiny traktoru pro zaměstnance s omezenou mobilitou ruky byla nejvyšší, dosahující 27,000 Kč. Tato investice je klíčová pro umožnění efektivní a bezpečné práce tohoto zaměstnance, přičemž farmu stála podstatnou část celkových nákladů na úpravy pracovního prostředí.

Podobně i další úpravy, jako výškově nastavitelný stůl a ergonomické vybavení pro zaměstnance s pohybovými omezeními, představují výrazné investice, které farmě umožňují udržet pracovní výkon zaměstnanců i přes jejich zdravotní omezení. Farma A se také zaměřila na úpravy, které zohledňují duševní zdraví, například zajištění klidného pracovního prostředí pro zaměstnance trpícího úzkostí. Tyto úpravy, i když finančně méně náročné než fyzické úpravy, jsou důležité pro zajištění dlouhodobé pracovní pohody a prevenci vyhoření.

Farma A také prokázala snahu o dlouhodobé zajištění pracovních schopností zaměstnanců prostřednictvím preventivních opatření, jako jsou ergonomické úpravy pro zaměstnance s chronickými bolestmi zad. Tyto úpravy, jako jsou nastavitelné pracovní lavice a podložky, snižují riziko zhoršení zdravotního stavu a podporují udržitelnost pracovní výkonnosti.

Farma A vynaložila výrazně vyšší finanční prostředky na úpravy pracovního prostředí než Farma B, což ukazuje na její větší důraz na přizpůsobení pracovních podmínek specifickým potřebám zaměstnanců.

Farma B se rozhodla pro méně nákladné, ale stále funkční přístupy k úpravám pracovního prostředí. Například úpravy pro zaměstnance s artritidou v ruce zahrnovaly jednoduché přizpůsobení pracovní stanice pro práci v sedě a minimalizaci potřeby ruční práce, což vyžadovalo pouze investici ve výši 1,500 Kč. Tento přístup je pragmatický a efektivní z hlediska nákladů, pokrývá základní potřeby zaměstnanců, ale nepřináší takovou míru individuálního komfortu a dlouhodobé prevence jako na Farmě A.

Podobně i u zaměstnanců s psychickými problémy byly úpravy zaměřeny spíše na minimalizaci rušivých vlivů než na komplexní změny pracovního prostředí. Přestože tyto úpravy mohou být dostačující pro okamžité potřeby, neposkytují širší podporu duševnímu zdraví a dlouhodobé pohodě zaměstnanců a nemusí zajistit stejnou míru individuální péče a dlouhodobé udržitelnosti práce jako na Farmě A.

Potřeba speciálního vybavení

Farma A vykazuje celkově vyšší investice do úprav pracovního prostředí i do speciálního vybavení, což ukazuje na její důraz na přizpůsobení pracovních podmínek specifickým potřebám zaměstnanců. Celkové náklady na úpravy pracovního prostředí dosáhly 54,000 Kč, zatímco náklady na speciální vybavení činily až 12,000 Kč u jednotlivých zaměstnanců. Tato vyšší úroveň investic naznačuje, že Farma A klade velký důraz na ergonomii, prevenci zdravotních problémů a celkovou pracovní pohodu. Zaměstnanci na této farmě dostávají nejen fyzické úpravy pracovního prostředí, ale i vybavení, které je přizpůsobeno jejich individuálním potřebám, ať už jde o ergonomické nástroje, speciální zvedací zařízení nebo pohodlné pracovní boty. Tento přístup umožňuje nejen řešit stávající zdravotní omezení, ale také předcházet dalšímu zhoršování zdravotního stavu.

Při podrobnějším zohlednění dalších aspektů v oblasti potřeby speciálního vybavení a s tím spojených finančních nákladů se ukazuje, že obě farmy přistupují k této problematice s odlišnými strategiemi, které odrážejí jejich celkové přístupy k péči o zaměstnance zdravotním znevýhodněním.

Farma A nejen investuje více finančních prostředků, ale také zajišťuje širší škálu speciálního vybavení, které je přesně přizpůsobeno individuálním potřebám zaměstnanců. Například u údržbáře s chronickými bolestmi zad byly pořízeny speciální zvedací zařízení a nastavitelné pracovní lavice, což nejen zvyšuje jeho komfort při práci, ale také minimalizuje riziko zhoršení jeho zdravotního stavu. Podobně i ergonomické nástroje a pohodlné pracovní boty pro pomocného pracovníka v sadu ukazují, že farma chápe potřebu snížit fyzické napětí a předcházet zdravotním problémům. Kromě zajištění fyzického komfortu se farma soustředí také na prevenci dlouhodobých zdravotních následků, což může vést k vyšší pracovní spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.

Na druhé straně Farma B volí ekonomičtější přístup s nižšími náklady, které se v případě úprav pracovního prostředí pohybovaly kolem 16,500 Kč a u speciálního vybavení až 5,000 Kč. Tento přístup se zaměřuje na zajištění základních ergonomických opatření a funkčních úprav, které pokrývají bezprostřední potřeby zaměstnanců. Ačkoli jsou tyto investice efektivní z hlediska nákladů a dostatečné pro zajištění základní pracovní schopnosti, neposkytují stejnou míru individuálního komfortu a dlouhodobé podpory jako na Farmě A. Například nákup brýlí na míru a zvětšovací lupy pro zaměstnance se slabším zrakem je cílená a účelová investice, která však neřeší širší aspekty pracovní pohody.

Tento přístup může být efektivní z hlediska nákladů a postačující pro zajištění základní pracovní schopnosti zaměstnanců, avšak nemusí poskytovat stejnou úroveň individuálního komfortu a dlouhodobé udržitelnosti práce jako na Farmě A. Farma B se tak soustředí na plnění konkrétních a bezprostředních potřeb, zatímco širší preventivní opatření a komplexní péče zde nejsou tak výrazně přítomny.

Potřeba flexibilní pracovní doby

Při zohlednění potřeby flexibilní pracovní doby na Farmě A a Farmě B se ukazuje rozdílný přístup obou farem k péči o zaměstnance se zdravotním znevýhodněním. Tento rozdíl odráží širší strategii každé farmy, pokud jde o vytváření pracovního prostředí, které nejen splňuje zákonné požadavky, ale také podporuje dlouhodobou udržitelnost a spokojenost zaměstnanců.

Farma A se zaměřuje na hlubší individualizaci pracovních podmínek, včetně flexibilní pracovní doby. Tento přístup umožňuje zaměstnancům přizpůsobit svůj pracovní režim jejich fyzickým i psychickým potřebám, což vede k vyšší míře pracovní pohody a efektivity. Flexibilita v pracovní době zde není vnímána jako pouhá výhoda, ale jako nezbytný nástroj pro zajištění toho, že každý zaměstnanec může pracovat v podmínkách, které minimalizují zdravotní rizika a zároveň maximalizují jeho produktivitu.

Například možnost přizpůsobit pracovní dobu zaměstnancům s psychickými poruchami, jako je úzkost či deprese, je klíčová pro udržení jejich psychické pohody. Podobně u zaměstnanců s fyzickými omezeními, jako jsou chronické bolesti zad či omezená pohyblivost, umožňuje flexibilní pracovní doba předejít zhoršování zdravotního stavu a zároveň zajistit, že tito zaměstnanci mohou pokračovat ve své práci bez zbytečného stresu a fyzické zátěže.

Například zaměstnanec s úzkostnou poruchou má možnost pracovat v klidnějších částech dne, kdy je farma méně rušná a pracovní zátěž je nižší. Tento krok výrazně snižuje stres a napomáhá zvládnutí úzkostných stavů, čímž zvyšuje pracovní spokojenost a výkon. Podobně je přizpůsobení pracovní doby klíčové i pro zaměstnance s chronickými bolestmi zad, kde je pracovní režim upraven tak, aby zohledňoval jeho fyzický stav a umožňoval pravidelné přestávky či změny v pracovní zátěži.

Dalším příkladem je zaměstnanec s omezenou mobilitou ruky, který pracuje jako traktorista. Možnost častějších přestávek během dlouhých pracovních úseků je zásadní

pro to, aby tento zaměstnanec mohl efektivně vykonávat svou práci, aniž by došlo k nadměrnému fyzickému zatížení.

Na druhé straně Farma B volí pragmatičtější a méně nákladný přístup k flexibilitě v pracovní době. Zatímco zaměstnancům poskytuje základní možnosti přizpůsobení pracovního režimu, například častější přestávky či práci v době, kdy jsou podmínky nejvhodnější pro jejich zdravotní stav, tento přístup není tak komplexní ani detailně přizpůsobený individuálním potřebám jako na Farmě A. Farma B se zaměřuje na splnění minimálních požadavků, což může být dostatečné pro zajištění funkčního pracovního prostředí, avšak ne vždy to zajišťuje optimální podmínky pro dlouhodobou pracovní pohodu zaměstnanců.

Například zaměstnankyně se slabším zrakem má možnost pracovat v dopoledních hodinách, kdy je světlo nejpříznivější pro její práci. Tento jednoduchý, ale efektivní krok zajišťuje, že může svou práci vykonávat bez nadměrné námahy, aniž by došlo k dalšímu zhoršení jejího zraku. Nicméně toto řešení je cílené spíše na okamžité potřeby než na dlouhodobou podporu a prevenci.

Zaměstnanec s artritidou v ruce má možnost častějších přestávek, což mu umožňuje zvládat pracovní úkoly bez nadměrného fyzického zatížení. I když tento přístup zajišťuje základní pracovní schopnost, neposkytuje stejnou míru komplexního přizpůsobení, kdy by například mohl být zaveden rozvrh umožňující střídání typů úkolů s různou fyzickou náročností.

Flexibilita na Farmě B je tedy účelná a zaměřená na splnění základních potřeb, ale nemusí vždy poskytovat stejnou míru podpory a dlouhodobého udržení pracovní pohody jako na Farmě A. Tento rozdíl je obzvláště patrný u zaměstnanců s psychickými poruchami, kde Farma B nabízí možnost práce v klidném prostředí, ale nedosahuje takové úrovně přizpůsobení pracovní doby, která by zohledňovala například dynamiku jejich psychického stavu, jak to činí Farma A.

Poskytnutá školení

Při analýze poskytování školení a s tím spojených finančních nákladů na Farmě A a Farmě B se opět ukazuje rozdílný obou farem k rozvoji a podpoře svých zaměstnanců, zejména těch se zdravotním znevýhodněním.

Investice do školení na Farmě A jsou cíleny nejen na zlepšení pracovní výkonnosti, ale také na prevenci zdravotních problémů a podporu duševní pohody. Toto za-

hrnuje širokou škálu školení, která pokrývají jak fyzické aspekty práce, jako jsou ergonomické postupy a správné techniky manipulace s nástroji, tak i psychické aspekty, například zvládání stresu a techniky pro zlepšení psychické odolnosti. Finanční náklady na školení na Farmě A jsou vyšší, což svědčí o tom, že farma považuje vzdělávání za důležitý nástroj pro udržení dlouhodobé pracovní schopnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Například u zaměstnance s úzkostnou poruchou bylo zajištěno školení zaměřené na zvládání stresu a techniky zvládání úzkosti s náklady 2,500 Kč. Toto školení tak cílí na zlepšení duševního zdraví zaměstnance. Dalším příkladem je zaměstnanec s chronickými bolestmi zad, který absolvoval školení na správné postupy při zvedání těžkých předmětů a údržbě strojů. Investice ve výši 3,000 Kč do tohoto školení je klíčová pro prevenci zhoršení zdravotního stavu a zajištění, že zaměstnanec bude schopen bezpečně vykonávat svou práci.

Farma A se také zaměřuje na specifická školení, jako je například školení zaměřené na ergonomii pro zaměstnance s pohybovými omezeními, což bylo rovněž realizováno s investicí 3,000 Kč. Tento druh školení je nezbytný pro zajištění, že zaměstnanci mohou efektivně vykonávat svou práci i s ohledem na jejich fyzické omezení.

Farma B přistupuje k poskytování školení s větší mírou pragmatismu a efektivity z hlediska nákladů. Školení jsou zde zaměřena na základní aspekty pracovní bezpečnosti a efektivity, přičemž finanční náklady jsou udržovány na nižší úrovni. Tato školení pokrývají nejdůležitější potřeby zaměstnanců, jako jsou bezpečnostní postupy a základní ergonomie, ale jejich rozsah a hloubka nejsou tak komplexní jako na Farmě A.

Nižší investice do školení na Farmě B mohou být efektivní z krátkodobého hlediska, zejména pokud jde o zajištění základní pracovní schopnosti zaměstnanců. Nicméně tento přístup nemusí poskytovat stejnou míru dlouhodobé podpory a prevence zdravotních problémů, což může vést k vyšší míře absencí, pracovních úrazů nebo snížení pracovního výkonu v delším časovém horizontu. Farma B se zaměřuje na základní školení, která jsou nezbytná pro splnění pracovních požadavků, avšak neinvestuje do rozvoje širších dovedností nebo do podpory duševního zdraví v takové míře jako Farma A.

Například u zaměstnance se slabším zrakem bylo zajištěno školení na bezpečnost při sběru ovoce, přičemž toto školení bylo realizováno s pomocí externího fyziotera-

peuta s jednorázovými náklady ve výši 1,500 Kč na osobu. Toto školení, ač méně nákladné, je klíčové pro zajištění, že zaměstnanec bude schopen bezpečně pracovat, což je zvláště důležité u pracovníků se smyslovými omezeními. Farma B také poskytla školení na ergonomii pro vedoucího údržby, který trpí artritidou v ruce. Toto školení, zaměřené na správné pracovní postupy, je důležité pro zajištění, že zaměstnanec bude schopen efektivně vykonávat svou práci bez nadměrného zatížení, i když farma do tohoto školení neinvestovala další finanční prostředky. Zaměstnanci s psychickými poruchami na Farmě B dostali školení na zvládání stresu a relaxační techniky, což je praktický přístup k zajištění jejich pracovní pohody.

5.3 Studie produktivita práce

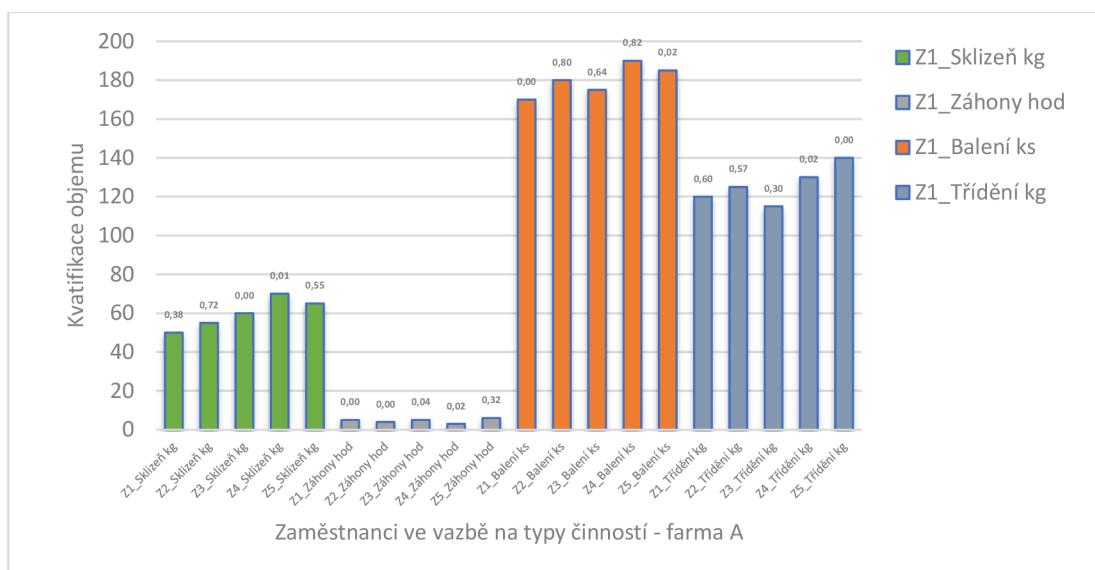
Grafy 16 a 17 poskytují srovnání průměrných rozdílů mezi skutečnými a očekávanými výkony zaměstnanců ve stejných kategoriích pracovních úkolů, ale pro různé skupiny zaměstnanců z farmy A (graf 14) a farmy B (graf 15). V obou grafech jsou rozdíly prezentovány s 95% intervaly spolehlivosti a p-hodnotami, které indikují statistickou významnost těchto rozdílů.

Úkoly jsou v obou případech rozděleny do čtyř kategorií: sklizeň (kg), údržba záhonů (hodiny), balení produktů (kusy) a třídění ovoce (kg). Každý sloupec představuje průměrný rozdíl mezi skutečnými výkony a očekávanými normami, přičemž barvy sloupců odlišují různé kategorie úkolů. Černé chybové úsečky na vrcholu každého sloupce znázorňují 95% intervaly spolehlivosti (CI) pro průměrné rozdíly.

P-hodnoty uvedené nad sloupci ukazují, zda jsou průměrné rozdíly statisticky významné. P-hodnota menší než 0,05 indikuje, že rozdíl mezi skutečným a očekávaným výkonem je statisticky významný. To znamená, že zaměstnanec buď vykonával daný úkol výrazně lépe, nebo hůře, než bylo stanoveno v normách.

I když oba grafy zobrazují stejné typy veličin – tedy rozdíly v pracovních výkonech v jednotlivých úkolech – jedná se o dvě různé skupiny zaměstnanců, přičemž graf 14 se zaměřuje na zaměstnance farmy A a graf 15 na zaměstnance farmy B. To umožňuje srovnání pracovních výkonů mezi dvěma farmami a odhaluje, kde se zaměstnanci na jednotlivých farmách odchylují od očekávaných standardů.

Graf 14: Produktivita práce s p-hodnotami – farma A



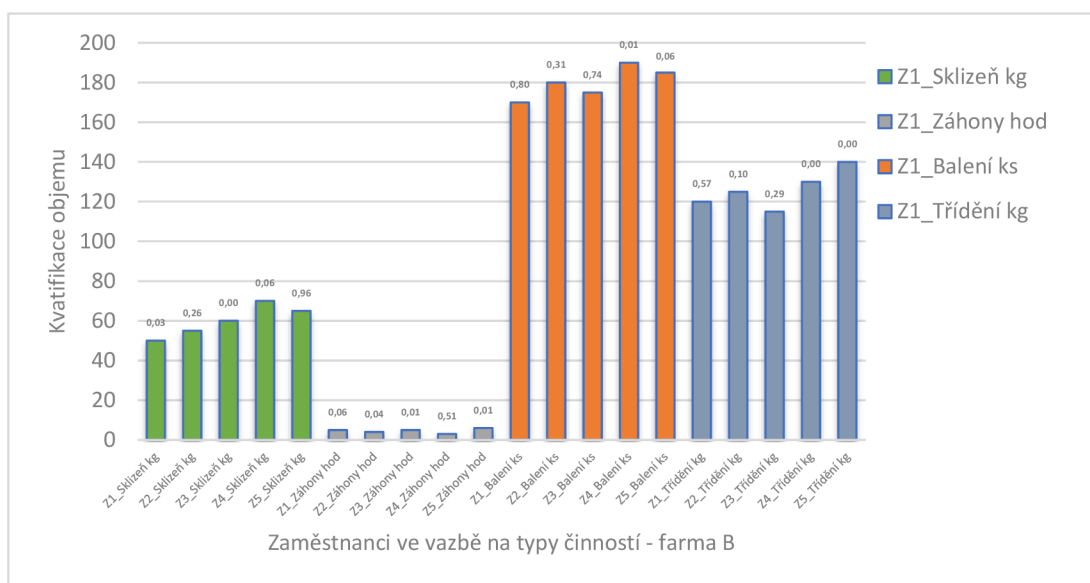
Sklizeň (kg): U zaměstnanců 1, 2 a 5 jsou p-hodnoty vyšší než 0,05, což znamená, že jejich skutečné množství sklizeného produktu se výrazně nelišilo od očekávaných norem. To naznačuje, že tyto zaměstnanci pracují v souladu s očekávanými a stabilně přispívají k produktivitě farmy. Zaměstnanci 3 a 4 však vykazují statisticky významné rozdíly, s p-hodnotami 0,00 a 0,01, což naznačuje, že sklidili více, než bylo očekáváno.

Údržba záhonů (hodiny): Většina zaměstnanců, kromě zaměstnance 5, vykazují p-hodnoty blízké 0,00, přičemž průměrné rozdíly se pohybují kolem nuly. To znamená, že tyto zaměstnanci strávili očekávané množství času údržbou záhonů, což naznačuje konzistentní dodržování stanovených norem. Zaměstnanec 5 může potřebovat další školení nebo úpravy, aby dosáhl těchto norem, avšak celkově zaměstnanci udržují záhony efektivně.

Balení produktu (kusy): Výkony v balení se mezi zaměstnanci liší, ale pouze zaměstnanci 1 a 5 vykazují statisticky významné rozdíly, s p-hodnotami 0,00 u zaměstnance 1 a 0,02 u zaměstnance 5. To naznačuje, že tyto dva zaměstnanci zabalili více, než se očekávalo, což poukazuje na jejich vyšší produktivitu v tomto úkolu.

Třídění ovoce (kg): Zaměstnanci 4 a 5 vykazují statisticky významné rozdíly, s p-hodnotami 0,02 a 0,00, což naznačuje, že třídili výrazně více ovoce, než se očekávalo. Tento výsledek ukazuje, že nejen splňují, ale i překračují očekávání v úkolu třídění.

Graf 15: Produktivita práce s p-hodnotami - farma B



Sklizeň (kg): Zaměstnanci 1 a 3 vykazovali statisticky významné zlepšení ve sklizňové výkonnosti s p-hodnotami 0,02 a 0,00. To znamená, že tyto dva zaměstnanci pravidelně sklízeli více, než bylo očekáváno, což naznačuje zvýšenou produktivitu. Jejich schopnost překonat stanovené normy může poukazovat na vyšší efektivitu, úroveň dovedností, nebo specifický přístup, který jim umožňuje dosahovat lepších výsledků ve sklizni. Naopak zaměstnanci 2, 4 a 5 nevykazovali žádné statisticky významné odchylky od očekávaných sklizňových výsledků, přičemž jejich p-hodnoty přesáhly 0,05. To znamená, že jejich výkony byly v souladu s očekávanými normami, což ukazuje na splnění stanovených norem.

Údržba záhonů (hodiny): Výkonnost zaměstnanců v údržbě záhonů vykazuje určité rozdíly, přičemž většina zaměstnanců vykazuje statisticky významné rozdíly ve srovnání s očekávanými normami. Zaměstnanci 2, 3 a 5 vykazují p-hodnoty nižší než 0,05, což znamená, že jejich výkony v údržbě záhonů se výrazně liší od očekávání. Přestože průměrné rozdíly jsou relativně malé, tyto výsledky naznačují, že tyto zaměstnanci buď strávili více, nebo méně času údržbou záhonů, než bylo předpokládáno. Tento rozdíl může být způsoben individuálním pracovním tempem nebo specifickými přístupy k vykonávání tohoto úkolu. Na druhé straně zaměstnanci 1 a 4 nevykazují žádné statisticky významné rozdíly, jejich p-hodnoty jsou vyšší než 0,05. To znamená, že jejich čas strávený údržbou záhonů je v souladu s očekávanými normami a odpovídá stanoveným standardům. Tito zaměstnanci tedy vykonávají tento úkol v rámci předpokládaného rozsahu bez výrazných odchylek.

Balení produktu (kusy): I když se výstup obalu u jednotlivých zaměstnanců liší, pouze zaměstnanec 4 vykazuje statisticky významný rozdíl s p-hodnotou 0,01. To znamená, že zaměstnanec 4 vytvořil výrazně více, než se očekávalo, což prokázalo výjimečnou produktivitu v tomto úkolu. Na druhé straně zaměstnanci 2 a 5 nevykazují statisticky významné rozdíly, jejich p-hodnoty jsou vyšší než 0,05, což znamená, že jejich výkony v balení produktů jsou v souladu s očekávanými normami. Tito zaměstnanci tedy plní úkol balení podle předpokládaných standardů, avšak bez významných odchylek směrem nahoru.

Třídění ovoce (kg): Výsledky v kategorii třídění ovoce ukazují výrazné rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Zejména zaměstnanci 4 a 5 vykazují statisticky významné rozdíly s p-hodnotami 0,00, což znamená, že tito zaměstnanci třídili výrazně více ovoce, než bylo očekáváno. Jejich výkony jasně překračují stanovené normy, což naznačuje, že mohou mít lepší techniky třídění nebo efektivnější pracovní přístup, který jim umožňuje být v tomto úkolu produktivnější. Naopak zaměstnanci 1, 2 a 3 nevykazují statisticky významné rozdíly, přičemž jejich p-hodnoty jsou vyšší než 0,05. To znamená, že jejich výkonnost v třídění ovoce byla v souladu s očekáváním a odpovídala stanoveným normám. Tito zaměstnanci tedy dosahují požadované úrovně produktivity, ale jejich výsledky se nijak výrazně neliší od očekávání.

6 Diskuse

6.1 Diskuse k analýze struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství

Role velikosti zemědělských podniků

Analýza potvrzuje klíčovou roli velikosti farem v zaměstnávání znevýhodněných osob v českém zemědělství. Podniky s rozlohou půdy pod 100 ha zaměstnávají průměrně 1,15 znevýhodněných zaměstnanců, zatímco podniky nad 100 ha průměrně 3,29. Tento rozdíl potvrzuje tendenci větších podniků zaměstnávat více znevýhodněných pracovníků (Rabinowicz, 2014; Muncán a Božić, 2017). Důvodem může být větší finanční a organizační kapacita, lepší přístup k finančním zdrojům a schopnost využívat státní podpory a dotační programy. Tento závěr podporuje výzkumnou otázku **VO 1**.

Rabinowicz (2014) a Dhillon et al. (2023) ukazují, že větší podniky díky širší diverzifikaci činností mohou snáze zaměstnávat pracovníky s nižší výkonností nebo specifickými potřebami. Menší podniky (pod 100 ha), tvořící přibližně 19 % všech podniků, zaměstnávají průměrně jen 1,15 znevýhodněných pracovníků. Tento rozdíl zdůrazňuje zásadní roli velikosti podniku v zaměstnávání znevýhodněných osob (Rabinowicz, 2014; Muncán a Božić, 2017). Sociální podniky nebyly ve studii zahrnuty a zaslouží si samostatný výzkum.

Analýza vlivu typu produkce na zaměstnanost znevýhodněných osob

Výsledky výzkumu potvrzují klíčovou roli smíšené výroby v zaměstnávání znevýhodněných osob. Smíšené výrobě se věnuje 250 podniků (67,20 % z 372), které zaměstnávají 930 znevýhodněných pracovníků. Podniky s jediným typem produkce (122 podniků, 32,80 %) zaměstnávají pouze 143 znevýhodněných zaměstnanců. Tyto údaje podporují výzkumné otázky **VO 2 a VO 10**, ukazují, že smíšené farmy jsou dominantními zaměstnavateli této skupiny. Smíšená výroba nabízí širší spektrum pracovních příležitostí, což usnadňuje zaměstnávání osob s různou úrovní dovedností (Baker et al., 2023; Bertini et al., 2013). Tato zjištění podporují teorii, že diverzifikace výroby zvyšuje odolnost podniků a rozšiřuje ekonomické příležitosti i pro znevýhodněné zaměstnance.

Živočišná výroba vykazuje nejnižší zaměstnanost znevýhodněných osob, což souvisí s vysokými fyzickými požadavky a specifickými dovednostmi potřebnými pro práci se zvířaty (Ondrášek et al., 2023; Ramos et al., 2019). Práce se zvířaty je jednou

z nejnebezpečnějších v zemědělství, což omezuje integraci znevýhodněných pracovníků v tomto sektoru.

Analýza odhaluje zásadní rozdíly mezi konvenčním a ekologickým zemědělstvím. Konvenční podniky mají tendenci zaměstnávat více znevýhodněných osob, nejčastěji 6 zaměstnanců (354 osob ve 59 podnicích). V ekologickém zemědělství jsou nejčastější podniky s 5 znevýhodněnými zaměstnanci (85 osob v 17 podnicích). V ekologickém hospodaření nejsou podniky s více než 5 znevýhodněnými zaměstnanci, zatímco v konvenčním zemědělství ano.

Tento rozdíl může být způsoben tím, že ekologické podniky jsou menší s omezenějšími organizačními možnostmi, často více manuální a orientované na udržitelnost, což vyžaduje menší pracovní sílu. Konvenční podniky využívají intenzivnější technologie a mají širší spektrum aktivit, což vede k větší potřebě zaměstnávat více pracovníků, včetně znevýhodněných osob. Lepší finanční kapacity konvenčních podniků jim umožňují zaměstnávat více lidí s různými pracovními potřebami.

Konvenční zemědělství zaměstnává v průměru více znevýhodněných osob: 3,2 na podnik oproti 2,5 v ekologických podnicích. To ukazuje, že konvenční podniky mají díky větším zdrojům a organizačním kapacitám vyšší schopnost a ochotu zaměstnávat znevýhodněné pracovníky než menší, méně diverzifikované ekologické farmy. Ačkoli ekologické zemědělství může přinášet výhody v podobě vyšších cen produktů, jeho kapacita pro zaměstnávání znevýhodněných osob je nižší než u konvenčních farem (Finley et al., 2018; Orsini et al., 2018), což potvrzují i zjištění této analýzy.

Hodnocení vlivu pracovních úvazků a délky zaměstnání

Podniky zaměstnávající znevýhodněné osoby déle než pět let prokazují silnější sociální závazky, naznačující motivaci založenou na sociální odpovědnosti. Podniky s kratší dobou zaměstnávání mohou být zaměřené na krátkodobé ekonomické přínosy. Výzkumná otázka VO 3 nebyla potvrzena, protože většina podniků zaměstnává znevýhodněné osoby déle než pět let.

Většina znevýhodněných osob pracuje na plný úvazek (882 osob) a pouze 191 na zkrácený úvazek. To ukazuje preferenci podniků zaměstnávat tyto osoby na plný úvazek, což odporuje hypotéze, že by byli častěji zaměstnáváni na částečné úvazky. Očekávání, že znevýhodnění zaměstnanci budou častěji pracovat na flexibilní pozice, se nepotvrdilo; většina je zaměstnána na plný úvazek, což odráží potřebu stabilní pracovní síly v zemědělství. Výzkumná otázka VO 4 nebyla potvrzena.

Analýza ekonomických a sociálních motivací pro zaměstnávání znevýhodněných osob

Navzdory významu finanční podpory při rozhodování o zaměstnávání znevýhodněných osob data ukazují, že farmy zvažují i další faktory. Většina konvenčních farem (77 %) není ochotna zaměstnávat znevýhodněné pracovníky ani s finanční podporou, zatímco pouze 23 % by je zaměstnala. Ekologické farmy jsou vstřícnější, 67 % z nich by znevýhodněné osoby zaměstnalo s podporou. Tento rozdíl naznačuje, že kromě finanční podpory hrají roli další faktory, zejména v konvenčním zemědělství, kde mohou být bariérami vyšší automatizace, potřeba specifických dovedností nebo organizační struktura. Výzkumná otázka VO 5 tak nebyla jednoznačně potvrzena. Přestože finanční podpora ve výši více než 50 % mezd motivuje některé podniky, většina nereaguje pozitivně, což naznačuje, že finanční dotace nejsou samy o sobě dostatečným faktorem pro rozhodnutí o zaměstnávání znevýhodněných osob.

Vývoj přizpůsobených školicích programů může řešit specifické překážky a posílit integraci znevýhodněných zaměstnanců. Tyto programy mohou reagovat na různé specifické potřeby a pomoci modifikovat cíle podniku. Analýza je v souladu se zjištěními Fraile et al. (2023), kteří zdůrazňují význam digitálního vzdělávání pro zvýšení efektivity a integrace pracovníků.

Je důležité poukázat, že podniky, které specifická školení neposkytují, pravděpodobně zaměstnávají osoby, jejichž znevýhodnění nevyžaduje významné adaptační či vzdělávací programy. Tito zaměstnanci mohou být schopni se plně zapojit do práce na základě své existující kvalifikace. Absence školení nemusí znamenat nedostatečnou podporu, ale naznačuje, že zaměstnanci jsou již připraveni na své role bez potřeby dalších intervencí. Podle Training Industry (2023) mnoho zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním nevyžaduje dodatečné vzdělávání, pokud jejich dovednosti odpovídají pozici. Zjištění analýzy jsou obdobná.

Podniky poskytující specifická školení mohou zaměstnávat osoby se složitějšími integračními potřebami, což vyžaduje cílené vzdělávací programy. Tyto podniky mohou zaměstnávat méně znevýhodněných osob, ale s vyšší mírou podpory a adaptace. Taková opatření jsou nákladná a logisticky náročná, což může vysvětlovat nižší počet zaměstnanců, kteří tuto podporu dostávají. Nicméně, jak uvádějí Yu et al. (2024) a Cheng et al. (2021), výsledkem je vyšší autonomie a dlouhodobá udržitelnost zaměst-

nanců. Například sociální farmy kombinující práci se zvířaty, pěstování plodin a terapeutické aktivity vytvářejí strukturované prostředí pro osoby s postižením (Cheng et al., 2021; Manning et al., 2022). Výsledky této analýzy jsou v souladu s těmito autory. Tento kontrast zdůrazňuje, že absence školení neznamena nižší úroveň integrace znevýhodněných osob. Zaměstnanci v podnicích bez školení mohou být plně integrováni, zatímco ti, kteří vyžadují školení, dostávají speciální podporu. Výzkumná otázka VO 6 nebyla potvrzena. Ačkoli by se očekávalo, že specifická školení zlepší integraci, data ukazují, že podniky bez školení zaměstnávají větší počet znevýhodněných osob.

Výsledky ukazují komplexní vztah mezi počtem znevýhodněných zaměstnanců a úpravami pracovního prostředí. Podniky s 1 nebo 2 znevýhodněnými zaměstnanci mají téměř vyvážený přístup k úpravám. Data naznačují, že podniky s menším počtem znevýhodněných zaměstnanců jsou ochotnější provádět úpravy pracovního prostředí kvůli nižším nákladům a jednodušší implementaci. Naopak podniky s větším počtem znevýhodněných zaměstnanců často úpravy neprovádějí, možná kvůli nákladům nebo složitosti. Jak ukazují Houtenville a Kalargyrou (2012) a Maestas et al. (2019), v podnicích s většími skupinami rostou náklady na úpravy a administrativní překážky mohou odrazovat od jejich realizace. Zjištění této analýzy jsou v souladu s těmito autory.

Podle Jetta (2019) a Hilla et al. (2016) mohou podniky s menším počtem znevýhodněných zaměstnanců lépe přizpůsobit pracovní prostředí a zajistit úpravy, jako flexibilní pracovní doby či úpravy prostor, což podporuje dlouhodobou zaměstnatelnost a snižuje fluktuaci. Tyto závěry se potvrdily v této analýze.

Analýza ochoty zemědělských podniků zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance s finanční podporou ukazuje výrazné rozdíly mezi režimy hospodaření. V konvenčním zemědělství většina farem (214 z 278, tedy přibližně 77 %) není ochotna zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance, i když je nabízena finanční podpora. Pouze 64 konvenčních farem (23 %) vyjádřilo ochotu přijmout znevýhodněné pracovníky za těchto podmínek.

Naopak ekologické farmy vykazují mnohem větší ochotu zaměstnávat znevýhodněné osoby. Z celkových 94 ekologických podniků odpovědělo "Ano" 63 farem, což představuje přibližně 67 %. Pouze 31 ekologických farem (33 %) není ochotno zaměstnávat znevýhodněné zaměstnance, i přes nabídku finanční podpory.

Toto je v souladu se zjištěními Finley et al. (2018), kteří uvádějí, že ekologické farmy zaměstnávají více pracovníků na akr než konvenční farmy, s odhady o 2–12 % vyšší zaměstnanost. Naše zjištění podporují tyto údaje. Důvodem může být, jak uvádí

Tholkappian (2018), že náročnost práce v ekologickém zemědělství je zvýšena potřebou více manuální práce kvůli absenci chemických hnojiv a těžké mechanizace. Tyto výsledky naznačují, že ekologické farmy jsou otevřenější začleňování znevýhodněných osob, což může souviset s jejich hodnotami a závazkem k sociální odpovědnosti. Nižší ochota konvenčních farem může být způsobena provozními omezeními nebo nedostatkem informací o výhodách zaměstnávání znevýhodněných pracovníků.

Význam externí finanční podpory

Výzkumná otázka VO 9 nebyla jednoznačně potvrzena. Ačkoli podniky s větším počtem znevýhodněných zaměstnanců mají vyšší pravděpodobnost získání finanční podpory, neexistuje přímý důkaz, že tyto podniky vnímají zaměstnávání znevýhodněných osob jako finančně efektivnější. Podobně jako u VO 6 (specifická školení) a VO 8 (spolupráce s externími organizacemi) nebyla prokázána přímá souvislost mezi získáním finanční podpory a počtem zaměstnanců.

Menší podniky často finanční podporu nevyužívají, protože náklady na zaměstnávání znevýhodněných osob nejsou tak vysoké, aby vyžadovaly externí financování. Naopak podniky s vyšším počtem znevýhodněných zaměstnanců pravděpodobněji získávají podporu kvůli vyšším nákladům spojeným s udržováním pracovního prostředí a poskytováním potřebné podpory.

Analýza rozložení znevýhodněných zaměstnanců na farmách podle jejich zapojení do fundraisingu ukazuje rozdíly mezi farmami, které hledají dodatečné finanční zdroje, a těmi, které je nevyhledávají. Fundraising zde znamená získávání finanční podpory z externích zdrojů, jako jsou úřady práce, dotace a granty na podporu zaměstnanosti.

Data ukazují, že farmy nezapojené do fundraisingu mají nejvyšší celkový počet znevýhodněných zaměstnanců (325), což naznačuje, že většina farem se znevýhodněnými zaměstnanci není závislá na externí finanční podpoře. Do fundraisingu se zapojuje pouze 29 farem.

U farem bez fundraisingu je rozdělení znevýhodněných zaměstnanců soustředěno do nižších kategorií (1, 2 a 3 zaměstnanci na farmu), s výraznými vrcholy u 1 a 3 zaměstnanců. To naznačuje, že tyto farmy integrují menší počet znevýhodněných pracovníků, možná kvůli omezeným zdrojům nebo kapacitám bez další finanční pomoci.

Naopak farmy zapojené do fundraisingu vykazují odlišný vzorec v distribuci znevýhodněných zaměstnanců, s frekvencemi u 2, 4 a 6 zaměstnanců na farmu a výrazným vrcholem u 6 zaměstnanců. To naznačuje, že tyto farmy mají schopnost integrovat větší skupiny znevýhodněných jedinců díky dodatečným zdrojům získaným prostřednictvím fundraisingu.

Mnoho autorů zdůrazňuje důležitost fundraisingu. Tvrdí, že podporuje rozvoj sociálních vazeb v rámci místní komunity, zahrnující vládu, veřejnou správu a komerční sektor, což tvoří základ pro firemní i individuální fundraisingové snahy. Fundraising umožňuje podnikům pokrýt nezbytné výdaje z získaných prostředků (Čačija, 2024; Hommerová et al., 2019). Výsledky analýzy jsou v souladu se zjištěními Stoknes et al. (2021), Pei et al. (2019) a Brugarolas et al. (2022), kteří uvádějí, že fundraising je nově vznikajícím trendem financování s potenciálem výrazně rozšířit investice v zemědělském sektoru.

Zajímavým zjištěním je absence farem s 0, 1, 3, 5 nebo 8 znevýhodněnými zaměstnanci mezi těmi, které se zabývají fundraisingem. Nedostatek farem s pouze 1 znevýhodněným zaměstnancem může naznačovat, že farmy zapojené do fundraisingu preferují integraci větších skupin a využívají dodatečné zdroje k vytváření účinnějších pracovních příležitostí. To podporuje Pronti a Pagliarino (2019), kteří uvádějí, že úsilí o získávání finančních prostředků umožnilo drobným a začínajícím zemědělcům zvýšit produkci a rozšířit pracovní sílu.

Podobně absence farem se 3, 5 nebo 8 zaměstnanci může odrážet strategická rozhodnutí v řízení pracovní síly, optimalizovaná pro zdroje dostupné prostřednictvím fundraisingu. Výzkumná otázka VO 12 není potvrzena. Data ukazují, že farmy nezapojené do fundraisingu mají výrazně vyšší celkový počet znevýhodněných zaměstnanců (325) než farmy zapojené do fundraisingu (29). Ačkoli farmy s fundraisingem zaměstnávají větší počet znevýhodněných zaměstnanců na farmu, jejich celkový počet je nižší než u farem bez fundraisingu.

Analýza důvodů pro zaměstnávání znevýhodněných osob

Analýza důvodů respondentů odhaluje mnohostranný přístup k integraci znevýhodněných zaměstnanců do pracovního procesu:

Sociální důvody jsou nejčastěji uváděnou kategorií, zahrnující 263 zaměstnanců. Tento výsledek potvrzuje zjištění Santilli et al. (2023), kteří zdůrazňují, že sociální začlenění je hlavní motivací v sociálním zemědělství. Efektivita tohoto přístupu

je však smíšená: 12 zaměstnanců je považováno za spíše neefektivní a 8 za poměrně efektivní. To naznačuje, že navzdory silné sociální motivaci nemusí být vždy dosaženo očekávaných praktických výsledků, což může souviset s potřebou lepších podpůrných systémů a integračních strategií, jak také uvádějí Santilli et al. (2023).

Ekonomické důvody byly uvedeny u 22 zaměstnanců. Podniky vnímají zaměstnávání znevýhodněných jedinců jako finančně výhodné, možná díky vyšší produktivitě nebo vládním pobídkám. Efektivita je však rozdělena rovnoměrně (9 spíše neefektivní, 9 spíše efektivní), což naznačuje, že realizace ekonomických výhod závisí na úspěšné integraci zaměstnanců. Toto zjištění je v souladu s Annad (2021), který uvádí, že ekonomické pobídky mohou podporovat zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, ale skutečný ekonomický přínos je podmíněn efektivními integračními postupy.

Zaměstnávání bývalých zaměstnanců (6 osob) vychází z pozitivních předchozích zkušeností. Efektivita je zde vysoká (5 poměrně efektivních, 1 spíše neefektivní), což naznačuje, že minulá výkonnost je spolehlivým ukazatelem budoucího potenciálu zaměstnanců. Talam (2024) potvrzuje, že udržování vztahů s bývalými zaměstnanci může vést k vyšší produktivitě a loajalitě, což podporuje jejich opětovné zaměstnávání.

Vliv poradenství byl uveden u 9 zaměstnanců. Výsledky jsou méně příznivé (6 spíše neefektivních, 3 poměrně efektivní), což naznačuje, že ačkoli konzultace mohou poskytnout cenné poznatky, jejich implementace může být náročná. Podle Smith a Johnson (2022) může být efektivita poradenských doporučení omezena, pokud nejsou doprovázena adekvátními zdroji a školeními pro zaměstnance i management.

Řešení nedostatku pracovníků je důvodem pro zaměstnávání 28 znevýhodněných osob. Většina z nich je považována za poměrně efektivní (23), což naznačuje, že znevýhodnění pracovníci mohou účinně uspokojit potřeby pracovní síly. Toto zjištění podporuje Borghouts a Freese (2024), kteří uvádějí, že zapojení zdravotně znevýhodněných zaměstnanců může pomoci zmírnit nedostatek pracovníků a přinést nové talenty do organizace.

Potenciál inovací byl uveden u 9 zaměstnanců. Většina je považována za poměrně efektivní (8), což zdůrazňuje hodnotu různorodých perspektiv na pracovišti. Kumar a Noble (2021) zdůrazňují, že znevýhodnění jedinci mohou přinést inovativní myšlenky a přístupy, které obohacují organizační kulturu a zvyšují konkurenceschopnost.

Zaměstnanci po odchodu do důchodu (4 zaměstnanci) jsou všichni považováni za poměrně efektivní, což odráží přínos udržení zkušených pracovníků v organizaci. Tej et

al. (2021) uvádějí, že pokračující zaměstnávání důchodců může zvýšit výkonnost podniku díky jejich znalostem a zkušenostem.

Odůvodnění "proč ne?" bylo uvedeno u 5 zaměstnanců a představuje proaktivní přístup k překonávání předsudků při zaměstnávání znevýhodněných osob. Výsledky jsou většinou pozitivní (4 poměrně efektivní), což naznačuje, že otevřenost a inkluze mohou vést k úspěšnému začlenění těchto zaměstnanců. Jones a Smith (2023) potvrzují, že odstranění bariér v náboru přispívá k vytvoření diverzifikovanějšího a efektivnějšího týmu.

Splnění požadavků na pracovní místo bylo důvodem pro zaměstnání 12 znevýhodněných osob, s vysokou mírou efektivity (11 poměrně efektivních). To naznačuje, že pokud jsou znevýhodnění jedinci vnímáni jako schopní splnit pracovní požadavky, podávají dobré výkony. Podle Lee et al. (2022) je klíčovým faktorem úspěchu zaměření na schopnosti a dovednosti kandidátů bez ohledu na jejich znevýhodnění.

Výzkumná otázka VO 13 není potvrzena. Nejčastěji uváděným důvodem pro zaměstnávání znevýhodněných osob jsou sociální důvody (53 %), zatímco ekonomické důvody, jako je snížení nákladů na pracovní sílu, uvádí pouze 4 % respondentů. To naznačuje, že sociální odpovědnost a inkluze mají v tomto kontextu větší váhu než přímé finanční výhody. Toto zjištění podporuje závěry Santilli et al. (2023), kteří zdůrazňují význam sociálních motivací v zaměstnávání znevýhodněných jedinců.

6.2 Diskuse k rozboru specifických potřeb

Potřeba úprav pracovního prostředí

Před hodnocením pracovního prostředí pro osoby se zdravotním znevýhodněním je důležité zmínit legislativní rámec. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., § 237) a zákon o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb.) ukládají zaměstnavatelům povinnost zajišťovat na svůj náklad úpravu pracovních podmínek a pracovišť, zřizovat chráněná pracovní místa a zvyšovat kvalifikaci těchto zaměstnanců (§ 103 odst. 5 zákoníku práce).

Obě sledované farmy tyto zákonné povinnosti nejen dodržují, ale aktivně vytvářejí pracovní prostředí nad rámec legislativních požadavků. Pro ně je přizpůsobování pracovních podmínek základním principem organizační kultury, nikoli jen splněním po-

vinnosti. Farmy s vyšším podílem zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním vnímají úpravy pracovního prostředí jako neoddelitelnou součást každodenní praxe, což je kriticky důležité pro jejich úspěch a dlouhodobou udržitelnost.

Farma A se zaměřuje na individuální potřeby zaměstnanců, včetně specifických ergonomických úprav, a klade důraz na fyzickou i psychickou pohodu. Tento přístup odpovídá zjištěním Kogiho (2012), který zdůrazňuje význam drobných ergonomických úprav iniciovaných zaměstnanci pro zlepšení pracovních podmínek a spokojenosti. Data potvrzují výzkumnou otázku VO 14, že vyšší investice do pracovního prostředí vedou ke zlepšení dlouhodobé výkonnosti zaměstnanců. Farma A tak zajišťuje nejen okamžité zlepšení pracovních podmínek, ale také vytváří základ pro udržení vysoké pracovní výkonnosti a dlouhodobý přínos zaměstnanců k úspěchu podniku.

Farma B volí pragmatičtější přístup zaměřený na nákladovou efektivitu, uspokojuje pouze základní ergonomické potřeby. I když je finančně méně náročný, neposkytuje komplexní podporu klíčovou pro dlouhodobé zdraví a pohodu zaměstnanců. Tento rozdíl ve filozofii může být vysvětlen rozdílnými finančními možnostmi a organizačními prioritami (Su et al., 2023).

Farma A také ukazuje význam psychologické pohody na pracovišti. Zajištění výhledu na přírodu pro zaměstnance s úzkostnou poruchou je příkladem, jak malé a nenákladné úpravy mohou pozitivně ovlivnit duševní zdraví (Hoffmeister et al., 2015).

Ve světle těchto zjištění je patrné, že přístup Farmy A může vést k vyšší pracovní spokojenosti a dlouhodobé udržitelnosti výkonu zaměstnanců. Naopak přístup Farmy B nemusí dosahovat stejné úrovně spokojenosti a loajality, což odpovídá zjištěním Karwowskiho (2012) o významu integrace ergonomických principů při navrhování pracovního prostředí.

Dále výzkum ukazuje, že úpravy na Farmě A zohledňují nejen fyzické potřeby, ale také prevenci a dlouhodobou udržitelnost pracovních schopností, což odpovídá zjištěním Wong et al. (2021) o potřebě kontinuální podpory pro zaměstnance se zdravotním znevýhodněním. V kontextu digitalizace a automatizace se otevírají nové možnosti pro další přizpůsobení pracovního prostředí (Metzler et al., 2020; Basendowski a Leibeck, 2019).

Tato data potvrzují výzkumnou otázku, že vyšší investice do pracovního prostředí vedou ke zlepšení dlouhodobé výkonnosti zaměstnanců. Farma A díky těmto investicím nejen zlepšuje pracovní podmínky, ale také zvyšuje udržitelnost svého podnikání. Rozdíl v přístupu ukazuje, že farmy s vyšším podílem znevýhodněných zaměstnanců

nejen častěji přizpůsobují prostředí, ale také považují tyto úpravy za klíčový faktor pro svůj úspěch.

Potřeba speciálního vybavení

Výsledky ukazují, že Farma A výrazně více investuje do úprav pracovního prostředí a speciálního vybavení, což zdůrazňuje její důraz na přizpůsobení pracovních podmínek specifickým potřebám zaměstnanců. Tento přístup odpovídá zjištěním Kogiho (2012), který uvádí, že spokojenost zaměstnanců je ovlivněna drobnými ergonomickými vylepšeními iniciovanými zaměstnanci, prováděnými s nízkými náklady a založenými na místní praxi. Data potvrzují výzkumnou otázku VO 15, že vyšší investice do speciálního vybavení zlepšují fyzický komfort a pracovní spokojenost zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním. Farma A tak vytváří podmínky vedoucí k vyšší loajalitě a lepší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Naopak Farma B volí ekonomičtější přístup s nižšími náklady, což se projevuje ve volbě méně nákladného, ale stále funkčního vybavení. Tento rozdíl odpovídá zjištěním Su et al. (2023) a Menozzi et al. (1999), kteří zdůrazňují, že dostupnost zdrojů a znalostí hraje klíčovou roli při efektivním přizpůsobení pracovního prostředí. Pragmatický přístup Farmy B může být dostatečný pro pokrytí bezprostředních potřeb, avšak postrádá komplexnější prevenci a širší podporu pracovní pohody.

Při srovnání obou farem je zřejmé, že Farma A se zaměřuje na komplexní péči, zahrnující fyzické úpravy i prevenci dlouhodobých zdravotních následků, zatímco Farma B volí minimalistický přístup. Například investice Farmy B do brýlí na míru a zvětšovací lupy pro zaměstnance se slabším zrakem představuje cílené řešení, avšak minimalistické přístupy mohou v dlouhodobém horizontu vést k nižší pracovní spokojenosti a efektivitě (Mihanovič, 2011; Alborno a Gaad, 2012; Andrews a Rose, 2010). Farma A investováním do speciálního vybavení a úprav vytváří podmínky vedoucí k vyšší loajalitě a lepší pracovní výkonnosti. Výzkum Hoffmeistera et al. (2015) potvrzuje, že ergonomické uspořádání pracoviště zlepšuje fyzické zdraví a pozitivně ovlivňuje spokojenost a pracovní klima, což může vést k lepším výsledkům a dlouhodobé udržitelnosti pracovní síly.

Zatímco Farma A zvyšuje komfort a spokojenost zaměstnanců investicemi do speciálního vybavení, Farma B se spoléhá na základní vybavení, které řeší okamžité potřeby, ale neposkytuje stejnou úroveň dlouhodobé podpory a prevence. Tato rozdílná strategie se odráží ve výsledcích—Farma A vykazuje vyšší spokojenost a pracovní

výkon, zatímco přístup Farmy B může vést k nižší efektivitě a spokojenosti zaměstnanců v průběhu času. Výsledky výzkumu potvrzují platnost hypotézy, že vyšší investice do pracovního prostředí zlepšují dlouhodobou výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Potřeba flexibilní pracovní doby

Vyhodnocení potřeby flexibilní pracovní doby na Farmě A a Farmě B odhaluje rozdíly v přístupu k péči o zaměstnance se zdravotním znevýhodněním. Farma A se zaměřuje na individualizaci pracovních podmínek, kde flexibilní pracovní doba je klíčovým nástrojem pro zajištění fyzické a psychické pohody. Tento přístup odpovídá zjištěním Balsera (2007), že přizpůsobení pracovní doby umožňuje zaměstnancům s různými omezeními účinněji vykonávat své úkoly, což přispívá k jejich produktivitě a pohodě.

Například možnost přizpůsobit pracovní dobu zaměstnancům s psychickými poruchami je klíčová pro udržení duševního zdraví. Tento přístup je v souladu se závěry McKee-Ryana et al. (2005), Audhoe et al. (2010) a Hoving et al. (2013), kteří zdůrazňují význam flexibility pro zvýšení spokojenosti a snížení stresu zaměstnanců. Flexibilní pracovní doba na Farmě A tedy slouží k plnění bezprostředních potřeb a prevenci zhoršování zdravotního stavu, což pravděpodobně vede k vyšší loajalitě a nižší fluktuaci.

Farma B volí pragmatičtější přístup k flexibilní pracovní době. Poskytuje základní možnosti přizpůsobení, ale tento přístup není tak komplexní ani detailně přizpůsobený individuálním potřebám jako na Farmě A. Například možnost práce v dopoledních hodinách pro zaměstnankyni se slabším zrakem je účinným krokem, ale neřeší širší aspekty pracovní pohody. Tento pragmatický přístup může být výhodný z krátkodobého hlediska, ale v dlouhodobém horizontu může vést k vyšší míře opotřebení zaměstnanců a fluktuaci.

Přítomnost těchto zaměstnanců v týmu může vést ke snížení nemocnosti a zlepšení pracovního klimatu, což odpovídá zjištěním Freitichové (2013) a Sokolovského et al. (2013). To je v souladu se závěry Marques et al. (2020) a Strindlund et al. (2019), kteří zdůrazňují, že zaměstnavatelé vnímají osoby se zdravotním znevýhodněním jako přínos pro firmu. Jak uvádí Svaz průmyslu a dopravy ČR (2013), zaměstnávání těchto osob přináší prospěch nejen zaměstnavateli, ale i celé společnosti, zlepšuje jejich zdravotní stav a dává jim pocit potřebnosti.

Poskytnutá školení

Farma A se vyznačuje vysokou úrovní individualizace školení, pečlivě přizpůsobených specifickým potřebám jednotlivých zaměstnanců. Investuje značné finanční prostředky do školení zahrnujících fyzické i psychické aspekty práce. Příklady zahrnují školení na zvládnání stresu pro zaměstnance s úzkostnou poruchou nebo techniky manipulace s těžkými předměty pro zaměstnance s chronickými bolestmi zad. Tento přístup odráží filozofii Farmy A, která považuje investice do vzdělávání za klíčové pro aktuální potřeby i dlouhodobý profesní růst a zdraví zaměstnanců. Jak uvádí Karwowski (2012), integrace ergonomických a psychologických školení může vést k lepší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.

Naopak Farma B volí pragmatičtější a méně nákladný přístup, zaměřený na základní aspekty bezpečnosti a efektivity. Tento přístup může být efektivní krátkodobě, ale postrádá komplexnost a preventivní zaměření charakteristické pro školení na Farmě A. Podle Menozzi et al. (1999) investice do ergonomických vzdělávacích programů mohou mít dlouhodobý pozitivní vliv na pracovní schopnosti zaměstnanců, což je na Farmě B omezeno. Školení na Farmě B, jako základní ergonomická školení pro zaměstnance s pohybovými omezeními nebo bezpečnostní školení pro zaměstnance se slabším zrakem, plní důležitou roli v zajištění bezpečnosti práce, ale nemusí poskytovat stejnou úroveň podpory pro dlouhodobou udržitelnost práce a prevenci zdravotních problémů.

Rozdíl v přístupech k poskytování školení mezi Farmou A a B má širší důsledky. Zatímco Farma A podporuje nejen aktuální pracovní výkon, ale i dlouhodobou spokojenost a zdraví zaměstnanců, Farma B se zaměřuje na krátkodobé náklady a efektivitu. Tento rozdíl může vést k vyšší míře pracovních úrazů, absencí nebo snížení pracovního výkonu na Farmě B, zatímco Farma A pravděpodobně těží z nižší fluktuace a vyšší produktivity zaměstnanců.

Tyto výsledky potvrzují výzkumnou otázku **VO 16**, že investice do individualizovaných školení zlepšují dlouhodobou výkonnost a spokojenost zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním.

6.3 Diskuse ke studii produktivity práce

Cílem této části výzkumu bylo posoudit pracovní produktivitu zdravotně znevýhodněných osob na farmách A a B, se zaměřením na klíčové úkoly jako sklizeň a údržba záhonů. Výsledky poskytují přehled o schopnostech těchto zaměstnanců v zemědělském prostředí.

Sklizeň:

Na obou farmách někteří zaměstnanci překročili očekávanou úroveň produkce. Na farmě A zaměstnanci 3 a 4 vykazovali statisticky významně vyšší produktivitu (p-hodnoty 0,00 a 0,01). Podobně na farmě B zaměstnanci 1 a 3 překonali stanovené normy (p-hodnoty 0,02 a 0,00). Tyto výsledky naznačují, že tito zaměstnanci mají potřebné dovednosti k dosahování nadprůměrných výsledků ve sběru plodin.

Tento závěr odpovídá zjištěním Bonello et al. (2024), Kaasinen et al. (2020), Litwin et al. (2022), Sabattini et al. (2017) a Simões et al. (2022), kteří zdůrazňují, že osoby se zdravotním znevýhodněním mohou dosahovat nadprůměrných pracovních výkonů, pokud jsou úkoly přizpůsobeny jejich schopnostem. Klíčovými faktory jsou fyzická vytrvalost, efektivita, smysl pro detail a přesnost. Doussard et al. (2024) uvádí, že tito zaměstnanci mohou vyvinout účinné pracovní postupy, které zvyšují jejich produktivitu a zároveň minimalizují dopady znevýhodnění.

Výkony těchto zaměstnanců zdůrazňují důležitost rozpoznání a využití individuálních silných stránek, což odpovídá zjištěním Vuonga a Nguyena (2022). Optimalizace produktivity prostřednictvím přiřazení úkolů odpovídajících dovednostem zaměstnanců nejen maximalizuje jejich potenciál, ale přispívá i k celkové efektivitě provozu.

Tyto výsledky také podtrhují širší přínosy zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob v zemědělství. Ebrahim et al. (2022) uvádějí, že poskytnutím příležitostí v souladu s jejich schopnostmi mohou farmy plně využít cennou pracovní sílu, což zvyšuje produktivitu a podporuje inkluzivní pracovní prostředí. Bonaccio et al. (2020) a Jans et al. (2012) potvrzují, že s odpovídající podporou mohou tito pracovníci dosahovat stejně vysoké nebo vyšší produktivity než jejich kolegové bez znevýhodnění. Výsledky studie jsou v souladu s těmito závěry.

Údržba záhonů:

Výsledky údržby záhonů na obou farmách vykazují vysokou konzistenci ve výkonnosti zaměstnanců; většina strávila na údržbě očekávané množství času. Na farmě A všichni zaměstnanci kromě zaměstnance 5 vykazovali p-hodnoty blízké 0,00, což indikuje přesné dodržení očekávaných norem. Podobně na farmě B většina zaměstnanců pracovala v souladu s časovými požadavky, což potvrzuje silnou shodu s normami.

Tato konzistence naznačuje, že zdravotně znevýhodnění pracovníci jsou schopni efektivně zvládat časově citlivé úkoly vyžadující pozornost k detailům a dodržování harmonogramů. Toto zjištění potvrzují Baril et al. (2003) a Lysaght et al. (2012), kteří uvádějí, že tito zaměstnanci vynikají ve strukturovaných úkolech s jasně definovanými očekáváními.

Odchylka u zaměstnance 5 na farmě A může naznačovat potřebu individualizované podpory, úprav nebo dalšího školení pro zlepšení výkonu. To odpovídá zjištěním Schur et al. (2014) a Vornholt et al. (2018), zdůrazňujících důležitost přizpůsobených úprav k optimalizaci produktivity. Abidi a Sharma (2014) a Kruse et al. (2024) uvádějí, že individualizované intervence mohou překlenout mezery ve výkonnosti a zajistit úspěch zaměstnanců.

Širší důsledky těchto zjištění naznačují, že zaměstnavatelé v zemědělství mohou s důvěrou přidělovat zdravotně znevýhodněným pracovníkům časově náročné a detailně orientované úkoly. Správně nastavené pracovní podmínky mohou zlepšit výkonnost a zvýšit celkovou produktivitu a morálku na pracovišti (Schur et al., 2014). Důležitá je také flexibilita řízení a dostupnost podpory k řešení individuálních rozdílů ve výkonnosti (Field a Jones, 2006).

Balení produktů

Analýza výkonnosti při balení produktů na farmách A a B odhalila variabilitu mezi zaměstnanci, s vynikajícími výkony některých jedinců. Na farmě A překonali očekávání zaměstnanci 1 a 5 (p-hodnoty 0,00 a 0,02), což naznačuje vysokou produktivitu v tomto úkolu. Podobně na farmě B se zaměstnanec 4 vyznačoval vyšší výkonností (p-hodnota 0,01).

Vysoký výkon v balicích úkolech lze přičíst opakující se povaze této činnosti. Opakující se úkoly, jako je balení, umožňují zaměstnancům postupně zdokonalovat své dovednosti, což vede ke zvýšení rychlosti, přesnosti a celkové efektivity. Tyto typy

úkolů jsou obzvláště vhodné pro zdravotně znevýhodněné zaměstnance, jelikož nabízejí strukturované prostředí s jasnými očekáváními a možností rozvoje dovedností prostřednictvím opakování (Schloemer-Jarvis a Böhm, 2022; Blick et al., 2016; Migliore et al., 2007).

Výkony zaměstnanců 1, 5 a 4 podporují závěry Narayanan a Terris (2020), že při správném přiřazení úkolů odpovídajících jejich silným stránkám mohou zdravotně znevýhodnění zaměstnanci prosperovat a významně přispívat k produktivitě organizace. Balení vyžaduje metodický přístup a soustředění, což jsou vlastnosti, které mohou tito pracovníci rozvíjet s odpovídající strukturou a podporou. Opakující se povaha balení umožňuje vytvořit efektivní rytmus, který zlepšuje rychlost a přesnost, což se odráží ve vysokém výkonu těchto zaměstnanců.

Dále studie naznačují, že opakující se úkoly mohou poskytnout zaměstnancům pocit mistrovství a úspěchu, což je v souladu se závěry Monceaux (2015). Strukturované pracovní prostředí s jasnými očekáváními výkonu jim umožňuje pracovat vlastním tempem a dosahovat či překonávat stanovené cíle produktivity (Wehman et al., 2014). Toto je patrné na farmách A a B, kde zaměstnanci vynikající v balicích úkolech pravděpodobně získali sebedůvěru a samostatnost díky opakující se povaze této práce.

Variabilita ve výkonnosti při balení ukazuje, že někteří zdravotně znevýhodnění zaměstnanci mohou vynikat v opakujících se, strukturovaných úkolech. Výrazně nadprůměrný výkon zaměstnanců 1, 5 a 4 potvrzuje důležitost správného přiřazení úkolů a demonstruje potenciál těchto pracovníků smysluplně přispívat, pokud jim jsou poskytnuty vhodné podpory a příležitosti (Monceaux, 2015). Tato zjištění jsou v souladu s existujícím výzkumem, který ukazuje, jak mohou opakující se úkoly zvýšit efektivitu zdravotně znevýhodněných pracovníků a přispět k úspěchu organizace.

Třídění ovoce

Analýza výkonnosti při třídění ovoce na farmách A a B ukázala nadprůměrné výsledky u zaměstnanců 4 a 5. Na farmě A zaměstnanec 4 významně překonal očekávání (p-hodnota 0,02), zatímco zaměstnanec 5 dosáhl ještě vyššího výkonu (p-hodnota 0,00). Podobné výsledky byly pozorovány na farmě B, kde zaměstnanci 4 a 5 vykázali statisticky významný nadprůměrný výkon (p-hodnoty 0,00).

Úkoly spojené s tříděním ovoce vyžadují pečlivost, pozornost k detailům a důslednost, což je důležité pro zajištění kvality a přesnosti. Někteří zdravotně znevýhodnění zaměstnanci mají přirozenou schopnost excelovat v úkolech vyžadujících detailní zaměření a opakující se činnosti (Courchesne et al., 2020; Hendricks, 2010).

Výzkumy potvrzují, že správné sladění pracovních úkolů s individuálními silnými stránkami zaměstnanců je zásadní pro maximalizaci jejich produktivity (Lysaght et al., 2012). Nadprůměrný výkon zaměstnanců 4 a 5 při třídění zdůrazňuje význam pochopení a využití relevantních schopností zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. Tím, že zaměstnavatelé rozpoznají a využijí tyto talenty, mohou optimalizovat individuální výkony i celkovou produktivitu organizace.

Vyšší výkon některých zaměstnanců při třídění ovoce na obou farmách rovněž zdůrazňuje důležitost správného přiřazení úkolů k maximalizaci produktivity zdravotně znevýhodněných pracovníků. Jejich schopnost nejen splnit, ale i překonat očekávání v opakujících se, detailně zaměřených úkolech naznačuje, že jsou pro tyto role vhodné. Tato zjištění posilují výzkumy Zhu et al. (2019), kteří ukazují, že tito pracovníci excelující v pozornosti k detailu a soustředění mohou významně přispět v rolích, kde jsou tyto schopnosti klíčové.

Produktivita práce v SEMC

Propojení mezi produktivitou práce a modelem sociálního podnikání SEMC je klíčové pro efektivní fungování podniků zaměstnávajících osoby se zdravotním znevýhodněním. Tyto podniky musí optimalizovat pracovní postupy, aby zůstaly konkurenceschopné a zároveň plnily své sociální poslání.

Klíčové zdroje (Key Resources – KR)

Lidský kapitál je zásadním zdrojem, zejména při zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. Výsledky z farem A a B ukazují, že někteří pracovníci s handicapem dosahovali vyšší než očekávané produktivity při sklizni, což odpovídá zjištěním Lunda (2020), že správné dovednosti a pracovní postupy mohou zvýšit efektivitu. Noe et al. (2017) potvrzují, že investice do lidského kapitálu prostřednictvím školení a rozvoje zvyšují celkovou produktivitu. Technologie rovněž hrají důležitou roli; použití adaptivních nástrojů může výrazně zvýšit efektivitu pracovníků se zdravotním znevýhodněním (Gravina et al., 2021).

Struktura nákladů (Cost Structure – C\$)

Vyšší produktivita práce snižuje náklady podniků. Na farmách A a B zvýšení produktivity při balení produktů a třídění ovoce vedlo k efektivnějšímu využití pracovní síly a snížení nákladů na jednotku výstupu. Optimalizace pracovních postupů a vhodné přidělení úkolů umožňuje lepší kontrolu nákladů. Podniky investující do školení a technologií mohou dosáhnout dlouhodobého snížení provozních nákladů a zvýšení produktivity (Gibbons a Henderson, 2013).

Sociální hodnota (Social Value Proposition – SVP)

Podniky zaměstnávající zdravotně znevýhodněné osoby mají sociální i ekonomické cíle, přičemž produktivita je klíčová pro tvorbu sociální hodnoty. Vyšší produktivita umožňuje produkovat více s nižšími náklady, což zvyšuje schopnost poskytovat služby širšímu okruhu lidí (Wilson a Post, 2013). Na farmách A a B pracovníci s handicapem ukázali, že při správném přiřazení úkolů mohou dosahovat nadprůměrné produktivity, zejména v opakovaných činnostech vyžadujících přesnost, jako je balení a třídění ovoce. Sociální hodnota spočívá v tvorbě pracovních příležitostí a umožnění plného rozvoje schopností znevýhodněných osob, což podporuje jejich sociální a ekonomickou integraci a udržitelnost podniku (Rawhouser et al., 2017).

Cíle (Objectives – Obj)

Stanovení cílů je zásadní pro růst produktivity; krátkodobé cíle jako optimalizace pracovních postupů jsou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost (Locke a Latham, 2019). Na farmách A a B byl růst produktivity spojen s jasně definovanými úkoly a strukturou, což umožnilo konzistentní výsledky v údržbě záhonů a sklizni. Motivace zaměstnanců je také klíčová; vhodné benefity a pracovní podmínky, jako flexibilní pracovní doba či přístup k adaptivním technologiím, mohou významně přispět k motivaci a růstu produktivity (Deci et al., 2017).

Verifikace výzkumných otázek

- VO 16: Na farmě A někteří zaměstnanci (3 a 4) vykazují statisticky významně vyšší produktivitu ve sklizni (p-hodnoty 0,00 a 0,01) a třídění ovoce (zaměstnanci 4 a 5, p-hodnoty 0,02 a 0,00) než očekávané normy, což potvrzuje jejich vysokou výkonnost. Na farmě B vykazuje podobně vyšší sklizňovou produktivitu pouze několik zaměstnanců (1 a 3), přičemž rozdíly v třídění ovoce jsou

méně výrazné. VO 16 je částečně potvrzena, protože rozdíly v produktivitě nejsou konzistentní u všech zaměstnanců, ale někteří na farmě A vykazují vyšší výkon než na farmě B.

- VO 17: Zaměstnanci 3 a 4 na farmě A dosahují vyššího výkonu v několika úkolech (sklizeň, třídění ovoce). Podobně zaměstnanci 4 a 5 na farmě B vykazují zvýšenou produktivitu ve více kategoriích (třídění ovoce, balení produktů). Tento trend potvrzuje VO 17, že někteří zaměstnanci vykazují zvýšenou produktivitu v několika pracovních kategoriích.
- VO 18: Data ukazují větší konzistenci v produktivitě zaměstnanců na farmě A ve srovnání s farmou B. Na farmě A většina zaměstnanců vykazuje konzistentní výsledky napříč úkoly, zatímco na farmě B je variabilita výkonů výraznější, zejména ve sklizni a údržbě záhonů. VO 18 je potvrzena.

7 Závěr

Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství

Korelační analýza poukazuje na klíčové faktory ovlivňující zaměstnanost znevýhodněných osob v českém zemědělství. Analýza struktury zemědělských podniků v kontextu sociálního zemědělství odhalila několik klíčových zjištění. Potvrdilo se, že velikost farmy výrazně ovlivňuje zaměstnávání znevýhodněných osob. Větší podniky nad 250 hektarů mají větší kapacitu zaměstnávat tyto pracovníky, což podporuje výzkumné otázky VO 1.

Dalším zásadním zjištěním je vliv typu produkce na zaměstnanost znevýhodněných osob. Smíšené zemědělské podniky, představující přibližně 67 % z celkového počtu, zaměstnávají výrazně více znevýhodněných pracovníků než specializované podniky. Toto podporuje výzkumné otázky VO 2 a VO 10 a naznačuje, že diverzifikace produkce přispívá k vyšší inkluzi a nabízí širší spektrum pracovních příležitostí. Konvenční zemědělské podniky vykazují nejvyšší míru zaměstnávání znevýhodněných osob, což potvrzuje výzkumnou otázku VO 11. Ekologické farmy zaměstnávají méně znevýhodněných pracovníků, pravděpodobně kvůli menšímu rozsahu nebo specifickým požadavkům na produkci. Zajímavé je, že podniky zaměstnávající pět a více znevýhodněných osob fungují výhradně v konvenčním režimu.

Výzkum dále ukázal, že většina znevýhodněných osob pracuje na plný úvazek, což odporuje hypotéze o častějším zaměstnávání na částečný úvazek (VO 4 nebyla potvrzena). Neprokázal se ani přímý vliv finančních dotací na rozhodování podniků o zaměstnávání znevýhodněných osob (VO 5 nebyla jednoznačně potvrzena); podniky zvažují i další faktory, jako jsou provozní kapacity a potřeba specifických dovedností. Zjištění také naznačují, že podniky, které neposkytují specifická školení nebo nespolupracují s externími organizacemi, zaměstnávají větší počet znevýhodněných osob (VO 6 a VO 8 nebyly potvrzeny). To může znamenat, že tito zaměstnanci nevyžadují významné adaptační programy.

Celkově výsledky ukazují, že sociální odpovědnost a inkluze jsou pro podniky významnější motivací než přímé ekonomické výhody, což je podpořeno tím, že nejčastěji uváděným důvodem pro zaměstnávání znevýhodněných osob jsou sociální důvody (VO 13 nebyla potvrzena). Pro podporu zaměstnávání znevýhodněných osob je doporučeno zaměřit se na rozdíly mezi typy produkce a podpořit smíšené farmy spe-

cifickými školicími a integračními programy. Identifikace a odstranění překážek v živočišné a rostlinné výrobě, spolu s ekonomickými pobídkami, mohou dále zvýšit zaměstnanost znevýhodněných osob v zemědělství.

Rozbor specifických potřeb

Tento výzkum poskytl cenné poznatky o vlivu velikosti a typu produkce zemědělských podniků na zaměstnanost znevýhodněných osob v českém zemědělství. Větší farmy mají větší kapacitu pro zaměstnávání těchto pracovníků, zatímco menší farmy (pod 250 ha) čelí omezením zdrojů. Smíšené zemědělské podniky zaměstnávají výrazně více znevýhodněných osob než specializované podniky, což naznačuje, že diverzifikace produkce přispívá k inkluzivnějšímu zaměstnávání.

Zaměstnanost znevýhodněných osob je převážně na plný úvazek, což vyvrací původní předpoklad o častějším částečném úvazku. Fundraising se ukázal jako významný faktor ovlivňující schopnost podniků zaměstnávat více znevýhodněných osob; farmy aktivně hledající externí financování v tomto ohledu dosahují lepších výsledků. Výzkumná otázka VO 5 však nebyla jednoznačně potvrzena, protože finanční dotace nejsou vždy rozhodujícím faktorem.

Farma A více investuje do přizpůsobení pracovního prostředí specifickým potřebám zaměstnanců, což vede k vyšší spokojenosti a dlouhodobé udržitelnosti jejich pracovního výkonu. Tento finančně náročnější přístup pravděpodobně zvyšuje loajalitu zaměstnanců. Naopak Farma B volí méně nákladný přístup, který pokrývá pouze základní potřeby, což nemusí zajišťovat stejnou míru podpory a může ovlivnit dlouhodobou pohodu a efektivitu zaměstnanců.

Rozdíly v přístupu k flexibilní pracovní době odrážejí filozofii každé farmy v řízení lidských zdrojů. Na Farmě A slouží flexibilní pracovní doba jako strategický nástroj pro udržení zdraví a výkonnosti zaměstnanců, zatímco na Farmě B je zaměřena na zajištění základních pracovních potřeb. Výsledkem je, že Farma A pravděpodobně dosahuje vyšší spokojenosti a loajality zaměstnanců, což přispívá k její dlouhodobé úspěšnosti.

Výsledky zdůrazňují důležitost zavedení cílených politik a programů na podporu menších a středně velkých podniků ve zvyšování jejich kapacit pro zaměstnávání znevýhodněných osob. Je třeba zohlednit specifické zaměření podniků, zejména smíšených provozů, které již prokazují vyšší míru inkluze. I když zaměstnávání běžných zaměstnanců může být ekonomicky výhodnější, celkové přínosy zaměstnávání osob

se zdravotním znevýhodněním—jako vyšší loajalita, nižší fluktuace a pozitivní dopad na firemní kulturu—a společenská odpovědnost by měly být pečlivě zváženy.

Studie produktivity práce

Z provedené analýzy zaměstnanců na farmách A a B vyplývá, že zdravotně znevýhodnění pracovníci dosahují v různých pracovních úkolech výsledků, které často splňují, a v některých případech i překračují, očekávané normy. Tito zaměstnanci prokázali svou schopnost úspěšně se zapojit do klíčových zemědělských úkolů, jako je sklizeň, údržba záhonů, balení a třídění produktů.

Sklizeň

Na farmě A zaměstnanci 1, 2 a 5 vykazovali výsledky, které se statisticky nelišily od stanovených norem, což ukazuje jejich schopnost plnit úkoly na očekávané úrovni. Naopak zaměstnanci 3 a 4 překročili očekávání, což naznačuje jejich efektivitu a schopnost přispívat nad rámec stanovených cílů. Tento vzorec výkonnosti potvrzuje, že zdravotně znevýhodnění zaměstnanci mohou při správné podpoře dosáhnout nejen očekávaných, ale i vyšších výsledků.

Podobné výsledky byly zaznamenány na farmě B, kde většina zaměstnanců splnila očekávání, ale zaměstnanci 1 a 3 překročili normy sklizně. Tento výkon může být důsledkem individuálních silných stránek nebo efektivních pracovních návyků. Výsledky naznačují, že přizpůsobení pracovních úkolů individuálním schopnostem umožňuje těmto zdravotně znevýhodněným pracovníkům pozitivně přispět k celkové produktivitě farmy.

Údržba záhonů

V úkolu údržby záhonů vykazovala většina zaměstnanců na farmě A konzistentní výsledky, které odpovídaly očekávaným normám, což potvrzuje jejich schopnost efektivně plnit časově citlivé úkoly. Pouze zaměstnanec 5 vykázal mírné odchylky, které mohou poukazovat na potřebu dalšího školení nebo úprav pracovního postupu. Tato konzistence potvrzuje, že zdravotně znevýhodnění zaměstnanci dokáží spolehlivě plnit i náročné úkoly, pokud jsou jim poskytnuty vhodné podmínky.

Na farmě B rovněž většina zaměstnanců splnila časové požadavky na údržbu záhonů, což dokládá jejich pečlivost a schopnost řídit čas. Poskytnutí správné podpory a

strukturovaného pracovního prostředí umožňuje těmto zaměstnancům efektivně plnit úkoly vyžadující pozornost k detailům a časovou efektivitu.

Balení produktů

V úkolu balení produktů dosáhli na farmě A zaměstnanci 1 a 5 nadprůměrných výsledků, přičemž výrazně překročili stanovené normy. Na farmě B vykazoval podobně vysoký výkon zaměstnanec 4, což svědčí o jejich schopnosti efektivně a metodicky plnit tento úkol. Výsledky zdůrazňují význam sladění pracovních úkolů s individuálními dovednostmi, což je klíčové pro maximalizaci produktivity. Tito zaměstnanci prokázali, že s adekvátní podporou mohou nejen splnit, ale i překonat očekávané výkony, což významně přispívá k celkovému úspěchu farmy.

Třídění produktů

Výkonnost při třídění ovoce byla na farmě A i farmě B vysoká, zejména u zaměstnanců 4 a 5, kteří výrazně překročili očekávané normy. Tito zaměstnanci prokázali schopnost excelovat v úkolech, které vyžadují vysokou pozornost k detailům a důslednost. Jejich schopnost výrazně překonat očekávání ukazuje, že jsou mimořádně vhodní pro úkoly, které vyžadují pečlivost a systematičnost. Tato zjištění potvrzují, že zdravotně znevýhodnění zaměstnanci, kteří mají přístup k úkolům odpovídajícím jejich schopnostem, mohou výrazně přispět k produktivitě.

Význam inkluzivního zaměstnávání

Tato zjištění podtrhují význam inkluzivního přístupu k zaměstnávání, který nejen zvyšuje produktivitu organizace, ale také přispívá k rovnosti příležitostí a sociální odpovědnosti. Správné sladění pracovních úkolů s individuálními schopnostmi zaměstnanců je klíčové pro dosažení jejich plného potenciálu. Když jsou pracovní úkoly přizpůsobeny silným stránkám zaměstnanců, mohou tito pracovníci nejen splnit očekávání, ale často je i překonat, čímž se stávají hodnotnými přispěvateli k úspěchu organizace.

Budoucí výzkum by se mohl zaměřit na dlouhodobé přínosy zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob, jako je snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti s prací a pozitivní sociální a ekonomický dopad na venkovské komunity. Tento výzkum potvrzuje, že zdravotně znevýhodnění zaměstnanci mohou hrát klíčovou roli v zemědělském průmyslu, pokud jsou jim poskytnuty vhodné podmínky a podpora.

Sledování a hodnocení SEMC s produktivitou práce u zdravotně znevýhodněných pracovních je důležitým faktorem pro úspěšné fungování podniku. Tento rámec poskytuje komplexní pohled na to, jak mohou podniky mimo jiné efektivně spravovat své zdroje, snižovat náklady, vytvářet sociální hodnotu a dosahovat stanovených cílů. Každý z těchto prvků má přímý dopad na produktivitu práce, zejména v prostředí, kde jsou zaměstnávání pracovníci s různými zdravotními znevýhodněními.

V kontextu klíčových zdrojů SEMC zdůrazňuje význam lidského kapitálu, kde je zásadní investovat do rozvoje dovedností a poskytování podpory zdravotně znevýhodněným zaměstnancům. Tato investice přináší dlouhodobé výhody, neboť vhodně vyškolení a podporovaní zaměstnanci mohou dosahovat vyšší efektivity a produktivity. K tomu přispívá i správné využití technologií, které usnadňují pracovní postupy a pomáhají překonávat fyzické či kognitivní bariéry pracovníků.

Sociální hodnota, kterou podniky vytvářejí, je další zásadní částí SEMC. Podniky, které zaměstnávají zdravotně znevýhodněné osoby, mohou zvyšovat svůj pozitivní společenský dopad prostřednictvím růstu produktivity. Vyšší produktivita umožňuje podnikům poskytovat více služeb či produktů širší komunitě, což zvyšuje jejich společenský přínos. Zároveň to zajišťuje, že zaměstnanci jsou plně integrováni do pracovního procesu, čímž dochází ke zvýšení jejich sebevědomí a ekonomické soběstačnosti.

Z výše uvedených důvodů integrace SEMC do řízení produktivity umožňuje podnikům efektivně řídit zdroje, optimalizovat náklady a současně vytvářet hodnotné příležitosti pro zdravotně znevýhodněné pracovníky. Tímto způsobem mohou tyto podniky dosáhnout jak ekonomických, tak sociálních cílů, což zajišťuje jejich dlouhodobou udržitelnost a pozitivní dopad na společnost.

Seznam použité literatury

- 1 Agole D., Baggett C.D., Brennan M.A., Ewing J.C., Yoder E.P., Makoni S.B., Bec-kman M.D., Epeju W.F. (2021). *Determinants of Participation of Young Farmers with and without Disability in Agricultural Capacity Building Programs Designed for the Public in Uganda*. *Sustain. Agric. Res.* 10, p74, doi:10.5539/SAR.V10N2P74.
- 2 Abidi, J., Sharma, D., (2014). *Poverty, Disability, and Employment: Global Perspectives From the National Centre for Promotion of Employment for Disabled People*. *Career Dev. Transit. Except. Individ.* 37, 60–68. <https://doi.org/10.1177/2165143413520180>
- 3 Aileen Schloemer-Jarvis, B.B., Böhm, S.A., (2022). *The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review*. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 33, 45–98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>
- 4 Aksnes, S.Y., Ulstein, J., (2024). *Sustainable Employment for People with Disabilities: A Scoping Review on Workplace Practices and Positive Employment Outcomes*. *Scand. J. Disabil. Res.* <https://doi.org/10.16993/sjdr.1089>
- 5 Alborno, N., Gaad, E. (2012). *Employment of young adults with disabilities in Dubai – A case study*, *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, Vol. 9, No. 2, 103-111, doi: 10.1111/j.1741-1130.2012.00341.x.
- 6 Albrecht S.L., Green C.R., Marty A. (2021). *Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement*. *Sustain.* 13, 4045, doi:10.3390/SU13074045.
- 7 And, H. (2021). *Sciences Communications. The Economic Argument for Hiring People with Disabilities*. *Humanit. Soc. Sci. Commun.* 81, 8, 1–4, doi:10.1057/s41599-021-00707-y.
- 8 Andrews, A., Rose, J.L. (2010). *A preliminary investigation of factors affecting employment motivation in people with intellectual disabilities*, *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, Vol. 7, No. 4, 239-244, doi: 10.1111/j.1741-1130.2010.00272.x.
- 9 Artz, B., Davis, D.B. (2017). *Green Care: A Review of the Benefits and Potential of Animal Assisted Care Farming Globally and in Rural America*. *Animals*, 7(4), 31. doi:10.3390/ani7040031.

-
- 10 Audhoe, S. S., Hoving, J. L., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2010). *Vocational interventions for the unemployed: Effects on work participation and mental distress. A systematic review*. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 20, 1-13. doi:10.1007/s10926-009-9223-y
 - 11 Baker E., Bezner Kerr R., Deryng D., Farrell A., Gurney-Smith H., Thornton P. (2023). *Mixed Farming Systems: Potentials and Barriers for Climate Change Adaptation in Food Systems*. *Curr. Opin. Environ. Sustain.* 62, 101270, doi:10.1016/J.COSUST.2023.101270.
 - 12 Balsler, D. B. (2007). *Predictors of Workplace Accommodations for Employees With Mobility Related Disabilities*. *Administration & Society*, 39(5), 656-683. <https://doi.org/10.1177/0095399707303639>
 - 13 Bar M.A. a Jarus T. (2015). *The Effect of Engagement in Everyday Occupations, Role Overload and Social Support on Health and Life Satisfaction among Mothers*. *Int. J. Environ. Res. Public Heal.* 6045–6065, doi:10.3390/IJERPH120606045.
 - 14 Baril, R., Clarke, J., Friesen, M., Stock, S., Cole, D., (2003). *Management of return-to-work programs for workers with musculoskeletal disorders: a qualitative study in three Canadian provinces*. *Soc. Sci. Med.* 57, 2101–2114. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00131-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00131-X)
 - 15 Basendowsky, S. a Leibeck, S. (2019). *Die Arbeitswelt Für Menschen Mit Beeinträchtigungen Im Spiegel Des Wandels – Wider Unterkomplexe Annäherungen an Beschäftigungssysteme Im Zuge Der Digitalisierung*. In *Inklusive Berufsorientierung Und Berufliche Bildung – Aktuelle Entwicklungen Im Deutschsprachigen Raum*, edited by Christian Lindmeier, Helga Fasching, Bettina Lindmeier, and Dirk Sponholz. Sonderpädagogische Förderung heute. Beiheft 2. Weinheim: Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz GmbH & Co. KG.
 - 16 Battilana J., Sengul M., Pache A., Model J. (2015). *Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises*. *Academy of Management journal* 58.6: 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
 - 17 Bělina, M. a Pichrt J. (2017). *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-667-8.

-
- 18 Bell, D. (2006). *Variations on the rural idyll*. Handbook of rural studies: 149 – 160. DOI:10.4135/9781848608016.n10
- 19 Bertini C., Berhan T., Egziabher G., Haddad L., Kumar M.S., Hendriks S.L., De Janvry A., Maluf R., Mehrez M., Carlos Perez Del Castillo A., et al. (2013). *Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security*.
- 20 Blick, R.N., Litz, K.S., Thornhill, M.G., Goreczny, A.J., (2016). *Do inclusive work environments matter? Effects of community-integrated employment on quality of life for individuals with intellectual disabilities*. Res. Dev. Disabil. 53–54, 358–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ridd.2016.02.015>
- 21 Bohátová, Z., Schwacz, P., Schwarczová, L., Bandlerodá, A., Tlčík, V. (2016). Multifunctionality – Interactions and Implications: The Case of the Podkylava Village (Western Slovakia). *European Countryside*, 8, 147-159. <https://doi.org/10.1515/EUCO-2016-0012>.
- 22 Bonaccio, S., Connelly, C.E., Gellatly, I.R., Jetha, A., Martin Ginis, K.A., (2020). *The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence*. J. Bus. Psychol. 35, 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- 23 Bonello, A., Francalanza, E., Refalo, P., (2024). *Smart and Sustainable Human-Centred Workstations for Operators with Disability in the Age of Industry 5.0: A Systematic Review*. Sustainability 16. <https://doi.org/10.3390/su16010281>
- 24 Borghouts-van de Pas, I. a Freese, C. (2021). *Offering Jobs to Persons with Disabilities: A Dutch Employers' Perspective*. Alter, 15, 89–98, doi:10.1016/J.ALTER.2020.10.002.
- 25 Borzaga C., Depedri S., Tortia E. (2014). *Organizational variety in market economies and the emergent role of socially oriented enterprises. Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*, 85-101.
- 26 Brugarolas Molla-Bauza M.M., Martinez-Carrasco L., Xue Y., Li Y. (2022). *Cohesion of Agricultural Crowdfunding Risk Prevention under Sustainable Development Based on Gray Rough Set and FAHP-TOPSIS*. Sustain. 14, 12709, doi:10.3390/SU141912709.

-
- 27 Bruin S. R. D., Oosting S. J., Kuin Y., Hoefnagels E. C. M., Blauw Y. H., Groot L. C. P. G. M. D., Schols J. M. G. A. (2009). *Green Care Farms Promote Activity Among Elderly People With Dementia*. *Journal of Housing For the Elderly*, 23(4), 368–389. <https://doi.org/10.1080/02763890903327275>
- 28 Burkett, I. (2010). *Financing Social Enterprise: Understanding Needs and Realities*. *Foresters Community Finance*. DOI:10.1515/erj-2015-0006
- 29 Campbell P., Wilson E., Howie L.J., Joyce A., Crosbie J., Eversole R. (2024). *The Role of Shared Resilience in Building Employment Pathways with People with a Disability*. *Disabil.* 4, 111–126, doi:10.3390/DISABILITIES4010008.
- 30 Cocks, E., Thoresen, S. H., & Lee, E. A. (2015). *Pathways to employment and quality of life for apprenticeship and traineeship graduates with disabilities*. *International Journal of Disability, Development and Education*, 62(4), 422–437. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2015.1052376>
- 31 Courchesne, V., Langlois, V., Gregoire, P., St-Denis, A., Bouvet, L., Ostrolenk, A., Mottron, L., (2020). *Interests and Strengths in Autism, Useful but Misunderstood: A Pragmatic Case-Study*. *Front. Psychol.* 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569339>
- 32 de Vries, S. (2006). *Contribution of natural elements and areas in residential environments to human health and wellbeing*. In Hassink, J., van Dijk, M. (Eds.), *Farming for health*. Proceedings of the Frontis Workshop on Farming for Health, Wageningen, The Netherlands, 16-19 March 2005 (pp. 21-30). Amsterdam, The Netherlands: Wageningen University and Research Centre.
- 33 Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- 34 Dědina, J. a Cejthamr V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024713004.

-
- 35 Dell'Olio M., Hassink J., Vaandrager L. (2017). *The Development of Social Farming in Italy: A Qualitative Inquiry across Four Regions*. *J. Rural Stud.* 56, 65–75, doi:10.1016/J.JRURSTUD.2017.09.006.
- 36 DelSesto, M. (2017). *Green Care for Human Therapy, Social Innovation, Rural Economy, and Education*. *Agriculture and Human Values*, 34(1), pp. 239-240. doi:10.1007/s10460-016-9735-y.
- 37 Dessein J., Bock B., De Krom M. (2013). *Investigating the limits of multi-functional agriculture as the dominant frame for Green Care in agriculture in Flanders and the Netherlands*. *Journal of rural studies* 32: 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.04.011>
- 38 Dessein, J., Bock, B. (2010). *The economics of green care in agriculture*. *Loughborough*. Loughborough University Press.
- 39 Dhillon, R. a Moncur, Q. (2023). *Small-Scale Farming: A Review of Challenges and Potential Opportunities Offered by Technological Advancements*. *Sustain.* 15, 15478, doi:10.3390/SU152115478.
- 40 Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C. (2017). *Collaboration, knowledge and innovation toward a welfare society: The case of the Board of Social Farming in Valdera (Tuscany), Italy*. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 23.4: 289-311.
- 41 Di Iacovo F., Moruzzo R., Rossignoli C., Scarpellini P. (2014). *Transition Management and Social Innovation in Rural Areas: Lessons from Social Farming*. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 20(3), 327–347. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2014.887761>
- 42 Di Iacovo, F. (2008). *Social farming: Charity work, income generation or something else? In Farming for Health. Proceedings of the Community of Practice Farming for Health*; Dessein, J., Ed.; ILVO: Merelbeke, Belgium; 55–67.
- 43 Di Iacovo, F. (2020). *Social Farming Evolutionary Web: From Public Intervention to Value Co-Production*. *Sustainability* 12.13 (2020): 5269. <https://doi.org/10.3390/su12135269>
- 44 Di Iacovo, F. a O'Connor, D. (2009). *Supporting Policies for Social Farming in Europe: Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas*; SoFar Project: Supporting EU-Agricultural Policies; Arsia: Firenze, Italy.

-
- 45 Di Iacovo, F., Funghi, A., Scarpellini, P., a Riccioli, F. (2019). *Social farming: An inclusive environment conducive to participant personal growth*. *Social Sciences*, 8(11), 301. <https://doi.org/10.3390/socsci8110301>
- 46 Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, ČR, a.s
- 47 Doussard, C., Garbe, E., Morales, J., Billion, J., (2024). *Universal Design for the Workplace: Ethical Considerations Regarding the Inclusion of Workers with Disabilities*. *J. Bus. Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05582-y>
- 48 Dutta, A., Gerve, R., Chan, F., Chou, C. C., & Ditchman, N. (2008). *Vocational rehabilitation services and employment outcomes for people with disabilities: A United States study*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 326–334. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9140-8>
- 49 Ebrahim, A., Lorenzo, T., Kathard, H., (2022). *Traversing Disability: Employers' Perspectives of Disability Inclusion*. *Disabilities* 2, 317–329. <https://doi.org/10.3390/disabilities2020023>
- 50 Elings M., Haubehofer D. K., Hassink J., Rietberg P., Michon M. (2011). *Effecten van zorgboerderijen en andere dagbestedingsprojecten voor mensen met psychiatrische en verslavingsachtergrond*. (Rapport / Plant Research International; No. 376). Plant Research International. <https://edepot.wur.nl/167479>
- 51 Elings, M. a Hassink, J. (2008). *Green care farms, a safe community between illness or addiction and the wider society*. *Therapeutic communities : the international journal for therapeutic and supportive organizations* 29: 310–323.
- 52 Ellingsen-Dalskau, L. H., et al. (2016). *Autonomy support and need satisfaction in prevocational programs on care farms: the self-determination theory perspective*. *Work* 53.1: 73-85. doi: 10.3233/WOR-152217. PMID: 26684706.
- 53 Elsey H, Farragher T, Tubeuf S, Bragg R, Elings M, Brennan C, Gold R, Shickle D, Wickramasekera N, Richardson Z, Cade J, Murray J. (2018) *Assessing the impact of care farms on quality of life and offending: a pilot study among probation service users in England*. *BMJ Open*.;8(3):e019296. doi: 10.1136/bmjopen-2017-019296. PMID: 29550778; PMCID: PMC5875661..
- 54 European Commission (1999), *Contribution of the European Community on the Multifunctional Character of Agriculture*. Info-Paper, October 1999. European Commission, Directorate General of Agriculture.
-

-
- 55 European Commission (1999), *Safeguarding the multifunctional role of EU agriculture: which instruments?* Info-Paper, October 1999, European Commission, Directorate General of Agriculture.
- 56 Fadden I. Mac, Cocchioni R., Delgado-Serrano M.M. (2024). *Co-Created Assessment Framework to Measure Inclusive Health and Wellbeing in a Vulnerable Context in the South of Europe*. Int. J. Environ. Res. Public Heal. 21, 510, doi:10.3390/IJERPH21040510.
- 57 FAO (2015). „The Implications of Social Farming for Rural Poverty Reduction“. Technical Workshop. Final Report, Rome. Gordon, M. (2015). „A Typology of Social Enterprise ‘Traditions’“. ICSEM Working Papers, No. 18. Liege: The International Comparative Enterprise Models (ICSEM) Project.
- 58 Field, W.E., Jones, P., (2006). *Disability in Agriculture*, in: Lessenger, J.E. (Ed.), *Agricultural Medicine: A Practical Guide*. Springer New York, New York, NY, pp. 70–80. https://doi.org/10.1007/0-387-30105-4_7
- 59 Finley L., Chappell M.J., Thiers P., Moore J.R. (2018). *Does Organic Farming Present Greater Opportunities for Employment and Community Development than Conventional Farming? A Survey-Based Investigation in California and Washington*. *Agroe-col. Sustain. Food Syst.*42, 552–572, doi:10.1080/21683565.2017.1394416.
- 60 Finley, L., Chappell, M., Thiers, P., & Moore, J. (2018). *Does organic farming present greater opportunities for employment and community development than conventional farming? A survey-based investigation in California and Washington*. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 42, 552 - 572. <https://doi.org/10.1080/21683565.2017.1394416>.
- 61 Fraile F., Psarommatis F., Alarcón F., Joan J. A. (2023). *Methodological Framework for Designing Personalised Training Programs to Support Personnel Upskilling in Industry 5.0*. *Comput.* 2023, Vol. 12, 224, doi:10.3390/COMPUTERS12110224.
- 62 García-Llorente M, Rossignoli CM, Di Iacovo F, Moruzzo R. (2016). *Social Farming in the Promotion of Social-Ecological Sustainability in Rural and Periurban Areas*. *Sustainability*. 8(12):1238. <https://doi.org/10.3390/su8121238>
- 63 García-Llorente M, Rubio-Olivar R, Gutierrez-Briceño I. (2018). *Farming for Life Quality and Sustainability: A Literature Review of Green Care Research*
-

-
- Trends in Europe*. Int J Environ Res Public Health.;15(6):1282.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15061282>
- 64 Garrick A., Johnson, W.D., Arendt S.W. (2024). *Breaking Barriers: Strategies for Fostering Inclusivity in The Workplace*. Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci. 14, doi:10.6007/IJARBSS/V14-I2/20799.
- 65 Gawel, A. (2010). *The Relationship between Entrepreneurship and Unemployment in the Business Cycle*, Journal of International Studies, Vol. 3, No 1, pp. 59-69. DOI:10.14254/2071-8330.2010/3-1/7
- 66 Giarè F., Ricciardi G., Borsotto P. (2020). *Migrants Workers and Processes of Social Inclusion in Italy: The Possibilities Offered by Social Farming*. Sustain. 12, 3991, doi:10.3390/SU12103991.
- 67 Giarè, Francesca, et al. (2013). *Coltivare salute: agricoltura sociale e nuove ipotesi di welfare: atti del seminario svoltosi a Roma, presso il Ministero della Salute, il 18 ottobre 2012*.
- 68 Gibbons, R., & Henderson, R. (2013). *What do managers do? Exploring persistent performance differences among seemingly similar enterprises*. Quarterly Journal of Economics, 128(2), 587-631.
- 69 Gidron, B. (2014). *Market-oriented social enterprises employing people with disabilities: A participants' perspective*. Journal of Social Entrepreneurship, 5(1), 60–76. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.829116>
- 70 González-Bernal, J., Eiguren-Munitis, L., González-Santos, J., Santamaría-Peláez, M., Soto-Cámara, R., & Rodríguez-Fernández, P. (2021). Effectiveness of Community Occupational Therapy Intervention in, with and from the Community in People with Disabilities in Azrou (Morocco). International Journal of Environmental Research and Public Health, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115602>.
- 71 Gopu, B. (2023). *Care Farming: A Natural Therapy for Healthy Life*. Open Access Journal of Agricultural Research. <https://doi.org/10.23880/oajar-16000304>.
- 72 Gorman, R. (2019). *Thinking critically about health and human-animal relations: therapeutic affect within spaces of care farming*. Social Science & Medicine 231: 6-12. ISSN 0277-9536, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.11.047>
-

-
- 73 Gorman, R. (2020). *Care farming, therapeutic landscapes, and rurality in the UK*. *Mental Health and Wellbeing in Rural Regions*. Routledge. 57-74. ISBN 9780429439131
- 74 Gravina, N., Sleiman, A., & Austin, J. (2021). *The effects of technology on productivity and performance in human services: A systematic review*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(1), 61-83. DOI:10.1080/01608061.2019.1667940
- 75 Gretchen D., Postel S., Bawa K., Kaufman L. (1997). *Nature's Services: Societal Dependence On Natural Ecosystems*. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press.
- 76 Guirado C., Badia A., Tulla A. F., Vera A., Valdeperas, N. (2013). *L'agricultura social. Aproximació conceptual i dinàmica en el context europeu*. *Biblio 3W*, XVIII (1046), 1 –27. <https://doi.org/10.21138/bage.2537>
- 77 Hassing, J., Hulsing, W., Grin, J. (2014). *Farming with Care: the evolution of care farming in the Netherlands*. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. 68, 1–11. DOI: 10.1016/j.njas.2013.11.001.
- 78 Hassink J, Elings M, Zweekhorst M, van den Nieuwenhuizen N, Smit A. (2010). *Care farms in the Netherlands: attractive empowerment-oriented and strengths-based practices in the community*. *Health Place*.16(3):423-430. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2009.10.016>
- 79 Hassink J., Hulsink W., Grin, J. (2016). *Entrepreneurship in agriculture and healthcare: Different entry strategies of care farmers*. *Journal of rural studies* 43: 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.11.013>
- 80 Hassink, J. (2003). *Combining agricultural production and care for persons with disabilities: a new role of agriculture and farm animals*. In A. Cirstovao, L. O. Zorini (Eds.), *Farming and rural systems research and extension. Local identities and globalization* (pp. 332– 341). Florence: Wageningen University/Fifth IFSA European Symposium
- 81 Hassink, J. a van Dijk, M. (Eds.) (2006). *Farming for Health. Green-care farming across Europe and the United States of America*. (Wageningen UR Frontis series; No. vol. 13). Springer. <https://edepot.wur.nl/137371>

-
- 82 Hassink, J. et al. (2007). *Current status and potential of care farms in the Netherlands*. NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences 55.1: 21-36. ISSN 1573-5214, [https://doi.org/10.1016/S1573-5214\(07\)80002-9](https://doi.org/10.1016/S1573-5214(07)80002-9).
- 83 Haubehofer D. K., Elings M., Hassink J., Hine R. E. (2010). *The development of green care in western European countries*. *Explore*, 6(2), 106–111. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2009.12.002>
- 84 Haugan L., Nyland R., Fjeldavli E., Meistad T., Braastad, B. (2006). *Green Care in Norway Farms as a resource for the educational, health and social sector*. In J. Hassink, M. van Dijk (Eds.), *Farming for health: Green-care farming across Europe and the United States of America* (pp. 109–126). Dordrecht: Springer.
- 85 Hemingway, A., Ellis-Hill C., Norton, E. (2016). *What does care farming provide for clients? The views of care farm staff*. NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences 79.1: 23-29. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2016.09.001>
- 86 Hendricks, D., (2010). *Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success*. *J. Vocat. Rehabil.* 32, 125–134.
- 87 Hennessy T., Shrestha S., Farrell M. (2008). *Quantifying the viability of farming in Ireland: can decoupling address the regional imbalances?* *Irish Geography*, 41(1), 29–47. <https://doi.org/10.1080/00750770801909342>
- 88 Hine R., Peacock J., Pretty J. (2008). *Care farming in the UK: contexts, benefits and links with therapeutic communities*. *Therapeutic communities* 29.3: 245-260.
- 89 Hine, R. (2008). *Care farming: Bringing together agriculture and health*. *Ecos.*
- 90 Hoffmeister, K., Gibbons, A., Schwatka, N., Rosecrance, J. (2015). *Ergonomics climate assessment: A measure of operational performance and employee well-being*, *Applied Ergonomics*, Vol. 50, 160-169, doi: 10.1016/j.apergo.2015.03.011.
- 91 Hommerová D., Severová L., Hommerov D., Severov L. (2019). *Fundraising of Nonprofit Organizations: Specifics and New Possibilities*. *J. Soc. Serv. Res.* 45, 181–192, doi:10.1080/01488376.2018.1479678.
- 92 Horrigan L., Lawrence R.S., Walker P. (2002). *How Sustainable Agriculture Can Address the Environmental and Human Health Harms of Industrial Agriculture*. *Environ. Health Perspect.* 110, 445–456, doi:10.1289/EHP.02110445.

-
- 93 Houtenville, A. J., a Kalargyrou, V. (2012). *The impact of perceived barriers on employment of people with disabilities*. Journal of Vocational Rehabilitation, 37(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/1938965514551633>
- 94 Hoving, J. L., Van Zwieten, M. C. B., Van der Meer, M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2013). *Work participation and arthritis: A systematic review of challenges, adaptations, and opportunities for interventions*. Rheumatology, 52(7), 1254-1264. doi:10.1093/rheumatology/ket111
- 95 Hromadova M., Hanusova H., Štastná M. (2017). *Perception social farming in Czech republic and great Britain*.
- 96 Hučka M., Kislingerová E., Malý M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- 97 Hudcová, E. (2016). Tematizace a konceptualizace sociálního zemědělství ve vztahu k sociálnímu podnikání, multifunkčnímu zemědělství a přístupům „green care“ v České republice. FÓRUM sociální politiky. 10(5), 20–23.
- 98 Hudcová, E. (2020). *Sociální zemědělství a české sociální farmy (případová studie)*. <http://hdl.handle.net/20.500.11956/117230>
- 99 Cheng, L., Zou, W., a Duan, K. (2021). *The influence of new agricultural business entities on the economic welfare of farmer's families*. Agriculture, 11(9), 880. <https://doi.org/10.3390/agriculture11090880>
- 100 Chovanec T., Hudcová E., Moudrý, J. (2015). *Sociální zemědělství, představení konceptu*. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR.
- 101 Chui, C., & Chan, C. (2021). *The role of social enterprises in facilitating labour market integration for people with disabilities: A convenient deflection from policy mainstreaming?* Journal of Social Policy, 52(1), 176–196. <https://doi.org/10.1017/S0047279421000490>
- 102 Iancu, S. C., Zweckhorst, M. B. M., Veltman, D. J., van Balkom, A. J. L. M., Buijkers, J. F. G. (2013). *Mental health recovery on care farms and day centres: a qualitative comparative study of users' perspectives*. Disability and Rehabilitation, 36(7), 573–583. <https://doi.org/10.3109/09638288.2013.804595>

-
- 103 Izumi B., Wright W., Hamm M.W. (2010). *Market diversification and social benefits: Motivations of farmers participating in farm to school programs*. *Journal of Rural Studies* 26.4: 374-382. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2010.02.002>
- 104 Jans, L.H., Kaye, H.S., Jones, E.C., (2012). *Getting Hired: Successfully Employed People with Disabilities Offer Advice on Disclosure, Interviewing, and Job Search*. *J. Occup. Rehabil.* 22, 155–165. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9336-y>
- 105 Jansen, J., Ooijen, R., Koning, P., Boot, C., & Brouwer, S. (2021). The Role of the Employer in Supporting Work Participation of Workers with Disabilities: A Systematic Literature Review Using an Interdisciplinary Approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-021-09978-3>.
- 106 Jett, L. (2019). *Rate of Workplace Accommodations Higher Than Previously Thought*. Harvard Health Care Policy.
- 107 Jurado-Caraballo, M.Á., Quintana-García, C., (2024). *Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation*. *Eur. Manag. J.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>
- 108 Kaasinen, E., Schmalfuß, F., Öztürk, C., Aromaa, S., Boubekur, M., Heilala, J., Heikkilä, P., Kuula, T., Liinasuo, M., Mach, S., Mehta, R., Petäjä, E., Walter, T., (2020). *Empowering and engaging industrial workers with Operator 4.0 solutions*. *Comput. Ind. Eng.* 139, 105678. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.01.052>
- 109 Kaley A., Hatton C., Milligan C. (2019). *Therapeutic spaces of care farming: transformative or ameliorating?* *Social Science & Medicine* 227: 10-20. ISSN 0277-9536, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.05.011>.
- 110 Kamiński, R. (2014). *Gospodarstwa opiekuńcze jako alternatywna ścieżka rozwoju gospodarstw agroturystycznych*. *Studia komitetu przestrzennego zagospodarowania kraju PAN*:109-125
- 111 Karwowski, W. (2012). *A review of human factors challenges of complex adaptive systems: Discovering and understanding chaos in human performance*, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Vol. 54, No. 6, 983-995, doi: 10.1177/0018720812467459.

-
- 112 Knickel, K., Renting, H. (2000). *Methodological and conceptual issues in the study of multifunctionality and rural development*. *Sociologia ruralis*. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00164>
- 113 Kogi, K. (2012). *Practical ways to facilitate ergonomics improvements in occupational health practice*, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Vol. 54, No. 6, 890-900, doi: 10.1177/0018720812456204.
- 114 Kogstad, R.E., Agdal, R., Hopfenbeck, M.S. (2014). *Narratives of Natural Recovery: Youth Experience of Social Inclusion through Green Care*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 11, 6052-6068. <https://doi.org/10.3390/ijerph110606052>
- 115 Kozubíková L., Zoubková A. (2016). *Entrepreneur's attitude towards innovativeness and competitive aggressiveness: the case study of Czech microenterprises*, *Journal of International Studies* 9(1): 192-204. <http://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-1/14>
- 116 Kraftl, P. (2013). *Geographies of alternative education: Diverse learning spaces for children and young people (1st ed.)*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgxpj>
- 117 Kruse, D., Schur, L., Johnson-Marcus, H.-A., Gilbert, L., Di Lallo, A., Gao, W., Su, H., (2024). *Assistive Technology's Potential to Improve Employment of People with Disabilities*. *J. Occup. Rehabil.* 34, 299–315. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10164-w>
- 118 Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2524-3.
- 119 Kumar, M. a Noble, C.H. (2016). *Beyond Form and Function: Why Do Consumers Value Product Design?* *J. Bus. Res.* 69, 613–620, doi:10.1016/j.jbusres.2015.05.017.
- 120 Laurent, C. (2001). *Chapitre 19 La multifonctionnalité de l'agriculture, Vers un accord entre l'Europe et le Mercosur* (pp.407-423) DOI:10.3917/scpo.giord.2001.01.0407
-

-
- 121 Leck C., Evans N., Upton, D. (2014). *Agriculture – who cares? An investigation of ‘Care Farming’ in the UK*. *Journal of Rural Studies*, 34, 313–325. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2014.01.012.
- 122 Li, Y., Westlund, H., & Liu, Y. (2019). *Why some rural areas decline while some others not: An overview of rural evolution in the world*. *Journal of Rural Studies*. <https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2019.03.003>.
- 123 Litwin, P., Antonelli, D., Stadnicka, D., (2022). *Disabled employees on the manufacturing line: Simulations of impact on performance and benefits for companies*. *IFAC-PapersOnLine* 55, 848–853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.09.518>
- 124 Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *The development of goal setting theory: A half century retrospective*. *Motivation Science*, 5(2), 93-105. DOI:10.1037/mot0000127
- 125 Lohrberg, F. (2016). *Urban Agriculture Europe: Agriculture Interacting with the Urban Sphere*. In F. Lohrberg, L. Licka, L. Scazzosi, A. Timpe (Eds.), *COST Action Urban Agriculture Europe* (pp. 8 – 13). Berlin: Jovis Verlag GmbH. ISBN: 978-3-86859-371-6
- 126 Lund I.E., Granerud A., Eriksson B.G. (2015). *Green Care From the Provider’s Perspective: An Insecure Position Facing Different Social Worlds*. *SAGE Open*, 5(1), <https://doi.org/10.1177/2158244014568422>
- 127 Lund, C. (2020). *Enhancing labor productivity through skill development*. *Journal of Human Resources*, 45(2), 188-203. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24640>
- 128 Lynch J., Trevor D., Finn J., Dillon E, Ryan M. (2019). *Potential development of Irish agricultural sustainability indicators for current and future policy evaluation needs*. *Journal of Environmental Management* 230: 434-445. DOI: 10.1016/j.jen-vman..09.070.
- 129 Lysaght, R., Fabrigar, L., Larmour-Trode, S., Stewart, J., Friesen, M., (2012). *Measuring Workplace Social Support for Workers with Disability*. *J. Occup. Rehabil.* 22, 376–386. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9357-1>
- 130 Maestas, N., Mullen, K. J., a Rennane, S. (2019). *Workplace Accommodations and Labor Market Outcomes*. *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(3), 770-797. <https://doi.org/10.1002/pam.22148>

-
- 131 Mair, J., a Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of world business, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- 132 Manning, J. K., Cosby, A., Power, D., a Fogarty, E. S. (2022). *A systematic review of the emergence and utilisation of agricultural technologies in the classroom*. Agriculture, 12(6), 818. <https://doi.org/10.3390/agriculture12060818>
- 133 Marinaci, T., Russo, C., Savarese, G., Stornaiuolo, G., Faiella, F., Carpinelli, L., Navarra, M., Marsico, G., Mollo, M., (2023). *An Inclusive Workplace Approach to Disability through Assistive Technologies: A Systematic Review and Thematic Analysis of the Literature*. Soc. 2023, Vol. 13, Page 231 13, 231. <https://doi.org/10.3390/SOC13110231>
- 134 Marques A.L., Romeo M., Matalinares M., Yepes-Baldó M., (2020). *Managers' Conceptions and Their Effects on the Perception of Employees with Disabilities*. International Journal of Environmental Research and Public Health. 17(19), 1-14, DOI: 10.3390/ijerph17197039
- 135 Matoušek, O. (2011). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.
- 136 McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). *Mental and physical wellbeing during unemployment: A meta-analytic study*. Journal of Applied Psychology, 90(1), 53-76. doi:10.1037/0021-9010.90.1.53
- 137 Meerburg, B.G., Korevaar, H., Haubenhof, D.K., Blom-Zandstra, M., van Keulen, H. (2009). *The changing role of agriculture in Dutch society*. J. Agric. Sci., 147, 511–521. doi:10.1017/S0021859609990049
- 138 Menozzi, M., Von Buol, A., Waldmann, H., Kundig, S., Krueger, H., Spieler, W. (1999). *Training in ergonomics at VDU workplaces*, Ergonomics, Vol. 42, No. 6, 835-845, doi: 10.1080/001401399185324.
- 139 Metzler, Christoph, Anika Jansen and Andrea Kurtenacker. (2020). *Betriebliche Inklusion Von Menschen Mit Behinderung in Zeiten Der Digitalisierung*. Accessed 05.10.20. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Betriebliche_Inklusion.pdf.

-
- 140 Migliore, A., Mank, D., Grossi, T., Rogan, P., (2007). *Integrated employment or sheltered workshops: Preferences of adults with intellectual disabilities, their families, and staff*. J. Vocat. Rehabil. 26, 5–19.
- 141 Mihanović, V. (2011). *Disability in the context of a social model*, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, Vol. 47, No. 1, 72-86.
- 142 Mind. (2013). *Feel better outside, feel better inside: Ecotherapy for mental well-being, resilience and recovery*.
- 143 Mogk J. E., Wiatkowski S., Weindorf M. J. (2010). *Promoting urban agriculture as an alternative land use for vacant properties in the city of Detroit: Benefits, problems and proposals for a regulatory framework for successful land use integration*. Wayne L. Rev. 56: 1521.
- 144 Moizer, J. a Tracey, P. (2010). *Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability*. Systems research and behavioral science, 27(3), 252-266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>
- 145 Mölders, T. (2013). *Multifunctional agricultural policies: Pathways towards sustainable rural development?* Int. J. Sociol. Agric. Food, 21, 97–114. <https://doi.org/10.48416/ijaf.v21i1.157>
- 146 Monceaux, A., (2015). *Repetition and mastery*. J. Cases Educ. Leadersh.
- 147 Morris M., Schindehutte M., Allen, J. (2003). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. Journal of Business Research. 58, p. 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- 148 Moudrý J., Procházková H., Chovanec T., Hudcová E. (2017). *Social farming introduction of the concept and the current situation in the Czech Republic*. In Rural development 2017: bioeconomy challenges: proceedings of the 8th international scientific conference, 23-24 November, Aleksandras Stulginskis University, p. 1207-1212. DOI:10.15544/RD.2017.216
- 149 Munćan, P. a Božić, D. (2017). *Farm Size as a Factor of Employment and Income of Members of Family Farms*. Ekon. Poljopr. 64, 1483–1498, doi:10.5937/EKOPOLJ1704483M.
- 150 Murray J., Elsey H., Gold R. (2016). *Care farming and probation in the UK*. Green Exercise. Routledge, 130-140. ISBN9781315750941

-
- 151 Narayanan, S., Terris, E., (2020). *Inclusive Manufacturing: The Impact of Disability Diversity on Productivity in a Work Integration Social Enterprise*. *Manuf. & Serv. Oper. Manag.* 22, 1112–1130. <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0940>
- 152 Nazzaro C., Uliano A., Marotta G. (2021). *Drivers and Barriers towards Social Farming: A Systematic Review*. *Sustain.* 13, 14008, doi:10.3390/SU132414008.
- 153 Nicolosi, A. et al. (2021). *Social Farming in the Virtuous System of the Circular Economy*. An Exploratory Research. *Sustainability* 13.2 (2021): 989. <https://doi.org/10.3390/su13020989>
- 154 Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- 155 Nyssens, M. (2008). The Third Sector and the social inclusion agenda: the role of social enterprises in the field of work integration. In S.P. Osborne (Ed.), *The Third Sector in Europe: Trends and Prospects* (pp. 87–101). Routledge, Taylor & Francis Group.
- 156 Ondrasek G., Horvatinec J., Kovačić M.B., Reljić M., Vinceković M., Rathod S., Bandumula N., Dharavath R., Rashid M.I., Panfilova O., et al. (2023). *Land Resources in Organic Agriculture: Trends and Challenges in the Twenty-First Century from Global to Croatian Contexts*. *Agron.* 13, 1544, doi:10.3390/AGRONOMY13061544.
- 157 Oosting S. J., Ferwerda-van Zonneveld R. T., Kijlstra A. (2012). *Care farms as a short break service for children with Autism Spectrum Disorders*. *NJAS Wageningen Journal of Life Sciences*, 59(1-2), 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2012.01.001>
- 158 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1998). *Agriculture in a Changing World: Which Policies for Tomorrow?* <https://doi.org/10.1787/dcr-1998-en>
- 159 Orsini S., Padel S., Lampkin N. (2018). *Labour Use on Organic Farms: A Review of Research since 2000*. *Org. Farming* 4, 7–15, doi:10.12924/OF2018.04010007.

-
- 160 Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16, 1-25. DOI:10.17705/1CAIS.01601
- 161 Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology-A Proposition in a Design Science Approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.
- 162 Osterwalder, A., a Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. African Journal of Business Management, 5, 1-5.
- 163 Palesangi, M. (2012) *Pemuda Indonesia dan Kewirausahaan Sosial*. Seminar Nasional Competitive Advantage 2012, Jombang, Indonesia. Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum.
- 164 Parrish, B. D. (2010). *Sustainability driven entrepreneurship: Principles of organization design*. Journal of Business Venturing, 25(5), 510-523, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.005>
- 165 Pedersen I, Ihlebæk C, Kirkevold M. (2012). *Important elements in farm animal assisted interventions for persons with clinical depression: a qualitative interview study*. Disabil Rehabil. 34(18):1526-34. doi: 10.3109/09638288.2011.650309.
- 166 Pedersen I, Nordaunet T, Martinsen EW, Berget B, Braastad BO (2011). *Farm animal assisted intervention: relationship between work and contact with farm animals and change in depression, anxiety, and self-efficacy among persons with clinical depression*. Issues Ment Health Nurs.;32(8):493-500. doi: 10.3109/01612840.2011.566982.
- 167 Pei Y., Niu L., Li H., Sergeev M., Yermolin D., Yermolina G., Alexandrovskaya L.N., Rosenthal O.M., Filimonova N.G., et al. (2019). *Crowdfunding as the Way of Projects Financing in Agribusiness*. IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci. 315, 022098, doi:10.1088/1755-1315/315/2/022098.
- 168 Perry M., Calder A., Ingham T., Pinilla-Roncancio M., Caicedo N.R. (2022). *Legislation on Disability and Employment: To What Extent Are Employment Rights Guaranteed for Persons with Disabilities?* Int. J. Environ. Res. Public Heal. 5654, doi:10.3390/IJERPH19095654.

-
- 169 Pölling B., Prados M., Torquati B., Giacchè G., Recasens X., Paffarini C., Alfranca O., Lorleberg, W.(2017). *Business models in urban farming: A comparative analysis of case studies from Spain, Italy and Germany*. *Moravian Geographical Reports*,25(3) 166-180. <https://doi.org/10.1515/mgr-2017-0015>
- 170 Prestevik A. S., Nebell I., Pettersen I. (2013). *Aktør og markedsanalyse av Inn på tunet Participant- and market analysis of 'Into the Farmyard'* (Vol. 4). Oslo: Norsk Institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- 171 Pronti A. a Pagliarino E. Not Just for Money. (2019). *Crowdfunding a New Tool of Open Innovation to Support the Agro-Food Sector*. Evidences on the Italian Market. *J. Agric. Food Ind. Organ.* 17, doi:10.1515/JAFIO-2017-0016/MACHINEREADABLECITATION/RIS.
- 172 Qastharin, A. R. (2016). *Business model canvas for social enterprise*. *Journal of Business and Economics* 7.4: 627-637.
- 173 Rabinowicz, E. (2014). *Farm Size: Why Should We Care? Taille Des Exploitations : Quel Est Le Problème? Betriebsgröße: Weshalb Ist Sie Überhaupt Wichtig?* *Euro-Choices* 13, 28–30, doi:10.1111/1746-692X.12048.
- 174 Ramos A.K., Duysen E., Yoder A.M. (2019). *Identifying Safety Training Resource Needs in the Cattle Feeding Industry in the Midwestern United States*. *Saf.* Vol. 5, Page 26 2019, 5, 26, doi:10.3390/SAFETY5020026.
- 175 Randall, A. (2002). *Valuing the outputs of multifunctional agriculture*. *European review of agricultural economics* 29.3: 289-307. <https://doi.org/10.1093/eurrag/29.3.289>
- 176 Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2017). *Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 111-129. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- 177 Renting, H., et al. (2009). *Exploring multifunctional agriculture. A review of conceptual approaches and prospects for an integrative transitional framework*. *Journal of environmental management* 90: S112-S123. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2008.11.014>
- 178 Rotheram, S., McGarrol, S., Watkins, F., (2017). *Care farms as a space of well-being for people with a learning disability in the United Kingdom*. *Health Place* 48, 123–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2017.10.001>
-

-
- 179 Sabattini, L., Villani, V., Czerniak, J.N., Mertens, A., Fantuzzi, C., (2017). *Methodological approach for the design of a complex inclusive human-machine system*, in: 2017 13th IEEE Conference on Automation Science and Engineering (CASE). pp. 145–150. <https://doi.org/10.1109/COASE.2017.8256094>
- 180 Santilli S., Ginevra M.C., Nota L. (2023). *Colleagues' Work Attitudes towards Employees with Disability*. Eur. J. Investig. Heal. Psychol. Educ. 13, 130–140, doi:10.3390/EJIHPE13010009.
- 181 Scuderi A., Timpanaro G., Cacciola S. (2014). *Development policies for social farming in the EU-2020 strategy*. Calitatea, 15:76-82
- 182 Seelos, C. a Mair, J. (2004). *Social Entrepreneurship: The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development*. Barcelona: Center for Business Society, IESE Business School University of Navarra. DOI:10.2139/ssrn.701181
- 183 Sempik J., Hine R. I., Wilcox D., eds. (2010). *Green Care: A Conceptual Framework [research report]*. Loughborough University. ISSN: 978-1-907382-23-9
- 184 Sempik, J. (2010), *Green care and mental health: gardening and farming as health and social care*, Mental Health and Social Inclusion, Vol. 14 No. 3, pp. 15-22. <https://doi.org/10.5042/mhsi.2010.0440>
- 185 Sgroi, F. (2022). *Social Agriculture Is a Strategy to Prevent the Phenomenon of Abandonment in Mountain Areas and Areas at Risk of Desertification*. J. Agric. Fo-od Res. 10, 100454, doi:10.1016/J.JAFR.2022.100454.
- 186 Shubiak, P., & Kauffman, C. (2016). *Social enterprise: Creating employment opportunities for people with disabilities*. Social Innovations Journal.
- 187 Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S.M., Blanck, P., (2014). *Accommodating Employees With and Without Disabilities*. Hum. Resour. Manage. 53, 593–621. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21607>
- 188 Simões, A.C., Pinto, A., Santos, J., Pinheiro, S., Romero, D., (2022). *Designing human-robot collaboration (HRC) workspaces in industrial settings: A systematic literature review*. J. Manuf. Syst. 62, 28–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.11.007>

-
- 189 Slavickiene A. a Savickiene, J. (2014). *The evaluation of small and medium farms' economic viability in the new EU countries*. Journal of International Scientific Publications 8: 843-55.
- 190 Sparviero, S. (2019). *The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas*. Journal of social entrepreneurship 10.2: 232-251. DOI:10.1080/19420676.2018.1541011
- 191 Stanco M., Nazzaro C., Lerro M., Marotta G. (2020). *Sustainable Collective Innovati-on in the Agri-Food Value Chain: The Case of the "Aureo" Wheat Supply Chain*. Sustain. 12, 5642, doi:10.3390/SU12145642.
- 192 Stoknes P.E., Soldal O.B., Hansen S., Kvande I., Skjelderup S.W. (2021). *Willingness to Pay for Crowdfunding Local Agricultural Climate Solutions*. Sustain. 13, 9227, doi:10.3390/SU13169227/S1.
- 193 Stratton A.E., Wittman H., Blesh J. (2021). *Diversification Supports Farm Income and Improved Working Conditions during Agroecological Transitions in Southern Brazil*. Agron. Sustain. Dev. 41, 1–22, doi:10.1007/S13593-021-00688-X/FIGURES/5.
- 194 Strinlund L., Abrandt - Dahlgren M., Stahl Cc. (2019). *Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study*. Disability and Rehabilitation, 41(24), 2910-2917, DOI: 10.1080/09638288.2018.1481150.
- 195 Su, H., Wong, J., Kudla, A. et al. (2023). *Disability Phenotypes and Job Accommodations Utilization Among People with Physical Disability*. J Occup Rehabil 33, 352–361 . <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10078-z>
- 196 Sulphay, M. M. a Alkahtani, N. S. (2017). *Economic security and sustainability through social entrepreneurship: the current Saudi scenario*, Journal of Security and Sustainability Issues 6(3): 479-490. [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3\(12\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3(12))
- 197 Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Pra-ha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 198 Teasdale, S. (2010). *How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 22.2: 89-107. DOI:10.1080/10495141003601278

-
- 199 Tej J., Vagaš M., Taha V.A., Škerháková V., Harničárová M. (2021). *Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees*. *Sustain.* Vol. 13, Page 13923 2021, 13, 13923, doi:10.3390/SU132413923.
- 200 Teletov A., Nagornyi Y., Letunovska N., Shevliuga O. (2017). *Competitive and sustainable technological development: focus on business enterprises*, *Journal of Security and Sustainability Issues* 6(3): 491-500. [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3\(13\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3(13))
- 201 Terziev, V. (2017). *Social Entrepreneurship as an Opportunity to Model an Active Social Program*. *Sociology of Innovation eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3149017>.
- 202 Tholkappian, C. (2018). *Zaměstnanost v ekologickém a konvenčním zemědělství: Případová studie okresu Erode v Tamil Nadu*. *Mezinárodní žurnál výzkumu*, 1, 325-330.
- 203 Tomeš, I. (2014). *Sociální služby dnes a zítra*. *Fórum sociální práce*, ISSN: 2336-6664, 64-70
- 204 Tulla A., Vera A., Valdeperas N., Guirado C.(2018). *Social Return and Economic Viability of Social Farming in Catalonia: A Case Study Analysis*. *European Countryside*,10(3) 398-428. <https://doi.org/10.2478/euco-2018-0023>
- 205 Tulla, A.F. a Vera, A. Could (2019). *Social Farming Be a Strategy to Support Food Sovereignty in Europe?* *Land*, 8, 78. <https://doi.org/10.3390/land8050078>
- 206 Ujj, A., ed. (2017). *Social farming Best Practice Collection in Visegrad Countries*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- 207 Uliano A., Stanco M., Lerro M., Marotta G., Nazzaro C. (2022). *Evaluating Citizen-Consumers' Attitude toward High Social Content Products: The Case of Social Farming*. *Br. Food J.* 24, 4038–4053, doi:10.1108/BFJ-07-2021-0775/FULL/XML.
- 208 Van Der Ploeg J. D., Renting H., Brunori G., Knickel K., Mannion J., Marsden T., De Roest K., Sevilla-Guzmán E., Ventura F. (2017). *Rural development: From practices and policies towards theory*. In R. Munton (Ed.), *The Rural: Critical Essays in Human Geography* (1 ed., pp. 201-218). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315237213-11>
-

-
- 209 Van der Ploeg, Douwe J., Renting H. (2000). *Impact and potential: a comparative review of European rural development practices*. *Sociologia ruralis*, 529-543. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00165>
- 210 Van der Ploeg, J.D. (2008). *The New Peasantries: Struggles for Autonomy and Sustainability in an Era of Empire and Globalization (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773164>
- 211 Van Huylenbroeck, G, et al. (2007). *Multifunctionality of agriculture: a review of definitions, evidence and instruments*. *Living reviews in landscape research* 1.3, 1-43. <http://dx.doi.org/10.12942/lrlr-2007-3>
- 212 Van Huylenbroeck, G. a Durand, G. (2003). *Multifunctionality and rural development: a general framework*. In: *Multifunctional agriculture: A new paradigm for European agriculture and rural development*. Ashgate Publishing, 1-16.
- 213 Vassalos, M., Karanikolas, P., Yingbo, L. (2015). *Investigating the impact of farm characteristics, socioeconomic characteristics and of the single farm payment on the viability of farms: the case of Greece*. [In] *Agricultural & Applied Economics Association and Western Agricultural Economics Association Annual Meeting*, San Francisco, CA, July 26-28
- 214 Vedeler, J.S. (2022). *How Is Disability Addressed in a Job Interview?* *Disabil. Soc.*, doi:10.1080/09687599.2022.2162860.
- 215 Vera A., Badia A., Tulla A. (2011). *Desarrollo local en el Pirineo Catalán: impulso económico y uso sostenible del territorio*. *Finisterra* 46.92. DOI:10.18055/Finis1308
- 216 Vereijken, P.H. (2002). *Transition to multifunctional land use and agriculture*. *NJAS*, 50, 171–179. [https://doi.org/10.1016/S1573-5214\(03\)80005-2](https://doi.org/10.1016/S1573-5214(03)80005-2)
- 217 Vik, J., Farstad, M. (2009). *Green care governance: Between market, policy and intersecting social worlds*. *Journal of Health Organization and Management*, 23, 539-553. doi: 10.1108/14777260910984023.
- 218 Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., Corbière, M., (2018). *Disability and employment – overview and highlights*. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 27, 40–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>

-
- 219 Vuong, T.D.N., Nguyen, L.T., (2022). *The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review*. Sustainability 14. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- 220 Wehman, P.H., Schall, C.M., McDonough, J., Kregel, J., Brooke, V., Molinelli, A., Ham, W., Graham, C.W., Erin Riehle, J., Collins, H.T., Thiss, W., (2014). *Competitive Employment for Youth with Autism Spectrum Disorders: Early Results from a Randomized Clinical Trial*. J. Autism Dev. Disord. 44, 487–500. <https://doi.org/10.1007/s10803-013-1892-x>
- 221 Weil, D. (2009). *Economic Growth*. Boston: Pearson International Edition. ISBN 978-0321-56436-8.
- 222 Willems, M. (2012). *Social farming: green care and social and health policies, Opinion of the European Economic and Social Committee*, Brussels. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012IE1236>
- 223 Wilson, F., & Post, J. E. (2013). *Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation*. Small Business Economics, 40(3), 715-737. DOI:10.1007/s11187-011-9401-0
- 224 Wiskerke J.S.C., Bock B.B., Stuiver M., Renting H. (2003). *Environmental cooperatives as a new mode of rural governance*. NJAS, 51, 9–25. [https://doi.org/10.1016/S1573-5214\(03\)80024-6](https://doi.org/10.1016/S1573-5214(03)80024-6)
- 225 Wong, J., Kallish, N., Crown, D. et al. (2021). *Job Accommodations, Return to Work and Job Retention of People with Physical Disabilities: A Systematic Review*. J Occup Rehabil 31, 474–490. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09954-3>
- 226 Yu, Y., Appiah, D., a Zulu, B. (2024). *Integrating rural development, education, and management: Challenges and strategies*. Sustainability, 16(15), 6474. <https://doi.org/10.3390/su16156474>
- 227 Zhu, X., Law, K.S., Sun, C. (Timothy), Yang, D., (2019). *Thriving of employees with disabilities: The roles of job self-efficacy, inclusion, and team-learning climate*. Hum. Resour. Manage. 58, 21–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21920>
-

-
- 228 Zickafoose A., Ilesanmi O., Diaz-Manrique M., Adeyemi A.E., Walumbe B., Strong, R., Wingenbach G., Rodriguez M.T., Dooley, K. Barriers and Challenges (2024). *Affecting Quality Education (Sustainable Development Goal #4) in Sub-Saharan Africa by 2030*. *Sustain.*16, 2657, doi:10.3390/SU16072657.
- 229 Zott C., Amit R., Massa L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Internetové zdroje

- 1 Boyer, David, Heather Creech, Leslie Paas. (2008). *Report for SEED Initiative Research Programme: Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*. [online] International Institute for Sustainable Development. [cit. 15. 1. 2023] Dostupné z: https://www.iisd.org/system/files/publications/seed_factors_startup.pdf
- 2 *Adapting Your Workplace Strategy to Accommodate Disabled Employees*. (n.d.). 6q.io. [online] [cit. 13. 11. 2023] Dostupné z: <https://www.6q.io/adapting-your-workplace-strategy-to-accommodate-disabled-employees/>
- 3 Burkett, I. (2010). *Sustainable Social Enterprise: What does this Really Mean?*. [online] Foresters Community Finance, 1, 1-4, [cit. 25. 6. 2023] Dostupné z: <https://oxford-abstracts.s3.amazonaws.com/81ec8c81-93db-4fd5-93b7-5d6810562914.pdf>
- 4 Čačija, L.N. (2013) *Fundraising in the Context of Nonprofit Strategic Marketing: Toward a Conceptual Model Available* [online] [cit. 15. 10. 2023] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/285951465_Fundraising_in_the_context_of_nonprofit_strategic_marketing_Toward_a_conceptual_model#full-text
- 5 Čačija, L.N.(2016) *The Nonprofit Marketing Process and Fundraising Performance of Humanitarian Organizations: Empirical Analysis Available* [online] [cit. 23. 9. 2023]: Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317772097_The_nonprofit_marketing_process_and_fundraising_performance_of_humanitarian_organizations_Empirical_analysis#full-text
- 6 Da Rocha, S.M., Almassy, D., Pinte, L. (2017). *Social and Cultural Values and Impacts of Nature-Based Solutions and Natural Areas*. [online] [cit. 18. 6. 2023] Dostupné z: https://www.naturvation.eu/sites/default/files/result/files/social_and_cultural_values_and_impacts_of_nature-based_solutions_and_natural_areas.pdf
- 7 European Commission (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Social Business Initiative Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. – [Electronic Resource]. - [online] [cit. 19. 6. 2023] Dostupné z:

- 8 Freitichová, J. (2013). *Zdravotně postižení se v době krize stávají pro zaměstnavatele čím dál více ekonomicky zajímavými*. [online] [cit. 11. 5. 2023] Hospodářské noviny. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-60018760-problem-neni-v-legislative-ale-v-nasich-hlavach>
- 9 How Companies Can Support People with Disabilities at Work. (2020). World Economic Forum. [online] [cit. 15. 9. 2023] Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2020/12/how-companies-support-people-disabilities-work/>
- 10 How to Create Accessible Workplaces for Employees With Mobility Impairments. (n.d.). [online] [cit. 11. 9. 2023] Dostupné z: [InclusionHub. https://www.inclusionhub.com/](https://www.inclusionhub.com/)
- 11 Hulgård, L. (2010). *Discourses of Social Entrepreneurship: Variations of the same Theme? European Research Network*. [online] EMES Working Papers Bind 2010 Nr. 1 [cit. 3. 3. 2023] Dostupné z: https://base.socioeco.org/docs/wp_10-01_hulg_rd__web_.pdf
- 12 Nurturing mental health and well-being using ordinary farms. (2023). Emerald Insight. [online] [cit. 1. 8. 2023] Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83982-123-920231007/full/html>
- 13 SafeMinds. (2023). Therapeutic farming provides benefits for individuals with ASD and IDD. [online] [cit. 3. 10. 2023] Dostupné z: <https://safe-minds.org/news/therapeutic-farming-provides-benefits-for-individuals-with-asd-and-idd/>
- 14 Social Farms & Gardens. (n.d.). Care farming introduction. [online] [cit. 5. 8. 2023] Dostupné z: <https://www.farmgarden.org.uk>
- 15 Sokolovský, T. et al., (2014). *Manuál pro zaměstnávání OZP na volném trhu práce. Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce*. [online] [cit. 13. 9. 2023] Dostupné z: https://spcsr.cz/files/manual_pro_zamestnavani_ozp_final_22-10-2013.pdf
- 16 Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2013. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Diverzita a integrace jako součást odpovědné firmy*. Sociální dialog. [online] [cit. 13. 9. 2023] Dostupné z: http://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavani_OZP.pdf

-
- 17 Talam, V. (2024). *Is Past Performance a Good Predictor of Future Potential?* Available [online]. [cit. 9. 11. 2023] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/46437632_Is_Past_Performance_a_Good_Predictor_of_Future_Potential.
 - 18 TESSEA ČR, 2017. *Definice a principy sociálního podniku* [online]. Praha [10. 10. 2023]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/principy-socialniho-podniku>
 - 19 Training Industry. (2023). *5 Myths About Employees With Disabilities — Busted*. [online] [cit. 8. 12. 2023] Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/inclusion/5-myths-about-employees-with-disabilities-busted/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Plátno podnikatelského modelu (Osterwalder a Pigneur 2010).	45
Obrázek 2: Upravené plátno podnikatelského modelu pro sociální podniky (Qastharin 2016)	47
Obrázek 3: Social enterprise model Canvas (Sparviero, 2019)	48

Seznam grafů:

Graf 1: Počet zaměstnanců ve vazbě na velikost podniku dle výměry	65
Graf 2: Režim hospodaření a počet zaměstnanců se znevýhodněním	66
Graf 3: Počet znevýhodněných zaměstnanců a druh zemědělské produkce	67
Graf 4: Počet znevýhodněných zaměstnanců v podnicích dle režimu hospodaření .	69
Graf 5: Doba zaměstnávání zaměstnanců se znevýhodněním	70
Graf 6: Druhy pracovních úvazků u zaměstnanců se znevýhodněním	71
Graf 7: Ochota podniků pro zaměstnávání zaměstnanců se znevýhodněním	72
Graf 8: Četnost využívání specifických školení.....	73
Graf 9: Četnost znevýhodněných zaměstnanců v podnicích se dvěma podmínkami: "Bez úprav" a „S novými úpravami" .	73
Graf 10: Počet znevýhodněných zaměstnanců v podnicích, které obdržely finanční podporu a ty, které finanční podporu neobdržely.	75
Graf 11: Počet znevýhodněných zaměstnanců a vliv fundraisingových aktivit	77
Graf 12: Hodnocení finanční efektivnosti podpory podle důvodu zaměstnávání znevýhodněných osob	78
Graf 13: Spolupráce podniků s externími organizacemi.....	80
Graf 14: Produktivita práce s p-hodnotami – farma A.....	91
Graf 15: Produktivita práce s p-hodnotami - farma B.....	92

Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory úspěchu pro udržitelnost sociální farmy dle Boyera et. al (2008)	43
Tabulka 2: Ukazatele výkonnosti sociální farmy pro udržitelnost dle Boyera et. al (2008)	43
Tabulka 3: Schématické znázornění výsledků Přizpůsobení prostor pro zaměstnance se znevýhodněním v rozdělení dle počtu zaměstnanců.....	74
Tabulka 4: Schématické znázornění výsledků Významu externí finanční podpory v rozdělení dle počtu zaměstnanců	75
Tabulka 5: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA A část 1/2	81
Tabulka 6: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA B část 1/2.....	82
Tabulka 7: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA A část 2/2	83
Tabulka 8: Výsledky analýzy dat – Specifické potřeby FARMA B část 2/2.....	84

Seznam použitých zkratk

V dokumentu jsou použity následující zkratky:

BMC	Business Model Canvas
CF	Care Farming
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
ČR	České republika
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
ESG	Environmental, Social, and Governance
ESIF	European Structural and Investment Funds (Evropské strukturální a investiční fondy)
GC	Green Care
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NBS	Nature-Based Solutions (projekty zaměřené na technologie a řešení inspirovaná přírodou)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RSE	Rural Social Economy (Venkovská sociální ekonomika)
SEMC	Social Enterprise Model Canvas
SF	Social farming (sociální zemědělství)