

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Marta Doležalová

**Pojetí supervize v sociálních firmách v podmínkách České
republiky**

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2010

Prohlášení

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

V Praze dne 9.11. 2009

Marta Doležalová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala PhDr. Zuzaně Havrdové za vedení mé práce a cenné připomínky k jejímu zpracování. Poděkování také patří všem kolegům věnujícím se tématu sociální ekonomiky a podnikání, kteří mi poskytli informace a zkušenosti z jejich praxe. V neposlední řadě děkuji všem blízkým za podporu, porozumění a trpělivost.

Obsah:

Anotace	7
Úvod	8
I. Sociální ekonomika v České republice	10
1. Definice základních pojmů	10
1.1. Sociální ekonomika	10
1.2. Sociální podnikání	12
1.3. Sociální podnik	13
1.4. Sociální firma	14
2. Subjekty sociální ekonomiky v České republice	16
2.1. Sociální družstva	16
2.2. Nadace a nadační fondy	16
2.3. Obecně prospěšné společnosti	17
2.4. Občanská sdružení	17
2.5. Církev, náboženské společnosti a jejich zařízení	17
3. Legislativa v prostředí ČR	18
3.1. Občanský zákoník	18
3.2. Obchodní zákoník	18
3.3. Zákon o daních z příjmu	19
3.4. Zákon o zaměstnanosti	19
3.5. Zákoník práce	19
3.6. Zákon o sociálních službách	20
4. Podpora sociálního podnikání	21
4.1. Strategické dokumenty	21
4.2. Podporující subjekty sociální ekonomiky	23
4.2.1. Státní subjekty	24
4.2.2. Nestátní subjekty	25
4.2.3. Zahraniční subjekty	28
5. Cílové skupiny sociální firem – osoby se znevýhodněním	31
6. Provázanost sociální práce s činností sociálních podniků	34
6.1. Chráněné a tréninkové pracoviště	34

6.2. Socioterapeutické dílny	35
6.3. Agentury podporovaného zaměstnávání	35
6.4. Sociální firma	35
II. Rozvoj lidských zdrojů v sociálních firmách	37
1. Metody podpory a rozvoje zaměstnanců ve firmách	37
1.1. Vzdělávání	38
1.1.1. Druhy a formy vzdělávání	39
1.1.2. Metody vzdělávání	39
2. Metody rozvoje a podpory zaměstnanců v sociálních firmách	41
2.1. Vzdělávání v sociálních firmách	41
2.2. Koučink	42
2.2.1. Cíle	42
2.2.2. Druhy	43
2.2.3. Aktéři	43
2.2.4. Teoretické zakotvení koučinku v sociálních firmách	45
2.3. Supervize	47
2.3.1. Vymezení supervize	48
2.3.2. Aktéři supervize	48
2.3.3. Cíle a funkce supervize	50
2.3.4. Druhy supervize	51
2.4. Teoretické zakotvení supervize v sociálních firmách	53
3. Příklad praxe ze zahraničí	55
4. Shrnutí situace v ČR	59
III. Průzkum práce s lidskými zdroji v sociálních firmách	60
1. Myšlenkový koncept výzkumu	60
2. Cíle výzkumu	60
3. Použitá metoda výzkumu a technika sběru dat	61
3.1. Technika sběru dat	61
4. Výzkumný vzorek	62
5. Struktura rozhovoru	64
6. Průběh výzkumu a způsob zpracování dat	67

6.1. Příprava interview	67
6.2. Průběh interview	67
6.3. Analýza dat	68
IV. Shrnutí získaných poznatků	69
1. Charakteristika zkoumaných firem	69
2. Poslání a priority zapojených firem	72
3. Organizační schéma	74
4. Motivace zaměstnanců v sociálních firmách	75
5. Struktura organizace z pohledu rozvoje zaměstnanců	77
6. Supervize v sociálních firmách	79
6.1. Zavádění supervize - vstupní požadavky	82
6.2. Kritérium výběru supervizora	83
6.3. Zaměření supervize	84
6.4. Kontext poskytování supervize	86
6.5. Místo supervize v sociálních firmách	88
6.6. Hodnocení přínosu supervize v sociálních firmách	90
Závěr	93
Seznam bibliografických záznamů	96
Přílohy	103

Anotace

Účelem této práce je zpracování informace o aplikaci a možnostech využívání supervize v sociálních firmách a podnicích pracujících na sociálně ekonomické bázi.

V teoretické části jsou popsány teoretické základy principů sociální ekonomiky, podmínky sociálních firem a jejich systém práce se zaměstnanci a ze sociálního hlediska s uživateli. Dále je zde rozpracováno teoretické zakotvení supervize, její druhy, formy a možnosti uplatnění. Empirická část je realizována kvalitativním výzkumem zaměřeným na zmapování současné situace poskytování supervize v sociálních firmách a specifik uplatňování supervizních prvků práce v jednotlivých podnicích. Celou práci poté doplňuje aktuální seznam zahraniční i česky psané literatury, referující o sociální ekonomice, sociálních firmách a systémech práce v rámci těchto specifických sociálních služeb.

Annotation

The aim of this work is processing of information about application and possibilities of using supervision in social firms and enterprises which work on social economic base.

In theoretical part of this work are described the basic principles of social economic, conditions of social firms and their system of work with employees, and with clients if we see it from social point of view. Further there is developed the Theory of supervision, its kinds, forms and possibilities of using. The empirical part is realised by qualitative research focused on mapping of present situation in provision of supervision in social firm and it's specific in each other enterprises. Whole work is extended by the actual list of Czech and foreign literature reviewing about social economic, social firms and the system of work in terms of these specific social services.

Úvod

Pro téma své diplomové práce jsem si zvolila „místo“ supervize v sociálních firmách. Určení tématu ovlivnily 3 základní fakta v mém profesním životě. Prvním z nich bylo studium oboru supervize, získávání poznatků o poskytování supervize a zamyšlení se nad jejími možnostmi, co se týká škály působnosti. Druhým faktem bylo mé profesní začlenění. Během studia jsem získala pozici vedoucího projektu, jehož cílem bylo zavedení a zprovoznění chodu dvou pracovišť, která se po ukončení projektu měla svým statutem stát sociální firmou. Měla jsem tudíž možnost být u samého zrodu, při tvorbě konceptu, podílení se na organizačních systémech. Během vývoje a zvláště po spuštění provozů jsme taktéž začali řešit otázku podpory zaměstnanců, a to jak klientů, tak odborných pracovníků. Na základě tohoto jsem se zúčastnila zahraniční stáže v belgickém Ghentu, které jsem se účastnila v rámci projektu Sociální firma jako cesta sociálního podnikání. Zde jsem měla možnost navštívit 4 sociální firmy, z nichž každá poskytuje své služby jiné cílové skupině (drogově závislí, migranti, dlouhodobě nezaměstnaní aj.) a shlédnout a získat informace o jejich fungování a procesním řízení. Zde mne velmi zaujalo, že tyto firmy pracují se svými klienty, i odbornými zaměstnanci i v rámci poskytování podpůrných služeb. V každé z těchto zařízení poskytovali podporu zaměstnancům, která nesla prvky supervizní práce, ale byla nazývána různými způsoby (counselling, job coaching atd.).

Vzhledem k tomu, že v naší republice se tématu sociální ekonomiky a sociálním firmám nyní intenzivně věnuje spíše neziskový sektor, který se zabývá jeho začleněním, standarty a dalšími spíše teoreticko procesními tématy, více se hovoří o sociálních firmách jako jedné z důležitých cest rozvoje neziskového sektoru. Hovoří se o tomto konceptu jako o cestě řešení pro sociokulturně znevýhodněné v republice. Na základě těchto podkladů mi přišlo potřebné přinést podklad pro návrh řešení sociální stránky těchto firem, to znamená, jaká je péče o zaměstnance sociálních firem, které jsou svým konceptem na pomezí sociálních služeb a ekonomického, na zisk zaměřeného, sektoru a jaké faktory ovlivňují systém této podpory.

Na základě tohoto konceptu jsem navázala kontakt s organizacemi, které na poli sociální ekonomiky v naší republice pracují, a to ať na teoretickém zakotvení, tak i přímo v praktické aplikaci, tzn. provozují sociální firmu.

Cílem teoretické části práce je zachytit současnou podobu sociální ekonomiky v českém prostředí, vymezit teoretické vstupy, příklady dobré praxe. Dalším cílem je seznámení s teorií supervizního procesu, jeho formami a metodami.

Na základě těchto informací je založena praktická, výzkumná část práce, která se věnuje mapování poskytování podpurné péče pro zaměstnance sociálních firem. Je založena na konkrétních zkušenostech sociálních podniků. Jsou zde prezentovány výstupy výzkumu mapování poskytování supervize v sociálních firmách v České republice, jejich potřeb a další skutečnosti, které při poskytování supervize v těchto firmách hrají důležitou roli.

Stěžejním cílem této práce je poskytnout informační vstup k poskytování supervize v sociálních firmách. Zda tato forma podpory zaměstnanců má v těchto podnicích své místo, jaké jsou zde možnosti, jaké jsou požadavky na základě zkušenosti ve zdejším prostředí v konfrontaci s možnostmi supervize a její nabídkou. Výstupem této části je zpracování náhledu na práci s lidskými zdroji v sociálních firmách pro účely orientace zakladatelům a odborným pracovníkům. Tato práce by měla poskytnout přehled „dobré praxe“ a nabídku možných řešení při zavádění podpory zaměstnanců v sociálních firmách.

I. Sociální ekonomika v České republice

1. Definice základních pojmů

V této části práce se budu věnovat vymezení základních teoretických pojmů vztahujících se k sociální ekonomice. Hovořím zde o pojetí v České republice, která je součástí Evropského společenství a z jejíchž principů a termínů vychází. Přesto jsou zde drobné nuance, které bych zde ráda zvýraznila. Důvodem pro volbu definic z našeho prostředí je i fakt, že sociální ekonomice z pohledu Evropských států již bylo věnováno pozornosti v příspěvcích z konferencí i v diplomových pracích. České pojetí doposud nebylo možno rozpracovat, z důvodu chybění podkladů a prozatímnímu vývoji základů sociální ekonomiky, které bylo završeno v červnu 2008. Budou zde vymezeny základní termíny potřebné pro porozumění dalšímu kontextu. Těmito termíny jsou sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální podnik a sociální firma.

1.1. Sociální ekonomika

Pojem sociální ekonomika nachází své místo v české společnosti v posledních pár letech, i přestože je Evropskou komisí deklarována jako důležitá. Její koncept vychází především z evropského kontextu, který dodnes hledá společnou terminologii. Nejvíce angažovanými zeměmi na poli sociální ekonomiky jsou bezesporu Francie, Velká Británie, Belgie, Itálie a Rakousko.

Pojetí sociální ekonomiky v podmínkách České republiky se značně liší, pohlédneme-li na tvůrce definice. Z tohoto pohledu můžeme rozlišit tři základní typy definic:

1. z ekonomického hlediska

Významným zástupcem věnujícím se sociální ekonomice v prostředí České republiky je Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v čele s Ing. Magdalénou Hunčovou.

Ta definuje sociální ekonomiku jako: „sociotvornou, tj. ekonomiku s pozitivními efekty na sociální soudržnost či sociální kapitál (souhrn pozitivních vazeb a vztahů mezi jednotlivci v komunitě, společnosti, soudržnost a potenciální zdroj rozvoje). Tyto efekty mohou mít vliv také na udržitelnost (života, krajiny, životního prostředí, genofondu, lidí v krajině

apod.). Jde tedy o ekonomiku taženou prací, na rozdíl od ziskově orientované ekonomiky tažené kapitálem, i když se obě mohou pohybovat na trhu. Jde o ekonomiku společenskou, spolkovou, demokratickou, poskytujícím způsobem sobě vlastním osobám a komunitám „rovné příležitosti“ k sociálnímu začlenění, začlenění do trhu práce“ (Hunčová, 2008)

2. z koncepčně teoretického hlediska

V této skupině má hlavní pozici sdružení organizací zastřešených pod projektem Národní Tématické Sítě CIP EQUAL, který se v roce 2008 po ukončení projektu seskupil v obecně prospěšnou společnost Nová Ekonomika, o.p.s. V rámci jejich činnosti byla sociální ekonomika definována takto: „Jedná se o souhrn autonomních soukromých aktivit, uskutečňovaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní komunitě především prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika je orientovaná na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a environmentálního. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách. Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky a organizace podporující jejich činnost v oblasti vzdělávání, poradenství a financování.“ (Sociální ekonomika, 2008)

3. z praxe

V této skupině se často angažují samotné sociální firmy a je zde hmatatelný důraz na lidský faktor sociálních firem. Definice sociální ekonomiky z této sféry zájmu je: „Sociální ekonomika je odvětví ekonomiky zaměřené na zmírňování rozdílů ve společnosti. Nesleduje dosažení zisku, ale finanční soběstačnost (i když často s využitím dotačních titulů) je pro fungování systému SE zásadní. Cílem tohoto odvětví je začleňování znevýhodněných osob různých skupin do společnosti a působení na jejich zvyšování soběstačnosti. Z hlediska právní formy v oblasti sociální ekonomiky mohou působit neziskové, příspěvkové organizace různých zřizovatelů. (možná i rozpočtové a ziskové)“. (Úřad práce, 2009)

Z výše uvedených definic je zviditelněný široký rozsah působnosti sociální ekonomiky. Vzniká nám tím prostor pro činnost širokého spektra institucí. V současné době není nikde vymezené, které subjekty jsou aktéry a které již nikoliv. V České

republiky nyní převládá názor, že právní forma subjektů není rozhodující, principiálním je sledování obecně prospěšných cílů uvedených ve stanovách. Jako subjekty jsou uváděny sociální podniky a organizace, podporující jejich činnost v oblasti vzdělávání, poradenství a udržitelného rozvoje. (Úřad práce, 2009) Ve srovnání, Evropská komise řadí mezi subjekty sociální ekonomiky družstva, vzájemné spolky, spolky, sdružení a dobrovolnické organizace, nadace a sociální podniky.

1.2. Sociální podnikání

Podle Obchodního zákoníku České republiky je podnikání „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku. Jestliže si představíme v roli takového podniku subjekt, který své poslání naplnil nikoliv maximalizací zisku, ale maximalizací veřejně prospěšného užítku, a případný zisk z podnikání opět vrací zpět k posílení tohoto užítku, hovoříme v tomto případě o sociálním podnikání. Přesnější definici udává uskupení kolem Národní tématické sítě CIP EQUAL, jejíž znění je: „Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje“. (Úřad práce, 2009)

Sociální podnikání musí splňovat základní atributy. Je zaměřené na řešení otázek zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místní rozvoj. Svojí činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociální kapitálu, především na místní úrovni (Hunčová, 2007).

České pojetí sociálního podnikání je vymezeno velmi široce. Je zde kladen důraz na zaměstnávání znevýhodněných osob, Patří do něho i poskytování obecně prospěšných služeb společnosti v oblasti sociálního začleňování a místního rozvoje, včetně ekologicky orientovaných činností, jsou zde zahrnuti i jednotlivci ze sociálně znevýhodněných skupin, kteří podnikají a v neposlední řadě doplňkové činnosti nestátních neziskových organizací s cílem použití získaných výnosů do hlavní obecně prospěšné činnosti těchto organizací.

Během prvních let praxe sociálních podniků u nás se zdařilo na základě diskuzí a přínosů z praxe vymezit klady sociálního podnikání v českých podmínkách. Patří mezi ně zejména:

- 1) podpora vlastní aktivity lidí – podpora jejich sebedůvěry, smysluplnost práce, přeměna statusu klienta na zaměstnance
- 2) přínos etického rozměru do podnikání – založení na hodnotách
- 3) úspora státních prostředků – rozšíření nabídky služeb a zboží, snížení závislosti na státu
- 4) snižování nezaměstnanosti a závislosti na veřejné podpoře
- 5) podpora místního komunitního rozměru lidského života a využívání místního potenciálu
- 6) propojení soukromého, veřejného a neziskového sektoru (Francová, 2009)

1.3. Sociální podnik

Subjektem sociálního podnikání je sociální podnik tj. právnická osoba nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku; sociální podnik musí mít příslušné živnostenské oprávnění. Principy sociálního podniku poté jsou stanoveny takto:

1. obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statusu
2. participace, demokratické rozhodování a sociální kapitál
3. specifické financování a použití zisku
4. místní rozměr

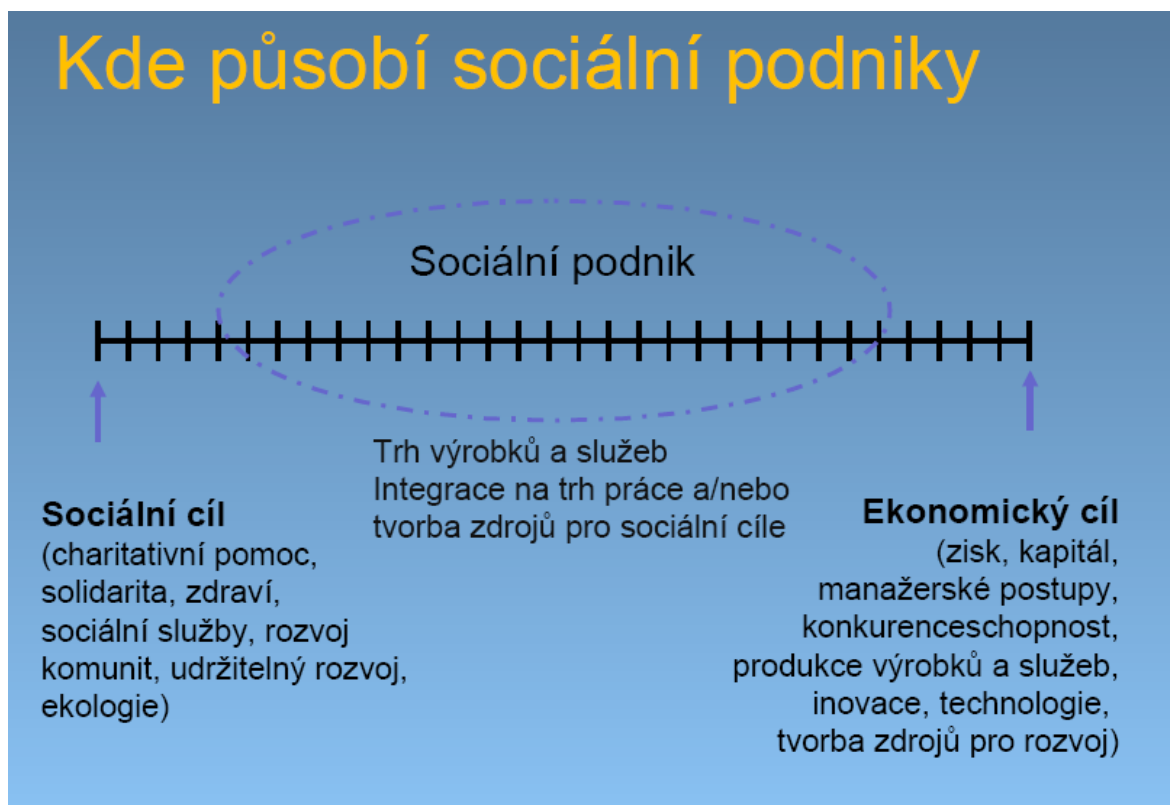
Většina definic a vymezení sociálního podniku u nás vychází z pojetí sociálního podniku typu WISE (work integration social enterprise). Pod tímto názvem se skrývají organizace, které poskytují pracovní uplatnění osobám se znevýhodněním – zdravotním i sociálním. WISE jsou takovým typem sociálního podniku, který nabízí spojnici mezi oblastí sociální práce (uplatňované v rámci nestátních neziskových organizací a to především těch, které poskytují sociální služby) a sociálním podnikáním. V takových sociálních podnicích jsou zapojeni mimo jiné i sociální pracovníci, kteří hledají nové možnosti zaměstnávání osob se znevýhodněním. Propojení těchto dvou oblastí přináší nové pohledy a způsoby práce, kterým se budu blíže věnovat v kapitole I. 6.

Sociální podnik může mít mnoho forem, čímž se jen stěžuje jeho definice. Formy se liší především ve smyslu právního statusu a vztahu mezi komerčními a sociálními aspekty podniku. (Dohnalová, 2007: 13) V České republice to mohou být: klasické živnostenské podnikání, družstva, nadace a nadační fondy, obecné prospěšné společnosti, občanská

sdružení, církve, náboženské společnosti a jejich zařízení. K jednotlivým typům se více vrátím v kapitole I. 2.

Jak již z vymezení vyplývá, sociální podniky se nacházejí na rozmezí sociálních cílů a ekonomických cílů. Tuto situaci dobře vystihuje obr. 1. Z tohoto umístění vyplývají pro tento typ podniků i jisté nové potřeby, kterým se více budu věnovat v praktické části práce.

Obr. 1: Náčrt ze semináře Založte si sociální podnik s podporou strukturálních fondů



Zdroj: Seminář Založte si sociální podnik s podporou strukturálních fondů. Praha. 27.3.2009, osobní zápisky

1.4. Sociální firma

Sociální firma je v podmínkách České republiky chápána jako jeden z typů sociálního podniku. Podmínkou je zde obtížná zaměstnatelnost osob zaměstnaných ve firmě na otevřeném trhu práce. Sociálními firmami se v našich podmínkách nejvíce zabývalo občanské sdružení Fokus Praha, které ve spolupráci s dalšími subjekty, povětšinou neziskového charakteru v rámci programu Iniciativy EQUAL a projektu Rozvoj sociální firmy, jehož realizátorem byl právě Fokus Praha, vytvořili teoretické zázemí pro sociální firmy v republice včetně jejich standardů. (příloha č.1)

Definice sociální firmy od těchto autorů zní:

„Sociální firma je konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož účelem je vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu.“ (Fokus, 2007a)

Tato definice vychází z pojetí mezinárodní organizace Konfederace evropských sociálních firem, iniciativ zaměstnávání a sociálních družstev CEFEC (Confederation of European social Firms, Employment initiatives and social Co-operatives). Tato organizace byla základním pilířem i pro modely ostatních evropských států, kteří ji pouze různě modifikovali pro potřeby a podmínky na svém území. Z našeho hlediska je důležité zmínit britský model, jehož reprezentantem je Social firms UK. Ti rozšířili definici sociálních firem o stádia vývoje, která jsou pro momentální situaci uznávaná a jsou pro existenci sociálních firem v naší republice nosným bodem k diskusi. Dle výzkumů (Lankašová, 2008) je totiž většina sociálních firem ve fázi Vznikající sociální firmy, tzn. nesplňují standardy, nemají vlastní právní subjektivitu a velmi obtížně dosahují 50% vlastních zdrojů.

Stádia vývoje Social Firms UK rozlišují různé typy sociálních firem:

a) Sociální firmy (Social Firms)

splňují všechny atributy a charakteristiky dle výše uvedených definic, zejména procentuální podíl znevýhodněných zaměstnanců a podíl příjmů sociální firmy.

b) Vznikající sociální firmy (Emerging Social Firms)

jsou firmy v počátečním stádiu rozvoje. Jsou to tedy firmy, které usilují o splnění výše uvedených hodnot a charakteristik sociální firmy. Mají zpracovaný svůj podnikatelský plán, který ukazuje, jakým způsobem a kdy dosáhnou toho, aby alespoň 25 % zaměstnanců tvořily osoby znevýhodněné, a aby příjem z podnikatelské činnosti tvořil min. 50 %. V této fázi jsou organizace ještě stále z velké části závislé na příjmech, které jsou získávány z jiných zdrojů a neplynou tedy z jejich podnikatelské činnosti.

c) Potenciální sociální firmy (Potential Social Firms)

jsou podniky nebo jiné organizace, které mají určitý potenciál transformovat se na sociální firmu. Potenciální sociální firma má již vytvořený podnikatelský záměr, který hodlá dále rozpracovat do podnikatelského plánu. (Fokus, 2007a)

2. Subjekty sociální ekonomiky v České republice

Mezi uznávané a užívané typy subjektů sociální ekonomiky v České republice patří: klasické živnostenské podnikání (fyzických i právnických osob), družstva, nadace a nadační fondy, obecné prospěšné společnosti, občanská sdružení, církve, náboženské společnosti a jejich zařízení. Toto vymezení je totožné s vymezením organizací občanského sektoru, avšak není zcela ve shodě s aktuálním pojetím subjektů sociální ekonomiky, tak jak je vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ve své výzvě ESF a sociální ekonomika, oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb, kde mezi žadateli nemohou být občanská sdružení.

2.1. Sociální družstva

Základním předpisem upravujícím družstva je zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Pověštinou se jedná o výrobní družstva zaměstnávající znevýhodněné osoby. Charakteristické znaky: dobrovolnost, rovnost všech členů, závazek člena k aktivitě v družstvu, solidární podílení se na výsledcích činnosti, a to jak na výsledcích pozitivních, tak na hrazení případných ztrát. (Drábková, 2006) Sociální družstvo je další druhem sociálního podniku. Svou domovskou oblast mají především v Itálii. V naší republice se rozvoji tohoto konceptu věnuje Svaz českých a moravských výrobních družstev, který se taktéž značnou měrou aktivizoval v rámci programu Iniciativy Equal, jehož projekt byl zaměřen právě na podporu vzniku sociálních družstev. Ing. Karel Rychtář (2007) vymezuje odlišnosti sociálních družstev od ostatních subjektů takto:

1. výrazně silný prvek solidarity a vzájemnosti
2. otevřenost subjektu – neomezený počet členů
3. důraz na prvek svépomoci

2.2. Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle Zákona o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. pro dosahování obecně prospěšných cílů. Rozdíl mezi těmito subjekty je v tom, že nadační fond využívá k dosahování vytyčeného účelu všechny svůj majetek. (Drábková, 2006) Účelem nadací je podpora obecně prospěšných cílů. Patří sem zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana

lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, ochrana kulturních památek, ochrana tradic, rozvoj vědy a vzdělání a jiné. (Skopec, 2006)

2.3. Obecně prospěšné společnosti

Její legislativní zakotvení můžeme hledat v zák. č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákonů č. 208/2002 Sb., č. 320/2002 Sb. a č. 437/2003 Sb. (Skopec, 2006) Dá se říci, že tuto formu sociálního podniku můžeme najít v oblasti ekologie, komunitního rozvoje i občanskoprávní osvěty. Odlišnosti v činnostech obecně prospěšných společností spočívají v tom, že poskytují služby speciálním cílovým skupinám, nahrazují státní instituce, reagují na nové situace, zavádějí neověřené postupy. (Dohnalová, 2004)

2.4. Občanská sdružení

Legislativní zakotvení občanských sdružení můžeme najít v zákoně o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Účelem bývá vzájemné uspokojování poměrně široké škály lidských zájmů v dobrovolném institucionalizovaném společenství se stejnými či podobnými zájmy. Převážně se jedná o zájmy nemajetkové, například kulturní, duchovní či sociální. (Skopec, 2006) Jedná se o nerozšířenější a nejvíce využívanou právní formu nestátní neziskové organizace.

2.5. Církev, náboženské společnosti a jejich zařízení

Legislativní zakotvení tohoto typu organizací je možné vyhledat v zákonu o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb. Jsou definovány jako „dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.“ (Zákon 3/2002, §3a)

3. Legislativa v prostředí ČR

Sociální ekonomika a sociální podnikání v prostředí České republiky nemá, co se týče nového pojetí tohoto fenoménu, dlouhodobé zázemí. Většinu dokumentů a strategií jsme převzali ze zkušenosti zemí Evropského kontinentu. Přesto i zde lze nalézt legislativní zakotvení, které tvoří vstupní rámec pro začlenění tohoto druhu práce do rozvojových koncepcí organizací, jakož i dovolací systém.

Pomineme-li vstupní základní legislativu, jako je Ústava české republiky deklarující základní práva a svobody a taktéž Listina základních lidských práv a svobod, v níž je zakotveno právo sdružovat se ve spolcích a společnostech, ovlivňují socioekonomické prostředí zejména tyto zákony:

3.1. Občanský zákoník

Občanský zákoník upravuje ve svých ustanoveních a to v § 1 majetkové vztahy fyzických a právnických osob, majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob. (Zákon 40/1964) V § 18 jsou jmenovány právnické osoby, jimiž jsou: sdružení fyzických nebo právnických osob (optikou sociální ekonomiky se jedná o občanské sdružení, obecně prospěšné společnosti a družstva), účelové sdružení majetku (optikou sociální ekonomiky se zde jedná o nadace a nadační fondy), jednotky územní samosprávy (v zahraničí jsou i obce subjektem sociální ekonomiky, u nás tento trend zatím není rozšířen) a jiné subjekty, které stanoví zákon.

3.2. Obchodní zákoník

Tento zákon je třeba zmínit s odkazem na definici sociálního podniku, který může být provozován jako podnikatelský subjekt (musí mít nahlášenou živnost), který nebyl zřízen za účelem zisku. Typickým příkladem u nás jsou nestátní neziskové organizace. Tento zákon se týká především tedy subjektů založených na klasickém živnostenském podnikání a družstev. Konkrétně se jedná o § 56, který se vztahuje k podnikatelským subjektům, kde je vymezeno, že společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, než ziskem. Z tohoto pohledu se dá říci, že by mohli být aktéry sociální ekonomiky. Družstvům je věnována Hlava II a pro zacílení sociálně ekonomického hlediska jde o § 221, v němž je družstvo definováno jako společenství

neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. (Zákon 513/1991)

3.3. Zákon o daních z příjmu

Tento zákon (Zákon 586/1992) hraje roli v sociální ekonomice vymezením poplatníků daní. Konkrétně se jedná o § 18, odstavec 8, v němž se za poplatníky považují zejména zájmová sdružení právnických osob, které nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, *občanská sdružení* včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, *registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti*, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, *obce*, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. (Zákon 586/1992) Za tyto poplatníky se nepovažují obchodní společnosti a družstva, i když nebyly založeny za účelem podnikání. To znamená, že družstva nemají možnost čerpat daňové výhody, tak jako ostatní výše jmenovaní aktéři sociální ekonomiky.

3.4. Zákon o zaměstnanosti

Jedním z důležitých právních zakotvení sociální ekonomiky spočívá na zákoně o zaměstnanosti. Ten byl novelizován a od 1. ledna 2009 vešel v platnost jako zákon č. 382/2008 Sb.. Sociální ekonomiky se týká především § 78, pojednávající o příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. V tomto ohledu došlo ke mnoha změnám, které byli kritizovány jak ze strany zaměstnavatelů, ale i ze strany samotných zdravotně postižených. Změny se v tomto ohledu týkají výše příspěvků, kdy maximální příspěvek včetně odvodu na osobu činí 8000 Kč. (Zákon 382/2008) Další důležitou změnou je ukončení poskytování příspěvku na osoby, které pobírají příspěvek na péči ve IV. stupni závislosti, tak jak je definován v zákoně č. 108/2006 Sb. O sociálních službách.

3.5. Zákoník práce

Tento zákoník celkově vymezuje okruh, do kterého dle jeho působení spadají do skupiny osob se zdravotním postižením. Dle tohoto zákoníku se jedná o osoby uznané

orgánem sociálního zabezpečení za plně invalidní, tj. osoby s těžším zdravotním postižením, osoby uznané jako částečně invalidní a osoby rozhodnutím úřadu práce uznané jako zdravotně znevýhodněné, tj. osoby, kterým je zachována schopnost vykonávat soustavně zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale jejich schopnosti být nebo zůstat pracovně začleněni, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat, jsou podstatně omezeny z důvodu jejich dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. (Zákon 262/2006) Za nepříznivý zdravotní stav se považuje nepříznivý zdravotní stav trvající déle než 1 rok, který ve velké míře omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i schopnost se uplatnit na trhu práce. Touto definicí jsou vymezeny i cílové skupiny sociálních podniků, kterým se budu více věnovat v kapitole 5.

3.6. Zákon o sociálních službách

V rámci znění zákona o sociálních službách (Zákon 108/2006) je definováno vymezení skupiny osob zdravotně postižených a taktéž vymezení dlouhodobě nepříznivého stavu. Toto má souvislost se začleněním osob do sociálních podniků, které, jak již bylo zmíněno, mají jeden ze standardů zaměstnávání více jak 50% znevýhodněných v rámci organizace. Dále je zde vymezen pojem sociální začlenění jako jeden z termínů spojovaných s konceptem sociálních podniků. V rámci tohoto zákona jsou také zmíněny socioterapeutické dílny, chráněné dílny, tréninková pracoviště a podporované zaměstnávání, u kterých se do budoucna předpokládá transformace do sociálních podniků.

4. Podpora sociálního podnikání

Podpora dalšího rozvoje sociálního podnikání v České republice probíhá na základě začlenění tohoto tématu ve strategických dokumentech republiky, dále pak prací tematických skupin a organizací, kterým se zdařilo toto téma začlenit i do programového období. Na těchto 3 pilířích nyní stojí rozvoj a zakotvení sociální ekonomiky a podnikání do prostředí našeho státu.

4.1. Strategické dokumenty

Každý stát evropského společenství využívá ke svému rozvoji strategické dokumenty, které jsou podpůrným a rozvojovým trendem v daném státě. V nich se odráží postoj a směřování společenství na dané období. Tyto dokumenty jsou taktéž teoretickou podporou při konstrukci plánování a vyhlášení výzev na projekty z fondů Evropské unie. Zmíním zde pouze národní plány, nedílnou součástí podpory sociální ekonomiky však taktéž tvoří i strategické plány regionálního a udržitelného rozvoje, které jsou tvořeny pro daný územní celek v rámci republiky a liší se dle struktury obyvatelstva a celkově dle struktury regionu. Významnou roli v posilování sociální ekonomiky hraje i koncept komunitního plánování služeb, který přímo reaguje na potřeby regionu a vychází z principu zapojení všech aktérů sociálních služeb (zadavatelé, zaměstnavatelé, poskytovatelé a uživatelé), které do značné míry korespondují i se stěžejními aktéry sociální ekonomiky.

Pro oblast sociální ekonomiky jsou na území republiky stěžejní tyto strategické dokumenty:

1. Národní akční plán sociálního začleňování 2008-2010

Národní akční plán 2008-2010 je již třetím plánem v pořadí. Stanovuje si cíle v boji s chudobou a sociálním vyloučením na následující roky na základě Společných cílů, které členské státy přijaly na jarním zasedání Evropské rady v roce 2006. Jedním z hlavních cílů v oblasti sociálního začleňování je zajištění aktivního sociálního začlenění pro všechny jak prostřednictvím podpory účasti na trhu práce, tak potíráním chudoby a sociálního vyloučení. (Národní akční plán, 2008)

2. Národní rozvojový plán 2007-2013

Národní rozvojový plán ČR 2007—2013 definuje strategii rozvoje České republiky pro období 2007—2013. Jeho strategie se opírá o klíčové evropské i domácí strategické dokumenty. Z těchto dokumentů vychází zaměření jednotlivých operačních programů, kterým se budu věnovat v kapitole Podporující programy. V tomto strategickém dokumentu je stanovena podpora aktivních opatření pro předcházení dlouhodobé a opakované nezaměstnanosti znevýhodněných skupin. (Národní rozvojový plán, 2007: 20)

V Národním rozvojovém plánu 2007-2013 se taktéž jako v jednom z mála strategických dokumentů hovoří o sociální ekonomice. Je zde zdůrazňována důležitá role krajů a obcí, které po získání kompetencí k poskytování sociálních služeb začaly usilovat o zefektivnění sítě sociálních služeb pomocí metod komunitního plánování, usilování o kvalitu sociálních služeb a modernizace systému sociální ochrany. S tím souvisí rovněž koncept sociální ekonomiky spojený s vyrovnáváním sociálních šancí. (Národní rozvojový plán, 2007: 65) Podpora sociální ekonomiky je zde vnímána jako nástroj sociálního začleňování, zvyšování místní zaměstnanosti, ekonomického rozvoje přispívajícího k vyváženému rozvoji a prosperitě lokalit. (Národní rozvojový plán, 2007: 65)

3. Národní program reforem 2008-2010

Tento národní program je reakcí na doporučení Evropské komise týkající se problematických oblastí v rámci územního celku. V případě České republiky se tato doporučení týkala mimo jiné i modernizace ochrany zaměstnanosti a zvyšování flexibility trhu práce. (Národní program reforem, 2008: 8) Jednou ze jmenovaných priorit tohoto dokumentu je zajištění inkluzivního trhu práce, zvýšení přitažlivosti práce a zajištění, aby se osobám hledajícím zaměstnání, včetně osob znevýhodněných, a neaktivních vyplatilo pracovat. (Národní program reforem, 2008: 66)

4. Národní plán zaměstnanosti

Strategie politiky zaměstnanosti se dotýká i oblasti sociální politiky. V plánu zaměstnanosti je konstatováno, že kromě zvýšení rozsahu aktivní politiky zaměstnanosti bude řešení nezaměstnanosti vyžadovat nová opatření hospodářské politiky zaměřená na podporu vzniku nové zaměstnanosti a na restrukturalizaci stávající zaměstnanosti. (Národní plán zaměstnanosti, 2006: 1) Jedním z pilířů podporujících sociální podnikání je

Pilíř č. 1 – Podpora zaměstnatelnosti, ve kterém jsou zahrnuta opatření vedoucí ke zvýšení zaměstnatelnosti pracovní síly zajištěním odpovídající úrovně její kvalifikace a flexibility ve vztahu k požadavkům trhu práce, usnadněním přechodu mládeže ze školy do praxe, odstraňováním různých bariér spočívajících v nedostatečném rozvinutí či ztrátě pracovních návyků, zejména mládeže, zdravotně handicapovaných osob, dlouhodobě nezaměstnaných či osob vstupujících po delší době na trh práce. (Národní plán zaměstnanosti, 2006: 1)

5. Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením 2006-2009

Jedním z důležitých bodů tohoto dokumentu je bod 3. Zaměstnanost a zaměstnávání. V rámci opatření 3.11 je uvedeno jako cíl pro stávající roky: „Vypracovat analýzu mapující možnost vzniku a podpory tzv. sociálních družstev a případně dalších subjektů sociální ekonomie podporujících zlepšení zaměstnanosti osob se zdravotním postižením.“ (Vládní výbor, 2005: 17) Výsledky této analýzy mají být poté zapracovány do plánu na další období.

4.2. Podporující subjekty sociální ekonomiky

Firmy pracující v rámci sociální ekonomiky jsou v celém Evropském společenství podporovány, ať již přímo či nepřímo subjekty podílejících se na sociální stabilitě a rozvoji toho kterého státu. Šíře a zaměření této podpory je odvislá od vnitřních systémů. Často tuto podporu představují státní orgány (úřady práce, ministerstva, podpora v podobě změn v legislativě), ale nemalou roli hrají i sociální organizace, zaměřující se na vzdělávání pracovníků, diversity management, rozvíjející myšlenku a strategii společenské odpovědnosti firem.

V České republice, která je nyní na počátku zavádění sociálně ekonomických faktorů do sociálních, ekonomických a strategických platforem, existuje taktéž skupina subjektů, které se dané problematice věnují, ať již na teoretické či praktické úrovni. Jejich role v rámci sociálního podnikání je v nynější situaci značná. Taktéž je můžeme rozčlenit na státní subjekty, neziskové subjekty a zahraniční subjekty.

4.2.1. Státní subjekty

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

Toto ministerstvo je ústředním orgánem státní správy v pracovněprávní oblasti, oblasti sociálního zabezpečení a sociální péče. Tématu sociálního podnikání se zde věnuje odbor sociálních služeb. Na základě jeho činnosti a taktéž díky požadavkům sociálních subjektů, byla tematika sociální ekonomiky v roce 2009 zařazena i do operačních programů. Konkrétně se jedná o operační program Evropského sociálního fondu – Lidské zdroje a zaměstnanost, Prioritní osa 3- Sociální integrace a rovné příležitosti, oblast podpory 3.1 – Podpora sociální integrace a sociálních služeb. Tento grant má podpořit vznik a rozvoj nových podnikatelských aktivit zaměřených na sociální podnikání, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí a současně jejich začlenění do společnosti. (Výzva, 2009b) Jedná se o neinvestiční podporu, směřující svoji podporu k vytváření a zachování pracovních míst pro cílové skupiny a zaměstnance, zajišťující podporu zaměstnaných z řad cílových skupin, vzdělávání zaměstnanců a marketing sociálních firem. (Darek, 2008) Tato podpora má taktéž za cíl pomoci najít a vydefinovat optimální model sociálního podnikání v prostředí České republiky a tím dát základ předpokladům pro implementaci sociální ekonomiky jako standardního nástroje sociální politiky a politiky podpory podnikání. (Výzva, 2009b) Tato výzva je prvním krokem pro zrovnoprávnění a zapojení sociální ekonomiky do konceptu sociálních činností v České republice.

Zrcadlovou výzvou taktéž zabývající se sociální ekonomikou je výzva v Integrovaném operačním systému, oblast 3.1. Intervence, aktivita c) investiční podpora poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky. Tato podpora je investičního charakteru. Jedná se o kontinuální výzvu, která svým zacílením koresponduje s výzvou v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Úřady práce

Úřad práce je správním úřadem, který v rámci své působnosti zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce ve svém správním obvodu. Jejich činnost

je poměrně široce zaměřená. Pro potřeby sociálních podniků je důležitá především jejich činnost zaměřená na osoby se zdravotním postižením, jejichž vymezením se budu více věnovat v kapitole „osoby se znevýhodněním – cílové skupiny“.

V rámci aktivit úřadů práce jsou pro vznik a rozvoj sociálních firem důležité zejména možnosti aktivní politiky zaměstnanosti. Jedná se o aktivity, které jsou podpůrné ve vstupních fázích sociálních podniků. Jsou jimi:

- poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením
- příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a spolupráce při vytváření a přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program
- úhrada nákladů na přípravu k práci osob se zdravotním postižením v rámci jejich pracovní rehabilitace

Dle vyjádření zástupců Úřadů práce na konferenci Teorie sociálních firem, sociální ekonomiky a sociální podnikání aneb sociální firmy a jejich zakotvení v podmínkách ČR, vnímají sociální firmy jako potřebný mezičlánek chráněného a volného trhu práce, kdy trh práce nutně potřebuje zaměstnavatelské subjekty, které budou schopny plnit dvojí funkci – zaměstnat a současně dlouhodobě podporovat, řešit, nacvičovat vše potřebné, čehož se zaměstnanci se znevýhodněním na volném trhu nedostává. (Gutová, 2008)

4.2.2. Nestátní subjekty

Program Iniciativy EQUAL

Realizace Iniciativy Společenství EQUAL byla v České republice založena na podpoře konkrétních projektů vybraných prostřednictvím jednoho ze dvou kol. V rámci druhého kola, které bylo v České republice implementováno v rámci Programu Iniciativy společenství EQUAL (dále jen CIP EQUAL) začaly u nás pracovat tzv. národní tématické skupiny, které byly rozděleny dle sféry zájmů. Globálním cílem CIP EQUAL byl vývoj a prosazování nových prostředků boje se všemi formami diskriminace a nerovností na trhu práce, tzn. snaha o vývoj, testování a v případě dosažení očekávaných přínosů zavedení do praxe nově vyvinutých řešení existujících problémů na trhu práce. (Iniciativa, 2006)

Národní tématická skupina C – Posilování sociální ekonomiky, zejména sociálních služeb, se vymezila jako „platforma“ pro výměnu informací, zkušeností a pro spolupráci

subjektů, které spojuje stejná témata (sociální ekonomie). Tato platforma měla prokazatelný potenciál prosazovat společná témata na vyšší úroveň a přímo ovlivňovat veřejné politiky v oblasti sociální ekonomiky. (Úvodní dokument, 2006) Skupina byla složena z 10 subjektů, věnujících se v praxi tématu. Jedním ze subjektů bylo i Centrum komunitní práce Ústí nad Labem, kde jsem byla zaměstnána a měla jsem možnost podílet se na konceptech a podkladech pro tuto skupinu.

Činnost národní tématické skupiny začala v roce 2006. V roce 2007 byla založena Národní expertní skupina pro sociálně ekonomické aktivity (NESEA). Jednalo se o dobrovolné sdružení expertů zaangažovaných v sociální ekonomice v České republice. Právě zde v této skupině byly vymezeny pojmy jako sociální ekonomika, sociální podnikání, sociální podnik a jeho principy. Po jejich předložení NTS C a jejich schválení byly tyto pojmy prezentovány na závěrečné konferenci CIP Equal v dubnu 2008.(příloha č. 2)

Národní tématická síť C se zasloužila svou činností o to, aby bylo téma sociální ekonomiky prosazeno do Národní zprávy o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování. (Národní zpráva, 2009)

Jedná se o prioritní cíl 1, který je zaměřený na integraci znevýhodněných osob a osob sociálně vyloučených skrze trh práce. Konkrétně se jedná o dílčí cíle 2.3.6: snižování počtu lokalit, ve kterých žijí sociálně vyloučení lidé především z důvodů odlišného sociokulturního prostředí; předcházení sociálně negativním jevům, které se ve větší míře v těchto lokalitách vyskytují, a to především podporou terénní a komunitní práce a mentorských programů. (Národní zpráva, 2009: 17) V tomto opatření najdeme podporu inovativních nástrojů pro začleňování na trh práce mj. prostřednictvím nástrojů sociální ekonomiky. (Národní zpráva, 2009: 19) Dle mého názoru se zde jedná právě o sociální podniky.

Prioritní cíl 3, je zaměřen na podporu koncepčních a rozhodovacích procesů na všech úrovních veřejné správy; podporuje komunikaci a partnerství všech aktérů politiky sociálního začleňování se zaměřením na komplexní řešení problémů. (Národní zpráva, 2009: 23) V rámci tohoto cíle se podařilo prosadit stěžejní zakotvení sociálně ekonomických aktivit do aktivní politiky státu. Jedná se o dílčí cíle 2.5.2: „V oblasti podpory sociální ekonomiky bude zjištěna dostupnost vzdělávání v metodách a principech sociální ekonomiky a následně realizováno samotné vzdělávání, které bude dostupné podle poptávky ve všech krajích. Samotné vzdělávání se zaměří na pomoc při tvorbě a realizaci podnikatelských záměrů, které svým obsahem splňují podmínky sociální ekonomiky, tedy

především zaměstnávání znevýhodněných osob nebo zajištění dostupnosti veřejných služeb pro znevýhodněné osoby.“ (Národní zpráva, 2009: 24) Druhým důležitým dílčím cílem je bod 2.5.4.: „podporovat rozvoj sociální ekonomiky a sociálního podnikání na lokální úrovni a komplexní programy sociální prevence a prevence kriminality v kontextu sociálního vyloučení.“ (Národní zpráva, 2009: 25) Jedná se o cílenou podporu inovativních aktivit, které umožní cílovým skupinám sociální ekonomiky (více v kapitole Osoby se znevýhodněním – cílové skupiny) vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí. Bude také využito výstupů ze Srovnávací analýzy modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období ESF 2007 - 2013. Dále je zde zmíněn i systém výběru záměrů na investiční podporu podnikatelských záměrů sociální ekonomiky, které budou posuzovány a rozhodnuty meziresortní komisí, jež bude složena ze zástupců Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva práce a sociálních věcí. Jedná se o první koncepční spolupráci jednotlivých zainteresovaných resortů v oblasti sociální ekonomiky, což pro subjekty pohybující se v této oblasti je značná výzva.

Nová ekonomika o.p.s.

Po ukončení projektu v rámci programu Iniciativy EQUAL zůstala valná část odborníků věnujících se konceptu sociální ekonomiky a sociálnímu podnikání sdružená pod hlavičkou nově vzniklé obecně prospěšné společnosti Nová ekonomika. Toto sdružení si dalo za cíl iniciaci změn v oblasti ekonomické, environmentální a sociální, což zůstalo v souladu s posláním Národní tématické sítě. Organizace vychází z principů a závěrů předešlého zkoumání v rámci sítě NESEA. Nová ekonomika si vymezila 3 základní okruhy činností (Nová ekonomika, 2009a):

1. hledání fungujících příkladů dobré praxe
2. adaptace nových přístupů a jejich nabízení
3. informační a osvětové kampaně

Jedním ze stěžejních témat zájmu zůstává sociální podnikání, které Nová ekonomika řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu zaměstnanosti. Svou činností se snaží podporovat solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje. Zisk je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů (Nová ekonomika, 2009a).

Přímou návaznost na činnost tématické sítě C a na její výstupy má nově realizovaný mezinárodní projekt nesoucí název Tématická síť pro rozvoj sociální ekonomiky, který byl podpořen z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jehož cílem je podpořit rozvoj sociálního podnikání v České republice vytvořením modelu infrastruktury sociální ekonomiky a zvýšením informovanosti o této problematice. Tento projekt je jednou ze záruk dalšího rozvoje a zakotvování tématu v podmínkách našeho státu.

Nadace Via

Nadace Via je soukromá nezávislá česká nadace, která na trhu působí již od roku 1997. Jednou z hlavních činností nadace je posilování neziskových organizací a investice do jejich profesionálního rozvoje. V rámci této činnosti již od roku 2005 realizuje společný projekt, jehož je nositelem, Akademie sociálního podnikání. V letošním roce se program inovoval a nese název Akcelerator sociálního podnikání. Jedná se o asistenční program, a jehož cílem je aplikace konceptu sociálního podnikání v nestátních neziskových organizacích na bázi „triple bottom line“ principu, což je princip, jež prosazuje i Nová ekonomika, o.p.s. - trojí prospěch – ekonomický, environmentální a sociální. Program je zaměřen pro manažery, kterým poskytne ekonomicko-manažerské vzdělání spojené s praktickou pomocí při zavádění získaných poznatků do činnosti organizace. (Výzva, 2009a)

Jedná se o značnou podporu NNO především v tvorbě ekonomicko strategických dokumentů potřebných k rozvoji firmy. Jedná se o posilování a rozvoj marketingových dovedností manažerů těchto organizací, které jsou povětšinou spíše sociálně zaměřené.

4.2.3. Zahraniční subjekty

European Confederation of Social Firms and Co-operatives (CEFEC)

Tato organizace je Evropská síť sociálních firem, zaměstnaneckých iniciativ, nestátních neziskových a jiných organizací, se kterými sdílí zaměření tvorby pracovních míst pro postižené a znevýhodněné lidi. Tato organizace v současné době sdružuje kolem 20 organizací z celého světa. Českou republiku zde zastupují občanské sdružení Fokus Praha, které založilo 1. sociální firmu na území České republiky.

CEFEC prezentuje svoji základní myšlenku jako víru, že všichni lidé, včetně znevýhodněných, mají právo na místo ve společnosti a v zaměstnání. Naplnění této myšlenky pomáhá těmito aktivitami:

Podpora organizací, které chtějí založit nová pracovní místa

Výměna informací a vzájemná podpora na národní úrovni

Zastoupení členských zájmů ve vládních strategiích a v Evropském společenství

Tvorba a zpráva databáze sociálních firem ve všech zemích Evropské unie

Analýza situace sociálních firem v různých zemích Evropské unie (Social Firms CEFEC)

Jedním z výstupů činnosti organizace je vypracování doporučení Evropské unii, tzv. Lineckou výzvu (2007), ve které uvádí, proč by měli lidé se znevýhodněním mít možnost získat zaměstnání v sociální firmě a jaké kroky na podporu sociálních firem by měla Evropská Unie učinit.

CEFEC je organizátorem značného množství mezinárodních konferencí věnujících se tématu sociálních firem a sociální ekonomiky obecně. V letošním roce (září 2009) byla tato konference poprvé konána v Praze pod mottem „ Sociální firmy – nová dimenze podnikání“.

EMES

V roce 1996 byla založena Evropská výzkumná společnost, jejímž cílem je předávání teoretických a empirických znalostí o „třetím sektoru“ a o sociálních podnicích. (Dohnalová, 2008) Společnost byla pojmenována podle prvního výzkumného programu „The emergence of social enterprises in Europe“ (Rozvoj sociálních podniků v Evropě).

Aktivity EMES jsou založeny na třech základních pilířích: výzkum, vzdělávání a diseminace. Společnost měla na základě svých výzkumů značný vliv na formování sociální ekonomiky v Evropě. Definovala své pojetí sociální ekonomiky, sociálních firem, třetího a nestátního sektoru, ze kterého vychází definice pro Evropskou unii.

The Nonprofit enterprise and Self- sustainability Team (NESsT)

Jedná se o mezinárodní neziskovou organizaci, jejímž hlavním posláním je přispívat k řešení sociálních problémů v rozvíjejících se tržních ekonomikách. Tento cíl je

naplňován podporou sociálních podniků, které posilují finanční udržitelnost třetího sektoru a maximalizují jejich sociální dopad. Taktéž pomáhají s plánováním a rozvojem těchto podniků. (Dohnalová, 2007: 3) Hlavním programem NESsT je NESsT Venture fund, což je filantropický investiční fond, který podporuje sociální podniky provozované organizacemi občanské společnosti ve střední Evropě a Latinské Americe. Svoji činnost zaměřuje na řešení problémů s rozvojem trhu podporou sociálních firem. Působí v Budapešti od roku 1997. Od té doby poskytl finanční a odbornou mentorskou podporu více než 100 sociálním firmám ve 40 zemích. V letošním roce poprvé přišel s nabídkou podpory sociálních firem i v České republice.

Schwabova nadace pro sociální podnikání

Schwabova nadace vznikla v roce 1998 za účelem podpory podnikatelských aktivit a sociálních závazků. Nadace úzce spolupracuje se světovým ekonomickým fórem. Nadace finančně podporuje vybrané sociální podniky v jejich zasítování, předávání si know how a sdílení zkušeností na poli sociální ekonomiky. Mezi hlavní aktivity nadace patří mimo zasítování spolupráce sociálních podniků, vytváření komunit, podpora v partnerství i identifikace a volba Sociálního podnikatele roku. Tato volba probíhá jak na národních úrovních, tak posléze na mezinárodní úrovni. V České republice tato nadace spolupracuje s firmou Ernst & Young. Historicky první českou Sociálně prospěšnou podnikatelkou byla v roce 2002 vyhlášena Petra Vitoušová, prezidentka organizace Bílý kruh bezpečí. V letošním roce cenu získala Drahoslava Kabátová z Letohrádku Vendula.

5. Cílové skupiny sociální firem – osoby se znevýhodněním

Jedno ze základních poslání sociálních firem je vytváření pracovních příležitostí pro osoby znevýhodněné na trhu práce a k tomu jim poskytovat přiměřenou pracovní a psychosociální podporu. Jelikož termín osoby znevýhodněné na trhu práce je poměrně široký, ráda bych se zde pokusila o vymezení skupin spadajících pod tuto oblast, tak jak je to pojímáno v podmínkách České republiky. Toto rozdělení vychází z Národní zprávy o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2008-2010.

Z tohoto strategického dokumentu vychází i vymezení Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, pro něž jsou cílové skupiny sociálních firem vymezeny takto:

1. osoby se zdravotním postižením – fyzická osoby, které jsou orgánem sociálního zabezpečení uznány jako plně invalidní (osoby s těžším zdravotním postižením) nebo částečně invalidní nebo jsou rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení uznány jako zdravotně znevýhodněné (fyzické osoby, které mají takovou funkční poruchu zdravotního stavu, při které mají zachovánu schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale jejich možnosti být nebo zůstat pracovním začleněny, vykonávat dosavadní povolání nebo využít dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat, jsou podstatně omezeny z důvodu jejího dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu). (Zákon 382/2008, §67)

Z pohledu zákona o zaměstnanosti je tato skupina také vymezena jako skupina vyžadující zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnávání. (Zákon 382/2008, §33)

Z hlediska postižení se v České republice rozlišuje mezi šesti velkými skupinami osob se zdravotním postižením (Šesták, 2007: 6):

- lidé s mentální retardací
- lidé se smyslovým postižením
- lidé s tělesným postižením
- lidé s kombinovaným postižením
- lidé s duševním onemocněním
- dlouhodobě (trvale) nemocní

2. děti, mládež a mladí dospělí – v této kategorii je kladen důraz zejména na mládež ohroženou sociálně patologickými jevy, mladí dospělí opouštějící ústavní zařízení, věková

skupina mladých ve věku 15 – 26 let. Této skupině se v jisté míře věnuje i zákon č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti, který je dle poslední novelizace specifikuje jako skupinu, kterým je při zprostředkování práce potřeba věnovat zvýšenou péči. (Zákon 382/2008, §33) Rozdíl je ve věkovém vymezení, v tom, že se jedná o fyzické osoby do 20 let věku.

3. etnické a národnostní menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí – tato skupina je vymezena etnickými a národnostními menšinami, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR. Problematikou definice menšin a jejich rozlišením od cizinců se v České republice zajímá zákon č. 273/2001 Sb. O právech příslušníků národnostních menšin. Ve znění tohoto zákona je: „menšina společenství občanů žijících na území současné České republiky, kteří se odlišují od ostatních občanů zpravidla společným etnickým původem, jazykem, kulturou a tradicemi, tvoří početní menšinu obyvatelstva a zároveň projevují vůli být považováni za národnostní menšinu za účelem společného úsilí o zachování a rozvoj vlastní svébytnosti, jazyka a kultury a zároveň za účelem vyjádření a ochrany zájmů jejich společenství, které se historicky utvořilo“. (Zákon 273/2001) V České republice byl přiznán statut národnostní menšiny k lednu 2009 dvanácti menšinám: bulharské, chorvatské, maďarské, německé, polské, romské, rusínské, ruské, řecké, slovenské, srbské a ukrajinské. (Rada vlády, 2009)

Do této skupiny jsou pak zařazeni i cizinci, u kterých je podmínka dlouhodobého legálního usazení v ČR zpravidla nejméně po dobu jednoho roku. Pod pojem cizinec nespádají žadatelé o udělení mezinárodní ochrany a státní příslušníci členských států EU. Cizinci jsou do cílové skupiny sociálních podniků zařazeni ze zkušenosti ze zemí Evropského společenství, kde tvoří početnou skupinu osob znevýhodněných na trhu práce. V naší společnosti se jedná o předvoj očekávané migrační vlny.

4. osoby bez přístřeší – jsou definovány jako osoby, které mají trvalé bydliště, ale z nějakého důvodu jej nechtějí nebo nemohou užívat. Obvykle je přidružen život bez zaměstnání, chybění či ztráta sociálních vztahů. (Vágnerová, 2002) Z pohledu zákona je tato skupina taktéž zařazena do skupiny osob potřebující zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání. (Zákon 382/2008, §33)

5. osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody – přesnější vymezení této cílové skupiny je možno nalézt v zákoně č.141/61 Sb. Trestní řád a v zákoně č. 129/2008 Sb. o výkonu

zabezpečovací detence. Jsou zde vymezeny podmínky propuštění a práva a povinnosti těchto osob.

6. oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané;

7. osoby pečující o osobu blízkou – tyto osoby pečující o osobu blízkou, která je z různých příčin ohrožena sociálním vyloučením, a které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám či na trh práce. Do roku 2006 byly tyto osoby definovány pro potřeby výplat sociálních dávek. Přijetím zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách a tím změně systému poskytování příspěvků, je pod tímto názvem možno identifikovat široké spektrum osob. Mohou to být osoby pečující o zdravotně postižené, ale taktéž do této skupiny mohou být zařazeny osoby pečující o dítě (těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu). Tato skupina je pak vymezena v zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti jako jedna ze skupin osob, které je poskytována zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání.

8. osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách - jedná se o osoby s diagnostikovanou závislostí na návykových látkách, které buď úspěšně ukončily minimálně 3 měsíční ambulantní či pobytovou léčbu nebo prokazatelně poslední 3 měsíce souvisle abstinují.

V současné době je podpora při zaměstnávání, a to i v podobě zaměstnávání v sociálních podnicích v rámci České republiky, příznivěji nakloněna především osobám se zdravotním postižením, kterým je věnována vyšší pozornost. Osobám se sociálním znevýhodněním, přestože jsou taktéž zmíněny v zákoně o zaměstnanosti jako osoby potřebující zvláštní pomoc při zprostředkování zaměstnání a jsou potencionálními zaměstnanci sociálních firem, zatím nebyla vymezena potřebná péče a taktéž dosud přetrvává absence zkušenosti a jisté tradice se zaměstnáváním těchto osob.

6. Provázanost sociální práce s činností sociálních podniků

Jak jsem již psala v kapitole o subjektech sociální ekonomiky, jedním ze zástupců jsou nestátní neziskové organizace (NNO). Dle členění těchto organizací dle právní normy rozlišujeme v České republice několik typů NNO. Ve vztahu k sociální ekonomice jsou pro nás zajímavé církve a náboženské společnosti, nadace, obecně prospěšné společnosti, obce a občanská sdružení. Právě občanská sdružení jsou dle výzkumů (Centrum, 2006) nejvíce zastoupenými subjekty, a to především ty, které směřující svoji činnost do oblasti sociální a environmentální. Mnoho z těchto občanských sdružení je zřizovateli sociálních podniků typu WISE. Tyto sociální podniky jsou spojovány s pojmem integrační podniky a služby. Aktuálně dostupnými podniky tohoto typu jsou (Davister, Defourny, Gregoire, 2004):

1. Profesní integrace se stálou podporou – Chráněné dílny a chráněná pracovní místa.
2. Stálá finančně udržitelná práce - Sociální firmy a sociální družstva.
3. Socializace za pomoci výrobní činnosti - Socioterapeutické dílny.
4. Přejícné zaměstnávání - Tréninkové kavárny, agentury podporovaného zaměstnávání.

6.1. Chráněné a tréninkové pracoviště

Chráněné pracovní místo a chráněnou dílnu vymezuje zákon o zaměstnanosti, a to konkrétně § 75 a 76, kdy chráněné místo je definováno jako pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce a chráněná pracovní dílna je pracoviště zaměstnavatele, vymezené na základě dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, kde je v průměrném ročním přepočteném počtu zaměstnáno nejméně 60 % těchto zaměstnanců. (Zákon 382/2008)

Z pohledu neziskového sektoru, směřujícího své aktivity do sociální oblasti, se jedná o prostor, který vytváří běžné pracovní prostředí pro pracovní trénink a sociální rehabilitaci. Jedná se tedy o sociální službu, která slouží jako příprava na zaměstnání na otevřeném trhu práce. Služba je zde zacílena na nácvik osvojení si dovedností a schopností, které jsou pro běžný trh práce nezbytné.

Osoby se zdravotním postižením zde mají statut zaměstnance a za jejich práci je jim vyplácena mzda. Práce je zde povětšinou prováděná za pomoci pracovního asistenta

(rozvoj pracovních dovedností a návyků) a sociálního pracovníka (rozvoj sociálních dovedností a podpora).

6.2. Socioterapeutické dílny

Sociálně terapeutické dílny jsou vymezeny v zákoně č.108/2006 Sb. o sociálních službách. Jedná se o § 67, kde jsou sociálně terapeutické dílny vymezeny jako ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelní na otevřeném ani chráněném trhu práce. (Zákon 108/2006) Cílem sociálně terapeutických dílen je vytvoření, udržování a zdokonalování pracovních návyků, které by mohly ulehčit jedinci se zdravotním postižením uplatnění na chráněném trhu práce. Konkrétně se jedná o nácvik a upevňování motorických, psychických, sociálních a pracovních schopností a dovedností, pomoc při obnovení nebo upevnění, zprostředkování kontaktu s přirozeným sociálním prostředím. (Šesták, 2007: 29)

Služba může být poskytována pouze registrovaným poskytovatelem sociálních služeb na základě uzavřené smlouvy o poskytování sociálních služeb. Uživatelé služby nejsou za svou práci odměňováni.

6.3. Agentury podporovaného zaměstnávání

Podporované zaměstnávání je časově omezená služba určená lidem, kteří hledají zaměstnání v běžném pracovním prostředí, tzn. na otevřeném trhu práce. Jejich schopnosti získat a zachovat si zaměstnání jsou přitom z různých důvodů omezeny do té míry, že potřebují individuální dlouhodobou a průběžně poskytovanou podporu poskytovanou před i po nástupu do práce. Tyto služby nabízejí agentury podporovaného zaměstnávání. Tato služba je povětšinou časově omezena na dobu 2 let, kdy podpora směřuje k úplnému osamostatnění uživatele. Takovouto podporu poskytují uživatelům pracovní asistenti, kteří zajišťují sociální podporu uživatele a podporu dovedností a schopností potřebných k zaměstnání.

6.4. Sociální firma

Zaměstnání v sociální firmě je dalším stádiem možností zaměstnávání znevýhodněných osob. Jedná se o předstupeň zaměstnání na otevřeném trhu práce. V sociální firmě, jak jsem již uvedla, jsou zaměstnaní jak osoby se zdravotním či sociálním

znevýhodněním, tak osoby bez znevýhodnění. Tím je zde zvýšen integrační moment firem. Tento moment je významný i pevně daným poměrem těchto dvou skupin zaměstnanců. Sociální firmy respektují znevýhodnění osob dané zdravotním stavem či sociální situací, uzpůsobují tomuto faktu systém řízení a organizaci denního provozu (Fokus, 2009a). Znevýhodněné osoby zaměstnané v sociální firmě jsou vedeny se statutem zaměstnanec, který je odměňován podle stejných pravidel jako ostatní zaměstnanci. Jeho mzda odpovídá zastávané pozici, výši úvazku a druhu práce v regionu.

Důležitým specifikem práce v sociální firmě je i možnost změny statutu znevýhodněné osoby, kdy z uživatele sociální služby se stává zaměstnanec se stejnými právy a povinnostmi jako mají ostatní zaměstnanci, s přihlédnutím k jeho znevýhodnění. Další posunem může být změna statutu zaměstnance se znevýhodněním na zaměstnance bez znevýhodnění v momentě, kdy zaměstnanec již nepotřebuje žádnou podporu. Tento posun je možný v takových sociálních firmách, které se zaměřují na cílové skupiny znevýhodněné převážně sociálně (osoby se zkušeností s drogovou závislostí, osoby po výkonu trestu apod.). (Lankašová, 2008) Tento přechod může být nastaven a popsán (kdo je osobou se znevýhodněním, za jakých podmínek a na jak dlouho) v pravidlech vnitřní struktury dle Standardů sociální firmy. (Fokus, 2007b)

Sociální firma, přestože se jedná o firmu respektující potřeby znevýhodněných, nemůže těmto zaměstnancům poskytovat tak široké spektrum podpůrných služeb jako chráněné dílny či agentury podporovaného zaměstnávání. Přesto zakladatel sociální firmy si na rozdíl od zakladatele běžné firmy musí být vědom potřeby dodatečných finančních prostředků, které je nutné investovat například do úprav pracovního prostředí, vzdělávání „zdravých“ zaměstnanců v oblasti specifík sociální firmy, opatření proti syndromu vyhoření nebo zajištění psychosociální podpory.

Shrnutí základní rozdílů mezi chráněnými dílnami, sociálními a běžnými firmami je součástí přílohy č. 3.

II. Rozvoj lidských zdrojů v sociálních firmách

Mám li zde hovořit o lidských zdrojích v sociálních firmách, je nejdříve třeba tento termín blíže specifikovat. Pojem lidské zdroje má svůj základ v personalistice a v rámci firem a podniků je neodlučitelně spjat s personálním řízením. Mezi hlavní aktivity personálního řízení patří výběr zaměstnanců, jejich rozvoj, plánování a udržování optimálního chodu firmy. (Foot, Hook, 2002) Lidské zdroje v sociálních firmách představují dvě skupiny zaměstnanců. Jednou z nich jsou zaměstnanci bez znevýhodnění a druhou zaměstnanci se znevýhodněním. Každá tato skupina má jiné složení a vyžaduje jiné formy práce s ní.

Do skupiny zaměstnanců bez znevýhodnění většinou patří management firmy, a to jak vyšší, tak střední a menší část tvoří běžní zaměstnanci. Role této skupiny spočívá především ve vedení firmy a podpoře zaměstnanců se znevýhodněním.

Zaměstnance se znevýhodněním jsem blíže vymeziла v kapitole I. 5. Tato skupina tvoří hlavní personální zázemí firmy. Cílem zaměstnávání je zejména začleňování těchto osob do společnosti, jejich zrovnoprávnění, jakož i rozvoj schopností a dovedností potřebných pro zapojení se na trhu práce.

1. Metody podpory a rozvoje zaměstnanců ve firmách

V kapitole I.6. jsem se věnovala vymezení možných typů sociálních podniků typu WISE. Ve všech těchto typech je kladen důraz na podporu a rozvoj zaměstnanců, kteří v těchto podnicích mají zaměstnanecký poměr. Tato podpora má být poskytována jak znevýhodněným osobám, tak osobám bez znevýhodnění. Tento aspekt je zde zdůrazňován jako mezník, který dělí sociální podniky od běžných firem. Jedná se o přidanou hodnotu, kterou tyto firmy poskytují a která je zakotvena nejen v teoriích sociálních podniků, ale i v jejich standardech. Konkrétně se jedná o Standardy podpory (č. 10, 11, 12, 13) a standard č. 6, kde je zmíněno, že zaměstnanci sociální firmy čerpají opakovanou a dlouhodobou pracovní či psychosociální podporu. Ve Standardech podpory je tato podpora a rozvoj blíže definována a je postavena na úroveň práva zaměstnanců. (Fokus, 2007b)

Podpora a rozvoj zaměstnanců však v současné době nejsou zakotveny pouze v sociálním a neziskovém sektoru, ale jsou běžnou součástí personálního managementu a managementu lidských zdrojů organizací. V dnešní době je známo, že vzdělávání a formování schopností člověka je celoživotním procesem. Z tohoto důvodu se tato složka práce se zaměstnanci stala jednou z hlavních činností personálního řízení. Kromě

klasického prohlubování a rozšiřování pracovních dovedností a schopností formou vzdělávání se v moderních systémech personálního řízení přešlo i k formování sociálních dovedností, osobnosti, vlastností a schopností, které jsou významným faktorem v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a jednání pracovníka, a tím taktéž mají značný vliv i na individuální a kolektivní pracovní výkon. (Gregar, 2004: 71)

V současné době jsou rozlišovány 3 základní oblasti rozvoje pracovníků. Jedná se o oblast všeobecného vzdělávání (sociální rozvoj jedince prostřednictvím přípravy na zaměstnání), oblast kvalifikace (doškolování, rekvalifikace) a oblast rozvoje (sociální vlastnosti a formování osobnosti). (Duda, 2008: 115)

Ve Standardech i ve vymezení sociálních firem je uvedeno, že sociální firma (Fokus, 2007b):

- poskytuje svým zaměstnancům určitou míru podpory (zejména při zaučení, příp. i během zaměstnání)
- zároveň usiluje o maximální využití schopností a potenciálu všech svých zaměstnanců
- klade důraz na profesní rozvoj svých spolupracovníků a umožňuje jejich další vzdělávání

Z tohoto vymezení vyplývají formy poskytovaných aktivit personálního řízení těchto firem. Jsou jimi koučink (angl.coaching) a k němu náležící pracovní asistence, vzdělávání, a to především profesní (zaměřené do oboru činnosti firmy) a psychosociální podpora, do níž můžeme zahrnout i supervizi.

1.1. Vzdělávání

Firemní vzdělávání je, jak již jsem řekla výše, hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování struktury a obsahu profesní způsobilosti. (Armstrong, 2002) Mezi konkrétní cíle vzdělávání ve firmách patří:

1. Rozvoj schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu
2. Rozvoj a růst zaměstnanců za účelem uspokojení potřeby lidských zdrojů z vnitřních zdrojů
3. Zefektivnění vzdělávání vedoucí k urychlení adaptace na nové pracovní postupy (Duda, 2008: 115)

1.1.1. Druhy a formy vzdělávání

Česká republika, co se týče rozvoje personální politiky firem, je nyní v počátcích oproti podnikovým strategiím v Evropě či v USA. K nejvíce zažitým druhům profesního rozvoje zaměstnanců patří odborná příprava, rekvalifikace, kvalifikační vzdělávání a výchova pracovníků. Odborná příprava je odlišná mezi tzv. dělníckými kategoriemi, kde je využíváno především forem rekvalifikací, zaškolení či instruktáže, a středním a vyšším managementem, kde se využívají především formy pomaturitní a postgraduálních příprav, stáží, specializačních příprav a rotací funkcí. (Gregar, 2004: 91)

Do firemního vzdělávání patří i formování vlastností a osobností pracovníků. Tato oblast bývá orientována na techniky rozvoje osobnosti, formování vztahu k firmě a práci, etiku a organizační kulturu.

Výběr a zaměření vzdělávacích aktivit ve firmách povětšinou vychází z personální politiky firmy. Tyto aktivity předkládá povětšinou personalista, který má rozvoj zaměstnanců ve svém profesním zaměření. Aktivity vzdělávání jsou dány plánem, schváleným vedením firmy, které má rozhodovací pravomoc i vzhledem k obsahovému zaměření.

1.1.2. Metody vzdělávání

Další vliv na vzdělávání má i volba metody vzdělávání. V oblasti firemního vzdělávání se za dobu rozvoje této metody práce s lidmi vyvinula značná škála metod, které lze primárně rozdělit do dvou skupin. Těmito skupinami jsou (Duda, 2008: 117):

1. metody používané pro vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“)
2. metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)

Mezi metody používané pro vzdělávání na pracovišti zejména patří:

Instruktáž – též se v literatuře hovoří o demonstrování. Jedná se o názorný zácvik, kdy již zapracovaný zaměstnanec předvede pracovní postup a instruovaný jej pozoruje a má možnost přímého nácviku.

Mentoring – jedná se o dlouhodobější vedení od zkušeného pracovníka, kterého si zaměstnanec povětšinou sám zvolí vzhledem k jeho profesním a osobnostním kvalitám.

Jedná se o individuální vedení, kdy aktivita je spíše odvislá spíše na vedeném a mentor mu podává věcné rady a podporu při orientaci na pracovišti.

Poradenství (Counselling) – nová metoda formování, která je založena na konzultacích a ovlivňování.

Koučink – dlouhodobější instruktáž, vysvětlování a pravidelná kontrola pracovníka.

Rotace práce – metoda, při nichž je školený postupně provázen jednotlivými pracovními činnostmi v rámci firmy

Mezi metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště poté patří:

Přednáška – jedná se o metodu zprostředkující teoretické či faktické znalosti. Může být spojená se skupinovou diskuzí.

Případová studie, workshop – rozšířená metoda hlavně pro střední a vyšší management. Jedná se o řešení reálných či fiktivních situací s následným rozbohem.

Simulování, hraní rolí – nácvik situace v podmínkách, které jsou velmi podobné reálnému stavu na pracovišti. Cílem je usnadnění přenosu vědomostí a dovedností získaných při vzdělávání mimo pracoviště do pracovního chování. Tyto metody jsou orientované na rozvoj praktických dovedností účastníků.

Hodnotící centra (z angl. Assessment centre) – diagnosticko výcvikový program zaměřený nejen na výběr, ale i vzdělávání manažerů.

Zážitkové aktivity v přírodě (Outdoor training) – metoda zaměřená na tvorbu týmu, řešení stresových situací s ohledem na koordinaci a komunikaci. Metoda je v současné době žádaným artiklem pro firemní týmy.

Supervize – metoda zaměřená na zvyšování kvality a profesionality práce.

2. Metody rozvoje a podpory zaměstnanců v sociálních firmách

V této kapitole bych se ráda podrobněji věnovala třem základním metodám rozvoje a podpory zaměstnancům v sociálních firmách. Jedná se o metody, které jsou nejvíce rozšířené a jsou zakotvené v teoretických statích o sociálních firmách. Konkrétně se jedná o vzdělávání, koučink a supervizi.

2.1. Vzdělávání v sociálních firmách

Teoretickému konceptu vzdělávání byla věnována předchozí stať. Co se týká přímého zaměření na tento proces v sociálních firmách, lze konstatovat, že vzdělávání probíhá na základě vypracovaného plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců. Potřeba vyhotovení tohoto plánu je zakotvena ve Standardech sociálních firem. Vzdělávání je zaměřeno na obě zapojené skupiny, a to jak na zaměstnance se znevýhodněním, tak na zaměstnance bez znevýhodnění.

Vzdělávání v sociálních firmách můžeme rozdělit na vzdělávání pro osoby se znevýhodněním a bez znevýhodnění. Pro osoby se znevýhodněním je dle dobré praxe v sociálních firmách vzdělávání zaměřeno na rozvoj a upevnění pracovních návyků. Do této oblasti spadá obsluha techniky, obsluha PC, komunikační dovednosti a další, vždy v závislosti na specifikaci cílové skupiny sociální firmy.

Pro osoby bez znevýhodnění je vzdělávání zaměřeno na získávání povědomí o znevýhodněných osobách, jejich specifikách a možnostech. Toto pojetí, dle mého mínění, lze zahrnout do oblasti nauky o diverzitě (angl. diversity management). Slovem diverzita je v českém pojetí míněno různorodost. Avšak zejména v anglickém pojetí má tento výraz širší vymezení: „označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“. (Nová ekonomika, 2009b)

Diversity management je pojem, který v České republice zatím není příliš ukotvený. Je to dáno historickým vývojem a předchozí sociální politikou země, která byla spíše zaměřená na exkluzi znevýhodněných skupin. Díky krátkodobé praxi při jejich začleňování zpět do majoritní společnosti zde stále převládají předsudky a stereotypy při jednání s těmito lidmi. Diversity management je dalším klíčovým tématem k řešení Nové ekonomiky, o.p.s., jež se primárně zabývá sociální ekonomikou. Tato organizace definovala diversity management jako: „nový manažerský přístup, který prosazuje různorodost na pracovišti jako jeden z prostředků vyšší efektivity.“(Nová ekonomika,

2009a) Ve vytváření různorodých týmů s ohledem na osobní a kulturní diverzitu je spatřována možnost komerčního úspěchu podniků. Taktéž je zde identifikována příležitost konkurenční výhody, která je podmíněná využitím potenciálu každého jedince. (Nová ekonomika, 2009a)

2.2. Koučink

Pro tuto metodu rozvoje pracovníků najdeme v českém prostředí též označení koučink, koučování či anglický výraz coaching. Koučování vychází z mnoha teoretických směrů, má různé podoby, a z tohoto důvodu je i jeho vymezení komplikované. Mezi základní teoretické zdroje patří Gestalt terapie, humanistická terapie, systemický a Eriksonovský přístup. Koučování je mladý obor, jehož kvalifikační i etické zásady jsou rozpracovány díky profesním asociacím. V České republice existuje na národní úrovni Česká asociace koučů, která zastřešuje profesionální kouče, a která úzce spolupracuje s mezinárodní federací koučů (International coach federation), což je největší světová organizace sdružující profesionální kouče a poskytující nezávislé informace o koučinku potenciálním klientům na celém světě.

Z psychologického hlediska je koučink definován jako metoda, která byla vypracována ve sportu. Využívá poznatky individuální a skupinové psychologie, sugestivní práci s rituály a tradicemi a emoční podporu. Všechny tyto prvky byly v minulém století přeneseny i do podnikové praxe. Z koučinku se stala metoda práce s lidmi, která je založená na myšlence, že každý dospělý jedinec se nejlépe učí praxí a sebezkušeností. Tato metoda je často využívána k ovlivňování pracovního chování jedince. (Hartl, Hartlová, 2004: 276)

Z hlediska mezinárodní federace koučů je koučink definován jako vztah mezi koučem a klientem, založený na vzájemné důvěře, směřující k cílům, které si klient předem vymezil. Proces koučinku pomáhá klientovi tyto cíle přesněji definovat a zároveň přispívá k jejich efektivnímu dosažení. (International coach federation, 2009)

2.2.1. Cíle

I koučování má vymezené své cíle, kterých chce na základě aplikace různých metod dosáhnout.

Mezi hlavní zmiňované cíle (Armstrong, 2008: 73) patří:

- pomoc pracovníkům uvědomit si styl své práce, oblasti možného zlepšení a výukových potřeb
- umožnění využívat vzniklé situace jako příležitost k učení a vzdělávání

Pro konkrétnější vymezení cílů a procesu je v kruzích koučinku vytvořena mnemotechnická pomůcka, která napomáhá zapamatování si důležitých mezníků při koučinku. Při koučinku je dobré si stále uvědomovat cíle sezení, které je možno dosáhnout za pomoci kladení otázek. Tyto otázky jsou směřovány do 4 oblastí (Whitmore, 1994: 46):

1. Cíle (z angl. Goals) – uvědomění si cílů sezení a to jak krátkodobého tak dlouhodobějšího rázu
2. Realita (z angl. Reality) – zjištění skutečného stavu věcí
3. Možnosti (z angl. Options) – možné strategie a postupy činností
4. Co, Kdy, Kdo (z angl. What, When, Who) – co, kdy a kdo má udělat, jaká je vůle k této činnosti

Z počátečních písmen anglických názvů nám vzejde slovo GROW, které znamená v překladu růst. A právě „růst“ je jedním z cílů koučinku, směřování práce kouče.

2.2.2. Druhy

V odborných kruzích existuje několik způsobů dělení koučinku.

1. Dle počtu osob – individuální a týmový koučink.
2. Dle oblasti života, které se koučování dotýká – profesní a životní koučink.
3. Dle oblasti zaměření – dovednosti, kariéerní, manažerský.
4. Dle používaných nástrojů – systemický, zaměřené na řešení.

2.2.3. Aktéři

Kouč – osoba poskytující koučink. Podporuje osobní a profesní růst koučovaných, pomáhá jim rozvíjet dovednosti a kompetence a dosahovat jejich vlastních stanovených cílů. Kouč není expertem na koučovaného a jeho specifické potřeby, ale je odborníkem na efektivitu práce s lidmi. Jeho činnost tkví v doprovázení koučovaného v hledání jeho vlastních

pracovních možností, přičemž respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejeefektivnějšího postupů ke stanovenému cíli. (Česká asociace koučů, 2009) K tomu, aby jedinec mohl být koučem, jsou stanoveny jisté klíčové kompetence, které musí tento adept splňovat. Jedná se o mezinárodní požadavky, které byly stanoveny Mezinárodní federací koučů. Mezi základní kompetence kouče je zahrnuto (International coach federation, 2009):

1. Splnění etických norem profese kouče (ty jsou dané etickým kodexem koučů)
2. Schopnost uzavřít jednoznačnou dohodu o koučinku s potenciálním klientem.
3. Schopnost s klientem navodit vztah vzájemné důvěry a podpory.
4. Schopnost projevovat se spontánně a být vždy plně soustředěný.
5. Umění aktivně naslouchat.
6. Umění se dotazovat
7. Velmi dobré komunikační dovednosti.
8. Kreativnost a umění tuto schopnost probouzet i v klientovi.
9. Umění konzultace a zpracování akčního plánu a cesty k jeho naplňování.
10. Schopnost s klientem stanovit a popsat jeho cíle.
11. Umění sledovat klientův pokrok a udržet jeho motivaci a zodpovědnost vůči akčnímu plánu.

V posledních letech se u nás objevují různé vzdělávací akce pro kouče, které mají různou obsahovou náplň i hodinovou dotaci. Jakýsi pokus o profesionalizaci je vznik akreditovaných výcviků pro kouče, které pořádá již vícekrát zmíněná federace koučů. V nynější době jsou nabízeny 3 certifikační úrovně, které se rozlišují dle absolvovaných hodin a získaných znalostí a dovedností. (International coach federation, 2009)

Tabulka 1. Rozdělení a požadavky na jednotlivé certifikační úrovně koučů

Certifikační úroveň	Minimální požadavky	
	Akreditovaný trénink	Odkoučované hodiny
Associate Certified Coach (ACC)	60 hodin	100 hodin
Professional Certified Coach (PCC)	125 hodin	750 hodin
Master Certified Coach (MCC)	200 hodin	2500 hodin

Zdroj: (International coach federation, 2009)

Koučovaný – osoba, jež přijímá podporu kouče, také osoba, jež si kouče najímá. Na koučované nejsou kladeny žádné vysoké nároky. V odborných kruzích se hovoří pouze o

základním požadavku, kterým jest alespoň minimální schopnost a zájem spolupracovat s koučem, v zájmu svého uvědomovaného zdokonalení se a růstu. (Kazík, 2007: 63)

2.2.4. Teoretické zakotvení koučinku v sociálních firmách

Koučink je v teoretických konceptech sociálních firem zmiňován společně s týmovou supervizí a nácvikem dovedností jako stěžejní součást podporovaného pracovního prostředí (z angl.environment), prostřednictvím níž mohou sociální firmy zprostředkovat tyto benefity (Social Firms, 2005: 2): uznání statutu zaměstnance pro osoby znevýhodněné, zapojení těchto osob do smysluplné aktivity. Koučink je zmiňován taktéž v souvislosti s kvalitou zaměstnávání a kvalitou managementu sociálních firem, kdy v pozici na rozhraní mezi na výdělek zaměřeným podnikáním a na sociální práci je možnost podpory zaměstnanců formou koučinku přidanou hodnotou. Koučink je taktéž definován jako efektivní cesta pro zaměstnance učit se dovednosti přímo na pracovišti, což je pro lidi se znevýhodněním efektivnější než vzdělávací teoretické kurzy. (Social Firms, 2005: 5)

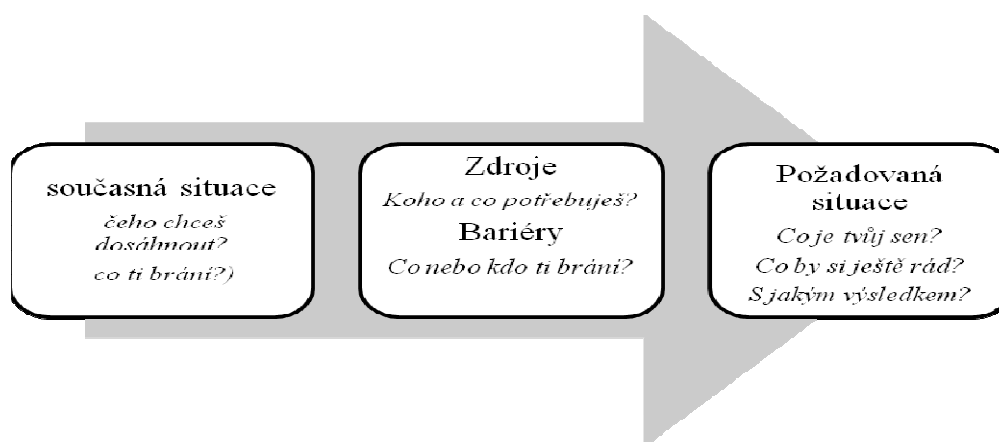
Role kouče v sociálních firmách taktéž může mít podobu obhájce, mentora nebo kamaráda. Je preferováno, aby koučem byla pro jedince pouze jedna osoba, jejíž základní rolí v pomoci jedincům je rozvinout jejich dovednosti a schopnosti v sebehodnocení, získávání informací a umění se rozhodnout. Druhá významná role kouče spočívá v opatřování nástrojů k naplňování pracovních příležitostí a tréninkových míst v kontextu politiky aktivního trhu práce. (Watt, 1998)

V rámci rozvojových projektů Společenství Equal byla v Belgii vyvinuta metoda pro kouče, zaměřená na rozvoj pracovníků. Její oficiální název je VrijBaan Empowerment Method. Její zacílení je rozvoj 6 základních komponent potřebných pro upevnění a rozvoj pracovní pozice znevýhodněných osob. Tyto komponenty jsou kompetence, osobní determinace, mínění, dopad, pocit pozitivní identity a zaměření na skupinu. (De Koning, 2008: 16) Kouč za pomoci tohoto nástroje pak pracuje s koučovaným na rozvoji jeho reálné image, podporuje ho v jeho vlastních rozhodnutích, vymezí si a uvědomí si hranice a následky svých rozhodnutí a voleb a v neposlední řadě stimuluje motivaci, zda li volby odpovídají představám a hodnotám koučovaného. (De Koning, 2008: 21)

Koučink v sociálních podnicích lze rozfázovat na tři jednotlivé kroky. První krok je ujasnění si klientových otázek, nikoliv pro kouče, ale pro klienta samotného. Jelikož je to on, kdo může nejlépe porozumět své situaci. Kouč klade otázky typu: Co není pro klienta

akceptovatelné nebo nikoliv po dlouhou dobu? Z jakého důvodu má pocit nespokojenosti se současnou situací? atd. Druhý krok je velmi důležitý pro klienty. Jedná se o hledání jakým směrem se dát, co je jejich sen, čeho chtějí dosáhnout. Kouč je v této fázi podporujícím a pomáhajícím s cílem utvářet konkrétní obraz očekávané situace. Ve třetím kroku se kouč potýká se dvěmi základními otázkami, které je třeba zodpovědět: jaké zdroje klient potřebuje a v čem spočívají klientovy bariéry. Kouč zde dává klientovy prostor, čas, informace a zpětnou vazbu. Po zodpovězení si těchto otázek je možno stanovit postup a pracovat na dosažení stanovených cílů. (De Koning, 2008: 62) (viz. Obr. 2)

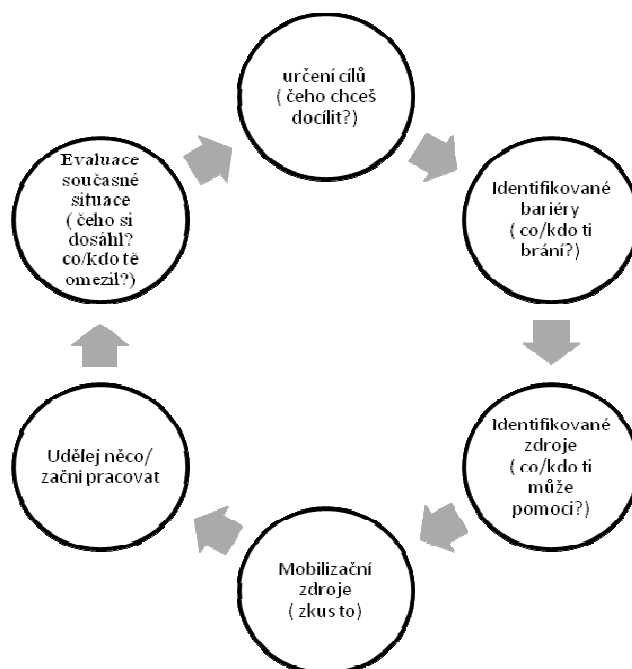
Obr.2. Coaching model



Zdroj: (De Koning, 2008), vlastní překlad

Koučování je dle modulu založeného na zplnomocnění (z angl. empowerment) cyklický proces, který se rozvíjí s každou novou situací. Tento proces může být dlouhodobého charakteru, ale také se může odehrát během jednoho sezení s koučem. (viz. obr. 3)

Obr. 3 – Cyklický model koučování



Zdroj: (De Koning, 2008), vlastní překlad

Tento styl koučování je založen na specifických principech, jimiž jsou:

1. konečným cílem je samostatný klient.
2. nezbytným předpokladem je mít zodpovědnost za samostatné rozhodnutí.
3. musí být přítomna rovnocennost mezi klientem a koučem založená na víře v individuální kapacitě a nezaujaté komunikaci.

Koučink směřující ke zplnomocnění klienta používá jak intervencí, facilitace, tak i podpory a průvodcovství k budování samostatnosti koučovaného klienta.

2.3. Supervize

Další, v nynější době již taktéž rozšířenou metodou rozvoje zaměstnanců, je supervize. K jejímu většímu rozkvětu a rozšíření v České republice došlo díky zavedení Standardů kvality sociálních služeb. Všeobecně se dá říci, že supervize byla a do značné míry dodnes je využívána především v humanitně zaměřených oblastech. Přesto, především v posledních pěti letech, je znám i její přesah a tendence včlenit se do oblastí ziskových služeb či podnikového poradenství. Sociální firmy se svým zakotvením nacházejí právě na rozmezí těchto dvou oblastí. Poskytování supervize v těchto firmách je

možné zakotvit na základě Standardů kvality sociálních firem anebo částečně i na základě Standardů kvality sociálních služeb.

2.3.1. Vymezení supervize

K pojetí a vymezení supervize existuje v dnešní době mnoho odborných prací, které se víceméně shodují na základních charakteristikách tohoto druhu činnosti. Drobné odchylky můžeme shledat při vymezení supervize vztahující se k jejímu využití v sociálních službách, k jejímu využití v komerční sféře a nakonec pohledu ze strany psychoterapie. Tento fakt je dán širší záběru supervize. K sociálním firmám se mohou vztahovat následující z nich:

„Supervize je metoda kontinuálního zvyšování profesionální kompetence poradce, vede pracovníka k samostatnému vykonávání profese, chrání klienta ... a současně chrání status profese nebo profesní skupiny.“ (Gabura, 1995: 96)

„Supervize pomáhá řešit konkrétní problémové situace, vznikající v silovém poli pracovník – klient – profesionální role – instituce.“ (Kopřiva, 1999: 120)

„Systematická pomoc ... při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.“ (Tošnerová, Tošner, 1999: 113)

„Technologie přispívající kvalitě práce a řízení v organizaci.“ (Libra, 1999: 5)

Z mého hlediska je pro zázemí sociálních firem z těchto definic důležité vybrat apel na systematickou pomoc, příspěvek supervize kvalitě práce a řízení. Dalším důležitým faktorem je s ohledem na cílové skupiny sociálních firem bezpečnost prostoru, jak jej zmiňuje Havrdová (2000), která má být založena na laskavém a chápavém vztahu mezi supervizorem a supervidovaným.

2.3.2. Aktéři supervize

Supervizor – „ten, kdo supervizi poskytuje“. V podmínkách České republiky nejsou striktně stanovená pravidla toho, kdo je osoba mající v kompetenci poskytovat supervizi. Zatím nebyly vymezeny standardy pro supervizi, není vymezen závazný etický kodex. Z tohoto důvodu je možné se setkávat se supervizory mající různou úroveň vzdělání, výcviků i zkušeností. Jisté meze jsou nastaveny Českým institutem pro supervizi, který

převzal etický kodex od Evropské asociace pro supervizi a taktéž stanovil podmínky pro přijetí do supervizního výcviku. Mezi základními požadavky jsou zmíněny vysokoškolské vzdělání, 20 let praxe, pětiletý psychoterapeutický výcvik.

Evropská asociace pro supervizi vymežila v roce 2000 kvalifikační kritéria, které by měl supervizor splňovat. (Hemp, 2000) Jejich souhrn se dá rozdělit na dva základní okruhy, a to odborné předpoklady (profesní znalosti a dovednosti) a osobnostní předpoklady.

Mezi odborné předpoklady patří:

profesionální schopnosti – schopnost vytvořit důvěrné prostředí, schopnost integrovat a diferencovat, schopnost konfrontovat, procesní kompetence a strategické kompetence,

profesionální znalosti - základní znalosti obecné psychologie, psychologie osobnosti, teorie komunikace, vědomosti o skupinové dynamice, základní vědomosti z teorie řízení a struktury organizace, o strategii změny, filozofické myšlení a vědomosti ze základních filozofických konceptů.

Mezi osobnostní předpoklady je poté zahrnuto:

reflektovaná vlastní zkušenost – zpracované zkušenosti s vlastní osobou, s ostatními lidmi, skupinami, zkušenost v organizacích, v pomáhajících profesích, s vývojem a řízením, osobnostní předpoklady – psychické zdraví, dobrý základní postoj, osobní odpovědnost, otevřenost, spolehlivost, realistické postoje, intuice, týmovost.

V České republice existuje několik vzdělávacích programů pro supervizi. Jedná se především o vysokoškolský magisterský program zaštitěný Univerzitou Karlovou, a vzdělávací kurzy v různé hodinové dotaci. V Evropských státech existují Národní svazy pro supervizi, které jsou sdružené v organizaci ANSE (Association of National Supervision Europe). Tyto svazy definovali kritéria požadavků na kvalifikaci supervizorů. Ačkoliv v České republice tento svaz doposud nemá svoji působnost, vzdělavatelé v supervizi sdílí s jistou modifikací tyto požadavky, které jsou stanoveny takto:

„Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 300 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků. Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin

různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kursech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušenosti apod.“ (Standardy kvality, 2008: 158)

Výše uvedená kritéria lze v současné době považovat za minimální standard vzdělávání supervizora v ČR, který v této podobě přijali všichni zástupci vzdělavatelů v supervizi: ČIS, UK FHS, Remedium, I-KOS, ISZ-MC, SPIN, ČAS, Hestie.

Supervizant – „ten, kdo supervizi přijímá“. Pro potřeby sociálních firem byly vymezeny požadavky na supervidované. Jistá odlišnost je zde zmíněna již v oddělování supervizantů na osoby pracující s klientem a klienty. (Rozvojové partnerství, 2008: 26) Z mého pohledu jsou vymezeny poměrně striktně, přesto je potřeba je uvést z důvodu vyváženosti požadavků na supervizora. Mezi tyto požadavky patří: umění definovat situace, s kterými supervidovaní přicházejí do supervize, aktivní spolupráce jako jednatel i v supervizní skupině, otevřenost vůči zpětné vazbě, rozpoznání užitečnosti zpětné vazby pro svou práci, poskytování zpětné vazby supervizorovi a supervizní skupině, identifikace svých silných a slabých míst, sebereflexe. (Rozvojové partnerství, 2008: 26)

2.3.3. Cíle a funkce supervize

Podobně, jako tomu je s jednoznačností definice supervize, je tomu i s vymezením jejích cílů. Tyto jsou ovlivněny mnoha faktory, které mají vliv na druh poskytované supervize, a tím i zacílení je rozdílné.

Jedním z obecných vymezení cílů supervize je pomoc supervidovanému nahlížet na případy, které řeší, ještě z jiného úhlu pohledu, poznání nových přístupů, případně i poučení, podpora v jeho profesionální nejistotě, povzbuzení k další práci, posílení odolnosti proti stresu. (Hawkins, Shohet, 2004)

K naplnění cílů supervize směřují i základní tři funkce supervize: administrativní, vzdělávací a podpůrná. (Kadushin, 2002)

Administrativní supervize – je orientována na politiku organizace, kvalitu práce. Jedná-li se o interní supervizi, je poskytována manažerem organizace. Toto zaměření je u nás často spojováno s označením manažerská supervize. Jejím cílem je dle Havrdové (Havrdová, Hajný, 2008: 49) usměrnění pracovníka k vykonávání své práce v rámci stanovených pravidel a dobré praxe. Při externí supervizi je administrativní funkce supervize využívána

jen zřídka. Příkladem může být zavádění nových prvků práce do procesu či zavádění nového procesu. Havrdová (Havrdová, Hajný, 2008: 49) dále zmiňuje přispění administrativního aspektu ke zlepšení řízení organizace či týmu. V tomto pojetí je poté označována jako supervize organizace či programová supervize. Dle tohoto vymezení je tato funkce supervize vhodná pro sociální firmy v období začátků, jako podpůrný nástroj pro zavedení ukotvení stylů práce ve firmě. Jedná se o poradenství a reflexi procesů. V tomto pojetí je odlišnost od koučinku minimální. (Havrdová, Hajný, 2008: 51)

Vzdělávací supervize – je zaměřena na rozvoj profesionální práce supervidovaného. Je podporován pracovníkův odborný růst, jeho dovednosti a znalosti potřebné k pracovní činnosti, ale taktéž jeho sebnáhled a sebereflexe. Z tohoto hlediska je možné shledat vzdělávací aspekt supervize v každé poskytované supervizi. Její odlišení od klasické vzdělávací akce tkví v objednávce vzdělávání ke konkrétní situaci, se kterou supervizanti přicházejí v rámci poskytované supervize. (Havrdová, Hajný, 2008: 51)

Podpůrná supervize – je přímo zaměřená na supervizanta a jeho cítění, sebehodnocení, reflexi svojí práce. Zvláštní apel je zde kladen na umění supervizora vcítit se do pocitů supervidovaného, umění poskytnout mu podporu a povzbuzení. Je zde obzvlášť kladen důraz na potřebu bezpečí a důvěry v supervizní práci. S ohledem na sociální firmy jsou zde na supervizora kladeny specifické nároky, kdy supervizor pracuje v atypickém smíšeném prostředí.

2.3.4. Druhy supervize

Supervizi můžeme dělit dle mnoha hledisek. Pro potřeby této práce použiji třídění dle Havrdové, které je členěno dle faktorů ovlivňujících uspořádání supervize. (Havrdová, Kalina, 2003: 133-141)

1. Faktor autority

- tento faktor třídí supervizi na externí a interní. Za externí je supervize považována tehdy, jestliže supervizor není pracovníkem organizace a nemá tudíž k jejím členům žádný pracovní vztah. O interní supervizi hovoříme v souvislosti s poskytováním supervize zaměstnancem organizace, povětšinou se jedná o nadřízeného pracovníka. Specifická interní supervize je nazývána intervize. Jedná se o vzájemné supervizní sezení skupiny

stejně postavených kolegů (tj. bez supervizora), z nichž jeden je pověřen prováděním supervize.

2. Faktor role, kompetencí a vztahů

Do této skupiny patří třídění dle počtu účastníků supervize- jedná se poté o individuální, skupinovou či týmovou supervizi. Při individuální supervizi se jedná o sezení supervizora s jedním pracovníkem. Jedná se o velmi intenzivní kontakt, který je značně závislý na dovednostech supervizora. Při skupinové supervizi je supervidována celá skupina osob, které mohou mít podobné potřeby, ale nemusejí být z jednoho pracoviště. Je zde dán větší prostor práci zúčastněným, v podobě poskytování si zpětné vazby, sdílení zkušeností a vzájemnému učení. Týmová supervize pak začleňuje do procesu všechny členy týmu bez ohledu na jejich pracovní postavení. Je zaměřena na činnost týmu jako celku.

Druhým faktorem náhledu zde poté mohou být role supervizantů, př. studenti, sociální pracovníci, učitelé, dobrovolníci atd. Potom hovoříme o supervizi studentů, managementu aj.

3. Faktor zaměření

Zaměření supervize je poměrně širokým pojmem a otázkou. Z hlediska používaných zaměření rozlišujeme supervizi např. na případovou (zaměřenou na případ – řešení problémů s klienty), rozvojovou (rozvoj profesionální kompetenci), programovou (rozvoj kompetenci v rámci programu-projektu) či supervizi řízení.

4. Faktor přístupu

Zde se jedná o členění dle funkce, kterému jsem se věnovala výše, a to na administrativní, výukovou a podpůrnou supervizi.

5. Časový faktor

Supervizi můžeme též členit dle toho, jak často a kdy se provádí, tj. na pravidelnou, krizovou či příležitostnou.

Tímto jsem vymezila základní pojmy, které je třeba při práci v supervizi a v souvislosti se supervizí znát. Je to i jedním z předpokladů, který je nárokován při poskytování supervize v sociálních firmách, tak jak to vzešlo ze šetření rozvojového partnerství Hefaistos v rámci projektu Sociální ekonomika v ČR. (Rozvojové partnerství, 2008: 25) V tomto dokumentu je stanoveno, že osoba pracující s klientem a využívající

k podpoře supervizi, by měla znát cíle, funkce, metody a formy, které jsou v supervizi využívány.

2.4. Teoretické zakotvení supervize v sociálních firmách

Na základě stanovení a rozvoje teorie sociální ekonomiky a sociálních firem, se v mnoha teoretických zakotveních zmiňuje podpora zaměstnanců, která mívá v různých zemích různé označení. Velký vliv na označování této formy podpory zaměstnanců má historie a zázemí podniku. Jestliže se jedná o sociální firmu vzešlou ze sociálních služeb, ať již na základě vývoje tréninkových či rehabilitačních míst nebo inovující a rozvojovou službu, není pro ně pojem supervize neznámý a je i užívaný. Firmy, které byly založeny přímo jako sociální firmy, bez sociálního podpůrného zázemí však používají pro rozvoj zaměstnanců z tohoto pohledu spíše označení podpora či poradenství. S tímto příkladem je taktéž možné se setkat v rámci prezentace příkladů dobré praxe sociálních firem ze zahraničí. Supervizor je totiž v ziskovém sektoru definován jako manažer, jehož podřízení jsou přímí pracovníci. Je zde možná jistá záměna s pozicí mistra či předáka. Role mistra zde může být spojována s rolí supervizora pracovníků. (Plunkett, 1989: 3) Z tohoto důvodu je důležité vnímat kontext a vymezení činností takto označené osoby.

Druhým faktem, které je třeba v situaci sociálních firem vnímat, je i odlišné označování činností, které jsou svým zaměřením ryze supervizní. V zahraničí je často pro supervizní práci používán pojem poradenství (z angl.counselling). Tento termín vychází z latinského „consulo“ což znamená pomáhat. Jedná se o psychologické poradenství založené na konceptu aktivního naslouchání, péče o vnitřní zdroje a lidský potenciál. (Immenso, s.d.: 44) Díky těmto nástrojům poradce rozvíjí atmosféru důvěry s cílem vyjasnit otázky interpretací myšlenek pracovníků organizace. Taktéž zaměření činnosti je obdobné se supervizi: vedení lidských zdrojů a organizačních vnitřních procesů, sociální služby, individuální poradenství směřující k osobnostnímu rozvoji.

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, supervize může být v podmínkách ČR zakotvena do rozvoje lidských zdrojů na základě standardů sociálních firem, kde je vymezeno ve Standardu v oblasti podpory poskytování zvýšené míry pracovní a psychosociální podpory v období adaptace, a dále pak dle individuálních potřeb zaměstnance. (Fokus, 2007b) Druhým výchozím dokumentem pro poskytování supervize v sociálních firmách pak mohou být Standardy kvality sociálních služeb. V Evropských zemích je tento koncept zapracován do hodnocení poskytování kvality pro služby pečující

o lidi se speciálními potřebami. Jedná se zejména o Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities (CARF), European Union of Supported Employment (EUSE) a European Quality Assurance for Social Services (EQUASS). Všechny tyto mezinárodní systémy popisují standardy, kritéria a principy pro klienty směřující ke zplnomocnění (empowering). Není zde přímo vymezen postup, ale jsou zde zmíněny dílčí části, jako jsou evaluace participace klienta, služby zaměřené na individuální potřeby klienta, zajištění klientových práv. (De Koning, 2008: 74)

Dalším hodnotným zdrojem nepřímo zakotvujícím supervizi do sociálních firem může být model EFQM, který je užívaným standardem firem ukazující jistou kvalitu poskytovaných služeb a řízení podniku. Ve vymezení tohoto modelu je psáno, vzhledem k rozvoji lidských zdrojů: „Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.“(Kritéria modelu Excellence, 2009)

3. Příklad praxe ze zahraničí

Jak jsem již zmínila v úvodu práce, v roce 2008 jsem absolvovala pracovní stáž v sociální firmě v belgickém Ghentu. Belgie je známa svým dlouhodobým působením v oblasti sociální ekonomiky, což odráží i vyspělost a propracovanost vstupů a výstupů sociálních firem. Systém péče, rozvoje a podpory zaměstnanců je založen na obdobném modelu, který se minimálně liší dle cílové skupiny sociální firmy. Osobně jsem měla možnost shlédnout a částečně nahlédnout do systému ve dvou sociálních firmách. Těmito firmami byly firma De Sleutel a Job&Co. Jako příklad bych zde ráda uvedla systém rozvoje pracovníků De Sleutelu.

De Sleutel je organizace zaměřující své aktivity na cílovou skupinu drogově závislých, ale taktéž na prevenci a následnou léčbu této skupiny. Teritoriálním vymezením spadají do oblasti Flander a Bruselu. Cílem je pomoci klientům žít kvalitní život bez drog, s čímž jim pomáhají reintegračními aktivitami. Základní vymezení svého programu učinili v roce 2005 na setkání všech zaangažovaných, kde si stanovili základní tři pilíře práce: prevence, léčba a zaměstnanost. Celá organizace pracuje na základě standardů kvality, to znamená otevřenou atmosféru, zachování osobní důstojnosti, zkušenost, profesionalitu a respekt k individuálním hodnotám. Sociální firma De Sleutelu má zázemí v sociální službě, což má značný vliv na její systém práce a rozvoj s lidskými zdroji.

De Sleutel vnímá zaměstnání své cílové skupiny v sociální firmě jako fázi procesu reintegrace, jako formu pracovní terapie proti relapsu. Sociální firma je součástí sítě De Sleutelu složené z poskytování služeb a sekcí prevence. Jako sociální firma je v úzké spolupráci s ostatními partnery sociální sítě ve městě a regionu. Pomáhají klientům s orientací, poskytují jim zaměstnání spojené s poradenstvím a vzdělávání. Což potvrzuje model rozvoje lidských zdrojů, který je všeobecně ve firmách nastolen.

Vzdělávání zajišťuje 7 nabízených workshopů, které jsou umístěny v různých městech Oblasti Flander a do různých oblastí činnosti. První oblastí je renovace, provozovaná ve 3 městech, zahradní práce provozované ve 2 městech a průmyslová dílna přímo v Ghettu.

V roce 2008 byl tým firmy složen z ředitele a 3 zaměstnanců. Společně vykonávali 6-ti modulový systém zapracování do firmy, 7 vzdělávacích workshopů a 2 evropské rozvojové projekty.

Systém práce s novým zaměstnancem byl zpracován do 6 vývojových modulů: příjem, pozorování, pracovní pohovory a orientace, pracovní péče, kariérové a pracovní poradenství.

Modul 1. Přijímání – při přijímání zaměstnance jsou přítomni zástupci De Sleutelu, externí poradce a externí zástupce organizace v oblasti léčby drog. V této fázi se jedná o seskupení informací, jejich sdělení týmu. Předávají se statistická data, sdělují se problémy zájemce a podepisuje se kontrakt o spolupráci.

Modul 2. Pozorování – v této fázi se se zájemcem monitoruje jeho současná situace a to jak v oblasti jeho kompetencí, tak i psychického a fyzického zdraví a jeho pracovního nasazení či motivace. K tomuto se metodologicky používá posilování zájemce, předpracovní motivační vzdělávání zaměřené na sociální dovednosti, pozorování jeho kompetencí přímo na pracovišti, vyhodnocování a taktéž je zájemce v kontaktu s asistentem přes drogové závislosti. De Sleutel nyní na základě výsledků této diagnostiky rozlišuje 4 skupiny zájemců: zájemci, kteří již vždy budou muset být pod dohledem asistenta z oblasti drog, zájemci, kteří přes pracovní zařazení získají či rozvinou motivaci v abstinenci, zájemci, jež budou moci pracovat pouze na chráněném trhu práce vč. sociální firmy, a zájemce, kteří mají možnost svou aktivitou dospět k přijetí do zaměstnání na otevřeném trhu práce. V tomto modulu je De Sleutel schopen vést maximálně 10 zájemců. Intenzivně se jim věnuje 1 zaměstnanec, který vede celou skupinu, dále je zde podpora pracovního poradce psychologa a pozorovatele. Zájemci dochází do firmy 3x týdně na 3 hodiny dopoledne. V této fázi mohou zůstat maximálně 3 měsíce. Za vykonávanou práci získávají 1 €/hodinu. Tato mzda je pouze motivační.

Modul 3. Pracovní pohovory a orientace – třetí fáze procesu zapracování zájemce je založena na mapování jeho pracovních dovedností. Jedná se jak o mapování dovedností pracovních, ale i začlenění do kolektivu, osobnostní předpoklady a komunikační dovednosti. Na základě těchto výstupů, které jsou zaznamenávány do osobní dokumentace, do níž má zájemce možnost nahlédnout, je umístěn na konkrétní pracoviště. De Sleutel je v tomto modulu vést max. 5 zájemců. Zájemci docházejí do organizace 3krát týdně v odpoledních hodinách na 3 pracovní hodiny. Je jim vyplácená mzda 1€ na hodinu. Touto fází jsou doprovázeni a podporováni supervizorem.

Modul 4. Pracovní péče – v rámci této fáze je očekáván posun do možného nebo očekávaného stupně. Posun může být buď vertikální – chráněná dílna, vzdělávání, nebo horizontální – zaměstnání ve firmě – zahradnictví, renovace nebo do jiné práce přes zasíťovanou spolupráci. Tento modul je v sepětí s předcházejícím modulem, jelikož výchozím bodem zde jsou informace z předchozího modulu. Na základě těchto dat je zde kladen důraz na rozvoj slabých míst a kompetencí zájemce. Metodologicky se pracuje tvorbou akčního plánu a plánu osobnostního rozvoje, uvědoměním si v jaké fázi se zájemce nachází a jakým směrem se bude směřovat. Využívá se metoda nácviku sociálních kompetencí J.A.Liebermana. Během této doby se vypracovává rozhodnutí zájemce směřované do oblastí: co se bude rozvíjet, jakou metodou, jakého cíle chceme dosáhnout, nastin soudobé situace v ostatních oblastech života. V této fázi zaměstnávání setrvává zájemce maximálně po dobu 6 měsíců. Získává plat 1€/hod a jeho pracovní doba je již 8.5 hodiny. Podmínkou je minimální docházka 3 dny týdně. V rámci tohoto zaměstnání musejí mít zájemci povolení k činnosti od úřadu práce nebo od lékaře.

Modul 5. Kariérové poradenství – může začít v rámci předchozích fází, záleží na momentálních možnostech zájemce

Modul 6. Zaměstnanecké poradenství – v tomto posledním modulu je práce prováděná supervizorem. Jedná se o konání pravidelných setkání povětšinou ve frekvenci 1x za 3 měsíce. Pečuje se o tým, poskytuje se zpětná vazba, diskutují se obtíže zaměstnance i se zaměstnancem. Opět se pracuje s osobním rozvojovým plánem – hodnotí se vývoj postojů, technických znalostí a osobních problémů.

Z výše uvedeného vyplývá komplexnost poskytovaných služeb a jejich prolínání v jednotlivých fázích. V sociální firmě De Sleutelu jsou realizovány jak vzdělávací aktivity, tak poradenství, které je zde svým vymezením a technikami na pomezí koučinku a supervize, která hraje značnou roli zejména v posledním modulu. Tímto je vymezen rozdíl v přístupu k zaměstnancům v komerčních firmách, kde není v moci a silách firem věnovat svým potenciálním ani soudobým zaměstnancům takovou podporu a provázení.

V druhé sociální firmě, kterou jsem měla možno shlédnout, mají obdobný systém, rozdíl spočívá v jiné cílové skupině (lidé se znevýhodněním, migranti a lidé ohrožení na trhu práce) a v rozdělení systému práce. Job & Co. je zastřešující organizace, která je složena ze 3 firem. Jedna je Job & Co – CBW, kde probíhá trénink, prvotní pracovní

zkušenost a doprovázení, tak jak je popsáno v prvních fázích De Sleutelu. Po ukončení této fáze, kdy jsou zhodnoceny možnosti, dovednosti a schopnosti zájemce, je zájemce zaměstnán v jedné ze dvou sociálních firem, které Job & Co provozuje. A jimi jsou Duet, zaměřený na catering a balení a distribuci čokoládových pralinek a Con Brio, zajišťující logistické úklidové služby, především úklid historických budov, zastávek a veřejných prostranství. I v rámci těchto firem je zaměstnancům poskytována podpora, zpětná vazba ovšem v menší míře než je tomu v rámci modulu 6. u De Sleutelu.

4. Shrnutí situace v ČR

Pro komplexní vhlad do oblasti sociálního podnikání v České republice je třeba popsat současnou situaci v České republice. V předcházejícím textu jsem již zmiňovala chybějící legislativu, podmínky pro vznik a rozvoj firem. Situace se sociálně podnikatelskými aktivitami v naší republice z výše uvedeného je zcela na počátku. Existuje silná skupina věnující se teoretickému zázemí a rozvoje koncepce sociální ekonomiky. Jedná se síťové partnerství vzniklé v rámci projektu EQUAL – tématické skupiny C, dále pak o nově vzniklou organizaci Nová ekonomika, o.p.s., která má šíření a propagaci sociální ekonomiky a s ní spojených aktivit jako jeden z hlavních cílů činnosti.

Dále existují již první oficiální sociální firmy. Mezi nejznámější z nich patří Zahrada občanského sdružení Fokus Praha a Café Therapy občanského sdružení Sananim. Jejich vznik byl jako jeden z cílů a výstupů projektu Rozvoj sociální firmy. V rámci těchto firem mělo docházet a dochází k testování možností a teoretických principů v praxi. Dalšími známými sociálními firmami, které mají své ustálené místo na poli sociálního podnikání, jsou např. Junův Statek Sedlec, Sociální firma Slunečnice Děčín, Gerlich Odry, Nový prostor. Značný rozmach sociálních firem lze sledovat v posledním roce, čímž lze konstatovat, že cíl obou projektů Equalu - prosazení tématu sociální ekonomiky do povědomí široké veřejnosti, odborníků, představitelů nestátních neziskových organizací i veřejných institucí, byl splněn a naplněn.

Přesto existuje dle výzkumů z posledních leti mnoho potencionálních zájemců o tuto formu práce se znevýhodněnými. Dle zjištění Lankašové (2008) 72 organizací z osloveného vzorku výzkumu projevilo zájem o více informací o sociální firmě, 66 organizací projevilo zájem o výměnu zkušeností v rámci sociální ekonomiky a 30 organizací uvedlo, že by rádi spolupracovali v oblastech předávání know-how a dalších informací, jako jsou např. oblast podnikání, rizika spojená se sociálním podnikáním, metodika, marketingové aktivity apod., v prosazování legislativních změn, v zasítování a setkávání se, v tvorbě partnerství a spolupráce a výměně zkušeností v konkrétních provozech.

III. Průzkum práce s lidskými zdroji v sociálních firmách

1. Myšlenkový koncept výzkumu

Motivací pro praktickou část mé diplomové práce mi byla osobní zkušenost se zakládáním a rozvojem sociálního podniku. Podílela jsem se na založení dvou programů občanského sdružení Fokus Ústí nad Labem, které v současné době, po dvou letech, již naplňují kritéria sociálního podniku. Tím jsem získala mnoho zkušeností z oblasti sociální ekonomiky a s rozvojem lidských zdrojů v sociálních firmách. Na následné stáži v belgickém Ghentu jsem měla možnost poznat práci belgických kolegů v sociálních firmách, čímž se mi dotvořil obraz možností, které se s těmito podniky spojují. Na základě získaných zkušeností vznikla myšlenka zmapovat práci se zaměstnanci v sociálních firmách v České republice, zjistit současnou situaci, potřeby a možnosti těchto firem v oblasti rozvoje lidských zdrojů se zvláštním zřetelem na poskytování supervize, a zpracovat pilotní nabídku supervize pro tento druh organizací.

Zkušenost se supervizí v zahraniční sociální firmě a s činnostmi, které je možné považovat a zařadit pod supervizi, jsem více popsala již v kapitole II. 3. V následujících podkapitolách se zaměřuji na tuto problematiku v naší republice.

2. Cíle výzkumu

Proces mapování sociálních firem, které projevíly zájem o zapojení do výzkumu, začal v listopadu 2008. S ohledem na mou znalost současné situace v oblasti sociální ekonomiky a kontakt se sociálně ekonomickými subjekty a institucemi zabývajícími se touto oblastí, jsem zvolila následující cíle výzkumu:

- poskytnout informační vstup k poskytování supervize v sociálních firmách na základě informací získaných vlastním výzkumem
- zpracování náhledu na práci s lidskými zdroji v sociálních firmách pro účely orientace jejich zřizovatelů a odborných pracovníků
- zodpovědět základní otázku výzkumu: „Jaké místo v sociálních firmách zastává supervize?“

3. Použitá metoda výzkumu a technika sběru dat

Cíl výzkumu je zkoumání postojů a subjektivních názorů na problematiku supervize na základě aktuální praxe v organizaci. Zvolila jsem metodu kvalitativního výzkumu, protože zasazuje problém do kontextu, který je pro danou výzkumnou otázku důležitý. K volbě kvalitativní metody mě dále vedla neopakovatelnost výzkumu. (Miovský, 2006) Jako nejvhodnější typ z možných pro tento přístup jsem pro svou práci zvolila analýzu interview se zaměstnanci sociálních firem.

3.1. Technika sběru dat

Ke sběru dat jsem pro potřeby tohoto výzkumu zvolila techniku interview. Konkrétně jsem zvolila polostrukturované interview. Specifikum této metody sběru dat spočívá v předem připraveném schématu, které je pro tazatele závazné. Variabilní je zde pořadí kladených otázek, které je možné během procesu upravovat s ohledem na maximální zisk z interview. (Miovský, 2006: 160) Volba způsobu a rozsahu odpovědi je zcela závislá na rozhodnutí respondenta. Ve struktuře interview jsem použila většinou otevřené otázky, a to rozhodovací, doplňovací a naváděcí. (Maršálová, Mikšík, 1990: 272-273)

4. Výzkumný vzorek

Na základě stanovených cílů výzkumu jsem vymezila výzkumnou jednotku. Aplikovala jsem nepravděpodobnostní metodu výběru, a to prostý záměrný výběr. Pro tuto metodu je charakteristické cílené vyhledávání účastníků podle určitých vlastností. Kritériem výběru je vymezená vlastnost nebo stav. (Miovský, 2006: 135) Vyhledávala jsem tedy organizace, které jsou sociálními firmami či pracují na bázi sociálních firem, a jsou ochotny zapojit se do výzkumu. Oslovila jsem ty, které jsou přímo zaangažované, spolupracující či pouze participující na výstupech skupiny NESEA věnující se vytváření konceptu sociální ekonomiky; dále jsem oslovila účastníky seminářů a konferencí vztahujících se k sociálním firmám. Konkrétně se jednalo o seminář „Jak jsme zakládali sociální firmu“ pořádaný občanským sdružením Fokus Praha, konferenci „Sociální firma jako cesta sociálního podnikání“ realizovanou občanským sdružením Centrum komunitní práce Ústí nad Labem a konferenci „Mohou sociální podniky prosperovat?“ občanského sdružení Nový prostor, konané v letech 2006-2009.

Celkem jsem v předběžném šetření oslovila 34 organizací z České republiky. Dle sdělení prezidenta CEFECu na mezinárodní konferenci pořádané v 10. - 12. září 2009 v Praze, se v České republice k tomuto konceptu doposud hlásí zhruba 50 organizací. Z tohoto ohledu lze vnímat oslovený vzorek za dostatečný. Vstupními kritérii výběru byly – přihlášení se ke konceptu sociálních firem a zapojení se do aktivit vedoucích k implementaci sociální ekonomiky do povědomí široké veřejnosti (účast na konferencích, zapojení se do pracovní skupiny v rámci projektu Equal, podpora v rámci dotační politiky Evropského společenství, spolupráce s Novou ekonomikou, o.p.s.)

Z celkového počtu dotázaných reagovalo na poptávku dvanáct firem, přičemž ke spolupráci se zavázalo pouze osm z nich. Zbylé čtyři firmy odmítly spoluúčast na výzkumu z důvodu jejich časové zaneprázdněnosti, nebo proto, že se na vstup na trh teprve připravovaly, a tudíž neměly s danou problematikou zkušenosti. Zapojený výzkumný vzorek je složen povětšinou z organizací, které mají na trhu práce se znevýhodněnými osobami již své stálé místo a dlouhodobou tradici. Jejich přechod k sociálním firmám je dán jejich vývojem a rozvojem. Většina z nich má zázemí v organizacích zaměřených na sociální služby, čímž mohou být jejich výpovědi odlišné od firem vzniklých přímo jako sociální firmy. Tento fakt může mít vliv na zobecnitelnost získaných dat o dané problematice.

Níže uvádím základní charakteristiky zapojených organizací. Všechny poskytly souhlas s účastí ve výzkumu, avšak s ohledem na citlivé údaje byla těmto organizacím poskytnuta anonymita, čímž výzkum splňuje podmínky vyžadované Zákonem o ochraně osobních údajů. (Zákon 101/2000)

Stručné charakteristiky organizací:

Počet zapojených organizací: 8

Právní norma: 7 x občanské sdružení

1x společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: do 10 zaměstnanců – 3 organizace

do 20 zaměstnanců – 4 organizace

do 30 zaměstnanců – 1 organizace

Respondenti – zástupce vyššího managementu – 6 respondentů

zástupce středního managementu – 2 respondenti

Primární cílová skupina organizace: Mentálně znevýhodnění – 2x

Duševně znevýhodnění – 3x

Drogově závislý (v léčbě, ex-useři) – 1x

Osoby v sociálně obtížné situaci – 1x

Mládež ohrožená sociálními patologiemi – 1x

5. Struktura rozhovoru

Struktura rozhovoru je diferencována na tři základní celky, a to obdobným systémem, kterým je dělena tato práce.

První skupinu tvoří otázky zaměřené na technická data, která podávají orientační rámec pro výzkum. Při jejich formulaci jsem vycházela z potřeby zmapování organizací prezentujících koncept sociálních firem či se k němu hlásících. Výstupem této skupiny otázek budou tyto údaje: velikost zapojených sociálních firem, nejvíce využívaná právní forma, zaměření činnosti těchto firem.

Důležitými faktory pro zmapování jsou také: doba působnosti organizace na poli sociálně ekonomických aktivit, která má vliv na rozvoj používaných nástrojů rozvoje zaměstnanců firmy na základě zjištěných potřeb, a cílová skupina, mající zásadní vliv na možnosti rozvoje zaměstnanců a odlišující se dle závažnosti znevýhodnění.

Konkrétně byly otázky zaměřeny na tato témata:

1. Počet zaměstnanců: souhrn zaměstnanců bez znevýhodnění a se znevýhodněním.
2. Právní norma organizace.
3. Poslání organizace.
4. Priority organizace.
5. Zaměření činnosti – typ činnosti.
6. Doba působnosti – počet let působení na trhu.
7. Cílová skupina organizace.

Druhým okruhem jsou otázky zaměřené na práci s lidskými zdroji v rámci organizace. Vstupní myšlenkou pro tyto otázky je všeobecný trend potřeby rozvoje lidských zdrojů jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Předpokládala jsem, že

v organizaci existuje plán nebo systém rozvoje lidských zdrojů. Cílovým zjištěním měl být popis situace v jednotlivých organizacích a vyhledání společných nezbytných či osvědčených prvků práce.

Konkrétně byly otázky zaměřeny na tato témata:

1. Organizační schéma organizace – vytvoření jednoduchého nákresu .
2. Struktura organizace z pohledu rozvoje zaměstnanců – průběh pracovního procesu a poskytované péče o zaměstnance.
3. Systém péče o jednotlivce – z hlediska pracovního zařazení a z hlediska poskytované podpory - poskytované služby, podmínky, požadavky.
4. Náhled na hlavní motivaci pro práci zaměstnanců bez znevýhodnění a zaměstnanců se znevýhodněním.
5. Existence systému rozvoje zaměstnanců bez znevýhodnění a se znevýhodněním ve vztahu k jejich pracovní činnosti a dalšímu profesnímu růstu – supervize, intervize, vzdělávání, pracovní asistence, koučink aj.
6. Metody rozvoje zaměstnanců bez znevýhodnění a se znevýhodněním, které organizace používá - zdůvodnění výběru a sdělení zkušenosti.

Třetí část výzkumu je již zcela zacílena na hlavní téma práce, kterým je místo supervize v organizaci. Výstupem těchto otázek je zjištění současného stavu v poskytování supervize, sdílení zkušenosti, možností a požadavků, technické záležitosti týkající se poskytování a přijímání supervize, specifika této práce v jednotlivých organizacích.

Informaci o poskytování supervize v organizaci jsem získala v předchozím zásobníku otázek. V organizacích, v nichž nebyla supervize realizována, respondenti odpovídali hypoteticky z pohledu organizace uvažující o supervizi a hledající podklady pro rozhodnutí. Tím vznikl zásobník výpovědí směřujících k dílčí otázce výzkumu: „ Jaké jsou možnosti supervize v těchto firmách“.

Okruhy témat, z nichž byly vytvořeny otázky pro rozhovor zaměřené na supervizi:

1. Personální ukotvení supervize - Kdo supervizi provádí, kdo je nebo by měl být zadavatel supervize, kdo je zodpovědný za rozvoj zaměstnanců - příklady z praxe.

2. Kritérium výběru supervizora – externí nebo interní supervizor, požadované znalosti a dovednosti aj.
3. Zaměření supervize - cíle, efektivita, strategie změny – nežádoucí situace a jaká je žádoucí situace, vnímání účelu.
4. Kontext poskytování supervize – frekvence a délka, prostor, struktura sezení, ekonomické faktory, možnosti.
5. Zakotvení supervizních aktivit - současný stav supervizních aktivit, četnost a délka poskytování, zakotvení v pracovním režimu.
6. Hodnocení přínosu supervize v sociálních firmách – výstupy, vliv na kulturu organizace v personální a firemní sféře.

6. Průběh výzkumu a způsob zpracování dat

V této části práce zrekapituluji samotný průběh výzkumu. Průběh výzkumu zde bude popsán ve třech na sebe navazujících blocích, kterými jsou příprava samotného výzkumu, jeho průběh a popis analýzy získaných dat.

6.1. Příprava interview

Příprava interview spočívala v základní teoretické orientaci v problematice sociálních firem. Jednalo se o studium dostupných materiálů a sledování aktuálního dění v oboru na české i zahraniční scéně. Tím jsem získala obecný přehled, ze kterého bylo možno následně selektovat okruhy, které jsou pro validitu interview nezbytné. Jelikož jsem si jako techniku mapování cílového tématu zvolila polostrukturované interview, bylo třeba si připravit otázky vztahující se k těmto okruhům. Následně jsem všechny základní otázky seřadila do dílčích celků dle jejich zaměření a utvořila logistiku jejich řazení, aby výpovědi respondentů tvořily logický rámec celého interview. (viz. kapitola III. 5)

6.2. Průběh interview

Na základě oslovení potencionálních respondentů jsem získala 8 organizací, jež měly zájem o zapojení se do výzkumu. Každého z respondentů jsem předem seznámila s cíli výzkumu, strukturou otázek, smyslem výzkumu a jejich rolí ve výzkumu. Získali tak možnost připravit si informace potřebné k odpovědím.

Aby byla zajištěna ochrana účastníků výzkumu, vyžádala jsem si od respondentů informovaný souhlas s jejich účastí ve výzkumu, který ve většině případů potvrdili písemnou elektronickou formou. Informovaný souhlas v oblasti kvalitativního výzkumu znamená, že zkoumaná osoba je předem seznámena s metodami a cílem výzkumu (Matoušek, 2003), rozumí jeho povaze a důsledkům použitého výzkumného modelu a zároveň si je vědoma i rizik, výhod a nevýhod, které z účasti ve výzkumu pro ní plynou. (Miovský, 2006: 280) Dále pak byla všem účastníkům výzkumu přislíbena anonymita, která je spojena s ochranou osobních údajů.

Interview probíhala po dohodě přímo na pracovištích jednotlivých firem. Z každého z nich byl pořízen audiozáznam za účelem zachování autenticity odpovědí respondentů.

V každé firmě proběhlo jedno interview. Po shromáždění všech dat byla jednotlivá interview přepsána do písemné podoby z důvodu následné analýzy.

6.3. Analýza dat

Ve finální fázi zpracování výzkumu, tzn. po získání všech interview a následném doslovném přepisu dat, jsem pro finální zpracování zvolila metodu obsahové analýzy, a to konkrétně metodu vytváření trsů. (Miovský, 2006: 221) Nejdříve jsem si v textu zvýraznila témata (okruhy), která byla již předem za pomoci struktury interview označena jako primární. Postupně jsem je třídila do vymezených témat, v rámci nichž mi postupným opakovaným rozborem vznikala škála možností.

IV. Shrnutí získaných poznatků

Tato část mé práce se zaměřuje na interpretaci získaných výsledků výzkumu. Výsledky budou interpretovány v jednotlivých sekcích, které budou totožné s výše popsanou strukturou otázek interview. Ve sdělení výsledků budou použity doslovné citace jednotlivých respondentů. Pro jejich odlišení od ostatního textu použiji styl písma kurzíva. Z důvodu anonymity jednotlivých respondentů budou jejich citace v textu označeny písmenem F (firma) a připojenou číselnou hodnotou v rozpětí od 1-8, dle počtu zúčastněných respondentů.

1. Charakteristika zkoumaných firem

Tato část výzkumu reflektuje právní ukotvení zkoumaných firem a jejich zaměření na konkrétní cílové skupiny zaměstnanců.

Sociální firmy zúčastněné ve výzkumu jsou většinou registrované jako občanská sdružení, důvodem je dosavadní neukotvení těchto typů firem v právním systému republiky. Občanská sdružení doposud byla jedinou možnou právní formou, která by na svoji činnost mohla čerpat z dotačních či grantových fondů. Druhou možností, která se i ve vybraném vzorku vyskytuje, je společnost s ručením omezeným. I tato právní forma vznikla z občanského sdružení: *„Občanské sdružení založilo v roce 2005 společnost s ručením omezením, samozřejmě vkladem dvě stě tisíc a všichni členové v občanském sdružení jsou vlastníci“ (F2).*

Z důvodu potřeby změny právní statutu dvě z organizací uvažují v blízkém časovém horizontu o změně. Jedna již nyní založila taktéž společnost s ručením omezením, *„jako nejvíce přístupnou právní formu firmy“ (F8)*, a druhá nyní uvažuje o změně statutu na obecně prospěšnou společnost: *„Uvažujeme o změně na obecně prospěšnou společnost. A to kvůli tomu, že v podstatě tahle právní forma by už v průběhu neměla fungovat“ (F7).* Zde je již avizovaná chystaná změna zákona o občanských sdruženích. Z tohoto vyplývá, že manažeři sociálních firem stále sledují aktuální trendy vývoje a plánují rozvoj firmy s ohledem na tyto očekávané změny.

Na podporu tohoto tvrzení je uvedena doba trvání firem a jejich aktivit na trhu. Pouze 3 firmy jsou aktivní na trhu sociálně ekonomických aktivit méně než 5 let, ostatní vykazují svoji činnost 10 a více let.

Všechny firmy dokladují poměrně vysoký počet zaměstnanců, a to znevýhodněných či bez znevýhodnění než je tomu v běžných firmách. Tento stav je brán jako vstupní

předpoklad, s jehož akceptací byly tyto firmy zakládány, a který se i následnou praxí potvrdil. Důvodem tohoto jevu je schopnost a možnosti osob se znevýhodněním být zaměstnán na celý pracovní úvazek. Tím dochází k nárůstu počtu zaměstnaných osob ve firmě, který není kompatibilní s počtem úvazků. Osoby se znevýhodněním potřebují specifické podmínky pro práci. Pověštinou se jedná o nižší pracovní tempo, snížený pracovní úvazek pružně reagující na aktuální zdravotní stav, přítomnost podpůrného pracovníka. Tím se zvyšuje počet zaměstnaných osob, aniž by se daný stav odrazil na ziscích firmy. Dá se říci, že taktéž počet zaměstnaných osob bez znevýhodnění je vyšší než by tomu bylo v klasické firmě, a to z důvodu potřeby podpory znevýhodněných. Na zaměstnance bez znevýhodnění jsou kladeny vyšší nároky především v oblasti komunikační a sociální. Očekává se jejich schopnost naslouchat, empatie, trpělivost a pochopení, stejně jako částečná znalost problematiky cílové skupiny, se kterou pracují.

Cílové skupiny zapojených osob mají taktéž velmi široké vymezení. Každá firma má svou primární cílovou skupinu, ale taktéž zaměstnává i osoby s jinou formou znevýhodnění. V pěti případech se jednalo o doplnění primární cílové skupiny osobami zdravotně znevýhodněnými (F1, F3, F4, F6, F8). Ve vybraném vzorku se objevily tyto primární cílové skupiny: mentálně znevýhodnění (F3, F4), duševně znevýhodnění (F1, F6, F8), mladí lidé ve věku 16-26 ohrožení sociálními patologiemi: „*Staráme se o kluky. Většinou nám je naháněj z dětských domovů nebo kurátoři z různých částí republiky, který mají nějaký umístění a my v podstatě v okamžiku, kdy je k nám bereme, tak jim okamžitě zřizujeme pracovní poměr.*“ (F5) Další cílovou skupinou jsou abstinující uživatelé nealkoholových drog: „*Pro lidi po léčbě, to znamená pro lidi stabilizovaný, lidi, který se doléčujou, který nemaj závislost na alkoholu, který z nějakých důvodů nemohou nebo nemaj šanci rychle naskočit na volnej trh.*“ (F2) Poslední primární cílová skupina je velmi široce specifikovaná, jelikož se jedná o kumulaci jevů vedoucí ke znevýhodnění ve společnosti: „*Cílové skupiny jsou lidé bez domova, jsou to lidé s různými handicap, etnické menšiny, ano a pak jsou to ti lidé, kteří jsou tím sociálním vyloučením nebo ztrátou bydlení ohroženi, takže to můžou být třeba lidé, kteří jsou v důchodu, a ten důchod jim pokryje jenom to bydlení, to znamená, že nemají šanci ušetřit na to, aby si žili*“ (F7).

Na základě výše uvedených dat můžeme shrnout, že právní ukotvení sociálních firem u nás je ve fázi vývoje. Většinou se jedná o občanská sdružení, která postupně uvažují o změně tohoto statutu. Vyšší počet zaměstnanců je dán častým výskytem zaměstnávání na kratší pracovní úvazek, který je spojen s možnostmi zaměstnávání znevýhodněných osob. Vymezení rozsahu, jaké skupiny mohou být brány jako cílové, je

v podmínkách České republiky široké. Povětšinou dochází ke kombinaci jedné primární skupiny společně s jinou, ponejvíce se zdravotně znevýhodněnými.

2. Poslání a priority zapojených firem

Dalším tématickým celkem, jehož pomocí mapují fungování sociálních firem, je stanovení jejich priorit, poslání a zaměření činnosti.

Zaměření činnosti sociálních firem je velmi různorodé, což je způsobené možnostmi cílových skupin. Pověštinou se dá říci, že se jedná o stravovací služby – kavárny (F1, F3, F6), restaurace (F1, F2, F5), penziony (F1), výroba potravinářských produktů (F5, F8). Druhou skupinou služeb jsou služby zaměřené na manuální práci – prádelny (F1), zahradní a lesní práce (F4, F8) a distribuce vlastních tiskovin (F7). Jedná se o jednodušší úkony a postupy, které lze osvojit opakováním, a postupně rozvíjet o jednotlivé fragmenty. Práce a pracovní činnosti bývají přizpůsobeny možnostem zaměstnanců s ohledem na poptávku trhu.

Chod sociální firmy je spjat se stanovením priorit a posláním organizace. Z provedeného průzkumu vzešla jednoznačná odpověď na otázku poslání firem, která potvrzuje i vstupní teoretické koncepce. Je jím zaměstnávání znevýhodněných: *„Hlavnější je poskytnutí místa, kde můžou lidé s onemocněním pracovat (F6)“*. Ve výpovědích se objevily drobné přidané aspekty: *„Vlastně pomoc lidem s postižením jako by k návratu do běžného života. K tom, aby ten jejich život byl kvalitní jako kohokoliv jiného (F4)“*, *„konečným posláním, je poskytnout lidem, kteří jsou v sociálně obtížné situaci formu výděлку“ (F7)*, *„Interakci s veřejností“ (F6)* aj.

Mezi respondenty docházelo ke shodě i při definování priorit. Priority se vyskytovaly v rozmezí tří základních okruhů. První prioritou je opět zaměstnávání znevýhodněných: *„Prioritou je zaměstnávat téměř nezaměstnatelný“ (F2)*, *„poskytnutí místa, kde můžou lidé s onemocněním, většinou duševním onemocněním, pracovat“ (F6)*. Druhou prioritou sociálních firem je otázka financí a financování: *„Jako každá sociální firma, jako podnikat a udržet se a podnikat jinak než podnikaj jiný firmy z tadyté branže“ (F2)*, *„našimi prioritami je určitě udržet si určitý náklad v časopisu, tak abychom v podstatě přežili...a další prioritou je rozšiřování distribuce v časopisu“ (F7)*, *„vytvoření takových nástrojů, abychom byli finančně nezávislý na státu“ (F4)*. Třetím okruhem priorit jsou sociální cíle. Zde je velmi transparentní zmiňovaný přesah sociálních firem, vyskytujících se na pomezí ziskového a sociálního sektoru. Respondenti zde deklarovali jako prioritu udržet poskytované služby zaměstnancům: *„Komplexní systém podpory pro úspěšný vstup do zaměstnání“ (F3)*, *„Takže ta priorita je asi v tom nenechat ty kluky zahálet a vyplnit tu díru, která tady vzniká a kterou se pokouší velmi nedokonale zaplňovat takový ty domu na*

půl cesty“ (F5). Taktéž se objevila i priorita, která se míjí s cíli sociálních firem a to plná integrace znevýhodněných osob: „Být navzdory tomu, že zaměstnáváme lidi s duševním onemocněním, být navzdory tomu pro příchozího návštěvníka tak trošku i normální kavárnou, kde návštěvník nepozná rozdíl mezi námi a jinou kavárnou“ (F6), jakož i zcela jasně vymezený názor: „Já tomu rozumím tak, že prioritou jsou pro nás pořád služby“ (F8).

Pro větší přehlednost a získání náhledu zde uvádím souhrnnou tabulku, ve které je zachyceno umístění priorit a četnost jejich výskytu v zapojených sociálních firmách.

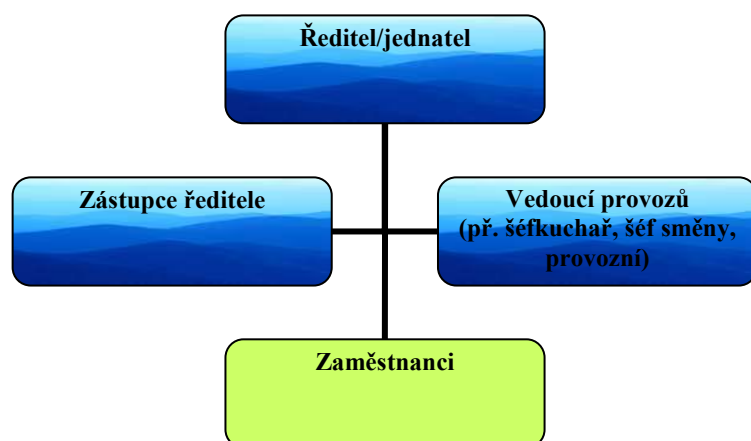
Tab.2 Priority sociálních firem a četnost jejich výskytu

Priority/umístění	1. místo	2. místo	3. místo
Zaměstnávání znevýhodněných	3 respondenti	3 respondenti	2 respondenti
Finance	3 respondenti	2 respondenti	3 respondenti
Sociální cíle	2 respondenti	3 respondenti	3 respondenti

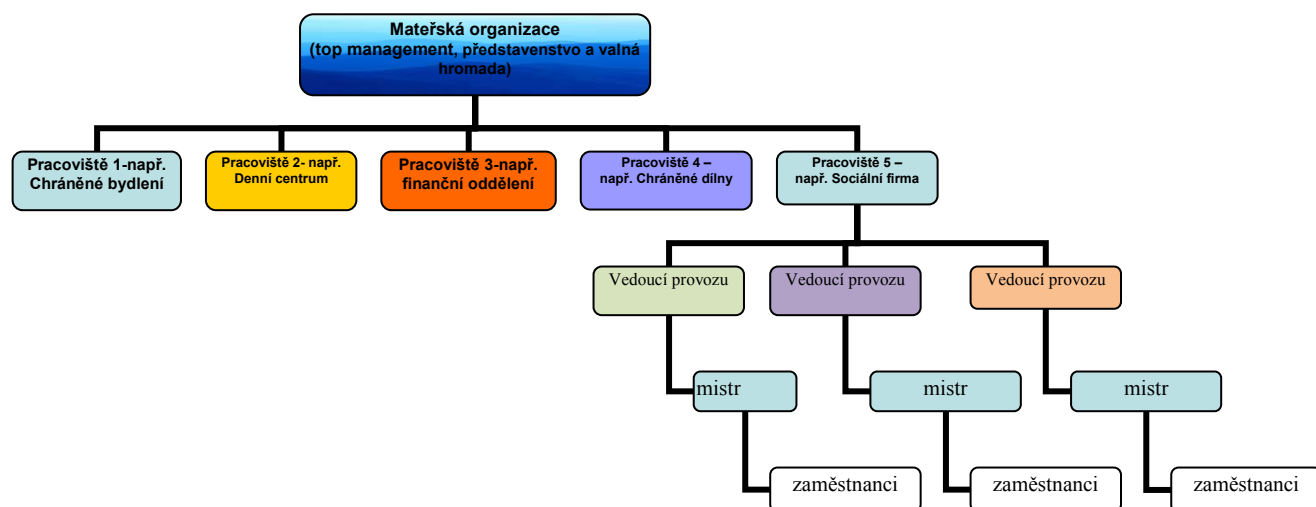
Zdroj: Vlastní výzkum

3. Organizační schéma

Organizační schéma dotazovaných sociálních firem je z velké části ovlivněné mírou samostatnosti firmy a právní formou firmy. I z tohoto hlediska lze jednotlivé typy rozdělit do dvou základních oblastí. Dvě z dotazovaných firem mají velmi jednoduchý organizační aparát. Ten je dán tím, že obě tyto firmy nemají ve svém pozadí či historii zkušenost s poskytováním sociálních služeb či se od tohoto typu služeb pro znevýhodněné zcela osamostatnily (F2, F5). V těchto firmách lze organizační rámec nastínit tímto schématem:



Další typ organizačního zázemí tvoří firmy, které jsou pouze částečně samostatné a občanské sdružení, poskytující sociální služby, jim tvoří zázemí. (F1, F3, F4, F6, F7, F8). Je to nejčastěji vyskytující se typ organizačního schématu, což je i logicky zdůvodnitelné s ohledem na dosavadní neukotvení sociálních firem v legislativě České republiky. Organizační schéma těchto firem se v globálu dá vystihnout tímto nákresem:



4. Motivace zaměstnanců v sociálních firmách

Jedním z důležitých momentů pro zaměstnání u všech jedinců je osobní motivace pro vykonávání jisté práce či profese. Motivace k práci či setrvání v zaměstnání je ovlivněna nabídkou, kterou organizace poskytuje, osobním nastavením jedince a momentální situací.

Motivace zaměstnanců je důležitá pro rozvoj a prosperitu firmy. Z tohoto důvodu jsem do okruhů otázek zařadila i dotaz na motivaci zaměstnanců, která je vede k tomu, pracovat v sociální firmě. K výsledkům této otázky je však třeba přistupovat kriticky, jelikož se jedná o individuální názory zúčastněných respondentů, které nebyly ověřeny u všech zaměstnanců firmy. Ovšem i tento obraz má výpovědní hodnotu, a to z důvodu zmapování situace v sociálních firmách z pohledu zástupce managementu, předestřením náhledu na motivační podmínky pro zaměstnance, jejich udržení a profesní rozvoj.

Motivace zaměstnanců bez znevýhodnění se u všech respondentů pohybovala v oblasti pomoci, smysluplnosti v práci s lidmi, osobní potřeby. Ve výpovědích se objevovala slova naděje: „*Na prvním místě přežít (smích), a další takovou motivací je samozřejmě jako naši organizaci dál rozvíjet*“ (F7), „*může to být něco, čemu se může říkat jako kreativní inovativní práce. Může to být pro lidi i jakýmsi tajemstvím, třeba ta duševní nemoc*“ (F8), „*měl jsem pocit, že to musím dělat, když to nedělá nikdo jiný, dneska už ten pocit nemám, a tak se pokouším předávat svoje zkušenosti, mám dojem, že jsem tomu dal nějaký směr*“ (F5), „*motivace přijetí práce se, byla asi vidina sociální práce, která se nenaplnila, proto vím, že hlavní motivací je práce s duševně nemocnými*“ (F6). Respondenti zmiňovali i osobní motivace: „*Není to stereotypní práce, je to práce s lidmi, určitě jsou to neobvyklé zážitky*“ (F7). Jelikož se pohybujeme v prostředí zaměřeném i na zisk, byl zde jako jistý motivační faktor zmíněn i finanční rámec a ekonomická průhlednost: „*Motivací je i trvalý zdroj příjmů a přiznání veškerých zisků*“ (F1).

U zaměstnanců se znevýhodněním se vyskytly na rozdíl od zaměstnanců bez znevýhodnění na prvním místě a ve větším množství ekonomické faktory: „*Na prvním místě je podle mě okamžitá finanční pomoc, okamžité finanční prostředky*“ (F7), „*první jejich motivace jsou beze sporu peníze..prostě to tak je*“ (F5), „*peníze jsou pro ně důležité, že si mohou dovolit mnohem více k životu a navíc to mají motivovaný z agentury tím, že máš práci, máš peníze, budeš mít bydlení. To je pro ně velká motivace*“ (F4). Zde je tedy znázorněn i další motivační řetězec, který se může v zaměstnání znevýhodněných vyskytovat. Neméně důležitou odpovědí bylo začlenění do společnosti: „*Je to potřeba pro společnost, mít práci a moci se zapojit*“ (F1), „*motivace je hlavně sociální, pro*

kohokoliv s jakýmkoliv handicapem je zásadní mít na programu nějakou činnost. Ten, kdo chodí do práce, má možnost navazovat vztahy, komunikovat, poznávat nové lidi.“ (F6). Od potřeby pracovního začlenění se dá vyzorovat přechod k osobním motivacím: „Oni chtějí práci, aby si připadali stejní jako ti ostatní. Je to hrozně vidět, od té doby, co přicházely první zakázky, tak se zlepšila i jejich pracovní morálka...To kouzlo toho běžného života“ (F4). Poslední zmiňovanou motivační hodnotou je ohodnocení: „Motivace pro práci je ocenění různého druhu, ale největší motivace je ta, že vím, že můj šéf tu práci cení, to znamená, že ji nějakým způsobem rozumí, že si jí váží“ (F8), a podpůrný prvek zaměstnání v sociální firmě: „Já si myslím, že je to úplně možnost pracovat v nějakém podpůrném prostředí, je na začátek tato motivace klíčová...ta podpora je obrovská...když se třeba kříží léčba s prací, tak se to vždycky dá dohodnout...každém tady má nějakou minulost, nemusí nic skrývat“ (F2).

Dle výpovědích vedoucích pracovníků sociálních firem se zrcadlí vstupní stanoviska a koncepce, které stály u zrodu sociálních firem, jakož i u vymezení pojmu sociální ekonomiky, tak jak jsem je uvedla v kapitole I.1. V rozhovorech se neprojevil vliv nějaké výrazně odlišné zkušenosti ohledně motivace pracovníků pro práci v sociální firmě. Výzkum tudíž potvrzuje naplňování očekávaných cílů sociálně ekonomických subjektů.

5. Struktura organizace z pohledu rozvoje zaměstnanců

Zaměřím-li se na popis procesu přijímání zaměstnanců, požadavků na přijetí a na definici technických specifik a podmínek pracovního výkonu, nalézám ve výpovědích respondentů dvě odlišné roviny. Hlavní rozdíl spočívá v přijímání znevýhodněných zaměstnanců, kteří jsou buď před uzavřením pracovního poměru diagnostikováni a připravováni na zaměstnání, nebo jsou přijati přímo bez předchozí diagnostiky. Rozdíl je dán cílovou skupinou, na kterou je daná firma zaměřena, a taktéž návazností firmy na sociální služby mateřské, zastřešující organizace. U větší části respondentů je praktikován systém předchozí diagnostiky a stanovení vstupního pracovního individuálního plánu. Firmy zaměstnávající cílové skupiny vyžadující stálou péči (duševně znevýhodnění, mentálně znevýhodnění) mají tento systém přímo jako součást procesu přijímání: *„Naše diagnóza je natolik závažná, takže my máme připravený takovej celej proces, jak zjistit, o co má zájem a co je v jeho schopnostech, zmapovat jeho potřeby, zjistit, jak dlouho a kdy pracoval“* (F8). Dalším vyskytujícím se jevem je návaznost zaměstnání v sociální firmě na další služby organizace. V tomto případě je zaměstnání chápáno jako další stupeň integrace jedince: *„Firma má návaznost na pracovní agenturu a doléčovací program, kde je většina klientů, né všichni, ale většina ano“* (F2). Podobným jevem je návaznost na služby jiné organizace poskytující sociální služby a jejich vzájemná úzká spolupráce: *„Individuální požadavky a specifiky práce se řeší přes agenturu, se kterou spolupracujeme. Jsme stále v kontaktu se sociálním pracovníkem“* (F4). Pouze jedna z firem přijímá zaměstnance z řad znevýhodněných osob přímo po prvotním kontaktu: *„V podstatě v ten den, kdy k nám přijde, tak má zřízený nějaký pracovní povinnosti na pracovní smlouvu. Snažím se je vtáhnout do děje, aby měli pocit, že bez nich by ta firma upadla“* (F5).

Požadavky na přijetí bývají taktéž rozdílné dle typu zaměření činnosti firmy a dle cílové skupiny. Ve výzkumu se objevily dvě krajní možnosti, od minimálních požadavků: *„byli schopni dodržet pracovní dobu, nezaspávali do práce, byli schopni chodit pravidelně“* (F4), až po velmi specifické požadavky, odpovídající náplni práce: *„Trochu větší kritéria na komunikační schopnosti klienta, na nějakou tu dejme tomu emoční stabilitu, jsou tu i větší nároky na zdravotní stav, i ten fyzický, protože ta práce neprobíhá vsedě“* (F6). Dvě možná stanoviska bylo možné vypořádat i ve specifikaci nároků a podmínek přijetí pro znevýhodněné osoby. Firmy, které jsou částečně spravovány organizací poskytující převážně sociální služby, mají na takové zaměstnance nároky spojené se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Firmy, které jsou samostatné či

se od mateřských organizací oddělily, již nemají důvod postupovat dle tohoto zákona a preferují dovednosti manuálního charakteru s ohledem na poskytovanou činnost: „*Snažíme se, aby stáli zaměstnanci byly profesionálové v oboru, to znamená kuchař, číšník s praxí*“ (F2). Toto téma je zajímavým bodem obratu v přístupu k výběru stálých zaměstnanců, které je často diskutované. Je spojené s problematikou umístění sociálních firem na hranici mezi sociálními službami a výtěžnou činností. S tím je spojené i personální obsazení: „*Přehodnocujeme naše předpoklady, kdy zjišťujeme, že nenabízíme vhodnou práci pro člověka, který má VŠ, vystudovanou sociální práci a chce tu práci dělat. Do teď jsme přijímali zaměstnance do kavárny s tím, že je to vhodná práce pro studenty sociální práce. Ale později mu začne scházet intenzivní, přímá práce*“ (F6).

Otázka požadavků na zaměstnance byla i jedním z témat, které byli diskutovány v rámci již výše zmíněné mezinárodní konference o sociálních firmách. I z této diskuze, které se zúčastnili aktéři z různých zemí Evropské unie, nevzešel vyhraněný názor. Přesto se dá říci, že zde převládal názor na požadavek vyšších nároků na osvojené pracovní návyky u zaměstnanců se znevýhodněním, s apelem na potřebu zvládnutí jistého pracovního výkonu a jen nižší potřeby vzdělávání se. Pro zaměstnance bez znevýhodnění převládalo upřednostnění nižšího požadavku na vzdělání v sociální oblasti (byla avizována možnost postupného získávání tohoto vzdělání během pracovního procesu), ale vyššího nároku na profesionalitu v oboru podnikání dané organizace. Důvodem je primární potřeba jejich rychlého zapojení do chodu a rozvoje firmy, a také schopnost vedení a předávání profesních dovedností zaměstnancům se znevýhodněním.

6. Supervize v sociálních firmách

Tuto kapitolu jsem rozdělila do dvou částí. Jedna část je zaměřena na systém péče o zaměstnance bez znevýhodnění a druhá se věnuje systému péče o zaměstnance se znevýhodněním. Důvodem k tomuto dělení jsou rozdílné možnosti a potřeby u těchto skupin zaměstnanců.

Zaměstnanci bez znevýhodnění

Zaměstnanci bez znevýhodnění jsou do systému rozvoje pracovníků včleňováni především vzdělávacími akcemi a podpůrnými aktivitami. Vzdělávání je směřováno do oblasti péče o cílovou skupinu i chod firmy: *„Měli jsme projekt speciálně zaměřený na rozvoj firmy, byl zaměřený na zvládnutí krizových situací, na to, jak jednotlivce pozvat do skupiny, na rozpoznávání psychopatologických jevů. Pak jsme se vzdělávali v manažerských dovednostech a technologiích“* (F7). Někde je vzdělávání přímo povinné a je zakotvené i v pracovní smlouvě. Vzdělávání má formu povinné stáže v mateřské organizaci: *„Poznat zázemí, strávit jeden dva dny v zařízení (F2), „povinné kolečko po organizaci a k tomu psychiatrické minimum/ psychoterapeutické minimum“* (F1, F8). Je vždy hrazeno ze zdrojů organizace a koná se v rámci pracovní doby. Jeden z respondentů uvedl i podporu samostudia zaměstnanců: *„Vzdělávání je z finančních důvodů zatím pouze ve formě sebevzdělávání, přesto se snažíme vyjít zaměstnancům alespoň časově vstříc“* (F3). Finanční aspekt hraje roli i v případě neurčenosti vzdělávání: *„Zaměstnanci mají každoročně k dispozici tzv. balíček na vzdělání v hodnotě 5000 Kč, který mohou investovat do vzdělávacích akcí dle svého výběru“* (F1).

Z odpovědí respondentů vyplývá, že důležitou oblastí rozvoje pracovníků je podpora zaměstnanců. Spočívá v pravidelných organizačních poradách, v setkávání týmu, které uvedli všichni respondenti. Ve vybraném vzorku je zaměstnancům bez znevýhodnění poskytována supervize a koučink. Dva z respondentů uvádí kombinaci obou těchto forem práce. Koučink je poskytován jak týmově, tak individuálně. Povětšinou se jedná o podporu v zavedení systému: *„Chodí nám sem kouč, který je tak trochu jako metodik“* (F7). Dle sdělení respondentů vnímají koučink jako potřebný zvláště v počátcích zavádění provozu: *„Když jsme to začali dělat, tak jsme s tou organizací hodně postoupili“* (F5). Oproti tomu supervize je vnímána jako podpora při práci s osobami se znevýhodněním. Je pojímána jako klasická supervize, tak jak je vnímána v sociálních službách. V některých

organizacích jsou supervize začleněny do chodu firmy, v tomto případě se potom jedná o týmové nebo skupinové supervize, zaměřené na případ nebo tým: „*Celý ten pracovní kolektiv má týmovou supervizi*“ (F4), „*poskytujeme pravidelně všem zaměstnancům možnost skupinové supervize*“ (F7), vyskytla se i možnost individuálního zajištění supervize, zaměřené na případ: „*upřednostňuju to, aby si zajeli do tý Prahy, aby to odkrojili, jdou na tu supervizi, vychutnaj si jí, vyřešej si a pak odjížděj a mají možnost si to ještě zpracovat*“ (F8).

Shrnu li výše uvedené výpovědi, lze konstatovat, že pro zaměstnance bez znevýhodnění je jako podpora poskytována individuální případová supervize, týmová/skupinová supervize zaměřená na tým či případ. Další možností je poté koučink zaměřený na rozvoj organizace. Zde lze polemizovat, zda zde nedochází k záměně či neznalosti pojmů, a nemohlo by se jednat o externí supervizi řízení.

Zaměstnanci se znevýhodněním

Podobně jako u zaměstnanců bez znevýhodnění, je i u této skupiny rozvoj zaměstnanců řešen především vzdělávacími akcemi a ve větší míře podpůrnými opatřeními. Formy rozvoje jsou odvislé od stupně a způsobu znevýhodnění. Vzdělávání probíhá povětšinou průběžně, přímo v provozu. Je založené na principu dohledu a učení se přímou praxí. Vyžaduje-li to forma práce, procházejí zaměstnanci základním vstupním vzdělávacím kurzem: „*Vzdělávání se týká hlavně manipulace s technikou, poté je povinné školení o bezpečnosti práce, jak zacházet s ohněm*“ (F4). Více respondentů uvedlo tvorbu individuálních vzdělávacích plánů, které jsou tvořeny při vstupu do zaměstnání a postupně dle stanoveného harmonogramu naplňovány a hodnoceny. Tyto plány jsou tvořeny v souladu se zákonem o sociálních službách, kterými se řídí mateřské organizace. Druhým aspektem vzdělávání je i rozšiřování a upevňování sociálních dovedností. Zde je zmiňována především tvorba a upevnění pracovních návyků jako jsou příchod do zaměstnání, udržování hygienických pravidel, komunikační dovednosti, pravidelnost, dodržování pracovní doby.

Shodně s pracovníky bez znevýhodnění je u této skupiny zaměstnanců zmiňována důležitost psychosociální podpory, kterou respondenti taktéž vysoko hodnotili. V poskytnutých interview se vyskytlo několik forem této podpory. Jednalo se o návaznost na mateřské organizace: „*Oni jsou klasický zaměstnanci, nicméně při potížích, které by nedokázali vyřešit, mají možnost se navázat na pracovní agenturu nebo centrum*“ (F2). Druhou možnou spoluprací s mateřskou organizací je i podpora, která je poskytována

v jisté době v sociálních službách, a to formou individuálního vedení pracovních plánů: „Podporu znevýhodněným zaměstnancům poskytujeme formou individuálních plánů“ (F3), „Poskytujeme individuální konzultace s klíčovými pracovníky a intervize“ (F6). Právě zmíněné intervize jsou další formou poskytované podpory. Přesto, chápeme-li intervizi dle vymezení Havrdové (viz. kapitola II.2.3), nejedná se v těchto případech o intervizi, ale dle sdělovaných podmínek a systémů práce jde o interní supervizi: „Intervize nám dělá předsedkyně sdružení, která je výkonnou ředitelkou a je na nich účasten celý tým, to znamená já, mistryně i uživatelé“ (F6), „poskytujeme jednou do měsíce intervize, které dělám já (pozn. ředitelka), kdy jsou přítomni všichni pracovníci, aby mohli v případě potřeby řešit nějaké neshody“ (F8). Poslední zmiňovanou formou jsou externí supervize: „celý pracovní tým má týmovou supervizi, pak jednou za čas se vždy domluví, mají zvlášť klienti úplně samostatně, a vedoucí pracovníci chodí s našimi středními manažerama na manažerskou, a pak tam mají samozřejmě určitý individuály“ (F4). Jistou variantou, která se též v interview vyskytla, je i externí supervize, tak jak je nyní vnímána většinou sociálních organizací: „my supervizi přijímáme, jelikož jsme vždycky byli čerpači dotací ze státního rozpočtu a tam je supervize povinná“ (F5). Zde respondent naráží na všeobecnou domněnku poskytovatelů sociálních služeb, která se týká povinnosti poskytování supervize s odvoláním se na zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách. V tomto zákoně však tato povinnost není stanovena. Jedná se o jednu z možností podpory pro zaměstnance od nezávislého kvalifikovaného odborníka, tak jak je zákonem požadována.

Z tohoto výčtu aplikovaných možností psychosociální podpory zaměstnanců vyplývá, že supervize, v mnoha jejích podobách, je v sociálních firmách značně využívanou metodou. Její podoby pro osoby se znevýhodněním v zapojených sociálních firmách lze stručně shrnout tímto výčtem:

1. individuální supervize – interní – podpora na pracovišti
2. individuální supervize – externí – případová
3. individuální koučink – interní – osvojení si pracovní role a dovedností
4. týmová supervize – externí – zaměřená na tým

Jelikož již z předchozího šetření vyplynula jistá nejednotnost či neznalost termínů, zaměřila jsem se hlouběji na možnosti a podmínky poskytování a přijímání supervize v sociálních firmách.

6.1. Zavádění supervize - vstupní požadavky

Prvním okruhem otázek jsem zjišťovala požadavek na zavedení supervize, tedy kdo je zadavatelem a jaký je účel zavedení supervize ve firmě. Všichni respondenti uvedli, že prvotní impuls k zavedení supervizi do firem vzešel z požadavků středního či vyššího managementu: „bylo to zadáno se shora, tedy od vedení subjektu (F4), „supervize jsou tu od počátku, bylo to z popudu managementu“ (F8), „zadavatelem supervize je ředitel firmy, který je zodpovědný za její chod“ (F1). Důvody pro zavedení supervize do programu rozvoje zaměstnanců byly povětšinou dány teoretickou znalostí podpořenou praxí, že práce s osobami znevýhodněnými je náročná na psychiku a tudíž je třeba zavést nástroj podpory pro všechny zúčastněné: „protože máme základ v sociální službě a naše cílová skupina je velmi obtížná, jednalo se o nový program sdružení (F6), „protože je zde zaměstnána spousta lidí s poruchami a spousta lidí má diagnózu od psychiatra...bylo potřeba zavést nástroj podpory“ (F7). V těchto citátech je zmíněn i druhý důvod pro zavedení supervize, a to skutečnost, že firma má svůj základ v organizaci poskytující sociální služby, kde je poskytování supervize bráno v této době jako běžná forma podpory zaměstnanců. K tomuto poznatku lze taktéž přiřadit i převažující skutečnost, že zadavatelem supervize je v zapojených sociálních firmách vyšší management, který má zaprvé vlastní zkušenost se supervizemi, získanou v mateřských organizacích, a zároveň je zde zmiňována i odpovědnost za chod firmy, za její rozvoj a prosperitu: „jako pro ředitele je pro mne důležitá efektivita, potřebujeme se dozvědět vše, co objektivně sami nedokážeme a k tomu má nějaká ta supervize sloužit“ (F5).

Z výpovědí vyplývá, že respondenti se spíše přiklánějí k rozhodnutí poskytovat supervizi v sociálních firmách jako jednu z forem podpory pracovníků. Přesto je třeba zmínit i projevy nejistoty v jejím zavádění a v nastavení podmínek. Tyto komplikace či nejistoty pramenily z organizačních obtíží, které se ve firmách objevují: „bylo několik pokusů o zavedení supervize, vždy to nějak skončilo, ať už z důvodu dobrovolnosti, či časových, firma má velkou nemocnost, je těžké se sejt“ (F1). Dalším bodem vedoucí k pochybnostem je nejasnost cílů a možností supervize, které management organizace nespojuje s cílem podpořit zisk firmy: „nemáme tady klasické supervize, tak jak je známe ze sociálních služeb, nedovedu si to představit. Lidé tady mají svým způsobem stejné potřeby, ale není to úplně stejný. Jsme prostě firma, obchodní firma. Máme jiný cíle, je tam i zisk. Cíle jsou zaměstnávat, ale i vydělávat“ (F2).

Výše jmenované komplikace se většinou týkaly zavedení systematické podpory formou supervize pro zaměstnance se znevýhodněním. Obtížnost zavedení supervizi je

spojena se všeobecně platnými obtížemi spojenými se zaměstnáváním znevýhodněných osob. Jedná se o jejich nízkou a kolísavou pracovní výkonnost, nižší odolnost vůči stresu, vyšší míru nemocnosti a značnou citlivost na osobní přístup.

I z tohoto důvodu byla posledním sledovaným tématem v této části otázka kompetentnosti supervizora pro sociální firmy, v nichž se mísí sociální témata s tématy ryze obchodními a organizačními: *„bylo nám jasné, že lidi, kteří nejsou zvyklí na lidi s postižením, tak tam bude docházet k problémům, prostě je tam mnoho lidí, požadavky na obou stranách – výdělek, zaměstnaní. Chtěli jsme, aby i ti klienti byli nějakým způsobem chráněni. A tak šlo o to najít člověka, kdo má to odborný, a zároveň dělá supervizi i pro pracovníky, i ve velkých firmách, pro normální manažery“ (F4).*

6.2. Kritérium výběru supervizora

Z předešlé kapitoly vyplývá, že osoba supervizora a jeho kompetentnost pro supervizi sociální firmy představuje důležitou složku v procesu zavádění, poskytování a přijímání supervize. Proto jsem se této personální stránce supervize v sociálních firmách věnovala podrobněji. Srovnávala jsem zejména požadavky na vzdělání, oborové zaměření, praxi supervizora a jeho postavení ve firmě. Z výsledků šetření vzešlo, že v sociálních firmách můžeme rozlišit dvě základní formy supervize, a to interní a externí. S tím je spojeno i rozlišení požadavků na osobu supervizora.

Interní supervizor je osoba, u které se v rámci sociální firmy předpokládá odborná znalost problematiky práce s cílovou skupinou. Tento předpoklad vychází z jeho pracovního ukotvení ve firmě či v mateřské organizaci, a je spojen se znalostí prostředí, osob, zaměření firmy.

Požadavky na interního supervizora, tak jak jsou nastavené v zapojených sociálních firmách, jsou spojené pouze se zájmem tohoto jedince o poskytování supervize, dalším požadavkem je orientace v prostředí sociální firmy a praxi v poskytování supervize či přímé práce s lidmi: *„ty dělám já (pozn. ředitelka rehabilitace). Děláme to vlastně z toho důvodu, že vlastně to vnitřní prostředí známe a myslím si, že můžeme nabídnout to bezpečí. Pro klienty je důležitá bezpečnost zevnitř. Jsem o tom přesvědčená“ (F6).* Nejsou zde tedy kladeny požadavky na splnění všech kvalifikačních kritérií považovaných za standard pro vzdělání supervizora v České republice, kterému jsem se věnovala v kapitole II.2.3.

Jiná situace je v rovině externí supervize. Zde jsou již požadavky na supervizora více specifické a mají své hranice. Prvotní předpoklad je u všech respondentů vysokoškolské vzdělání. Povětšinou, jelikož se jedná o práci s lidmi s různým druhem a stupněm znevýhodnění, bylo přímo požadováno vzdělání psychologické či psychiatrické: „*primární předpokladem je jeho psychologické vzdělání*“ (F1), „*v supervizi máme psychiatra, protože je tady spousta lidí s poruchami a spousta lidí má diagnózu*“ (F7), „*velká výhoda je, že je to terapeutka, že to není jenom někdo, kdo má vzdělání na supervizi, ale ona má i to odborný*“ (F4). Druhou zmiňovanou a požadovanou dovedností externího supervizora v sociálních firmách je znalost kontextu práce sociálních firem a neziskového sektoru: „*potřebuji, aby věděl i něco o sociálních firmách, jejich možnostech a fungování a taky o neziskovkách, které nás značně ovlivňují*“ (F1), „*ona to zná z obou stran, i po té firemní, i po té lidské. A to je pro nás nejvýhodnější, můžeme říct, že je hodně drahá, ale ta záruka je takto pro nás absolutní*“ (F4). Takto jsou stanoveny vstupní požadavky na supervizora. Dle sdělení respondentů se tyto požadavky mění dle rozvoje firmy. Všechny firmy měly možnost spolupracovat s více supervizory. Respondenti deklarovali obtížnost, ale i dočasnost volby vhodného supervizora: „*bylo několik pokusů o supervizi, vždy to nějak skončilo, ať už z důvodu časových na naší i jeho straně, potřebou pravidelnosti a větší časové flexibility, měsíční termíny jsou málo*“ (F1), „*my jsme prošli více supervizorama, měli jsme supervizorku, která byla více zaměřená na takový to stmelování týmů, ale pak jsme potřebovali jít víc do té profesionality, potřebovali jsme si přestat hrát, potřebovali jsme víc mluvit, víc to řešit, potřebovali jsme si víc uvědomit, kde jsou naše hranice. Je to hodně o zadání, co si člověk zadá*“ (F8). Tento vývojový trend směrem od zaměření se na supervizi týmu a přechod na případovou supervizi nebo naopak byl potvrzen taktéž u dalších dvou firem (F7, F3). U jednoho z respondentů byl zaznamenán souběh obou druhů supervizí: „*celý pracovní kolektiv má týmovou supervizi. Pak jednou za čas se vždy domluví. Mají zvlášť klienti úplně samostatně. Potom pracovníci ty chodí s našima manažerka a pak tam jsou samozřejmě určitý individuály*“ (F4).

Tyto výroky respondentů pouze potvrzují požadavky obecně kladené na supervizory profesními organizacemi (viz. kapitola II.2.3).

6.3. Zaměření supervize

V této kapitole se budu věnovat tématu zaměření supervize v sociálních firmách, očekávaným výsledkům a popisu žádoucí situace na pracovišti při přijímání supervize.

Vzhledem k poznatkům získaným od respondentů lze konstatovat, že supervize se v sociálních firmách poskytuje z větší části z důvodu tradice a zkušenosti z oblasti sociálních služeb. Proto je i zacílení supervize obdobné jako v zařízeních poskytujících sociální služby. Cíle supervizí je možné dle sdělení respondentů rozdělit do třech základních okruhů. Jsou jimi:

Týmovost- skupinová práce- vztahy na pracovišti.

„prvním a hlavním tématem u nás byl tým a práce v něm, sladění, vymezení se tak, abychom byli schopni fungovat, pak taky vztahy, a to jak dovnitř tak i ven“ (F1)

„v první řadě aby ten tým byl schopný spolupracovat a řešit problémy bez nějakých konfliktů, aby to nepřekáželo v práci, to je ten první“ (F4)

Efektivnost firmy – funkčnost.

„hlavně efektivita, říci si vlastně jak je to s tím efektem. Ukáže Vám to, to se nám povedlo, to ne a hlavně jestli jdeme správným směrem, se správnými prostředky“ (F5)

„cílem je jakási inspekce soudobého stavu jako reflexe pro nás i manažerský tým“ (F6)

Podpora.

„ důležitě je vymezováním se vůči tlakům od zákazníků, práce s krizí“ (F1)

„a ten druhý, aby těm lidem se dobře pracovalo a uměli si říkat své potřeby. A i to, když se jim něco nelíbí, aby se to nebáli říct a vlastně, aby ta práce někam nezaběhla“ (F4)

„myslím si, že ta podpora, mohlo by se stát, že ten člověk by mohl být nějakým způsobem zneužíván nebo on to tak bude prožívat, tak aby tam bylo čisto“ (F8)

Na základě výpovědí respondentů shrnuji, že supervize v sociálních firmách prochází různými stupni vývoje. Nejprve se uspokojuje potřeba zaměření se na tým, na práci v týmu či skupině, umění souznění na pracovišti a vytvoření prostředí pro sledování společného cíle. Následujícím stupněm, který může však být souběžný se zaměřením se na skupinové a týmové procesy, je koncentrování se na efektivnost pracovních procesů, ekonomičnost a soulad s rozvojovou strategií. V odborném jazyce supervize by se tento krok dal klasifikovat jako přechod od týmové supervize k supervizi řízení. V tomto bodě, dle sdělení respondentů, dochází k nejistotě v rozhodnutí, zda v rámci rozvoje pracovníků a firmy volit jako formu podpory právě supervizi, či zda jsou zde vhodnější organizační porady nebo koučink: *„vymezovalo se organizační porady versus supervize, zaměstnanci byli rozdělení na to, co chtějí a nechťejí, záleží na to, zda jsou z oboru a jdou do sociálna,*

nebo zda jsou to sociálové a jdou do oboru“ (F1)¹, „v jisté fázi jsme se dostali do bodu, kdy jsme potřebovali se zaměřit na rozvoj a směřování kupředu, a tak máme k supervizorovi, ještě někoho komu říkáme kouč, ale to je v podstatě jakoby jejich metodička“ (F7). Rozhodnutí je závislé na závažnosti znevýhodnění pracovníků a jejich schopnostech. Značnou roli zde hrají i časové a finanční možnosti firmy. Jako ideál je konstatován souběh supervizních aktivit s koučinkem. Pro všechny respondenty je však tento souběh z výše zmíněných důvodů prakticky nereálný. Závěrečnou fází vývoje poskytování supervize v sociálních firmách je poté podpůrná případová supervize, která je završením podpory zaměstnanců v sociální firmě. Bývá poskytována povětšinou individuálně: „a tak jsme na základě zkušeností zvolili možnost individuálních supervizí, tak když bude mít případ, který bude natolik závažný, že bude potřebovat zvláštní supervizní hodiny, tak se mu přidají“ (F8).

Shrneme-li veškeré poznatky a výpovědi respondentů týkající se supervizních aktivit ve firmách, získáme jejich představu o výsledné žádoucí situaci na pracovištích, které by mělo být díky přijímání supervize dosaženo: nastolení adekvátní týmové spokojenosti, soudržnosti, atmosféry důvěry a otevřenosti na pracovišti, získání pocitu podpory a zájmu o moji osobu a mé pracovní potřeby. Tento stav je základním předpokladem pro rozvoj firmy, její prosperitu a konkurenceschopnost. Tento fakt a prioritní zaměření podpory v sociálních firmách na tým byl potvrzen účastníky workshopu Potřebná podpora zaměstnancům na XXII. konferenci Social firms Europe: Sociální firmy – nový rozměr podnikání. (Workshop, 2009)

6.4. Kontext poskytování supervize

K naplnění cílu této práce je třeba poskytnout přehled technických dat spojených se přijímáním supervize, tedy hovořit o frekvenci setkávání, hodinové dotaci a celkové struktuře sezení.

Frekvence a hodinová dotace supervize v sociálních firmách je tématem, které přináší mnoho otázek. Z výpovědi respondentů je zřejmá vyšší potřeba přijímání supervize, a to především v počátku: „ideál by byl v počátku tak jednou do týdne, poté flexibilně, měsíční je nyní málo“ (F1). Ideální stav je vymezen frekvencí setkávání 1x za měsíc s délkou sezení 1,5 hodiny. Praxe se liší dle možností, a to především časových: „je velmi

¹ Oborem je zde míněno obor podnikání firmy, tzn. kuchař, číšník atd.

těžké se sejít kvůli práci na směny a dojíždění“ (F1), „snažíme se aspoň jednou za měsíc, ale je to těžké přes tu velkou pracovní zátěž“ (F8), ale taktéž i finančních: „nyní bohužel jde spíše o domluvu z důvodu finančních obtíží (F3), „musím říct, že je hodně drahá, a my máme problém ty peníze sehnat“ (F4).

Z těchto dvou zmíněných důvodů je praxe poskytování supervize ve sledovaných sociálních firmách organizována různými způsoby. Prvním z nich je spojení supervize nebo její nabídka společně s mateřskou organizací: *„vedoucí chodí na individuální supervize do sdružení, a mohou se účastnit na supervizi týmu pracovní agentury, ale to záleží na jejich vůli“ (F2).* Dalším popsáním způsobem je poskytování supervize na základě žádosti z důvodu náhlých potřeb, ať již týmu: *„my jsme stále domluveni, v případě, že by vznikl problém v týmu, tak že ho oslovíme“ (F8)* nebo individuálně: *„každý má domluveno 6 hodin supervize, kterou mohou využít podle svých možností“ (F6).* Zde se v tomto případě hovoří o supervizi ad hoc, která má podobu neplánovaných setkání, zde se téma setkání ujednává na místě, povětšinou při vzniku nepředvídané krize či problému. (Havrdová, 1999) Poslední zmiňovanou možností poskytování supervize je klasické týmové pojetí s jistou pravidelností, která je v kratších intervalech: *„měsíční termín“ (F1),* nebo v delších intervalech: *„scházíme se jednou za čtvrt roku“ (F6), „vzhledem k tomu, jak na tom jsem, tak čtvrtletně“ (F5).* Ve větší míře se vyskytla situace, že nelze přesně stanovit frekvenci setkávání z důvodu nahodilosti, individuální domluvě dalšího termínu, který je flexibilní a respondenti tento stav označovali jako periodické setkávání: *„je to tak, že to máme samozřejmě periodicky, ale záleží na tom, jak jsme domluveni, když máme potřebu“ (F7).*

Tyto dílčí výsledky nelze považovat za zobecnitelné. Bylo by třeba se více zaměřit na rozlišování jednotlivých forem supervize, o kterých respondenti hovoří, a konkrétních podmínek k jejich výkonu.

Důležitou roli v oblasti přijímání supervize hraje i technické zázemí setkání. Tento bod bývá vyjednáván a zohledňován i v kontraktu o poskytování supervize jako jedna z podmínek supervize.

V rámci vymezení místa k přijímání supervize došlo u respondentů výzkumu ke shodě. Dle jejich sdělení je supervize v sociálních firmách poskytována na pracovišti, v místnosti, která je nerušená, vhodně zařízená (zejména pohodlné sezení) a nevyskytují se zde žádné rušivé prvky (např. hluk, nevhodná teplota): *„k setkáním dochází přímo zde na tomto místě, tady v salóнку, kde nás nikdo neruší a nikdo sem nechodí“ (F6), „k supervizi se setkáváme tady vzadu v salóнку“ (F5).* Důvodem pro tuto skutečnost je především

časová úspora: „je to lepší, že zaměstnanci mohou přijít rovnou po ukončení práce a nemusejí se nikam složitě přemísťovat“ (F3). Dále zde hraje roli i ohled na zaměstnance se znevýhodněním: „už takto je to pro ně náročné, a tak aspoň ta znalost prostředí jim dodává jistou dávku bezpečí, která je pro ně důležitá“ (F8) a v neposlední řadě i finanční a organizační stránka zajištění supervize: „těžko bychom tady v místě hledali vhodné prostory, které by pro nás byli i finančně dostupné“ (F1). Přesto i zde se vyskytl názor, který reflektuje potřebu bezpečí zaměstnanců z jiného úhlu pohledu, a to z hlediska zajištění bezpečí pro možnost otevřeného sdílení názorů a potřeb mimo pracoviště: „rozhodně to neděláme na pracovišti, protože to prostě není prostředí k tomu. Někdo se nemusí cítit bezpečně. Proto to děláme v ambulanci té supervizorky“ (F4), „děláme ji jinde, kvůli tomu, že tady není klid na práci“ (F7).

Tyto odpovědi se dotýkají všeobecně diskutované problematiky, zda je pro supervizanty přijatelnější účastnit se supervizních sezení v prostředí zaměstnání, které může být stresujícím faktorem pro otevřenou komunikaci, či zda je vhodnější mít možnost setkávání mimo pracoviště.

Všeobecné lze konstatovat, že technické okolnosti poskytování supervize hrají v samotném procesu supervize značnou roli. Toto téma je spojeno s kvalitou poskytování, ale i přijímání supervize, s jistou hygienou práce ve smyslu poskytnutí vhodných podmínek. Jeho vliv na supervizní proces by mohl být tématem samostatné případové studie.

6.5. Místo supervize v sociálních firmách

Po získání vstupních dat o možných či potřebných podmínkách supervize v sociálních firmách nyní následuje vhled do současné situace v zakotvení supervizních aktivit v těchto organizacích. Budu se věnovat celkové situaci, místu supervize v pracovním režimu a zkušenostem se supervizí ve sledovaných firmách.

V současné době (tj. 1. pololetí roku 2009) lze zkonstatovat, že ve všech sledovaných firmách mají zaměstnanci možnost být supervidováni. Možnost přijímat supervizi má poměrně široký kontextuální rámec. Svou roli zde hraje postavení zaměstnance ve firmě. Je možné vysledovat hledisko, vymezené pojmy zaměstnanec bez znevýhodnění a se znevýhodněním. Z tohoto pohledu je supervize poskytována jak pouze zaměstnancům bez znevýhodnění: „supervizi podstupují jen „normální“ zaměstnanci, jelikož je to zaměřený

na případ“ (F7), tak společně oběma skupinám, „se dělají v přítomnosti všech pracovníků, aby si mohli v případě potřeby řešit nějaké neshody“ (F6) nebo samostatně zaměstnancům se znevýhodněním: „jednou za čas se to domluví tak, že mají zvlášť klienti úplně samostatně“ (F4). Zaměřím-li se na četnost výskytu těchto forem, tři respondenti uvedli poskytování supervize pouze pro zaměstnance bez znevýhodnění (F2, F3, F7), dvě firmy poskytují možnost supervize všem zaměstnancům bez rozlišení (F1, F5). Ostatní hovořili o souběhu těchto možností, a to o kombinaci společné supervize obou skupin, doplněné samostatnou supervizí zaměstnanců bez znevýhodnění (F6, F8). V jedné firmě jde poté o kombinaci všech zmíněných forem supervize (F4). V terminologii supervize zde tedy hovoříme o případové supervizi a supervizi týmu, a to jak v individuální tak v týmové/skupinové formě.

Vertikální hledisko, tedy hledisko vymezené hierarchickým postavením ve firmě, ukazuje druhý možný pohled na poskytování supervize v zapojených sociálních firmách. Dle výpovědí respondentů lze pro účely výzkumu tomuto dělení přisoudit menší význam. Z tohoto hlediska byly rozlišovány pouze dvě různé formy supervize: Ve dvou případech se vyskytující (F2, F4) supervize pro management sociální firmy: „vedoucí chodí na vlastní manažerskou, která se týká (jméno mateřské organizace), a pak tam mají samozřejmě individuály“ (F4) a supervize pro veškeré zaměstnance firmy, bez rozlišení hierarchie, které uvádějí ostatní respondenti. V tomto hledisku lze tedy rozeznávat případovou supervizi, a to individuální i týmovou, dále pak týmovou supervizi a v neposlední řadě supervizi řízení.

Supervize, ve všech jejích podobách, je u všech respondentů započítávána do pracovní doby zaměstnanců. Její časové ukotvení, to znamená délka setkání a jeho frekvence, je značně různorodé. Podrobněji se této problematice věnuji v kapitole II.2.3.

Nastavený systém a způsob poskytování supervize ve sledovaných sociálních firmách jsou ovlivněny i zkušeností s tímto typem práce s lidmi. Zkušenost respondenti povětšinou nabyli již v předchozích zaměstnáních: „už ze zkušenosti z minulých prací vím, že je supervize důležitá a že dokáže pomoci“ (F7). Tato zkušenost měla často vliv na zavedení supervize do firmy: „supervize jsou od počátku samotného sdružení. Mělo to za sedmnáct let pokusů různé vývoje, různou kvalitu a různou úroveň, a tak jsme věděli, co je nutné, aby se zde udělalo“ (F8). Dále je možné pozorovat jistý vývoj i přímo v rámci firemní praxe. V rámci šetření se vyskytly zkušenosti jak negativní, tak i pozitivní. Byly prezentovány i zkušenosti spíše negativní: „naše zkušenost se supervizorami, když to řeknu ošklivě, je negativní než pozitivní. Zatím je zkušenost taková, že tým jsme měli celý

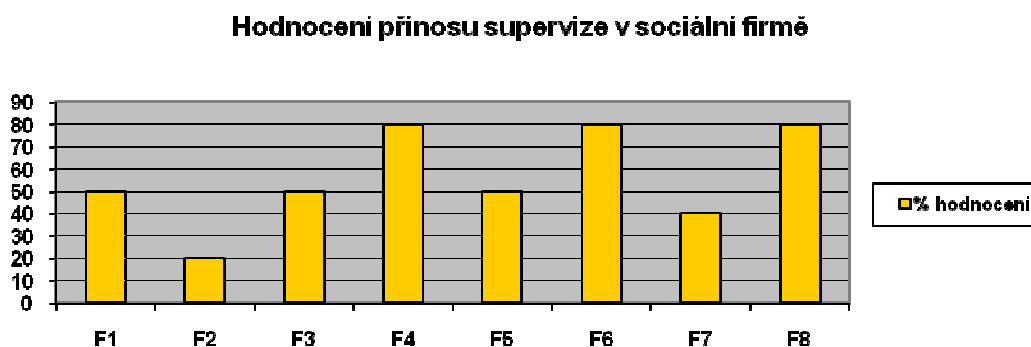
rozhozený, že nám to mezi tím týmem dělalo neplechy“(F8), tak i neutrální bez hodnocení, i zcela pozitivní zkušenost: „je dána absolutní záruka, absolutní spokojenost“(F4).

Zde se situace v sociálních firmách neodlišuje od té v dalších oblastech, v nichž se supervize využívá. Tento fakt může být spojen s mnoha faktory, navíc se zde pracuje se subjektivními výpověďmi, které mají na hodnocení značný vliv.

6.6. Hodnocení přínosu supervize v sociálních firmách

Na základě získaných dat a diskuze nad tématem supervize v sociálních firmách respondenti hodnotili přínos supervize k rozvoji jejich činnosti. Každý z respondentů měl dle svého názoru ohodnotit na škále od 0 do 100 přínos supervize pro sociální firmy a tento názor odůvodnit s ohledem na očekávání, praxi a vliv supervize na kulturu organizace, a to jak ve firemní, tak personální sféře.

Obr.4. Celkové shrnutí odpovědí jednotlivých respondentů:



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že více než polovina respondentů shledává supervizi jako přínosnou pro rozvoj sociálních firem. Přínos je vnímán především v počátečních obdobích, ve fázi ukotvování firmy na trhu a stabilizace zaměstnanců, kdy supervize poskytuje podporu při sladění týmu. Supervizor je vnímán jako expert na oblast sociální práce: „supervize je jakoby když už je ouvej, supervizor je expert na klientskou práci, jak jsem již říkala“(F7). Jeho přínos v sociální firmě je spatřován v jiné rovině, než je tomu v oblasti sociálních služeb: „protože tím, že sociální podnik bude orientován na zisk, tak tam od toho klienta potřebujeme stabilní výkon a proto oni kupodivu potřebují větší podporu, ale už jiného druhu...ta podpora sebedůvěry, organizace práce a toho promyšlení, té logiky a těch vztahů, co tam jsou“(F8). S tímto názorem se ztotožňuje většina respondentů.

Z odpovědí dotazovaných lze taktéž dospět k názoru, že supervize by měly být v počátku spíše interní. Tato domněnka je podložena potřebou bezpečí: „*pro ty lidi je důležitá bezpečnost zevnitř*“ (F6), „*aby si začali zvykat, aby se to naučili. Protože oni se té supervize báli, oni pak zjistí, že jim to naopak může pomoci*“ (F4). Tento fakt je spojen s cílovou skupinou, se kterou sociální firma pracuje. Pro lidi se znevýhodněním je zapojení do trhu práce zásadní změna, která je náročná na psychiku, a tak potřeba bezpečí a podpory zde hraje značnou roli. Zde vidím i příčinu požadavku na kvalifikaci supervizora v oblasti práce s cílovou skupinou, na kterou je firma zaměřena.

Globálně lze shrnout, že supervize je vnímána jako podpora pro práci s lidmi, její přínos je spatřován především v této oblasti: „*Já si myslím, že jednoznačně supervize ano, je to bez debaty, měl by to být standard poskytovaných služeb*“ (F6). Podle názoru jednoho z respondentů by měla být supervize zavedena do všech oblastí pracovní činnosti: „*mělo by to být v každé firmě, to je můj názor, protože nikdy nemáte na tom pracovišti člověka, který je schopen řešit ty lidský aspekty, a jakmile začne selhávat lidský faktor té firmy, tak celá firma půjde asi do toho bullshitu, jak bych řekla*“ (F4). Někteří z respondentů spatřují supervizi jako přínosnou, ale současně vyjadřují pochybnost, zda je supervize tím jediným správným prostředkem rozvoje firmy. Vnímají potřebu i dalších vlivů, které jsou pro firmu značně důležité, jako je zaměření se na výdělek a tím pádem směřování i do jiných oblastí rozvoje než je rozvoj lidských zdrojů: „*jsme s tou organizací hodně postoupili, a je i výsledkem mnoha supervizí, to, že jsme to nakonec dopracovali k tomu, že nemá cenu tu práci dělat, když nemáme program, který ty zaměstnance motivuje dál*“ (F5). Jeden z respondentů doposud sdílí rozpaky a nepřesvědčení o potřebě supervize. Jeho názor je vyjádřením nejednotnosti názoru jeho a ostatních zaměstnanců: „*vymezovalo se organizační porady versus supervize, zaměstnanci jsou rozdělení na to, co chtějí a nechťejí...dle mého názoru zde supervize není vhodná z důvodu svého omezení, je zde třeba více přímé práce, flexibilita, znalost prostředí a aktuálnost kontextu..peníze na ni jsou ale těžko se hledá ideál*“ (F1). Další názor se dotýká organizačních obtíží s konáním supervizí, což je problematika řešená v rámci všech sledovaných firem: „*sjednocení směn, problém s motivací, srovnat nemocnost, čas, práce na směny*“ (F6). Dva z respondentů kombinují supervize s koučinkem, čímž řeší potřebu zaměřit se na sociální oblast a zároveň na marketingové strategie: „*ona (pozn. kouč) je hodně přínosná v tom, když si potřebujem vytyčovat horizonty, ona s náma sdílí tu každodennost, nejde do té sociální práce, ale jde do toho marketingu*“ (F7). Stejně situaci popisuje i další respondent, který má, krom sociální firmy, své aktivity velmi zaměřené na komplexní systém podpory pro úspěšný vstup do zaměstnání na otevřeném trhu: „*spolupracujeme s HR agenturami, snažíme se je*

včlenit po nějaké době do normální práce a na to je třeba mít především podchycený rozvojový systém“ (F3). Pouze jeden z respondentů reflektuje nesoulad supervize s prostředím firmy: „není tady klasická supervize, kterou známe ze sociálních služeb nebo prostě týmová nebo individuální, nedovedu si to představit. Je to prostě firma, obchodní firma, i když atypická. Klienti tady mají sice to stejný postavení. Ale v podstatě stejný není, tak mají možnost navštěvovat nějaký program (jméno občanského sdružení)“ (F2).

Z výše uvedených dat vyplývá, že supervize má své místo v sociálních firmách, které jsou doposud na našem trhu novinkou, ale zatím chybí ucelená koncepce a dostatek zkušeností, aby bylo možné jednoznačně klasifikovat její přínos. Dále je možné říci, že zde chybí znalost možností supervize v širším kontextu než je jak je využívána v sociálních službách, tzn. jejího zacílení a vyjednávání kontraktu. Z tohoto důvodu zřejmě poté sociální firmy nevyužívají široké spektrum nabídky supervize.

Na základě dosavadní praxe je možné říci, že největším jejím přínosem je práce s lidskými zdroji z pohledu sociální oblasti, jejich podpora, ukotvení a dodání sebedůvěry. V odborné terminologii se tedy jedná o případovou supervizi a supervizi týmu v interní i externí formě, individuálně i v týmu pro obě mapované skupiny – zaměstnance bez znevýhodnění i se znevýhodněním.

Závěr

Cílem teoretické části práce bylo zachytit současnou podobu sociální ekonomiky v českém prostředí, předestřít vstupní teoretické informace a uvést příklady dobré praxe; dále pak seznámit s teorií supervizního procesu, jeho formami a metodami.

Práce shrnuje stěžejní body v oblasti sociální ekonomiky. Popisuje současnou situaci v oblasti zakotvování a rozvoje tématu sociální ekonomiky v České republice, zmiňuje i vnější vlivy a faktory, jako je zákonná úprava, problematika cílových skupin a propojení sociální ekonomiky a sociální práce. Práce tímto poskytuje souhrnně zpracované vstupní informace. Dále se věnuje i teorii rozvoje lidských zdrojů v podmínkách sociálních podniků.

Teoretická část tak podává náhled na práci s lidskými zdroji v sociálních firmách a může tak sloužit k rychlé orientaci v problematice pro potenciální zakladatele a odborné pracovníky zajímající se o tento soudobý fenomén. Poskytuje také přehled „dobré praxe“ a nabídku možných řešení při zavádění podpory zaměstnanců v sociálních firmách.

Stěžejním cílem práce bylo zmapovat možnosti poskytování podpůrné péče pro zaměstnance se zástupci sociálních firem v České republice a zároveň tím vytvořit informační podklad k poskytování supervize v těchto typech firem. Téma sociální ekonomiky a sociálních firem je v našich podmínkách na samém počátku poznávání a začleňování do systému práce se znevýhodněnými skupinami. Z tohoto důvodu i téma práce s lidskými zdroji v těchto typech firem je zcela nové a dle zjištění i zcela neukotvené v žádné podpůrné teorii. Jedná se o téma, které je velmi živé a bylo by přínosné sledovat jeho další vývoj.

Na základě získaných dat lze konstatovat, že rozvoj lidských zdrojů v sociálních firmách je zaměřen na dva základní okruhy, jimiž jsou vzdělávání a podpora. Vzdělávání má stejný ráz a strukturu jako v běžných, na zisk zaměřených firmách. Jedná se o získávání a rozvoj znalostí a dovedností potřebných pro výkon profese. Vzdělávání je povětšinou interního charakteru. Významnější postavení pak zaujímá podpora zaměstnanců. I ta se odvíjí od mnoha vnějších faktorů, které mají na její strukturu značný vliv. Mezi nejdůležitější patří cílová skupina zapojená do chodu firmy, finanční situace a obor podnikání. Z výpovědí respondentů výzkumu vyplynulo, že nejvíce rozšířeným druhem podpory zaměstnanců v sociálních firmách je supervize. Tento fakt patrně vyplývá z toho, že zrod konceptu sociálních firem má svůj původ právě v sociálních službách. Zde je tento druh podpory zaměstnanců již zažitý a je i součástí standardů kvality.

Supervize v sociálních firmách má své procesní fáze a specifika, které jsou v souladu s vývojovými fázemi firmy. Důležité místo zastává zvláště v počátcích procesu zrodu firmy s preferencí interního supervizora znajícího poměry, situaci a kontext firmy. Tento fakt je spojen s potřebou tvorby a ustálení pracovního týmu, sžití zaměstnanců, vytvoření organizační kultury firmy. Jedná se o stěžejní období, které tvoří základ pro další činnost a možnost rozvoje. Z tohoto důvodu je preferována týmová supervize a zároveň interní případová supervize pro zaměstnance bez znevýhodnění.

V další fázi se vyskytla kombinace s koučkem, který je představitelem přechodu sociálních firem k ekonomické sféře, stejně jako supervize je představitelem té sociální. Koučink zde napomáhá strategii změny procesu v organizaci, v tvorbě vizí a systému řízení. Dle mého úsudku by zde své místo mohla mít taktéž supervize řízení či rozvojová supervize, která je doposud ve společnosti všeobecně málo známá. Bohužel nebylo v možnostech této práce se tomuto jevu více věnovat a shledávám jej jako výzvu pro další samostatné zpracování. V této fázi taktéž dochází k přechodu či většímu využívání externí supervize, povětšinou stále zaměřené na tým a případ. Pro střední a vyšší management je poskytována možnost individuální supervize zaměřené případově.

Komplikací pro poskytování supervize zaměstnancům v sociálních firmách je finanční otázka. Tento problém je zde frekventovanější v porovnání s komerčními firmami. Důvodem je neziskovost či vyrovnaný rozpočet způsobený zaměstnáváním znevýhodněných osob a jejich specifickými potřebami pro práci, které snižují konkurenceschopnost na klasickém trhu a naopak zvyšují potřebu podpory. S tímto faktem je spojena i frekvence supervizních setkání, která je dle výpovědi respondentů nízká a nevyhovující jak potřebám firem, tak nesplňující teoretická východiska pro poskytování efektivní supervize.

Otázka časového ukotvení supervize se jeví jako další téma ke zpracování, které prezentovali taktéž respondenti výzkumu. Je přímou reflexí polohy těchto firem na rozmezí sociálního a ziskového sektoru, kdy plánování a logistika pravidelných společných setkání celého týmu je komplikovaná vzhledem k potřebě uchování chodu firmy. Bylo by přínosné zpracovat případovou studii zaměřenou na efektivitu, management a logistiku práce s lidskými zdroji. Řešení témat z oblasti personalistiky se jeví jako aktuální. Tento fakt byl podpořen i zvýšeným zájmem o tyto otázky na konferenci Social Firms Europe v Praze, zaměřené na rozvoj sociálních firem

Z důvodu krátkodobé praxe těchto firem, bez teoretického ukotvení témat práce s lidskými zdroji, je i poskytování supervize v těchto firmách řešeno na individuální,

intuitivní bázi, kde se vyskytuje značná, respondenty uváděná, nejistota v jednotlivých krocích a postupech. Nejednotná je i používaná terminologie a lze konstatovat i nižší znalost teorie a možností supervize. Tento současný stav se poté odráží při hodnocení přínosu supervize, kde se mísí sdílená potřeba podpory zaměstnanců v těchto firmách s potřebou vytvoření ucelené koncepce práce s lidskými zdroji a následného zavedení tohoto systému do praxe. Pro zpracování pilotní koncepční studie by se mělo jednat o spolupráci managementu, personalisty a supervizora. Tento záměr bych doporučila k samostatnému podrobnějšímu zpracování pro rozvoj koncepce práce s lidskými zdroji v rámci sociálních firem.

Seznam bibliografických záznamů

ARMSTRONG, M. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada.

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

BRYMAN, A. 1989. *Research methods and organization studies*. London: Routledge.

CENTRUM KOMUNITNÍ PRÁCE ÚSTÍ NAD LABEM. 2006. *Organizace v sociální ekonomice, závěrečná zpráva z výzkumu*. Ústí nad Labem.

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ [online]. Dostupné z www.cako.cz (cit.11.6.2009)

DAREK, D. 2008. „Podpora rozvoje sociálního podnikání“ In Sborník z konference. *Teorie sociálních firem, sociální ekonomiky a sociální podnikání aneb sociální firmy a jejich zakotvení v podmínkách ČR*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.

DAVISTER, C., DEFOURNY, J. and GREGOIRE, O. 2004. „Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models“ In EMES Working Papers no. 04/04 [online] Dostupné z www.emes.net (cit.27.5.2009).

DE KONING, J. 2008. *Handbook for Empowering Strategie in Social Services and Vocational Rehabilitation*. Nijmegen: DPN.

DOHNALOVÁ, M. 2004. *Antropologie občanské společnosti*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.

DOHNALOVÁ, M. 2008. „Sociální ekonomika v České republice“. In *Fórum sociální politiky*. Praha.

DOHNALOVÁ, M. 2007. *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. Studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

DRÁBKOVÁ, E. 2006. *Role družstev v sociální ekonomice*. Diplomová práce. Praha: Fakulta humanitních studií.

DUDA, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key publishing.

FOKUS PRAHA. 2007. *Sociální firma – výzva k podnikání 21. Století*. Praha: Fokus Praha.

FOKUS PRAHA. 2007. *Standardy sociální firmy*. Praha: Fokus Praha.

FRANCOVÁ, P. 2009. „Co je a co není sociální podnik – proč nejde o charitu ani o komerční podnik?“ *Seminář Založte si sociální podnik s podporou strukturálních fondů*. 27. března. 2009. Praha: Nová ekonomika.

FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press.

GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. 1995. *Poradenský proces*. Praha: Slon.

GREGAR, A. 2004. *Personální řízení – vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

GUTOVÁ, M.: „Potřebnost sociálních firem na trhu práce při řešení nezaměstnanosti.“ In Sborník z konference *Teorie sociálních firem, sociální ekonomiky a sociální podnikání aneb sociální firmy a jejich zakotvení v podmínkách ČR*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce Ústí nad Labem.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2004. *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

HAVRDOVÁ, Z. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. 2008. *Praktická supervize, Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.

HAVRDOVÁ, Z., KALINA, K. 2003. „Supervize“. In Kalina a kol. *Drogy a drogové závislosti - mezioborový přístup*. Praha: Rada Evropy/Úřad vlády ČR.

- HAVRDOVÁ, Z. 2000. *Poslání a smysl supervize*. Praha: Éthum.
- HAWKINS, P., SHOHET, R. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- HEMP, H. W. 2000. „Qualifications criteria for supervisors.“ [online]. Dostupné z http://www.supervision-eas.org/files/pdf/publications/hwhemp1_e.PDF (cit. 9.5.2009)
- HUNČOVÁ, M. 2008. „Koncept sociální a solidární ekonomiky, model sociálního podniku a sociální firmy.“ [online]. Dostupné z <http://www.osnoviny.cz/koncept-socialni-a-solidarni-ekonomiky-model-socialniho-podniku-a-socialni-firmy> (cit.9.5.2009)
- IMMENSO. s.d. „Sharing and integrating the national and transnational perspective of the ITE project towards a management and governance of social firms and their relationship with the business environment.“ [online] Dostupné z http://www.socialni-ekonomika.cz/tiki-download_file.php?fileId=18 (cit.18.6.2009)
- INICIATIVA SPOLEČENSTVÍ EQUAL. 2006. [online]. Dostupné z <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=397> (cit.9.5.2009)
- INTERNATIONAL COACH FEDERATION. 2009. „Základní kompetence profesionálního ICF koučování.“ [online]. Dostupné z www.coachfederation.cz (cit. 4.6.2009).
- KADUSHIN, A. 2002. *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.
- KAZÍK, P. 2007. „Sedm hříchů koučovaných.“ In *Moderní řízení*. 42 (11): 63.
- KOPŘIVA, K. 1999. „Supervize práce v neziskové organizaci.“ In *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Agnes.
- KRITÉRIA MODELU EXCELLENCE. 2009. [online]. Dostupné z www.csq.cz (cit.19.6.2009)
- LANKAŠOVÁ, L. 2008. *Rozvoj sociální ekonomiky v prostředí neziskových organizací v České republice*. Diplomová práce. Praha: Filozofická fakulta.

LIBRA, J. 1999. *Supervize – příspěvek kvalitě práce a řízení organizace*. Studijní materiál pro účastníky kurzu Řízení neziskových organizací roč.1999/2000 pořádaném AGNES.

MARŠÁLOVÁ, M., MIKŠÍK, O. 1990. *Metodológia a metody psychologického výskumu*. Bratislava: SPN.

MATOUŠEK, O. 2003. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

NÁRODNÍ AKČNÍ PLÁN SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ 2008-2010 [online]. Dostupné z www.mpsv.cz. (cit.22.5.2009)

NÁRODNÍ PLÁN ZAMĚSTNANOSTI. 2006. Praha: MPSV.

NÁRODNÍ PROGRAM REFORM 2008-2010 [online]. Dostupné z www.vlada.cz. (cit. 22.5.2009)

NÁRODNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN 2007-2013 [online]. Dostupné z www.strukturalni-fondy.cz (cit. 22.5.2009)

NÁRODNÍ ZPRÁVA O STRATEGIÍCH SOCIÁLNÍ OCHRANY A SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ NA LÉTA 2008-2010. 2009. Praha: MPSV.

NOVÁ EKONOMIKA. 2009a [online]. Dostupné z www.nova-ekonomika.cz (cit.15.5.2009).

NOVÁ EKONOMIKA, 2009b. „Výklad pojmu diverzita“ [online]. Dostupné z http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8 (cit. 18.10.2009)

PROGRAMOVÉ PROHLÁŠENÍ Nové ekonomiky, o.p.s. [online]. Dostupné na www.nova-ekonomika.cz (cit. 25.5.2009)

PLUNKETT, W. R. 1989. *Supervision – The direction of people at work*. London: Allyn and Bacon, Inc.

RADA VLÁDY PRO NÁRODNOSTNÍ MENŠINY. 2009. [online]. Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rnm/historie-a-soucasnost-rady-15074/> (cit. 16.5.2009)

ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÍ HEFAISTOS. 2008. *Příručka přístupu řešení problematiky zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením pro obce a nestátní neziskové organizace*. Praha: Orfeus.

RYCHTÁŘ, K. 2007. „Sociální družstevnictví v podmínkách České republiky“ In *Sociálně vyloučení a sociální ekonomika – sborník materiálů z konference s mezinárodní účastí projektu HEFAISTOS*. Praha: Orfeus.

SKOPEČEK, J. 2006. *Sociální ekonomika v České republice*. Diplomová práce. Praha: Fakulta humanitních studií.

SOCIAL FIRMS CEFEC EUROPE [online]. Dostupné na www.cefec.org (cit.26.5.2009)

SOCIAL FIRMS UK. 2005. *Element F in The Extra Elements – Social firm Trainer*. London: s.n.

SOCIÁLNÍ EKONOMIKA V ČR Z POHLEDU PROJEKTŮ NTS C CIP EQUAL. 2008 *konference CIP EQUAL*. 22. dubna 2008. Praha.

STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB. 2008. Výukový sborník pro poskytovatele. Praha: MPSV.

ŠESTÁK, J. 2007. *Chráněná dílna, nástroj k pracovnímu uplatnění a začlenění lidí se zdravotním postižením*. Týn nad Vltavou: Domov sv. Anežky české.

TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J. 1999. „Burn-Out syndrom (Syndrom vyhoření)“. In *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Agnes.

ÚŘAD PRÁCE CHRUDIM. 2009. *Definice sociální ekonomiky a podnikání – podklad k diskusi*. [online]. Dostupný z <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=97> (cit.9.5.2009)

ÚVODNÍ DOKUMENT NTS C CIP Equal [online]. Dostupný z http://www.equalcr.cz/files/clanky/465/NTS_-_C_-_uvodni_dokument.pdf (cit.13.8.2009)

VÁGNEROVÁ, M. 2002. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál.

VLÁDNÍ VÝBOR PRO ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÉ OBČANY. 2005. *Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením 2006-2009*. Praha: s.n..

VÝZVA k zapojení do programu Akcelerátor sociálního podnikání. 2009a. [online]. Dostupné z <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/rozvoj-nno/akcelerator-akademie-socialniho-podnikani-2009> (cit.13.8.2009)

VÝZVA pro předkládání grantových projektů OPLZZ „ Sociální ekonomika“. 2009b. [online]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-oplzz-socialni> (cit.13.8.2009).

WATT, G. 1998. *Supporting Employability*. Luxemburg: European Foundation.

WHITMORE, J. 1994. *Koučování*. Praha: Management Press.

WORKSHOP. 2009. „Potřebná podpora zaměstnancům“ *XXII. konference Social firms Europe – CEFEC: Sociální firmy – nový rozměr podnikání*. 10.-12. září 2009. Praha: CEFEC

ZÁKON č.3/2002 Sb, o církvích a náboženských společnostech [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č.101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a jejich uchování v informačních systémech [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 262/2006 Sb. Zákoník práce [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 273/2001 Sb. o právech příslušníků národnostních menšin [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 382/2008 SB. o zaměstnanosti [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

ZÁKON č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů [online]. Dostupné z www.zakony-online.cz (cit. 15.5.2009)

Přílohy

Příloha č. 1 – Standardy sociálních firem

Příloha č. 2 – Výstupy ze závěrečné konference CIP EQUAL

Příloha č. 3 – Základní rozdíly mezi chráněnými dílnami, sociálními a běžnými firmami