

**Univerzita Karlova**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociální práce

## **Diplomová práce**

Bc. Lenka Holasová

**Sociální podnikání jako příležitost pro uplatnění starších osob  
na trhu práce**

Social Entrepreneurship as an Opportunity for the Employment of Older People  
on the Labor Market

Praha 2017

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vojtíšek, Ph.D.

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu práce PhDr. Petru Vojtíškovi, Ph.D., za cenné rady a poskytnutou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat všem osobám, které mi obětovali svůj čas a konzultovali se mnou moji diplomovou práci. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině za pevné nervy, podporu a pomoc při psaní této diplomové práce.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 5. 2017

.....

Bc. Lenka Holasová

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce si dala za cíl zjistit možnosti zaměstnávání starších osob v sociálních podnicích v České republice.

V teoretické části je popsána definice sociálního podnikání, jeho legislativní ukotvení spolu s příklady podniků v Evropě a v České republice. Starší osoby jsou vymezeny podle svých charakteristik a také podle možného propojení s dlouhodobou nezaměstnaností.

Empirická část se věnuje celkové situaci starších osob v sociálních podnicích a dále možným ovlivňujícím faktorům jejich zaměstnanosti v tomto druhu podniků.

Výzkumná rešerše přinesla zjištění, že vybraná cílová skupina patří k nejohroženějším na trhu práce a že se současně jedná o jednu z nejméně podporovaných a sledovaných skupin nejen v sociálních podnicích. Osoby 50+ však s největší pravděpodobností budou v budoucnosti tvořit důležitou skupinu na trhu práce. V závěru práce se tedy klade důraz na změnu pohledu na cílovou skupinu, jejich nutnou podporu nejen v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, ale zejména na využití příležitosti zaměstnávání takových osob v sociálním podnikání.

## **Klíčová slova**

sociální ekonomie, sociální podnikání, sociální podnik, starší osoby, osoby 50+, dlouhodobá nezaměstnanost, Age management

## **Abstract (in English)**

The aim of this master's thesis is to find out possibilities of elderly people employment in social businesses in the Czech Republic.

The theoretical part describes a social entrepreneurship, defines it and gives its legal frame and examples of such businesses in Europe and in the Czech Republic. The elderly are defined according to their characteristics and also according to the possible link to long term unemployment.

The empirical part of the thesis focuses on the overall situation of the elderly in social businesses and on factors possibly affecting their employment in this kind of businesses.

It was found out in the research that the selected target group is one of those most at risk on the labour market. At the same time, this group is one of the least supported and monitored not only in the social businesses. However, persons 50+ may become a significant group on the labour market in the future. The final part of this thesis stresses out that it is vital to change our point of view on this target group and their support on the field of active labour market policy, but, above all, to make use of the opportunity to employ these people in social entrepreneurship.

## **Keywords (in English)**

social economy, social entrepreneurship, social business, elderly, people 50+, long term unemployment, Age management

## Obsah

Seznam zkratk	8
Seznam tabulek	9
Úvod	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Sociální ekonomie a sociální podnikání	11
1.1 Definice sociální ekonomie	11
1.2 Definice sociálního podnikání	13
1.3 Historie	13
1.4 Legislativní rámec sociálního podnikání v Evropě	14
1.5 Legislativní rámec sociálního podnikání v České republice	15
2 Sociální podnik a jeho právní formy	18
2.1 Sociální podnik	18
2.2 Integrovaný sociální podnik	20
2.3 Sociální podniky v Evropě	22
2.4 Sociální podniky v České republice	24
3 Dlouhodobá nezaměstnanost	27
3.1 Definice dlouhodobé nezaměstnanosti a ohrožené skupiny	27
3.2 Fáze nezaměstnanosti	28
3.3 Důsledky nezaměstnanosti	29
4 Specifikace starších osob jako cílové skupiny	32
4.1 Charakteristika starších osob	32
4.2 Podpora osob 50+ ve vybraných zemích v Evropě	36
4.3 Podpora osob 50+ v České republice	39
4.4 Age management	43
II. EMPIRICKÁ ČÁST	45
5 Výzkumné šetření	45

5.1	Cíle práce .....	45
5.2	Metodika šetření.....	45
5.3	Charakteristika zkoumaného souboru .....	46
5.4	Výsledky předvýzkumu .....	47
6	Sekundární šetření.....	49
7	Terciární šetření .....	54
7.1	Sekundární analýza dat .....	54
7.2	Postavení osob 50+ na trhu práce.....	55
7.3	Stereotypy týkající se lidí 50+.....	61
7.4	Názory na postavení osob 50+ na trhu práce v budoucnosti.....	64
7.5	Zkušenosti Úřadu práce České republiky s cílovou skupinou .....	67
7.6	Financování sociálních podniků.....	71
7.7	Příklady dobré praxe .....	74
7.8	Výsledné shrnutí výzkumu.....	80
	Závěr .....	82
	Seznam použité literatury .....	84
	Příloha č.1: Business plán.....	89

## **Seznam zkratek**

APZ – aktivní politika zaměstnanosti

ČSÚ – Český statistický úřad

ESP – Evropský sociální fond

EU – Evropská Unie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

OP – operační program

OPS – obecně prospěšná společnost

OPZ – Operační program Zaměstnanost

OP LLZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OZP – osoba zdravotně postižená

SEE – Social Economy Europe

SÚPM – společensky účelná pracovní místa

ÚP ČR – Úřad práce České republiky

VPP – veřejně prospěšná práce

VÚPS – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

WISE – Work Integration Social Enterprises



## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1: Sociální ekonomie

Tabulka č.2: Principy sociálního podniku

Tabulka č.3: Principy integračního sociálního podniku

Tabulka č.4: Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Tabulka č.5: Osoby podpořené v rámci APZ

## **Seznam obrázků**

Obrázek č.1 Fáze nezaměstnanosti

Obrázek č.2: Počet uchazečů a volných pracovních míst

Obrázek č.3: Podíl nezaměstnaných osob

## Úvod

Stárnutí populace se stalo již celosvětovým problémem, který se řeší v dnešní moderní společnosti. S tímto fenoménem je spjat ekonomický vývoj společnosti, k němuž se váže i zaměstnávání starších osob. Avšak problematika postavení těchto osob na trhu práce se do povědomí dostává až v posledních letech. Z demografických údajů totiž vyplývá, že se za několik desetiletí bude celá evropská společnost potýkat s možnými závažnými důsledky stárnutí populace, mezi které patří především výrazný přesun velké části populace z ekonomicky aktivních obyvatel do skupiny ekonomicky neaktivních a také posun vysokého počtu pracovní síly do vyšších věkových skupin. Bohužel však statistické údaje dokazují, že tyto osoby nejčastěji patří do skupiny dlouhodobě nezaměstnaných. Tato skutečnost je spjata i s určitými negativními postoji společnosti, které znesnadňují jejich uplatnění na trhu práce a způsobují tak zařazení této skupiny mezi znevýhodněné skupiny na trhu práce.

V zájmu společnosti by bylo vhodné klást důraz na to, aby se našly vhodné prostředky, kterými by docílilo zlepšení jak současného, tak budoucího postavení starších osob na trhu práce a prodloužil by se tak jejich pracovní život.

Tato závěrečná práce se zabývá postavením osob 50+ v sociálním podnikání. Přesněji se tato práce zabývá uplatněním starších osob v sociálních podnicích jako zaměstnanců, kterým je dána potřebná podpora pro zachování či obnovení pracovních návyků a pro jejich možnou reintegraci na otevřený trh práce, pokud tyto osoby spadaly do skupiny nezaměstnaných či dlouhodobě nezaměstnaných.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou. Teoretická část se bude zabývat pojmy spojenými se sociální ekonomikou a sociálním podnikáním. Nastíní začátky sociálního podnikání a dále se zaměří na legislativní rámec a příklady sociálních podniků v evropských státech. Pro charakteristiku výzkumné cílové skupiny jsou další kapitoly teoretické části zaměřené na popsání starších osob na trhu práce a jejich podstatné znaky.

Empirická část bude tvořena výzkumným šetřením, jež bude zacíleno na zodpovězení výzkumných otázek. Výzkumné otázky se zaměřují na zjištění motivů, které by mohly ovlivnit účast starších osob v sociálním podniku, a případně zjistit jejich požadavky na nové pracovní pozice. V rámci šetření bude popsán i předvýzkum, zvolené metody sběru dat a jejich výsledky. Výsledky výzkumného šetření přinesou ucelený pohled na cílovou skupinu osob 50+ v sociálním podnikání.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Sociální ekonomie a sociální podnikání

### 1.1 Definice sociální ekonomie

Koncept sociální ekonomiky v sobě už v samotném termínu spojuje na první pohled zdánlivě neslučitelné – totiž důraz na ekonomické aktivity a zároveň na jejich společenskou stránku. Sociální ekonomika přináší zajímavou a originální alternativu k ekonomice tržní, pro kterou je hlavním motivem k účasti na trhu finanční zisk. Jako sociální můžeme označit tu část ekonomiky, která se trhu neúčastní výhradně pro dosažení finančního zisku, ale zejména proto, aby jeho prostřednictvím naplňovala své společensky prospěšné cíle. Sociální ekonomika se dá považovat za součást tzv. třetí cesty, která podle Giddense (2001, str. 34-38) naznačuje možnosti hledání podoby řešení ekonomických a sociálních cílů mimo tradiční tržně ekonomické nebo paternalistické koncepty se záměrem zmírňovat sociální vyloučení.

Společnost Tessea (2017) sociální ekonomii definuje jako „*souhrn aktivit uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, jejichž cílem je zvýšit zaměstnanost v místních podmínkách anebo uspokojit další potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje*“.

Sociální ekonomika je dle Dohnalové (2015) ve své podstatě synonymním označením pro třetí sektor. „*Třetí sektor je obecný termín pro organizace nebo asociace, které jsou součástí občanské společnosti a které nejsou ani pod přímým řízením státu a ani nejsou výlučným produktem tržní ekonomiky*“. (Doherty, 2009, str. 21)

Dohnalová (2015, str. 14-15) dále zmiňuje, že subjekty sociální ekonomiky jsou odlišné od státních institucí i od komerčních subjektů zaměřených na výdělečnou činnost. Sociální ekonomika se částečně odlišuje od občanského sektoru tím, že zahrnuje část organizací občanského sektoru. Navíc sem spadá část tržního sektoru – některá družstva a nově vznikající typy sociálních podniků různých právních forem, a to i obchodní společnosti nebo OSVČ sledující sociální cíle.

Tabulka č.1: Sociální ekonomie

Tržní sektor		Subjekty sociální ekonomiky	Občanský sektor
Obchodní společnosti Družstva OSVČ	Obchodní společnosti Družstva OSVČ sledující sociální cíle	Organizace občanského sektoru vykonávající soustavné ekonomické aktivity	Organizace občanského sektoru

Zdroj: Defourny in Dohnalová, 2015, str. 15

Důležitým dokumentem celoevropského významu je Charta sociální ekonomiky, používaná i Evropskou komisí, za kterou stojí zastřešující organizace *Social Economy Europe* (SEE). SEE se do roku 2008 jmenovala Evropská stálá konference družstev, vzájemných společností, asociací a nadací (*Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations*, známá pod zkratkou CEP-CMAF).

Charta sociální ekonomiky z roku 2002 stanovuje, že organizace sociální ekonomiky jsou ekonomickými a sociálními aktéry v různých odvětvích. Jsou charakteristické zejména svými záměry a typickou formou podnikání. Sociální ekonomika zahrnuje organizace typu družstev, vzájemných společností, spolků a nadací. Zákonná úprava subjektů sociální ekonomiky se v různých státech liší. Avšak tyto subjekty se odlišují od společností založených za účelem dosahování specifickými znaky. (Dohnalová, 2015, str. 18)

Jedná se například o:

- nadřazenost jedince a sociálních cílů nad kapitálem;
- dobrovolnost a otevřenost členství;
- demokratické řízení členů;
- kombinace zájmů členů/uživatelů a veřejného zájmu;
- aplikace principu solidarity a odpovědnosti;
- autonomní řízení a nezávislost na veřejné správě;
- určení podstatné části zisku na rozvoj podniku, ve prospěch rozvoje služeb členům nebo ve prospěch veřejného zájmu (EESC, 2002, str. 23).

## 1.2 Definice sociálního podnikání

Sociální podnikání bylo ještě donedávna považováno za obtížně definovatelné. Panovaly obavy, že představuje dobročinné aktivity korporací. Sociální podnikání je v různých kontextech chápáno odlišně a existují různé přístupy k jeho definování. Z této nepřesné definice vyplývají značné komplikace pro výzkum a možnosti mezinárodního srovnání. (Dohnalová, 2015, str. 22-23)

Dle Vyskočila (2014, str. 5-8) v současné době získává sociální podnikání na popularitě a zvedá zájem akademické i odborné veřejnosti. A to jak ve světě, tak i v České republice. Vnímají se pod ním často sice neurčité činnosti, vždy však, jak je dáno z názvu, sociálně orientované a veřejně prospěšné, které mohou být považovány až za univerzální řešitele společenských problémů.

Muhammad Yunus (2017) představil sedm principů sociálního podnikání:

- 1) Podnikání pomáhá řešit chudobu nebo jeden nebo více jiných problémů, např. vzdělávání, zdraví, životní prostředí a přístup k technologiím;
- 2) Finanční a ekonomická udržitelnost (samostatnost);
- 3) Investoři dostávají zpět pouze své investované peníze. Nerozdělují se dividendy;
- 4) V okamžiku, co jsou investice vráceny, zisk je investován do rozšiřování a zlepšování podnikání;
- 5) V rámci sociálního podnikání se chováme šetrně k životnímu prostředí;
- 6) Zaměstnanci mají nárok na tržní mzdu a důstojné pracovní podmínky;
- 7) ... dělejte to s radostí.

## 1.3 Historie

Historický vývoj sociálního podnikání můžeme vnímat z několika úhlů. Pokud se zaměříme na svépomocné sociální podnikání, konkrétnější počátky můžeme vidět v druhé polovině 19. století, kdy vznikají ve velkých městech první spotřební a výrobní družstva. Například v roce 1857 vznikl „OUL“ v Tmáni u Berouna, který měl ulehčovat lidem od drahoty. V menších městech a na venkově se rozvíjely finanční svépomoci drobných podnikatelů a živnostníků. (Rychtář, 2008, str. 12-14)

Mezi hlavní zakladatele družstev patřili František Ladislav Chleborád, Antonín Macek a František Kampelík. Zákon z roku 1873 vymezil družstvo jako sdružení osob ke společné hospodářské činnosti. Toto sdružení sleduje účel podporovat výdělek svých členů a tím zvýšit

úroveň jejich hmotného blahobytu. Tento zákon platil do roku 1954 a ve stejném znění platí v Rakousku dodnes. K rozkvětu družstev došlo za první republiky, kdy se profilovala nejen řemeslná a výrobní, ale i spotřební, spořitelní a bytová družstva. V tomto období se družstva rozvíjela bez vnějších zásahů a omezení. Po druhé světové válce byl přirozený vývoj družstev přerušen a došlo k násilnému sjednocení družstev. Rychtář (2008) dále uvádí, že tímto zásahem je současné chápání družstev zkomplikované. „*Zatímco pro komunistický režim byla družstva příliš kapitalistická, pro současný režim jsou příliš socialistická.*“ (Rychtář, 2008, str. 15)

## 1.4 Legislativní rámec sociálního podnikání v Evropě

V Evropě zákony o sociálním podnikání sahají až do roku 1995.

- Belgie, 1995, Zákon o společnostech založených k sociálním účelům;
- Velká Británie, 2001, Zákon o zájmových společnostech;
- Francie, 2002, Zákon o podnikatelských líhních;
- Itálie, 2005, Zákon o sociálním podniku;
- Polsko, 2010, Zákon o sociálním podnikání a podpoře sociální ekonomiky;
- Řecko, 2011, Zákon o sociální ekonomice a sociálním podnikání.

Podle Dohnalové (2015) jeden z nejlépe vypracovaných zákonů je zákon o sociálním podniku v Itálii, který i sloužil jako inspirace při vzniku věcného rámce českého zákona o sociálním podnikání.

Zákon č. 118/2005 o sociálních podnicích vymezil další právní formy sociálních podniků (mimo sociální družstvo) v Itálii. Tento zákon nepopisuje určité právní formy, ale vymezuje je výčtem pěti podmínek, jež musí společnosti splňovat, aby se mohly stát sociálním podnikem. Jsou jimi: formální zřízení, soukromý charakter právnické osoby, nerozdělování zisku, demokratičnost v řízení a přítomnost dobrovolné práce. (Haverová, 2013)

Tento zákon rovněž vymezuje kritéria sociálních podniků, jež jsou vymezena jako ekonomická a sociální.

## **1) ekonomická kritéria**

- a) Trvalé ekonomické aktivity tvořící výrobky nebo poskytující služby (převládající aktivitou je činnost za úplatu, nikoli dobrovolnost).
- b) Nutné množství placené práce (lze kombinovat finanční a nefinanční zdroje, dobrovolnou a placenou práci. Nutností je alespoň minimální podíl práce placené).
- c) Vysoká míra autonomie.
- d) Přijetí ekonomického riskování (je nutno počítat s rizikem, které s sebou přináší ekonomická činnost, protože trvání sociálního podniku závisí právě na obstarání nutných zdrojů).

## **2) sociální kritéria**

- a) Občanská iniciativa (většinou sociální podniky pocházejí z občanské iniciativy skupiny sdílející určitý cíl).
- b) Rozhodovací proces nezaložený na odvození od vlastnictví kapitálu (není důležitý podíl na základním kapitálu, v ideálním případě se rozhodovací proces řídí pravidlem, že jeden člen má jeden hlas).
- c) Participativní řízení (zákazníci a zainteresovaní partneři jsou přizváni do rozhodování o chodu sociálního podniku).
- d) Omezení v přerozdělování zisku.
- e) Explicitní cíl pro přínos komunitě (základním cílem je svou činností prospívat společnosti či jen určité skupině lidí a posilovat smysl pro sociální zodpovědnost v místě působení). (Haverová, 2013)

## **1.5 Legislativní rámec sociálního podnikání v České republice**

Z věcného záměru (ze dne 20. 4. 2016) připravovaného zákona o sociálním podnikání můžeme vyčíst, že obsahem by mělo být:

- Vymezení sociálního podnikání;
- Definice sociálního podniku a integračního sociálního podniku;
- Definice společensky prospěšné činnosti;
- Podmínky pro přiznání a odnětí statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku;

- Zveřejnění údajů o přiznání a odnětí statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku;
- Stanovení mechanismu kontroly dodržování podmínek pro přiznání statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku;
- Vymezení správce agendy (Ministerstvo práce a sociálních věcí) a jeho odpovědnosti za správní rozhodování o statusu sociálního podniku a integračního sociálního podniku, kontrolu, evidenci sociálních podniků, zpracování Strategie rozvoje sociální ekonomiky v meziresortní spolupráci a podávání zpráv o jejím plnění vládě, osvětu a poradenskou činnost pro potřeby sociálních podniků.

*„Cílem zákona je právní regulace sociálního podnikání. Právní úprava vytvoří jednotné právní prostředí, stanoví jednotnou definici sociálního podniku a integračního sociálního podniku v ČR. Na právní vymezení sociálního podnikání naváže zakotvení výhod určených pro sociální podniky. Zákon vytvoří podmínky pro aktivní podporu sociálního podnikání ze strany státu i ze strany soukromých institucí, zejména bank. Zákon také ve svém důsledku podpoří koncepční rozvoj sociálního podnikání jako nástroje trvale udržitelného rozvoje, podpory malého a středního podnikání a nástroje pro boj s chudobou a sociálním vyloučením.“*

Jelikož zákon o sociálním podnikání nenabyl účinnosti, vážou se na právní subjekty dle principů sociálního podnikání tyto zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob;
- zákon č. 365/2000 Sb., o informačním systému veřejné správy;
- zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje;
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (do 30. 9. 2016) a zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (od 1. 10. 2016);
- zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory;
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.



*„V oblasti veřejných zakázek lze po schválení zákona o sociálním podnikání předpokládat, že zákon o zadávání veřejných zakázek plně transponuje evropskou směrnicí č. 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek ve smyslu možnosti zadavatelů vyhradit určité zakázky pro sociální podniky tak, jak ji tato směrnice předpokládá.“*

V současné podobě platného zákona o zadávání veřejných zakázek jsou v § 38 vyhrazené zakázky určeny pro dodavatele zaměstnávající na chráněných pracovních místech dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. minimálně 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců.

Směrnice č. 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek v čl. 20 umožňuje následující:  
*„Členské státy mohou vyhradit právo na účast v zadávacím řízení chráněným dílnám a hospodářským subjektům, jejichž hlavním cílem je sociální a profesní začlenění osob s postižením nebo osob znevýhodněných, nebo mohou vyhradit plnění veřejných zakázek v rámci programů chráněného zaměstnání, pokud alespoň 30 % zaměstnanců těchto dílen, hospodářských subjektů nebo programů jsou osoby s postižením nebo osoby znevýhodněné.“*

## 2 Sociální podnik a jeho právníkové formy

### 2.1 Sociální podnik

Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, „tj. *právníká osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního*“ (Tessea, 2017)

Pojem sociální podnik se používá, i když v současné době nemá v České republice právní úpravu. Tímto pojmem se nazývají subjekty různých právních forem, včetně organizací občanského sektoru vykonávajících soustavné ekonomické aktivity. Vznikají také instituce, které šíří myšlenku sociálního podnikání a podporují sociální podniky, stejně jako jednotlivci, kteří sami podnik zakládají. (Dohnalová, 2015, str. 13)

Hlavní charakteristiky sociálních podniků jsou podle Dolina (2010, str. 9) následující:

- 1) sociálně-společenský nebo obecně prospěšný cíl, který má sloužit k podnikání;
- 2) nezávislost obchodní, finanční a kapitálová (na zájmech, které by byly v rozporu s cílem sociálního podnikání);
- 3) přítomnost obchodních, ekonomických a finančních rizik, která provázejí podnikání;
- 4) zisk z podnikání je přednostně používán pro plnění sociálně-společenských cílů;
- 5) sociální podnik je budován a rozvíjen na demokratických principech a vztazích k zainteresovaným osobám a podporovatelům (tzv. stakeholderům);
- 6) sociální podnik stojí na rovnováze sociálních a podnikatelských cílů a motivů;
- 7) vícezdrojové financování umožňuje vedle dostatečných podílů vlastních tržeb využívat i dalších veřejných a soukromých zdrojů;
- 8) úzké sepětí a vliv na místní a regionální rozvoj, životní prostředí (udržitelný rozvoj v krajině);
- 9) využití netradičních možností a kombinací podnikatelských vizí a nápadů;
- 10) vysoká inovativnost a přizpůsobivost měnícím se podmínkám podnikání.

## Principy

Věřně prospěšný cíl či cíle jsou formulovány v zakládacích dokumentech sociálního podniku. Naplňování těchto cílů se uskutečňuje prostřednictvím konkrétních aktivit. (Tessea, 2017)

V tabulce č. 2 jsou popsán koncept trojího prospěchu, který je označován jako Triple Bottom line neboli „Tři P“: Profit, People, Planet. Tento koncept popsal Becchetti (2010, str. 43) jako rozhodnutí sociálního podniku, která jsou činěna s ohledem na možný dopad na společnost (komunitu), na naši planetu a s ohledem na zisk jak společnosti, tak všech klientů podniku.

Tabulka č. 2: Principy sociálního podniku

<b>1. Sociální prospěch</b>	<b>2. Ekonomický prospěch</b>	<b>3. Environmentální a místní prospěch</b>
1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí. 1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.	2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. 2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. <i>asset lock</i> ). 2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity. 2g) Trend směrem k placené práci.	3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. 3b) Využívání přednostně místních zdrojů. 3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. 3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.

Zdroj: (Tessea, 2017)

## 2.2 Integrovaný sociální podnik

Integrovaným sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, „tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy integrovaného sociálního podniku. Integrovaný sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, a tento cíl je formulován v základacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“ (Tessea, 2017)

Magdalena Hunčová (2007, str. 19) charakterizuje integrovaný sociální podnik takto: „WISE je sociální podnik k integraci osob sociálně vyloučených. Je to oblast participativní, demokratické, neziskové a ne-pro-ziskové ekonomiky umožňující zaměstnávání osob hendikepovaných nebo poskytování sociálních služeb zejména personálního charakteru, včetně typu rekvalifikace, zprostředkování práce, podpory podnikatelských iniciativ a podobně. Specifickou sociální firmou zajišťující zaměstnanost v postiženém regionu může být také sebezaměstnávající se osoba OSVČ.“

### Principy

Veřejně prospěšné cíle zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce je formulován v základacích dokumentech integrovaného sociálního podniku. Naplňování těchto cílů je prostřednictvím konkrétních aktivit. (Tessea, 2017)

Tyto principy jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka č. 3: Principy integrovaného sociálního podniku

1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
1a) Zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. 1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku. 1c) Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.	2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích. 2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).	3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky. 3b) Využívání přednostně místních zdrojů. 3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby. 3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.

Zdroj: (Tessea, 2017)

Na vznik českých integračních sociálních podniků má jednoznačně vliv evropská politika spojená s Evropskými strukturálními fondy. Výzva č. 30 „Sociální ekonomika“ byla výzvou k předkládání žádostí o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jednalo se o významnou finanční pomoc v podpoře sociální ekonomiky v České republice. Žádosti bylo možné podávat od počátku března 2009 do konce října 2013. (Dohnalová, 2015, str. 35)

Integrační sociální podniky, jinak řečeno WISE (Work Integration Social Enterprises), můžeme dělit dle činnosti na:

- WISE, které se zaměřuje výrazněji na znevýhodněné skupiny, jejichž uplatnění na otevřeném pracovním trhu je nepravděpodobné, s cílem vytvořit dlouhodobá pracovní místa systematicky podporovaná z veřejných prostředků. Tyto podniky vznikaly už v 60. letech minulého století v mnoha zemích Evropy a neustále hledají křehkou hranici mezi nízkou produktivitou a velkou podporou ze státních i soukromých institucí.
- WISE zaměřené spíše na resocializaci, kde zařazení do pracovního procesu není cílem samo o sobě, ale spíše prostředkem k získání sociálního kontaktu, strukturované aktivity či smysluplné náplně času. Je určen pro lidi s těžším zdravotním postižením a duševním onemocněním.
- Tranzitní WISE zaměřené na krátkodobé poskytnutí pracovního místa či tréninku, dočasné zprostředkování pracovní zkušenosti často zahrnující zvýšení kvalifikace, s cílem umístit znevýhodněné na otevřeném pracovním trhu.
- WISE zaměřené na vytváření dlouhodobých pracovních míst, často za pomoci veřejných prostředků v zahajovací fázi, ale se střednědobým cílem dosáhnout nezávislosti na veřejných zdrojích a mít schopnost samofinancování. Také intenzita podpory zaměstnanců se postupně snižuje s cílem maximálně posílit dovednosti a kompetence každého zaměstnance. (Fraňková, 2013, str. 3)

## 2.3 Sociální podniky v Evropě

V této podkapitole jsou vypsány příklady dobré praxe sociálních podniků v Evropě.

### **Rakousko – Öko service**

Tento sociální podnik sídlí na předměstí Grazu a má jedinečný předmět podnikání. Předmět podnikání spočívá v pronájmu nádobí na různé typy pořádaných akcí: oslavy, konference, festivaly, večírky atd. Jejich zákazníci bývají většinou velké firmy. Kromě toho zapůjčují i přístroje či nábytek (stoly, židle apod.). Na akci, která je vícedenní, je možnost zapůjčit si i přenosnou myčku a nádobí si průběžně umývat. Půjčování myček se setkala s velkým ohlasem a zákazníci jej hojně využívají.

Kromě těchto služeb firma nabízí úklidové a údržbářské práce jako úklidy budov, kanceláří a mytí výloh. Čisticí prostředky používané pro úklid splňují standardy nejvyšší ekologické kvality a jsou šetrné k životnímu prostředí. Öko service také provozuje zahradnické služby pro soukromé zahrady (sekání trávy, ořezávání stromků apod.) a zdarma sváží použitý kuchyňský tuk z místních restaurací.

Veškeré činnosti, které firma v rámci svých služeb nabízí, zastávají zaměstnanci ze skupiny dlouhodobě nezaměstnaných osob. Stejně jako v celém Rakousku i zde jsou pracovní pozice pouze tréninkového charakteru, tedy mají smlouvu na dobu určitou, a to vždy na 1 rok. Během této doby pak získají praxi a osvojí si určité pracovní návyky. Poslední 3 měsíce pracovního poměru s nimi sociální pracovníci intenzivně pracují a pomáhají jim sepsat životopis, připravují je na pohovory a asistují jim tak při hledání vhodné pracovní pozice na volném trhu práce. (Bednáriková, 2012, str. 42-44)

### **Velká Británie – Brighton and Hove Wood Recycling Project**

Brighton and Hove Wood Recycling Project je neziskový sociální podnik, který vznikl v roce 1998 ve Velké Británii jako první projekt využívání dřevěného odpadu v zemi. Na začátku jejich podnikání bylo 10 milionů tun dřeva posíláno na skládky každý rok. Tuto skutečnost se sociální podnik rozhodl změnit, a odkupuje tak zbytky dřev ze staveb a podniků, které jednotlivě nejsou k užítku, a dále je využívá a zpracovává na výrobky, jako je zahradní nábytek, přepravky ale i dárkové předměty.

Sociální podnik dává placené pracovní příležitosti znevýhodněným lidem na trhu práce v okolí, ale stojí také z velké části na dobrovolnické práci a neplacených tréninkových programech, o které je velký zájem. Silná myšlenka využívání dřevěných zbytků láká dlouhodobě obyvatele v okolí i k tomuto neplacenému druhu práce. Firma začínala pouze s drobným počátečním kapitálem, kdy servis odvozu zbytkového dřeva z místních staveb se prováděl zdarma a využitelné kusy se dále zpracovávaly a prodávaly. V současné době již fungují tyto služby jako placené – firma tedy profituje ze samotného odvozu dřevěných zbytků, většina zisku pak stojí na jejich dalším prodeji. Podnik je ekonomicky soběstačný bez jakékoliv finanční podpory dotací a grantů a případný zisk reinvestuje do rozvoje firmy a okolního regionu. (Barracks, 2014)

### **Polsko – JuraPark Baltów**

*„Když v roce 2001 uzavřely Ostrowiecké ocelárny své provozy, stoupla nezaměstnanost v dané oblasti na více než 30 %. Mladí obyvatelé města Baltów začali masivně opouštět region, stěhovali se za prací do větších měst či do zahraničí. Navíc místní oblast nebyla dobře spravována (nebyly zde například žádné vodárny, kanalizace či pokrytí signálem mobilních operátorů), což mělo dále za následek chudobu, neaktivitu místní komunity a celkový úpadek nálady ve společnosti. Obyvatelé města Baltów se však našťásti chopili iniciativy a rozhodli se situaci změnit.“ (Bednáriková, 2012, str. 36)*

Výsledkem několikaleté usilovné práce bylo vytvoření 120 pracovních míst (obsazených zejména z řad místních dlouhodobě nezaměstnaných lidí). S tím poklesla míra nezaměstnanosti z 30 % (v roce 2001) na 4 % (v roce 2009). Výstavbou parku se zvýšil turismus v regionu a inspiroval ke vzniku turistické infrastruktury (5 hotelů, stravovací zařízení, 25 agroturistických farem, 5 malých farem). Tyto výsledky dle Bednárikové (2012, str. 37-38) vedly k celkové obnově sociální infrastruktury (zejména společenského a kulturního života) a město Baltów a Jura Park navštěvují tisíce turistů ročně. Celý projekt dále inspiroval ke vzniku dalších dvou Jurských parků v Polsku ve městech Solec a Krasiejów.

## **Belgie – Biofarma Lochting – Dedrie**

Biofarma Lochting vznikla v roce 2002 a k zaměstnancům patří osoby ze skupiny dlouhodobě nezaměstnaných. Na farmě jsou pro podnikání využívány nejmodernější technologie, které snižují a minimalizují energetickou náročnost provozu. Kromě solárních panelů na výrobu elektřiny zde naleznete i zařízení na zachytávání dešťové vody či recyklaci vody. Produkty farmy jsou dopravovány k velkoodběratelům i maloodběratelům v okolí. Díky tomu je podnik velmi šetrný k životnímu prostředí, zejména i proto, že auta jsou vždy plně naložena a trasa rozvážky je nastavena efektivně. Celkové procento zaměstnanců se znevýhodněním pracujících na farmě je cca 80 %. Ti zde pracují jako dobrovolníci a získávají tak potřebnou praxi. (Bednáriková, 2012, str. 32-33)

## **2.4 Sociální podniky v České republice**

V České republice se objevovaly první informace k tématu již od konce devadesátých let na úrovni družstevních svazů, skutečný základ pro širokou diskuzi znamenal vznik Národní tematické sítě pro sociální ekonomiku v roce 2005 v rámci programu EQUAL. Po dvou letech společné práce a hledání konsenzu jsme vytvořili první české definice a principy. Ty byly v roce 2011 revidovány a hlavní znaky sociálního podniku byly seřazeny pod tři hlavní principy – sociální, ekonomický a environmentální, který byl sloučen s místním rozměrem. Principy a znaky sociálního podniku schválené TESSEA, které jsou plně v souladu se společným evropským pojetím EMES. (Kurková, 2015, str. 8)

Začátky sociálních podniků v České republice jsou většinou spojeny s realizací projektů podporovaných z Evropských strukturálních fondů. Od roku 2003 do roku 2008 organizace občanského sektoru navazovaly mezinárodní spolupráci, získaly zkušenosti ze zahraničí a začaly se označovat sociálním podnikem či firmou. Na základě nového Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) byl podpořen vznik dalších podobných podniků. Výzvou č. 30 „Sociální ekonomika“, v letech 2009 až 2013, Ministerstvo práce a sociálních věcí formovalo požadavky na sociální podniky. Díky dalším výzvám z ESF byl koncept sociálních podniků rozšířen na zaměstnávání osob z jiných znevýhodněných skupin než pouze ze skupiny zdravotně postižených. Tato skupina je často spojována s poskytnutím dotace na vytvoření pracovního místa podle zákona o zaměstnanosti. (Dohnalová, 2015, str. 35-36)



Česká republika má i přes některé rány historie bohatou tradici třetího sektoru a občanské společnosti, na které může stavět. Kromě řady spolků, nadací a dalších NNO se v 21. století objevilo výrazněji i ČSR, firemní nadace a i první firemní dobrovolnictví. Sociální podniky v moderním pojetí nyní představují skupinu spolků, obecně prospěšných organizací a společností s ručením omezeným, odpovídajících Evropskému směru vývoje sociálních podniků stylem řízení, činností i posláním. Nejaktuálnějším vývojem v České republice v oblasti sociálních podniků bylo vytvoření právní formy sociálního družstva, které v některých zahraničních zemích představuje výhradní právní formu pro sociální podniky. (Vyskočil, 2014, str. 7)

Zjednodušeně by se dalo říci, že české pojetí je široké a důraz je kladen na podnikání, tj. na to, aby si na sebe dokázaly sociální podniky vydělat. Mezi sociální podniky počítáme nejen integrační sociální podniky, které zaměstnávají znevýhodněné osoby, ale také ty podniky, které jsou zaměřené ekologicky, podporují místní rozvoj nebo se věnují fairtradovému obchodování. Do sociálního podnikání počítáme i podnikání neziskovek, které si přivydělávají a ze zisku podporují svou hlavní činnost. (Kurková, 2015, str. 8)

Z výzkumu Vyskočila (2014, str. 17) bylo zjištěno, že většina sociálních podniků se nachází v právní formě s. r. o. nebo o. p. s. a družstevních právních forem je minimum.

Níže je uveden seznam všech možných právnických osob patřících k sociálním podnikům (Deverová in Dohnalová, 2015, str. 46-88):

- Společnost s ručením omezeným (dále jen s. r. o.) – je nejrozšířenějším typem obchodní korporace. Její podstatou je členství a korporátní princip. Účelem s. r. o. je podnikání nebo správa vlastního majetku. Minimální výše vkladu společníka i minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Založení s. r. o. vzniká společenskou smlouvou a zápisem do obchodního rejstříku.
- Družstvo – je svou právní podstatou korporací soukromého práva, které je upraveno zákonem o obchodních korporacích. Družstva se však liší od korporací svými principy, kterými se přibližují spolkové úpravě. Jedná se například o princip dobrovolnosti členství, rovnosti mezi členy a princip kolektivismu.
- Spolek – náleží ke korporacím obdobně jako družstva. Spolek je společenství nejméně tří osob – zakladatelů nebo ustavujících členů. Charakteristickým znakem spolku je podle § 214 občanského zákoníku existence společného zájmu zakladatelů, který i činností společně naplňují.

- Obecně prospěšná společnost (dále jen OPS) – hlavním posláním této právnické osoby je poskytování obecně prospěšných služeb. S novým občanským zákoníkem (od 1. 1. 2014) byly OPS zrušeny, avšak v právním řádu zůstaly. Nicméně nové OPS není možné zakládat, a navíc § 3050 umožňuje, aby OPS změnilly právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond (Zákon č. 89/2012 Sb.).
- Ústav – je tvořen prvkem věcným a prvkem osobním. Na rozdíl od korporace ústav nedisponuje členy, ale pouze těmi, kdo činnost ústavu užívají; ústavu chybí členská základna a demokratická organizační struktura korporálního typu.
- Nadace – je účelové sdružení majetku zřízené k trvalé službě nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecního blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak (např. antidiskriminační, environmentální, sociální, lidskoprávní aktivity).
- Nadační fond – může být zakládán k jakémukoli společenskému nebo hospodářskému užitečnému účelu, na dobu určitou či neurčitou. Jeho majetek, který je tvořen z vkladů a darů, může být plně spotřebován, ale i zcizen, je-li to v souladu s účelem nadačního fondu.

## 3 Dlouhodobá nezaměstnanost

### 3.1 Definice dlouhodobé nezaměstnanosti a ohrožené skupiny

Dle Pavelky (2011, str. 5) je dlouhodobá nezaměstnanost definována jako nezaměstnanost, která trvá déle než jeden rok. Jako každý jiný druh nezaměstnanosti přináší značné ekonomické i mimoekonomické náklady. Je přitom dokázáno, že tyto náklady se prohlubují s délkou nezaměstnanosti.

Dlouhodobá nezaměstnanost je specifický druh nezaměstnanosti, který postihuje zejména určité skupiny lidí, kteří jsou znevýhodněni při hledání uplatnění na trhu práce. V zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, není uvedena přesná definice dlouhodobé nezaměstnanosti. Tento zákon pouze definuje dle § 33, že fyzickým osobám, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě po delší dobu než pět měsíců, se věnuje pouze ze strany Úřadu práce ČR zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání.

Dlouhodobá nezaměstnanost je nejvýznamnějším negativním trendem na trhu práce. Od roku 1998 trvale roste podíl (stejně jako absolutní počet) osob, které jsou bez zaměstnání déle než dva roky. Na druhé straně stejně strmě klesá podíl těch, kteří problém své nezaměstnanosti vyřeší v průběhu prvních tří měsíců.

V dnešní době jsou na trhu práce ohroženy dlouhodobou nezaměstnaností všechny znevýhodněné osoby. Jsou to například starší osoby (osoby 50+, i když v současné době se spekuluje již o věkové hranici 40+), dále jsou to osoby se zdravotním postižením, osoby s nízkou kvalifikací, etnicky znevýhodněné osoby, ženy po mateřské dovolené, mladiství, imigranti a osoby propuštěné po výkonu trestu. (Buchtová, 2013, str. 82-91)

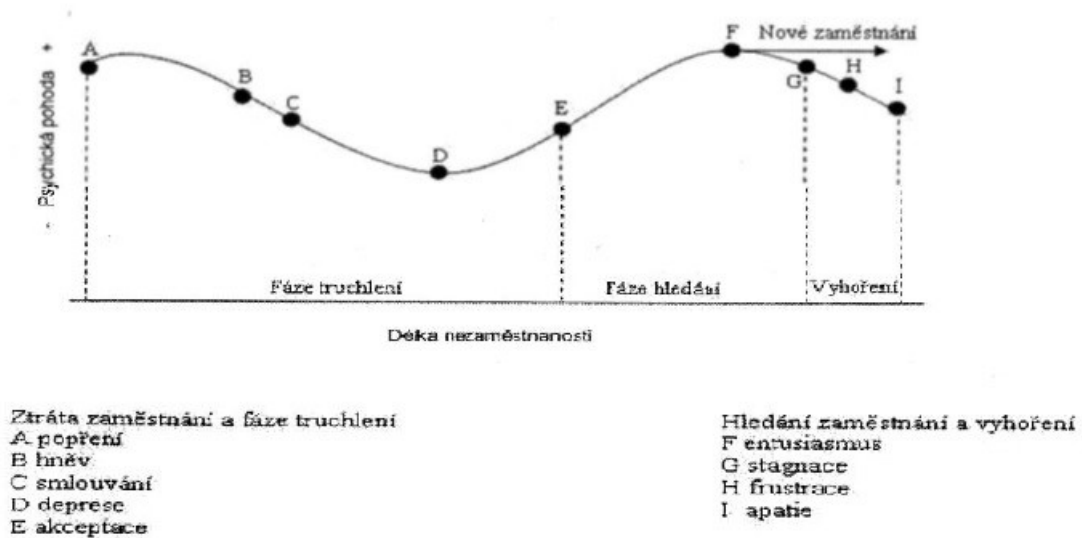
Tento typ nezaměstnanosti je velice nebezpečný především pro jedince, který se v takové situaci ocitne. Lze všeobecně říci, že čím déle jsou lidé nezaměstnaní, tím větší problémem se pro ně stává následná reintegrace do pracovního života. S délkou nezaměstnanosti se snižuje i pravděpodobnost nalezení placeného zaměstnání.

*„Potenciální zaměstnavatelé vnímají dlouhodobě nezaměstnané jako negativní signál: pracovník dlouho nepracoval, nemá chuť pracovat, nemá smysl pro povinnost a pozbyl odbornost. Zaměstnat takového pracovníka se nejeví pro firmu rentabilní. Výsledky ukazují, že čím delší je nezaměstnanost, tím těžší je návrat na trh práce.“* (Brožová, 2006, str. 113)

## 3.2 Fáze nezaměstnanosti

Fázemi nezaměstnanosti se zabývá několik autorů, kteří je definují odlišně. Popsané fáze níže jsou souhrnem od autorek Krejčí (2011) a Kubicové, Kolibové (2005).

Obrázek č. 1: Fáze nezaměstnanosti



Zdroj: Kolibová H., Kubicová A., Trh práce a politika zaměstnanosti, 2005, s. 21

### Počáteční fáze nezaměstnanosti – období aktivní

Při ztrátě zaměstnání člověka postihne emocionální šok. Je pro něho těžké přijmout situaci a hledá viníka. Avšak v počáteční fázi je většina lidí aktivních. Jsou optimističtí a věří v blízké získání nové pracovní pozice. Často vnímají podporu své užší i širší rodiny, svých přátel.

Každý člověk má jiné životní zkušenosti, profesní potenciál i rodinné zázemí. Proto i aktivní hledání zaměstnání vypadá u každého jedince jinak. Na jedné straně najdeme jedince, kteří využívají všech dostupných způsobů, např. intenzivně sledují inzeráty na internetu, zapojují při hledání své blízké, obesílají životopis firmám v širokém okolí. Na druhé straně jsou lidé, u kterých aktivní hledání zaměstnání představuje kupříkladu jen důvěru, že jim úřad práce nějakou práci nabídne, nebo že se někdo z příbuzných o volném místě dozví a dá jim vědět. V takovém případě se tito lidé o takovou nabídku ucházejí, což svědčí o jejich aktivním postoji v této fázi nezaměstnanosti. (Krejčí, 2011, str. 22-24)

## **Druhá fáze nezaměstnanosti – období zklamání**

Každý nezaměstnaný člověk má jinou psychickou odolnost. Avšak všechny osoby mají společné, že nevydrží opakované neúspěchy dlouhodobě. Jestliže nezaměstnaný není úspěšný při hledání, nastává období zklamání. To je provázené stresem, pesimismem, úzkostí a depresí a celkově dochází k narušení duševní rovnováhy. V této fázi se snižuje počet aktivit zaměřených na hledání nového pracovního místa. V průměru toto období přichází mezi 6. až 12. měsícem nezaměstnanosti jedince.

## **Třetí fáze nezaměstnanosti – období pasivity**

S prodlužováním délky nezaměstnanosti dochází k subjektivnímu vnímání nezaměstnanosti jako „normálního stavu“. Dlouhodobě nezaměstnaný člověk upouští od aktivního hledání zaměstnání a nastává třetí fáze nezaměstnanosti – období pasivity. Jedinec se adaptuje na styl života nezaměstnaného, ztrácí naději, soustřeďuje se spíše na udržení své psychické rovnováhy a také na eliminování stresové podněty na nejnižší možnou míru. Dotyčný se například vyhýbá výběrovým řízením, vyčkává na řešení samo od sebe, pokouší se na problémy nemyslet apod. (Krejčí, 2011, str. 23)

Kolibová (2005, str. 25) ve své publikaci uvádí jisté pravidelnosti v reakcích lidí na ztrátu zaměstnání. V průběhu nezaměstnanosti se střídají fáze popření, hněvu, smlouvání, deprese a akceptace. Během tohoto období lidé nejsou schopni hledat nové zaměstnání. Teprve po odeznění deprese může nastat akceptace, která se stává první etapou hledání nového zaměstnání. Pokud však toto hledání není úspěšné, entuziasmus vystřídá časem stagnace, frustrace až apatie. I zde ovšem platí, že nezaměstnanost prožívá každý jedinec individuálně, a proto intenzita i délka trvání jednotlivých fází může být rozdílná.

## **3.3 Důsledky nezaměstnanosti**

Souvislost mezi nezaměstnaností a zhoršením zdravotního stavu jedinců popisuje řada výzkumných studií, i když výsledky nejsou jednoznačné. Buchtová (2013, str. 75) ve své publikaci popisuje, že byla nalezena významná korelace mezi nárůstem nezaměstnanosti a výskytem depresí, které se objevovaly s dvouměsíčním zpožděním. Zvýšená míra nezaměstnanosti ovlivňuje duševní zdraví celé populace.

H. Kolibová a A. Kubicová (2005, str. 28) uvádějí, že nezaměstnaní si často stěžují na poruchy spánku a příjmu potravy, podrážděnost, nervozitu, potíže s koncentrací, které mohou přerůst až v somatické onemocnění a deprese. Deprese z nezaměstnanosti vyvolávají pocity viny, bezmoci, konflikt nerealných očekávání v souvislosti s hledaným zaměstnáním se

skutečnými pracovními příležitostmi na trhu práce i chybějící sociální opora okolí. Dále identifikují následující obtíže:

- ztráta pocitu štěstí;
- životní nespokojenost;
- snížení sebeúcty;
- celkový stres;
- zneužívání návykových látek;
- sebevraždy.

Podle Buchtové (2000, str. 36-39) se u nezaměstnaných objevují příznaky neurotických potíží projevujících se úzkostí, bolestmi hlavy, zvýšenou únavou, podrážděností, nespavostí či vnitřním neklidem. Pokud nezaměstnaní měli zdravotní potíže již před ztrátou zaměstnání, dlouhodobou nezaměstnaností dochází ke zhoršení jejich zdravotního stavu (např. žaludeční vředy, hypertenze, problémy s páteří, onemocnění srdce).

Nezaměstnanost u jedince může dále zapříčinit dle Daňhelové (2002, str. 16):

- ztrátu kvalifikace;
- alkoholismus;
- sebevraždu;
- pokles životní úrovně;
- rozklad životních vztahů a změny jeho postavení v rodině;
- kriminální chování;
- zhoršování fyzického zdraví – poruchy spánku, výskyt srdečních chorob;
- zhoršování psychického zdraví – frustrace;
- ztrátu sociálního statutu připisovaného osobě na základě jejího postavení ve společnosti;
- rozbití struktury denního času a s tím související deprivaci z absence pravidelných činností;
- sociální izolaci plynoucí z redukce sociálních kontaktů.

Vysoké procento dlouhodobé nezaměstnanosti má ovšem nežádoucí vliv nejen na jednotlivce, ale i na celou společnost. Buchtová (2013, 79-81) popisuje, že takovou společnost provází zvýšený výskyt lidí se sociálně patologickými jevy, které se dále projevují ve statistikách populace a tyto jevy dále mohou mít vliv na jednotlivce. Jednotlivec poté může být více negativní vůči hledání zaměstnání a mít zkreslené představy.

*„Vedle ztráty produkce je však třeba do ekonomických nákladů pro společnost zahrnout i výdaje spojené s vyplácením podpor v nezaměstnanosti a různých sociálních dávek. (...) Náklady pro celou společnost lze vyjádřit pomocí Okunova zákona, který dává do souvislosti odchylku míry nezaměstnanosti od přirozené nezaměstnanosti a odchylku skutečného produktu od potenciálního produktu.“* Pavelka (2011, str. 5)

## 4 Specifikace starších osob jako cílové skupiny

### 4.1 Charakteristika starších osob

Tato diplomová práce se zabývá staršími osobami na trhu práce, které spadají do skupiny, u nichž je zvýšena péče při zprostředkování zaměstnání dle § 33 odst. 1 zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. Toto označení se týká ekonomicky aktivních osob starších 50 let věku až osob, které dosahují věku pro odchod do starobního důchodu. (Steinichová, 2010, str. 12)

V literatuře se setkáváme již s definicí starších osob nad 40 let, ale nejčastěji se jedná o osoby 50+. Tato cílová skupina má i vlastní charakteristiky, které ovlivňují jejich uplatnění na trhu práce. Níže jsou tyto charakteristiky rozděleny do určitých oblastí.

#### **Změna zdravotního stavu**

Některé změny v důsledku stárnutí jsou zákonité a nevyhnou se žádnému jedinci. Jiné změny mají pouze pravděpodobnostní charakter, jelikož významnou roli hraje genetika, životní styl a prostředí, resp. výživa člověka. Obecně se uvádí, že zhruba po 40. roce věku dochází obvykle k výraznějšímu úbytku svalové hmoty, přibývá nemocí pohybového ústrojí, oběhového systému a častější jsou i poruchy spánku. Zhoršující se motorické schopnosti a bolestivost pohybu může významně znepříjemnit výkon povolání, a to zvláště ve fyzicky náročnějších profesích. (Cimbálníková, 2012, str. 22)

Stárnutí je provázeno všeobecným poklesem výkonnosti organismu a rozvojem řady chronických onemocnění, která mají svá charakteristická specifika. Především se jedná o tzv. polymorbiditu, tj. souběh několika nemocí. Oproti mladším dospělým je u starších dospělých právě kombinace mnoha různých zdravotních komplikací typická. Ondrušová (2012, str. 27)

#### **Změny kognitivních funkcí**

Existuje několik teorií, které se snaží vysvětlit vlivy stárnutí na změny v kognitivních funkcích a na inteligenci. Tyto teorie pracují nejčastěji s pojmem „plasticita psychických funkcí“ či „plasticita mozku“, kterým se označuje dynamický vztah mezi funkcí a strukturou mozku. V rámci stárnutí může docházet k určitým změnám, jako je např. epizodická paměť či selektivní pozornost (teorie „věk versus složitost situace“) a nižší rychlost nervových impulzů, jež má za následek pomalejší reakce, rozhodování a ztrátu bystrosti. Ztráty jsou však zřejmě až ve věku nad 70 let. Rychlost myšlení, vnímání a reakcí se s přibývajícím věkem



zpravidla snižuje, naopak schopnosti založené na životních zkušenostech a vědomostech vykazují stabilitu a za určitých podmínek se mohou až do velmi vysokého věku zlepšovat. (Cimbálníková, 2012, str. 23)

Proces učení je vlivem věku proměnlivý, ale platí, že člověk je schopen učit se až do vysokého věku. Důležitá je schopnost přenášet zkušenost do nových poznatků. Ukazuje se, že starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich vstřebat velké množství. Starší pracovníci tedy nevykazují nutně horší kvalitu práce, nýbrž nižší kvantitu. Zmíněné negativní efekty stárnutí kognitivních funkcí se projevují zvláště v časovém stresu a při komplexních úkolech. Pokud jsou však úkoly jasně strukturované a nevyskytují-li se rozptylující podněty, efekty stárnutí neovlivňují výkon. Ve stáří se také mění poměr mezi senzomotorikou a kognicí: starší osoby musí při (náročnější) senzomotorické činnosti výrazně zvýšit koncentraci. Tato zjištění mohou mít důsledky zejména pro fyzicky náročná povolání. (Cimbálníková, 2012, str. 23-24)

### **Změny v sebehodnocení a ve vztazích**

Stáří se vyznačuje přibýváním faktických ztrát a omezení, která mohou mít negativní vliv na sebehodnocení. Na jedné straně jsou sice zmiňovány změny sebehodnocení, avšak na druhou stranu jsou popisovány např. funkční schopnost, nenarušené sebevědomí, dobrý duševní stav a spokojenost s vlastním stářím, které je s přibývajícím věkem stabilnější. Na důležitosti pak nabývá spojení změn osobnosti spolu s realistickým odhadem vlastních schopností a zdrojů, aby nedocházelo k selhání v soukromém životě i v práci. (Cimbálníková, 2012, str. 22-23)

Lze říci, že k udržení sebehodnocení je pro tyto osoby podstatné několik potřeb.

Jedná se nejčastěji o:

- potřebu stimulace;
- potřebu jistoty a bezpečí;
- potřebu seberealizace;
- potřebu otevřené budoucnosti a naděje;
- potřebu smyslu života. (Vorel, 2014, str. 29-31)

Jak je již zmíněno výše, starší lidé mají jiné potřeby, zájmy a chování, než mladí lidé. Podle některých autorů roste s věkem odcizování rezervovanost a někdy i úzkost či podrážděnost. Na druhou stranu se však zvyšuje tolerance a schopnost nadhledu. Ve starším věku potřeba sociálních kontaktů není již tolik podstatná pro danou osobu, a to se

pak může promítat do vztahů s přáteli, kolegy na pracovišti i se zákazníky. Podstatným faktorem ovlivňujícím úspěšnou adaptaci na stáří je pak sociální opora, kterou starší pracovník může nacházet zejména v okruhu svých „věkových vrstevníků“. Tito jedinci mohou poskytnout bezpečné prostředí pro otevřenost a sdílení. (Cimbálníková, 2012, str. 23)

### **Pracovní postoje starších zaměstnanců**

S blížícím se odchodem do důchodu se mění vztah k profesi i její subjektivní význam pro člověka. Starší zaměstnanci obvykle vykazují stabilitu a loajalitu k firmě a nižší vlastní ambice. Vztah a fungování v profesi mohou mít individuální podoby pro každého zaměstnance. Může tak docházet k nadměrnému pracovnímu úsilí či naopak k vyhoření, ztrátě důvěry ve své vlastní schopnosti i smysluplnosti vlastní práce. Závěry několika výzkumů se liší i co se týče motivace starších zaměstnanců. Tyto závěry ukazují zvýšenou motivaci, ale i snižující se motivaci s vyšším věkem. Studie srovnávající podle věku ukázaly, že psychická energie, kterou jedinec investuje do různých oblastí života, zůstává i ve stáří nezměněna. Mění se však oblast, do které jedinec tuto energii vloží. Investice typické pro střední dospělost jsou rodina a práce, s přibývajícím věkem se postupně mění v investici do rodiny a zdraví. Pracovní motivace mají tedy velmi individuální charakter. Motivaci tak ovlivňují osobní faktory jedince, jako jsou např. důvěra ve vlastní kompetence, sebehodnocení či očekávání ve vztahu k další životní cestě. (Cimbálníková, 2012, str. 24-25)

### **Starší osoby na trhu práce**

Podle střední varianty prognózy demografického vývoje zveřejněného ČSÚ bude v roce 2101 průměrný věk obyvatel České republiky kolem 50 let. Počet obyvatel se bude stále snižovat až na hodnotu 7,68 milionu obyvatel, z nichž třetinu budou tvořit lidé nad 65 let. Pro srovnání byl v roce 1990 v České republice průměrný věk 36,3 let a lidé nad 65 let představovali 12,5 % populace. Podle těchto čísel se lze domnívat, že dochází k zásadním proměnám společnosti. Trendy souhrnně nazývané termínem stárnutí populace představují jednu z nejzásadnějších změn, které bude Evropa v následujících dekádách čelit. Česká republika přitom představuje jednoho z pomyslých lídrů v oblasti populačního stárnutí. Při současné míře porodnosti se tak řadí mezi jednu z nejpomaleji rostoucích populací na světě a zároveň mezi ty, které rovněž nejrychleji stárnou. (Hasmanová Marhánková in Sokáčová, 2014, str. 8-10)

V České republice se generace 50–64 let snaží udržet na trhu práce do důchodového věku. I když celkové statistiky o zaměstnanosti osob v České republice jsou velmi příznivé,

např. celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2016 meziročně zvýšila o 111,0 tis. osob a činila 72,9 %, tj. nejvíce od začátku výběrového šetření v roce 1993. (ČSÚ, 2017)

Při ztrátě zaměstnání ve věkové kategorii 50+ je daleko obtížnější nalézt nové zaměstnání, což dokazuje i to, že polovina respondentů/tek (ve věku 50–64 let) výzkumu Alternativy 50+ z roku 2014 o „postavení osob 50+ na trhu práce“ byla dlouhodobě nezaměstnaná (déle než 1 rok). Podle MPSV z roku 2012 tvořilo z kategorie uchazečů o zaměstnání ve věku nad 55 let 22,7 % osoby dlouhodobě nezaměstnané. Dle statistiky ČSÚ za rok 2016 tvoří počet uchazečů o zaměstnání nad 50 let téměř 34 % (viz tabulka níže), což dokazuje i jejich zvyšující se procentuální zastoupení.

Tabulka č. 4: Vývoj nezaměstnanosti v České republice

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
UOZ v evidenci úřadu práce celkem	354878	352250	539136	561551	508451	545311	596833	541914	453118	38 373
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání:</b>										
Neúplné/bez vzdělání	2 417	2 283	2 648	2 957	3 001	3 009	3 006	3 206	8 065	9 604
základní	109630	104151	141090	144657	136615	147030	161269	147107	122072	104742
vyučení	139834	138277	224800	232366	201212	223624	240949	208646	169411	140501
střední bez maturity	10 938	11 533	18 465	18 979	17 787	12 613	12 901	18 495	14 741	12 255
vyučení s maturitou	14 095	15 433	27 331	27 777	24 676	19 574	20 872	24 568	19 892	16 337
střední všeobecné	10 118	9 784	13 985	14 895	13 834	11 945	13 039	14 642	12 328	10 419
střední odborné	51 950	52 558	82 110	87 404	79 054	91 818	102827	86 406	71 517	57 940
Vyšší	1 916	2 233	3 485	3 816	3 746	4 293	5 034	4 477	3 972	3 180
vysokoškolské	13 980	15 998	25 222	28 700	28 526	31 405	36 936	34 367	31 120	26 395
<b>Věkové skupiny:</b>										
do 19 let	16797	18265	25898	23868	23070	24221	22074	17370	14446	12459
20–24 let	38038	42421	71811	71006	68872	74508	77958	62561	46236	34360
25–29 let	37100	37939	61034	61820	56452	59944	66937	58714	47489	38566
30–34 let	43354	42248	67349	67478	58221	60155	65369	57477	46357	37861
35–39 let	36756	37260	60463	66636	62908	67864	75907	69104	55654	44503
40–44 let	37155	35552	53764	56188	51792	55959	64501	62018	53994	46343
45–49 let	36942	35502	54225	58931	54811	58021	61957	56583	47428	39934
50–54 let	53656	49148	67466	67544	59946	59863	63758	60982	52828	45519
55–59 let	46018	44519	63972	72695	62435	69315	76416	72104	62628	53703
60–64 let	8899	9225	12975	15145	9606	15038	21368	24242	25016	26748
65 a více let	163	171	179	240	338	423	588	759	1042	1377
<b>Délka nezaměstnanosti:</b>										
do 3 měsíců	106358	134763	171172	190189	152103	154773	149499	136168	129421	117961
3–6 měsíců	57 867	65 894	119762	98 270	91 835	100270	101137	82 984	70 362	61 690
6–9 měsíců	29 960	30 298	70 842	52 059	46 740	53 183	56 612	47 150	37 867	34 298
9–12 měsíců	23 780	19 771	53 487	42 552	33 643	44 851	52 604	38 447	27 913	23 261
12–24 měsíců	44 911	33 701	61 442	99 160	82 347	82 070	106175	90 688	58 232	45 253
více než 24 měsíců	92 002	67 823	62 431	79 321	101783	110164	130806	146477	12 323	98 910

Zdroj: ČSÚ, 2017

K charakteristice cílové skupiny je ovšem podstatné zmínit Principy politiky zaměstnanosti Evropské unie. Strategie Evropa 2020 představuje nyní hlavní program Unie a zaměřuje se na 6 hlavních cílů:

- dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75 % u věkové skupiny 20–64 let;
- dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65 %;
- dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55 %;
- snížení míry nezaměstnanosti osob ve věku 15–24 let o třetinu oproti roku 2010;
- snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010;
- zvýšení produktivity práce o 20 % oproti roku 2010.

Každá z členských zemí si mohla vypracovat vlastní národní cíle. V oblasti zaměstnanosti se ČR rozhodla plnit následující úkoly dle zadaných parametrů v hlavních cílech. (Novotný a spol., 2014, str. 35)

## **4.2 Podpora osob 50+ ve vybraných zemích v Evropě**

Výzkum o podpoře osob nad 50 let vznikl na Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (dále jen VÚPSV) pod vedením Jaromíry Kotíkové z roku 2013. Ten se zaměřil na vybrané evropské státy a jejich státní podpory cílové skupiny. Z tohoto výzkumu jsou v této kapitole vypsány podstatné závěry.

### **Velká Británie**

Ve Velké Británii dle posledních statistik vyplývá, že míra zaměstnanosti osob ve věku 50–64 let dosahuje 65 %. Většina mužů a žen v tomto věku pracuje na plný úvazek. Přejít z práce do důchodu probíhá často postupně přes zaměstnání na částečný úvazek. Průměrný věk odchodu do důchodu stále stoupá a v roce 2011 dosáhl hodnoty 65 let.

*„Lidé s dobrým zdravotním stavem a vyšší úrovní vzdělání častěji odcházejí do důchodu postupně přechodem z plného na částečný úvazek nebo jinou flexibilní formu, než odejdou do plného důchodu. Na druhé straně lidé, kteří mají nárok na dávkově definovanou penzi, častěji odcházejí hned do plného důchodu.“* (Kotíková, 2013, str. 47)

Opatření vlády zaměřená na prodloužení pracovního života zejména zahrnují:

- podporu přesunu lidí z dávek do placené práce;
- změny důchodové věkové hranice;
- odstranění bariér delšího pracovního zapojení včetně odstranění právních překážek a řešení věkové diskriminace na pracovišti.

Nicméně kromě těchto opatření neexistují žádné pracovní programy zaměřené na osoby 50+, jelikož nejsou považovány za znevýhodněnou skupinu.

### **Německo**

V roce 2007 vstoupil v platnost Zákon o přizpůsobení statutární věkové hranice, kterým se zvýšila hranice na 67 let. Tento zákon tak reaguje na demografický vývoj, kdy jeho cílem je zvýšení kvóty výdělečně činných osob ve stárnoucí populaci, čímž posílí zvýšení zásad financování zákonného důchodového pojištění. Vedle zvýšení statutární věkové hranice existují další zákonná opatření jako např.:

- příspěvky na zaměstnání starších osob;
- podpora mezd starších pracovníků;
- finanční podpora zkrácené pracovní doby;
- podpora vzdělávání;
- ochrana proti propouštění;
- úprava organizace práce a pracovního prostředí;
- flexibilnější možnosti současného pobírání důchodu a příjmu ze zaměstnání nebo opatření.

### **Francie**

Francie v současné době má vysoký počet ekonomicky aktivních osob 50+. V poslední době se proto politika orientuje na posilování zaměstnanosti starších pracovníků.

V důsledku důchodových reforem z let 2003 a 2010 či dalších opatření dochází:

- k prodlužování požadované doby pojištění;
- ke zvyšování zákonného věku pro odchod do důchodu;
- k razantnímu omezování možností předčasného odchodu do důchodu;

- k rušení veřejných předdůchodových programů i ke zpřísnování podmínek v dalších oblastech (např. zrušení osvobození od povinného hledání zaměstnání pro starší uchazeče o zaměstnání).

Zároveň je však realizováno mnoho opatření, která slouží k motivaci starších pracovníků pokračovat v pracovní činnosti. Tyto opatření se zaměřují dále na usnadnění pracovní integrace, motivování zaměstnavatelů k zaměstnávání osob 50+. U zaměstnavatelů dochází zejména k podpoře odstraňovat překážky, které brání k zaměstnávání těchto osob a přizpůsobovat jim pracovní podmínky.

Došlo také k uvolnění podmínek pobírání starobního důchodu, a to i při stálém výkonu zaměstnání. Toto opatření vede i k snadnému přechodu ze zaměstnání do starobního důchodu, a dává tak příležitost pracovat na zkrácený úvazek a zároveň pobírat určitou část důchodu a akumulovat další důchodové nároky. Opatření na podporu zaměstnanosti starších pracovníků zahrnuje např. povinnost zaměstnavatelů s více než 50 zaměstnanci uzavírat dohody a akční plány týkající se zaměstnávání starších pracovníků.

Další opatření se zaměřují na vzdělávání cílové skupiny, zvláště na zvyšování jejich kvalifikace, na posilování jejich adaptability s ohledem na nové požadavky na trhu práce a na podporu jejich udržitelnosti v zaměstnání.

V rámci Age managementu mohou podniky zažádat o finanční pomoc z Fondu pro zlepšování pracovních podmínek. Součástí řízení lidských zdrojů bývá také tzv. pohovor o druhé části kariéry. V tomto pohovoru má tak zaměstnanec možnost projednat další průběh svého působení v podniku včetně dalšího rozvoje, eventuálního vzdělávání, úpravy pracovních podmínek nebo možností pokračování v práci po dosažení důchodového věku.

## **Norsko**

Z porovnání zemí v EU můžeme vyčíst, že míra zaměstnanosti starších osob je v Norsku vysoká oproti dalším členským zemím. Jednou z hlavních podmínek vysoké zaměstnanosti je dobrá ekonomická výkonnost země.

Jedním z možných faktorů ovlivňujících vyšší míru zaměstnanosti může být kratší pracovní doba i nižší počet odpracovaných hodin. Obdobně je zde i více rozšířen výkon práce na částečný úvazek. V roce 2011 byla zavedena penzijní reforma z důvodu zajištění udržitelnosti důchodového systému. Tento systém prochází změnou kvůli růstu podílu starších osob, zvýšení průměrné délky života a kvůli vyššímu průměrnému důchodu. Jedním z hlavních záměrů reformy bylo vytvořit ekonomické stimuly, které by vedly k tomu,

aby starší pracovníci mohli získat vyšší důchod, pokud zůstanou pracovat déle a odejdou do důchodu později.

Možnost starších pracovníků setrvat v zaměstnání i ve vyšším věku napomáhají některá ustanovení zakotvená v pracovní a důchodové legislativě. Podporována je dobrovolná iniciativa u podniků, které vedle již existujících nástrojů mohou především využívat rozsáhlé poradenství pro potřeby řešení související problematiky.

Podpora pozitivního pohledu na problematiku stárnutí a starší spoluobčany přispívá nejen ke změně a utváření příznivých postojů u ostatních členů společnosti, ale stejně tak i samotných starších občanů, jejichž pocit potřebnosti a prospěšnosti pro společnost je významným předpokladem jejich aktivity i ve vyšším věku. Problematice a souvisejícím otázkám aktivního stárnutí je věnován značný prostor s cílem zajistit, případně zvyšovat informovanost společnosti v dané oblasti.

### **4.3 Podpora osob 50+ v České republice**

Stát má pro podporu zaměstnávání lidí nad 50+ k dispozici dva hlavní nástroje: důchodový systém a politiku zaměstnanosti.

#### **Důchodový systém**

Důchodové pojištění poskytuje starobní, invalidní a pozůstalostní důchody. Zákonem o důchodovém spoření (Zákon č. 426/2011 Sb.) byly zavedeny tři pilíře důchodového systému. Protože ale existence tzv. II. důchodového pilíře byla rozhodnutím vlády z 13. 11. 2014 ukončena, dnes už český penzijní systém prakticky sestává jako dříve jen ze dvou pilířů. Prvním je státní průběžně financovaný systém a třetím penzijní připojištění. Od roku 2010 česká legislativa umožňuje, aby příjemci starobních důchodů pobírali svůj důchod a zároveň byli výdělečně činní, a to bez jakéhokoli omezení. Při souběžném pobírání starobního důchodu v plné výši navíc za každých 360 dní ekonomické aktivity roste procentní výměra jejich důchodu o 0,4 % vyměřovacího základu. Při pobírání důchodu v poloviční výši procentní výměra stoupá o 1,5 % za každých 180 dní výdělečné činnosti (§ 29). (Bujárková, 2015, str. 97-98)

Podporu osob 50+ v důchodovém systému v bodech popsal Vorel (2014, str. 60-61) takto:

- Prodlužování věku odchodu do důchodu je nejčastějším systémovým řešením v širší integraci starších osob do pracovního trhu.

- Flexibilní věk odchodu do důchodu se zohledněním pozdějšího odchodu může být alternativou pro některé výše uvedené body. Tento nástroj funguje např. v Norsku. Zároveň tento nástroj zohledňuje jedince, kteří by chtěli začít pobírat penzi dříve, a přitom pracovat na částečný úvazek.
- Zvýhodnění pojistně-matematického modelu pro přesluhující osoby. Například procentuální navýšení vyměřovacího základu pro ekonomicky aktivní osoby po dosažení jejich statutární věkové hranice pro odchod do důchodu.
- Zohlednění pracujících seniorů v podobě každoročního zvyšování důchodu osobám, které pobírají starobní důchod a zároveň pracují.
- Zvýšení doby pojistného a penalizace předčasného důchodu jsou další kroky, které již byly realizovány.

### **Politika zaměstnanosti**

Lidé 50+ jsou v zákonu o zaměstnanosti řazeni mezi ohrožené skupiny na trhu práce, které vyžadují zvýšenou péči při nezaměstnanosti a zprostředkování zaměstnání (Zákon č. 435/2004 Sb. § 33).

V případě nezaměstnanosti uchazečům o zaměstnání při splnění stanovených podmínek náleží podpora v nezaměstnanosti, a to po dobu 5 měsíců u lidí do 50 let, u lidí od 50 do 55 let po dobu 8 měsíců a u osob nad 55 let po dobu 11 měsíců (Zákon č. 435/2004 Sb. § 43). První dva měsíce dostanou nezaměstnaní 65 % procent průměrného čistého měsíčního výdělku z předchozího zaměstnání. Za měsíc mohou dostat maximálně 0,58 násobek průměrné mzdy v České republice (za první až třetí čtvrtletí předchozího roku), tedy 15 660 korun pro rok 2017. Další dva měsíce klesne podpora na 50 % dřívějšího výdělku a zbytek podpůrní doby pak uchazeč dostane jen 45 %.

Po skončení podpůrní doby už nezaměstnaný získá jen sociální dávku ve výši životního minima, tedy 3 410 korun (jako jednotlivec). Nevykazuje-li požadovanou aktivitu, dostane jen existenční minimum, tedy 2 200 korun.

Podpora v nezaměstnanosti ovšem nemůže být přiznána člověku, který je poživitelem starobního důchodu (Zákon č. 435/2004 Sb. § 39). Uchazeči o zaměstnání mají dále nárok na podporu při rekvalifikaci. I tam ale platí, že osoba nesmí být příjemcem starobního důchodu (Zákon č. 435/2004 Sb. § 40).



Úřady práce také poskytují příspěvky zaměstnavatelům na zřízení a provoz společensky účelných pracovních míst (SÚPM). Příspěvky zaměstnavatelům vyplývají z poskytnutí zaměstnání osobám nad 50 let, které jsou v evidenci úřadu práce déle než 5 měsíců. Jejich výše je na samostatném rozhodnutí krajských úřadů.

Novým opatřením je individuální akční plán, který úřad práce sepisuje s uchazečem o zaměstnání, pokud je uchazeč veden v evidenci úřadu práce nepřetržitě po dobu delší než 5 měsíců. Jeho cílem je určit vhodný postup a vytvořit časový harmonogram jednotlivých kroků, aby se zvýšila možnost uplatnění uchazeče na trhu práce (Zákon č. 435/2004 Sb. § 33).

V rámci aktivní politiky zaměstnanosti jsou nástroji dle zákona o zaměstnanosti:

- a) rekvalifikace;
- b) investiční pobídky;
- c) veřejně prospěšné práce;
- d) společensky účelná pracovní místa;
- e) překlenovací příspěvek;
- f) příspěvek v době částečné nezaměstnanosti;
- g) příspěvek na zapracování;
- h) příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program.

V § 4 Zákona č. 435/2004 Sb. je dále zakotveno ustanovení o rovném zacházení a zákazu diskriminace při uplatňování práva na zaměstnávání. Přímá i nepřímá diskriminace z důvodu věku či zdravotního stavu je podobně jako z důvodu pohlaví, národnosti, sexuální orientace apod. nepřípustná.

Detailněji se problematikou diskriminace zabývá Antidiskriminační zákon č. 198 z roku 2009. Stejně jako v zákonu o zaměstnanosti je v něm diskriminace z důvodu věku zakázána. Za diskriminaci se ale v oblasti zaměstnávání nepovažuje rozdílné zacházení, pokud je toto zacházení *„objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné“* (Zákon č. 198/2009 Sb. § 7). V případě porušení práva na rovné zacházení se člověk, kterému byla způsobena újma, může dle § 10 u soudu domáhat nápravy včetně přiměřeného zadostiučinění.

Současná pracovní legislativa však nijak neumožňuje propojení práce s péčí o své blízké, ať už jde o děti, vnoučata nebo o stárnoucí členy rodiny. Lidé v předdůchodovém věku, kteří by pro své rodiny mohli být v tomto směru velkým přínosem, tak obvykle musí volit mezi prací a péčí. Jelikož si většina z nich nemůže dovolit opustit trh práce a ocitnout se

bez finančního příjmu, péči musí vykonávat ve svém volném čase nebo ji až do doby svého odchodu do důchodu svěřit někomu jinému. Řada potřebných je tak odkázána na sociální služby, přestože by jejich péči při vhodnějším nastavení pracovní legislativy mohli zajistit jejich nejbližší.

Cílem podpory starších osob na trhu práce by měla být dle zprávy MPSV (2017, str. 15-20) zejména prevence a udržení zaměstnanosti. A to jak prevence ztráty zaměstnání a vzniku nezaměstnanosti, tak prevence odchodu do předčasné ekonomické neaktivity. Základním nástrojem této prevence by mělo být vhodné kariérní poradenství po celou dobu profesního života jedince. Dále je nutné podpořit profesní mobilitu starších zaměstnanců umožňující nejenom změnu povolání (a zaměstnavatele) ve vyšším věku, ale rovněž převedení na jinou práci u téhož zaměstnavatele. Možným poradenským nástrojem v ČR i v jiných zemích je např. bilanční diagnostika, která by měla být zabezpečovaná všem dospělým, kteří jsou motivovaní pracovat, hledají změnu profese, zaměstnání nebo mají zájem o jinou pozici u současného zaměstnavatele. Dominantní roli v tomto procesu hraje podpora celoživotního učení a motivace zaměstnavatelů k rozvoji vlastních lidských zdrojů, případně úpravy pracovišť.

V souvislosti se stávajícím demografickým vývojem je nutné rovněž podporovat mezigenerační výměnu a solidaritu. Měl by být kladen důraz i na podporu plynulé mezigenerační výměny, včetně její implementace do vnitropodnikových nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů, přičemž je nutné zachovat nezbytnou jistotu starších pracovníků v zaměstnání (např. formou zařazení jako mentorů) a zároveň i dostatečnou flexibilitu trhu práce umožňující eliminovat nejistotu spojenou s přijetím starších pracovníků do zaměstnání na straně zaměstnavatele. Za tímto účelem je v současné době připravován projekt „Generační tandem – podpora mezigenerační výměny“, který by v praxi měl ověřit možnosti využití podpory mezigenerační výměny. Shrnujícím východiskem ze zprávy vyplývá podpora Age managementu. Opatření v oblasti podpory zaměstnanosti starších pracovníků tak budou reagovat na problémy spojené s nižší profesní mobilitou starších pracovníků, jejich nižší kvalifikací, zvyšující se nejistotou na trhu práce s rostoucím věkem a v neposlední řadě i na odstranění předsudků zaměstnavatelů, včetně obavy z vytváření nových pracovních míst pro starší osoby. (MPSV, 2017, str. 12-24)

## 4.4 Age management

Age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce. (Cimbálníková, 2012, str. 32)

Age management je v současnosti rozvíjen v souvislosti s koncepty, jako je aktivní stárnutí, diverzity management, sociální zodpovědnosti nebo zdravá organizace. *„Age management je především zaměřen na boj proti diskriminaci na základě věku a nezaměstnanosti, na podporu adekvátního řízení lidských zdrojů, zajištění vhodných pracovních podmínek, které poskytují celoživotní přístup k práci a celoživotní vzdělávání. Opatření ke zlepšení uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti, která poskytují výhody pro všechny věkové skupiny, muže i ženy, a všem zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání“.* (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011 in Novotný, 2014, str. 56)

Opatření Age managementu se zpravidla týkají širokého spektra činností. Jejich výčet zahrnuje mimo jiné tyto oblasti:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků);
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce; podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody. (Cimbálníková, 2012, str. 33-34)

K úspěchu Age managementu vedou především komplexní opatření nabízející koordinaci zájmů na všech úrovních. Toto komplexní řešení vychází z národní politiky, respektující specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci. Experti

Finského institutu pracovního zdraví (in Novotný, 2014, str. 39) identifikovali 8 tzv. pilířů Age managementu na podnikové úrovni. Jedná se o tyto pilíře:

- 1) znalost problematiky věku;
- 2) vstřícný postoj vůči věku;
- 3) dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti;
- 4) kvalitní a funkční věková strategie;
- 5) dobrá pracovní schopnost;
- 6) vysoká úroveň kompetencí;
- 7) dobrá organizace práce a pracovního prostředí;
- 8) spokojený život.

Výše zmíněné pilíře nejsou však jediným možným komplexním opatřením. Síť ESF Age network přišel se členěním Age managementu do dvou témat a jejich konkrétních podtémat. (Kuperus a kol., 2011, str. 13)

Prvním tématem je „Udržitelná zaměstnatelnost a pracovní schopnost“, kam spadá:

- a) Management zdraví, zdraví a bezpečí na pracovišti (*HM – Health management*);
- b) Vzdělávání a výcvik, celoživotní učení, akreditace předchozího učení (*ET – Education and training*);
- c) Řízení lidských zdrojů, kariérní poradenství a mobilita (*HRM – Human resources management*);
- d) Rovnováha mezi osobním a pracovním životem (*WLB – work-life balance*);
- e) Postupný odchod do důchodu (*PR – phased retirement*).

Druhé téma je tamtéž definováno jako „Přechod z (ne)zaměstnanosti do práce“. Sem spadají následující konkrétní podtémata:

- a) Služby veřejné zaměstnanosti (*PES – Public employment services*);
- b) Služby soukromých agentur specializující se na umístování pracovníků v seniorském věku (*PA – private agencies*);
- c) Prevence nezaměstnanosti díky přechodům z práce do práce (*PU – prevention of unemployment*);
- d) Podnikání seniorů (*SE – senior entrepreneurship*);
- e) Alternativní zaměstnání (*AE – alternative employment*).

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

### 5 Výzkumné šetření

#### 5.1 Cíle práce

Cílem výzkumné rešerše bylo zjistit motivy, které by mohly ovlivnit účast dlouhodobě nezaměstnaných 50+ v sociálním podniku, a případně zjistit jejich požadavky na nové pracovní pozice.

Výzkumné otázky tedy byly stanoveny následovně:

„Jaké rozdíly vnímají zaměstnanci sociálních podniků oproti svému předchozímu zaměstnání?“

„Jaké výhody a nevýhody vnímají jako zaměstnanci v sociálním podniku?“

#### 5.2 Metodika šetření

Data pro zodpovězení výzkumných otázek měla být získávána především na základě kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů. S ohledem na ochranu osobních údajů rozhovory měly být anonymní.

Cílem bylo provést minimálně 10 hloubkových kvalitativních rozhovorů s osobami, které pracují v sociálním podniku a spadají do věkové kategorie nad 50 let. V rámci možného malého zastoupení této cílové skupiny bylo zaměření rozšířeno na veškeré sociální podniky v České republice.

Pro polostrukturovaný rozhovor byly sestaveny otázky, a to dle výzkumných otázek a možných ovlivňujících determinantů. Tyto determinanty zjišťovaly pracovní kariéru osob 50+, jejich zkušenosti s hledáním nového pracovního místa, porovnání zkušeností se zaměstnáním v sociálním podniku a v obvyklém podniku na trhu práce. K zřehlednění je zde níže uveden scénář rozhovoru.

Scénář rozhovoru:

- 1) Pokuste se stručně shrnout svoji pracovní kariéru (věk, pohlaví, délka evidence na ÚP)
- 2) Za jakých okolností jste přišel o pracovní místo (místa)?
- 3) Jak na ztrátu vašeho zaměstnání reagovali vaši nejbližší? (Jakými způsoby se snažili vás podržet a pomoci vám najít práci?)<sup>1</sup>
- 4) Co vykonávají vaši nejbližší z rodiny za práci? (nebo Jak dlouho jsou vaši nejbližší bez zaměstnání?)
- 5) Co vykonávají vaši přátelé za práci? (nebo Jak dlouho jsou vaši přátelé bez zaměstnání?)
- 6) Nakolik vám pomohl ÚP s hledáním nového zaměstnání? Nabídli vám i jiné možnosti?
- 7) Jak dlouho trvalo, než jste získal novou pracovní pozici?
- 8) Co vše jste udělal pro získání nové práce (CV, motivační dopis,...)?
- 9) Kolik času jste strávil hledáním nového zaměstnání? (Kolik nabídek vás z toho zaujalo?)
- 10) Kolik výběrových řízení jste absolvoval?
- 11) V čem vy sám vidíte největší překážky při hledání práce?
- 12) Jaké byly vaše představy o novém pracovním místě? (plat, pozice, místo výkonu,...)
- 13) Co byste označili jako hlavní důvod začít pracovat v sociálním podniku?
- 14) Jaké vnímáte silné stránky práce v sociálním podniku? (Co oceňujete ve své nové práci?)
- 15) Jaké vnímáte slabé stránky? Co byste změnil?
- 16) Jak si představujete svůj pracovní život v budoucnu? Ideálně jakou pracovní pozici byste chtěl vykonávat?
- 17) Prosím uveďte svoje nejvyšší dosažené vzdělání, popřípadě i obor vzdělání.

### 5.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Zkoumaným souborem měly být dlouhodobě nezaměstnané osoby 50+, které pracují v sociálním podniku. Specifika této cílové skupiny, její situace na trhu práce a charakteristické znaky jsou podrobněji popsány v teoretické části.

---

<sup>1</sup> Otázky v závorkách jsou návodné pro rozšíření rozhovoru.

Vzorek měl být vybrán dle adresáře sociálních podniků a dle cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných. V současné době v České republice existuje přes 230 sociálních podniků a jejich počet stále roste. Tento růst je ovlivněn i možnými dotacemi pro sociální podnikání, ale také zvýšeným povědomím o sociální ekonomice.

S tímto fenoménem se zvyšuje i počet volných pracovních míst v sociálních podnicích. Tato místa mohou být přechodná (do nalezení zaměstnání na otevřeném trhu práce), ale i trvalá. Počet osob 50+ v sociálních podnicích se tak může stále zvyšovat a s tím i jejich možné příležitosti uplatnění na trhu práce.

Jak bylo popsáno již výše, ideální vzorek se měl skládat z minimálně 10 respondentů, přičemž bylo možné i zvýšení respondentů. Pokud by bylo číslo vyšší, mohly by se výsledky výzkumu zobecnit i na celý výběrový vzorek respondentů.

## 5.4 Výsledky předvýzkumu

Předvýzkum diplomové práce byl zaměřen na adresář sociálních podniků, aby bylo možné vyselektovat podniky s dlouhodobě nezaměstnanými.

Dle aktuálního adresáře Českého sociálního podnikání se na dlouhodobě nezaměstnané zaměřuje 80 sociálních podniků. Z toho již 11 podniků zaniklo, 8 odkazů na podniky se opakovalo, takže celkem z nich vyšly 3 sociální podniky, 23 podniků se zaměřuje na zdravotně postižené a 6 na duševně nemocné.

Z adresáře sociálních podniků se na dlouhodobě nezaměstnané zaměřilo 32 podniků, z nichž nejvyšší počet tvořila cílová skupina mládeže po odchodu ústavu (7), Romové (6) či jiné cílové skupiny (12), například po výkonu trestu, matky samoživitelky, osoby pečující o své blízké, ženy po mateřské a osoby po vyléčení závislosti.

Z celkového počtu uvedlo pouze 5 podniků i skupinu dlouhodobě nezaměstnaných 50+.

Při průzkumu zakládajících dokumentů společností a studiu jejich poslání a cílů bylo zajímavé zjištění, že 5 podniků z adresáře na stránkách Českého sociálního podnikání cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaní dále již nezmiňovalo ani nijak nedeklarovalo dodržování principů sociálního podnikání. Na webových stránkách podniků nebyla ani zmínka o jejich statutu sociálního podniku. Prohlašovali se jen za firmu (nejčastěji s. r. o.) a podávali stručné informace o produktu.

V první fázi bylo osloveno 14 sociálních podniků, z nichž odepsalo pouze 6. Na základě této nízké odezvy bylo telefonicky osloveno 8 sociálních podniků. Z těchto podniků odpověděly 4 organizace, že nemají na tyto rozhovory čas. Tři podniky nechtěly

podávat žádné informace o svých zaměstnancích z důvodu velice osobních otázek. Jeden sociální podnik odmítl podat informace z důvodu, že autorka diplomové práce není studentkou univerzity, která s nimi má smlouvu na praxe.

Z celkového počtu oslovených podniků odpověděly 3 sociální podniky kladně na možnost rozhovoru se zaměstnanci, avšak ani jeden ze zaměstnanců (dohromady 5 osob) ze dvou podniků nesouhlasil s rozhovorem ani s jeho anonymním uvedením v diplomové práci. Pouze organizace Klubíčko z Berouna souhlasila s rozhovory i jejich zaměstnanci, avšak z důvodu nemocí a dovolených k těmto rozhovorům nedošlo.

Vzhledem k nízké zpětné vazbě od sociálních podniků bylo osloveno zbylých 10 podniků (z 32 sociálních podniků), které uvedly v adresáři skupinu dlouhodobě nezaměstnaných. Těmto podnikům byla nabídnuta i možnost poslání otázek e-mailem. Na tuto nabídku odpověděly 2 sociální podniky kladně. Zástupkyně jednoho sociálního podnik dokonce se z vlastní iniciativy telefonicky ozvala, aby se omluvila, že otázky nemůže vyplnit a že v současné době zaměstnává pouze osoby zdravotně postižené.

Dohromady z oslovených podniků byly vráceny 3 vyplněné dotazníky bohužel s velmi stručnými odpověďmi, z nichž by data pro kvalitativní výzkum nestačila. Jelikož byl použit scénář rozhovoru jako dotazník, neodpovídaly takto vyplněné dotazníky výzkumné metodice ani technice sběru dat. Proto v této práci nejsou dále více rozepsány.



## 6 Sekundární šetření

V rámci šetření této cílové skupiny byly osloveny osoby na Úřadech práce, MPSV a na oborech MPSV pro Evropské sociální fondy, dále byli přizváni k výzkumnému šetření ambasador Alternativy 50 a ředitelka organizace 3P (people-profit-planet) a také administrátorka webové stránky Českého sociálního podnikání. Pro zachování anonymity nejsou uvedena jména těchto osob a jejich iniciály pro případ možného dohledání byly změněny.

Informace, které tyto osoby poskytly, byly v rámci cílové skupiny téměř shodné. Na tuto cílovou skupinu se nezaměřuje žádný sociální podnik a na úřadech práce nabídky pro tuto cílovou skupinu nejsou ani nijak uvedeny, a to z důvodu možné diskriminace.

Tyto důvody jsou zde dále rozepsány.

Jak již bylo uvedeno výše, z předvýzkumu z adresáře sociálních podniků bylo zřejmé, že osoby 50+ netvoří vlastní cílovou skupinu. V rámci „Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR“ (z roku 2015)<sup>2</sup> bylo zjištěno, že 57 sociálních podniků zaměstnávalo dlouhodobě nezaměstnané, což tvořilo 38 % sociálních podniků z dotazníku. Avšak integrační sociální podniky zaměstnávají několik cílových skupin najednou, tudíž celková čísla z cílových skupin přesahovala počet sociálních podniků. Z tohoto důvodu je i velice těžké určit, zda sociální podniky nemohly spojit více cílových skupin i v rámci jednoho zaměstnance (kombinace zdravotně postižený a dlouhodobě nezaměstnaný). Ze šetření vývoje sociálních podniků vyplývá, že se také snižuje procentuální část zdravotně postižených a zvyšuje se procentuální část cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných.

Díky e-mailové korespondenci s osobami z Úřadu práce odpověděl na prosbu o sdělení informací k zaměstnávání osob 50+ v sociálních podnicích Mgr. L. C., metodik projektu „Efektivní služby zaměstnanosti“, oddělení zprostředkování a poradenství, odbor zaměstnanost.

*„Úřad práce České republiky prostřednictvím svých pracovišť blíže nesleduje zaměstnavatele osob starších 50 let. V souladu se zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů se však Úřad práce České republiky zabývá řešením zaměstnávání osob se zdravotním postižením. (Blíže tuto oblast upravuje Část třetí zákona o zaměstnanosti, Práva a povinnosti zaměstnavatelů a spolupráce s Úřadem práce, § 79 až § 83). V případě této kategorie zaměstnavatelů existuje Katalog organizací*

---

<sup>2</sup> Šetření sociálních podniků za rok 2016 nebyl v době sepsání ještě vydán organizací P3.

*zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením a osob se zdravotním postižením samostatně výdělečně činných.*“

Pan C. dále v korespondenci odkazoval na informace o osobách se zdravotním postižením, a to s odvoláním na portál MPSV, kde je možné zjistit organizace, jež se zaměřují na realizaci sociálních podniků.

Z úřadu práce dále odepsala Mgr. D. Z. z Oddělení zprostředkování a poradenství.

*„Z úřadu práce máme zkušenost zejména se sociálními podniky, které se zabývají cílovou skupinou OZP. Obecně však platí, že klienty posíláme pouze k zaměstnavatelům (a tedy i do sociálních podniků), kteří ohlásili volné místo a poptávají pracovníky. V hlášení volného místa není však možné vyspecifikovat věk zaměstnance – to by bylo diskriminační.“*

Na Ministerstvu práce a sociálních věcí došlo k rozhovoru s Ing. M. H., projektovou manažerkou z Oddělení podpory projektů v oblasti sociální integrace a veřejné správy a Odboru Podpory projektů.

Východiskem rozhovoru bylo, že *„ve výzvách, které podporují vznik a rozvoj sociálních podniků v Operačním programu Zaměstnanost, zatím nebyly cílovou skupinou osoby 50+. Respektive 50+ mohou být, ale zároveň musí být z cílových skupin, které podporují výzvy, např. osoby se zdravotním postižením, osoby dlouhodobě a opakovaně nezaměstnané.“*

V rámci další e-mailové korespondence byly předány shodné informace i od Mgr. L. J., projektové manažerky, zodpovědné osoby pro již proběhlou výzvu *„Podpora sociálního podnikání“*, č. 03\_16\_067. Paní J. navíc odeslala databázi projektů sociálního podnikání, které byly podpořeny v minulém operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Z této databáze bylo zřejmé, že dotaci čerpalo 120 sociálních podniků. V rámci evaluace celého operačního programu bylo možné dále zjistit, že ze 120 sociálních podniků je v současnosti ekonomicky aktivních 70.

Z tabulek bylo možné dále vyčíst, že nejčastěji zastoupenou cílovou skupinou, kterou sociální podniky během podpory z OP LZZ zaměstnávaly, jsou osoby se zdravotním postižením. Ty byly zastoupené v 64 procentech podpořených podniků. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou jsou pak osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané (zastoupené v 57 procentech podniků). Jak je z čísel patrné, podniky zaměstnávaly více cílových skupin najednou, tudíž není možné přesně zjistit, kolik zaměstnanců tvořili pouze dlouhodobě nezaměstnaní bez dalšího znevýhodnění. V rámci výzkumu nebyla zjišťována věková kategorie zaměstnanců, tudíž nelze ani určit, zda podniky zaměstnávají osoby nad 50 let.

Projekty v tomto operačním programu (OP LLZ) se však zaměřily zvláště na vzdělávání osob 50+ se zaměřením na vzdělávání (s důrazem na přípravu na pohovor, psaní CV nebo na podporu sebevědomí apod.) či přímo na rekvalifikaci (nejčastěji rekvalifikace na pracovníka v sociálních službách).

Z Ministerstva práce a sociálních věcí dále odpověděla Mgr. S. Š., vedoucí oddělení projektů sociálního podnikání. V odpovědi odkazovala na portál Českého sociálního podnikání a doporučila oslovit sociální podniky Krabička, Krajanka a Ekolandia. V podniku Krabička pracuje v současné době jedna osoba nad 50+. V Krajance pracovaly tři osoby dlouhodobě nezaměstnané ve věku nad 50 let (dle výroční zprávy z roku 2013, novější zprávy nebyly na webových stránkách k dispozici), avšak v současné době již nepracují. V rámci telefonní komunikace však nebyly zodpovězeny otázky na zaměstnávání osob detailněji a na nabídku pro další rozhovory či osobní schůzky odpověděly všechny podniky negativně. Odmítnutí rozhovoru bylo zvláště kvůli nedostatku času a zájmu.

Se sociálním podnikem Ekolandia se bohužel nepodařilo spojit (jak telefonicky, tak ani e-mailem), avšak z internetových stránek je zřejmé, že zde nepracuje žádná osoba z výzkumné cílové skupiny.

Jak již bylo zmíněno výše, v zaznamenané korespondenci či v rozhovorech byl doporučen odkaz na organizaci P3 a portál České sociální podnikání.

Na toto doporučení byla oslovena Mgr. G. B., zakladatelka organizace P3 a expertka na sociální podnikání ve společnosti TESSEA ČR, z. s. Na otázku o zaměstnávání osob 50+ v sociálních podnicích odpověděla následovně: *„Nevím o nikom, kdo by zaměstnával specificky tuto cílovou skupinu. Ani pouze dlouhodobě nezaměstnané. Vzhledem k nedostatku pracovních sil i sociální podniky řeší dnes vše mixem zaměstnanců. Tzn. kde byly ještě před dvěma lety např. pouze neslyšící, už dnes najdete i jiné ZP. Pokud máte svou práci zaměřenou na některou cílovou skupinu, budete to mít docela problematické.“*

Pro možné další informace byla dále kontaktována ambasadorka pro sociální podnikání pro Prahu a Středočeský kraj, jelikož v rámci vyhodnocení sociálních podniků je největší počet podniků v těchto krajích.

Tato ambasadorka doporučila dalších 5 sociálních podniků, z nichž pouze jeden zaměstnával jednu osobu 50+, avšak bez jakéhokoliv znevýhodnění (ani sociálního znevýhodnění). Zbylé sociální podniky zaměstnávaly osoby nad 50 let před více než 5 lety a jako nejčastější důvod další nezaměstnávání této cílové skupiny byly odchody do jiného zaměstnání či odchod do předčasného důchodu.

Z veškerých informací vyplývá závěr, že je nemožné vytvořit plánované rozhovory s dlouhodobě nezaměstnanými osobami ve věku 50 let vzhledem k jejich nízkému počtu. Nedostatek respondentů by vedl k nízké reliabilitě a validitě výzkumné rešerše.

Nízký počet respondentů vznikl z důvodu nízkého zaměstnávání těchto osob v sociálních podnicích. Příčinou mohou být i cílové skupiny sociálních podniků, které se stále ze 2/3 zaměřují na zdravotně postižené, a to kvůli výhodám jako např. náhradní plnění, příspěvek na vytvoření místa nebo na mzdu včetně pojištění.

Tyto výhody, zvláště pak příspěvek na mzdu včetně pojištění, mohou však vzniknout i pro cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaní nad 50 let. Mimo tyto příspěvky je možné vytvořit veřejně prospěšné práce či veřejnou službu. Zvláště pak Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a Úřad práce ČR (ÚP ČR) se snaží tuto cílovou skupinu podpořit nejrůznějšími způsoby, ať už jde o motivační kurzy, sdílená místa, společensky účelná pracovní místa nebo rekvalifikace.

Jedna z cest, která se v praxi osvědčuje, vede přes cílené poradenství nebo například příspěvky na mzdy a na zřízení nebo vyhrazení společensky účelných pracovních míst. Zaměstnavatelé, kteří se rozhodnou taková místa vytvořit, mohou od ÚP ČR získat příspěvek na mzdové náklady jednoho zaměstnance maximálně do výše 15 000 Kč měsíčně (včetně pojištění), a to po dobu šesti měsíců až jednoho roku (§113 zákon č. 435/2004 Sb.). V rámci připravovaných legislativních změn počítá MPSV s prodloužením doby v případě lidí starších 55 let až na 24 měsíců). V případě, že zaměstnají uchazeče nad 55 let, může se částka vyšplhat až na 24 000 Kč.

V rámci projektů výzvy OPZ z ESF je mnoho projektů zaměřeno na vzdělávání dlouhodobě nezaměstnaných (v některých projektech už tuto cílovou skupinu tvoří osoby nad 45 let). Projekty jsou často zprostředkovány úřady práce. Projekty jsou však pouze zaměřeny na sociální poradenství, aktivizační a rekvalifikační kurzy. Podporují tak pouze kvalifikaci nezaměstnaných, nikoliv však i jejich pracovní schopnosti. Tyto schopnosti a návyky mohou být tak ohroženy, jelikož nejsou nijak podporovány. V této době dle Večerky (2013) se z nezaměstnaných stávají nezaměstnatelní.

Z výzkumu organizace Alternativa 50+ (2014) vyšlo najevo, že rekvalifikace byly považovány pro respondenty (osoby nad 50 let) za nedostupné. Dotazovaní si stěžovali, že jim je úřad práce sám aktivně nenabízí, a jestliže se po nich sami ptali, nebyly jim rekvalifikační kurzy ve většině případů zpřístupněny. Problém také respondenti viděli v návaznosti na trh práce a v uplatnitelnosti po ukončení rekvalifikačního kurzu.

Z těchto všech zjištěných informací je tato diplomová práce doplněna o prvotní verzi podnikatelského plánu sociálního podniku, který by se zaměřil na dlouhodobě nezaměstnané ve věku nad 50 let. Cílem sociálního podniku by byla reintegrace těchto osob na trh práce, a to buď na jejich vystudované povolání (či jejich předchozí povolání s praxí), či zaměření na rekvalifikaci a dohled nad uplatněním na trhu práce.

Výstupem podnikatelského plánu je vytvoření prostoru kavárny se společensky účelnými pracovními místy s možností využití prostoru na kulturní, společenské, vzdělávací a volnočasové mezigenerační aktivity. V rámci sociální ekonomie má největší udržitelnost oblast gastronomie a pohostinství. Z tohoto důvodu je projekt cílen na realizaci sociálního podniku kavárny s názvem Couchcoffee.

Podnikatelský plán sociálního podniku Couchcoffee je součástí diplomové práce jako Příloha č. I.

Pro výzkumnou rešerši bylo však důležité zjistit, proč je tato cílová skupina opomíjena, zda je vůbec reálné vytvořit sociální podnik pro osoby 50+, a v neposlední řadě zjistit, jaké jsou potřeby této cílové skupiny a kdo ji dle určitých charakteristik může tvořit. Proto další část výzkumné rešerše je zaměřena na zodpovězení těchto otázek.

## 7 Terciární šetření

### 7.1 Sekundární analýza dat

V rámci prohloubení výzkumné rešerše jsou výstupy z předvýzkumu porovnány s výzkumy a závěrečnými pracemi. Tak je možné získat shrnující informace o této cílové skupině a díky tomu vytvořit ucelený přehled o osobách 50+ a jejich možné uplatnění v sociálních podnicích.

Toto porovnání je rozděleno na několik oblastí, které mohou ovlivnit možnosti zaměstnávání osob 50+ v sociálních podnicích, ale i na trhu práce. Oblasti byly vybrány dle možných ovlivňujících determinantů, např. finance sociálního podniku, zkušenosti s cílovou skupinou z několika úhlů pohledu (od úřadů práce, Ministerstva práce a sociálních věcí, ale i sociálních podniků, které s touto cílovou skupinou pracují více než 2 roky, tedy i po skončení dotační podpory z OP LLZ).

Pro přehlednost jsou zde zkoumané oblasti uvedeny níže:

- postavení osob 50+ na trhu práce;
- stereotypy týkající se cílové skupiny;
- názory na postavení osob 50+ na trhu práce v budoucnosti;
- zkušenosti Úřadu práce s cílovou skupinou;
- financování sociálních podniků;
- příklad dobré praxe – sociální podniky zaměstnávající dlouhodobě nezaměstnané 50+.

V každé oblasti jsou shrnuty výzkumy i jejich výsledky k této problematice, závěrečné práce absolventů Univerzity Karlovy a také expertní konzultace u osob na MPSV, Úřadu práce a v Job Clubu (kariérní poradenství).

Použité výzkumy byly vybrány z řad dokumentů od organizace Alternativa 50+, jež byla založena v roce 2008 expertkami na rovné příležitosti žen a mužů a různých věkových skupin. Organizace si klade za cíl rozvíjet rovné příležitosti v české a evropské společnosti, především pak v oblasti postavení žen a mužů a různých věkových skupin. Organizace Alternativa 50+ vychází z přesvědčení, že diverzita na úrovni zaměstnavatelů, organizací i společnosti je nejvhodnějším nástrojem pro zapojení různorodých skupin obyvatel, využití

jejich talentu a také nástrojem proti diskriminaci. Dalším záměrem organizace je poskytovat přímou poradenskou a další navazující pomoc obětem diskriminace.<sup>3</sup>

Další šetření byla získána z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí či z tiskových zpráv Úřadu práce a dalších různých metodik či závěrečných prací z projektů zaměřených na cílovou skupinu 50+.

## 7.2 Postavení osob 50+ na trhu práce

Z prvních výzkumů byly vybrány závěry a souhrny se zaměřením na obecné postavení osob 50+ na trhu práce.

K tomuto atributu vznikl výzkum Alternativy 50+ z roku 2014 s názvem „Postavení osob 50+ na trhu práce“<sup>4</sup>.

Podle hlavních zjištění výzkumu se ukazuje, že stárnutí obyvatelstva evropských zemí zůstává výzvou pro systémy zdravotní i sociální péče. V jednotlivých zemích se velmi liší zapojení generace 50–64 let do pracovního procesu. Motivaci i ochotu zaměstnanců dále pracovat snižují špatné pracovní podmínky v zaměstnání. V České republice se věková kategorie 50–64 let snaží udržet na trhu práce do důchodového věku, který se stále zvyšuje. Při ztrátě zaměstnání v tomto věku je však daleko obtížnější nalézt nové zaměstnání, což dokazuje i to, že polovina respondentů/-tek výzkumu ve věku 50–64 let byla dlouhodobě nezaměstnaná.

Nezaměstnanost a dlouhodobá nezaměstnanost jsou pak často důvodem k předčasnému odchodu do důchodu. Tuto cestu volí zejména ti, kteří by už jen velmi obtížně získali práci, a ti, kteří vykonávají spíše namáhavou manuální práci. Nejčastěji se jedná o osoby se zdravotním postižením (a to jak fyzické, tak i psychické), kteří již nemohou dále pracovat ve svém oboru či nejsou schopni se dále vzdělávat. Zároveň se jako jednou z mála efektivních možností, jak se v předdůchodovém věku zabezpečit při ztrátě zaměstnání, ukazuje pobírání invalidního důchodu. *„Obecně však platí, že předčasné důchody jsou*

---

<sup>3</sup> [www.alternativaplus.cz](http://www.alternativaplus.cz)

<sup>4</sup> Výzkum byl zpracován společností SC&C spol. s r. o. na vzorku 3 066 osob 50–64 let ze 4. vlny dat dostupných v rámci SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) za rok 2011 a na vzorku 605 osob ve věku 50–64 let s nadvýběrem osob 50–59 let formou CATI (telefonického dotazování), a to na základě regionu, věku, pohlaví, pracovního statusu (zaměstnaní včetně pracujících důchodců, nezaměstnaní, důchodci včetně předčasných důchodců). Sběr dat formou CATI probíhal ve dnech 21.–27. listopadu 2013.

*nevýhodné jak kvůli následnému krácení starobního důchodu, tak kvůli omezené možnosti přivýdělku a neřeší situaci lidí obtížně uplatnitelných na trhu práce v předdůchodovém věku,*“ dodává Nikola Šimandlová (2014, str. 20).

Z výzkumu dále vyšlo, že zatímco ve věku 55–59 let pracují ještě 2/3 mužů, ve věkové kategorii 60–64 let jich pracuje pouze necelá 1/4. Ženy jsou na tom podstatně hůře. Ve věkové kategorii 55–59 let je již polovina žen v důchodu. Pouze 4 % žen pracují i ve věkové kategorii 60–64 let, aniž by pobíraly důchod. Pro odchod do předčasného důchodu uvedlo 40 % respondentů/-tek v kategorii 50–64 let jako nejčastější důvod výpověď ze zaměstnání. (2014, str. 23)

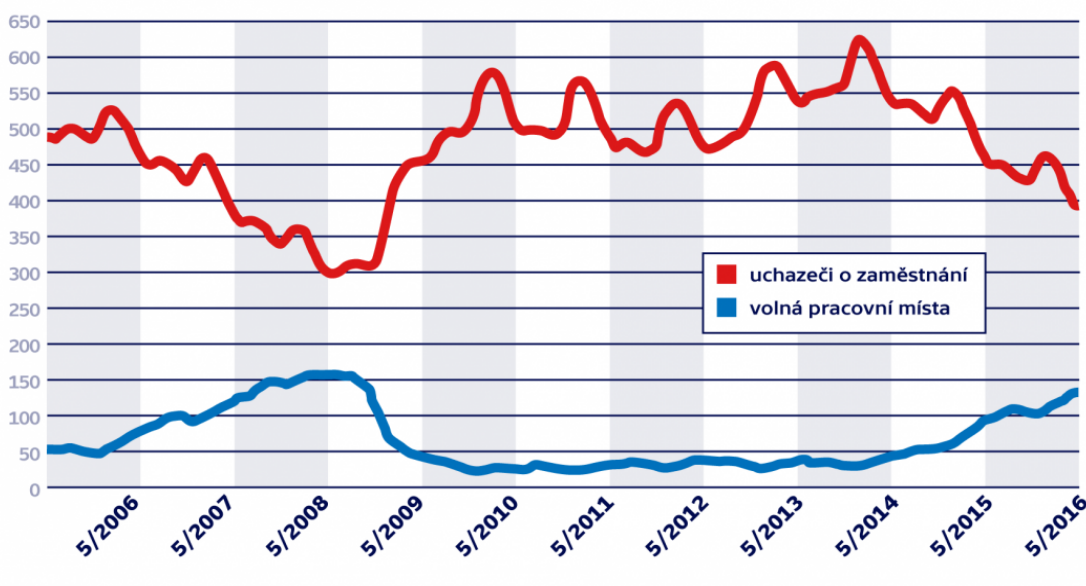
Velké rozdíly v životním stylu a možnosti uplatnění na trhu práce jsou také mezi jednotlivými regiony (např. Praha a střední Čechy versus malé obce a příhraniční oblasti). Pracovní nabídky a příležitosti na trhu práce se mezi regiony výrazně liší. Pro porovnání jsou zde uvedeny statistiky z kraje Hlavního města Praha a Moravskoslezského kraje. Dle zjištění z roku 2014 se nachází v Praze více vysokoškolsky vzdělaných lidí (24 % oproti 10 % v Moravskoslezském kraji), zároveň Pražané zastávají výrazně více administrativních pozic a pozic ve službách oproti vyššímu procentu manuálně pracujících v Moravskoslezském kraji. Pracující z hlavního města uvádějí, že se jim dostává dostatečné podpory, uznání a jsou relativně spokojeni s finanční odměnou za vynaložené úsilí. V Moravskoslezském kraji lidé oproti tomu uvádějí, že se jim dostává méně uznání a podpory, finanční ocenění za jejich práci se jim zdá nepřiměřené, své pracovní místo mají méně jisté a bojí se, že tuto práci nebudou moci vykonávat ze zdravotních důvodů až do důchodu.

Z dalšího výzkumu organizace Alternativy 50+, konkrétně z *Výzkumu překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+* (2014), vyplynula následující zjištění. Rostoucí nezaměstnanost u této věkové kategorie může mít různé příčiny. Nezávažnější je současná situace na trhu práce. V roce 2014 připadlo zhruba 45 000 volných pracovních míst na necelých 600 000 uchazečů o zaměstnání a v roce 2016 na 400 000 uchazečů připadlo téměř 150 000 volných pracovních míst. I když se nabídka volných míst zvýšila vůči uchazečům o zaměstnání, stále zůstává schodek přes 250 000. Z tohoto faktu lze předpokládat, že je těžké pro kohokoli najít si nové zaměstnání.



Obrázek č.2: Počet uchazečů a volných pracovních míst

### Počet uchazečů a volných pracovních míst (v tisících)



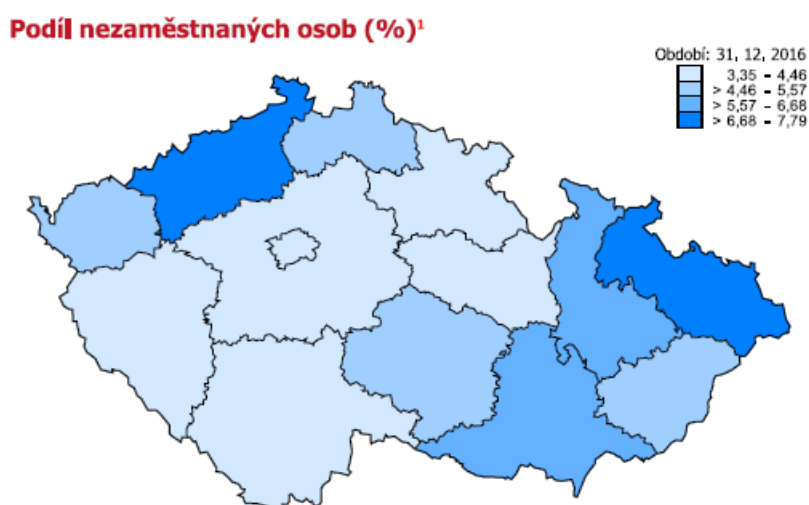
Zdroj: MPSV

Počet volných míst může souviset s tím, že na ÚP ČR po zrušení povinnosti hlásit volná pracovní místa od 1. 1. 2012 zaměstnavatelé hlásí volná pracovní místa, na která se hůře získávají zaměstnanci nebo která vyžadují spíše nižší kvalifikaci zaměstnanců, ale další volná místa přenechávají personálním agenturám. Pokles nahlášených volných míst pro pomocné a nekvalifikované dělníky pak souvisí s omezením vydávání povolení k zaměstnání pro cizince z třetích zemí, kteří zastávali převážně tyto pozice. (MPSV, 2017)

Ještě více se pak problém nezaměstnanosti dotýká různých regionů v ČR. Zatímco hlavní město Praha standardně vykazuje nejnižší počet nezaměstnaných (k 31. 1. 2014 to bylo 5,36 %), kraje jako např. Moravskoslezský či Ústecký patří naopak k těm, kde se vysoká míra nezaměstnanosti udržuje na prvních příčkách (Ústecký kraj vykazoval ke konci ledna 2014 skoro 12% nezaměstnanost, Moravskoslezský kraj pak bezmála 11 %). (Sokáčová, 2014)

Tyto údaje mohou potvrdit i statistiky z Českého statistického úřadu (obrázek níže), z nichž je patrné, že v roce 2016 byla nejvyšší nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, poté v Ústeckém kraji.

Obrázek č.3: Podíl nezaměstnaných osob



Zdroj ČSÚ, 2017

Jako nejohroženější skupiny na trhu práce personalisté zřejmě nejvíce vnímali matky po rodičovské dovolené a právě osoby 50+ a absolventy.

Ve výzkumu je dále upozorněno na umělé posilování negativního vnímání starších osob. Obvykle jsou tyto osoby spojeny s finančními prostředky, které se musí vyčlenit na jejich důchody, ale i s financemi na jejich zvýšenou a potřebnou zdravotní péči. Toto vnímání tak ovlivňuje celou společnost, zatímco by bylo potřeba zajišťovat prostředí pro bezpečný život, usnadňovat těmto starším osobám možnost pohybu, vytvořit podmínky pro důstojné stáří a stejně důstojný odchod ze života. Často si lidé neuvědomují, že vybudováním lepších podmínek pro současnou generaci si bude společnost budovat svým způsobem lepší podmínky i pro sebe v budoucnu v daném věku.

Podpora stárnoucí pracovní síly a zaměstnávání starších pracovníků je ale důležitá i pro společnost jako takovou, nejen pro danou firmu: „*Pokud lidé nad 50 let přicházejí o práci a firmy je nechtějí zaměstnávat, může také dojít k nějakému sociálnímu problému. Je pořád lepší, aby lidé nad 50 let měli práci, než aby byli závislí jen na podpoře. Když někdo pracuje, tak i odvádí daně, na to člověk nemusí být ekonom. Je to lepší pro stát, pro společnost i pro toho člověka samotného,*“ uvedla Vera Budway-Strobach (in Šimandlová, 2014, str. 18).

Lidé starší 50 let a v předdůchodovém věku se po ztrátě stávajícího zaměstnání potýkají s problémy na trhu práce. Ve většině případů jim bohužel úřad práce nepomohl. Tyto osoby jej vnímali spíše jako formální instituci, díky níž získají alespoň na nějakou dobu

podporu v nezaměstnanosti. Úřad práce nebyl vnímán jako orgán pomáhající zprostředkovat vhodné (či obecně jakékoli) zaměstnání. Z výzkumu také vyplynulo stěžování osob 50+ na nedostatečnou individuální pomoc a nezájem ze strany úřadu.

Více než 1/3 uvádí, že rekvalifikační kurzy jsou jen pro někoho, více než polovina nesouhlasí s tím, že úřady práce pomáhají v nalezení zaměstnání. Dotazovaní si stěžovali, že jim je úřad práce sám aktivně nenabízí, a jestliže se po nich sami ptali, nebyly jim rekvalifikační kurzy ve většině případů zpřístupněny. Problém také respondenti/-ky viděli v návaznosti na trh práce a uplatnitelnost po ukončení rekvalifikačního kurzu.

Předčasný důchod vnímali jako určitou únikovou strategii, která jim přinesla jistý měsíční finanční příjem a která tak řešila jejich (dlouhodobou) nezaměstnanost. Na druhou stranu lidé považovali za nespravedlnost doživotně pobírat nižší starobní důchod, pokud odešli pouze o několik let dříve do předčasného důchodu. Tato nespravedlnost je tížila zvláště proto, že pracovali celý život a odváděli daně, snažili se aktivně nalézt práci a v nezaměstnanosti se neocitli dobrovolně ani vlastní vinou.

Z výsledků vyšlo ještě najevo, že práci si lidé většinou hledají sami bez aktivní pomoci úřadů práce, které jsou personálně poddimenzované a nedisponují individualizovanými službami pro uchazeče/-ky o zaměstnání. Velkou roli hraje i místo úřadu práce, vzhledem k nutnému dojíždění i finanční zátěži za dopravu.

Co se týče ageismu, dotazovaní vnímali věk jako svůj největší hendikep při hledání nového zaměstnání či při propouštění ze stávajícího zaměstnání. Zvláště se setkávali s předsudky a stereotypy, které se vázaly k jejich věku. Například se automaticky přepokládalo, že neumějí cizí jazyky či pracovat s počítačem, aniž by si to v praxi zaměstnavatel ověřil.

Většina nezaměstnaných osob 50+ je registrovaná na úřadu práce. Osoby nezaměstnané více než 3 roky neposlaly v posledních 30 dnech žádný životopis ani nebyly na žádném pohovoru. Neúspěch v prvních několika měsících odrazuje od další aktivity více než 75 % nezaměstnaných.

## **Shrnutí podkapitoly**

Tato kapitola pojednávala o postavení osoby nad 50 let ve společnosti. Z výzkumu je patrné, že tato cílová skupina je rizikovou skupinou mezi dlouhodobě nezaměstnanými. Ve věku nad 50 let je velice obtížné najít novou práci a dle výzkumů je zřejmé, že nedostávají nutnou pomoc ze strany úřadu práce. Ten vnímají spíše jako formální instituci, kam se přihlásí jako nezaměstnaní a pobírají v podpůrné době dávky. Pro tuto cílovou skupinu je tedy

rozhodující, jak si dokážou sami najít zaměstnání, ale i možnou rekvalifikaci. Ne všechny dostupné rekvalifikace mohou být pro uchazeče o zaměstnání relevantní, a tudíž je pro ně nutné hledat i mezi nedostupnými, které nespádají pod úřad práce (jenž jim však tuto rekvalifikaci může uznat a díky tomu mohou osoby znovu pobírat dávky z podpory v nezaměstnanosti).

Otázka však zní, zda je podpůrná doba dostatečně dlouhá na to, aby si byly osoby schopny nalézt práci samy (pokud úřad práce nepomáhá). V tomto kontextu je dobré zmínit názor Very Budway-Strobach, který je expertkou na diverzitu a rovné příležitosti. Ta uvedla, že je pořád lepší, aby lidé nad 50 let měli práci, než aby byli závislí na podpoře. K tomuto názoru se vyjadřuje i prof. Igor Tomeš, který zastává názor, aby osoby nad 55 let byly bez omezené podpůrné doby a stále tak patřily mezi aktivně pracující (i když na podpoře). Pokud tyto osoby odcházejí do předčasného důchodu, stávají se mentálně důchodci a ztratí tak zbylou motivaci vrátit se na trh práce. Objem financí na jejich podporu však zůstává stejný, a tak by nemělo být přítěží financování z pasivní politiky zaměstnanosti oproti financím na zajištění osob v předčasném odchodu do důchodu. Tento odchod však ovlivní natrvalo jejich výši starobního důchodu, což může vést až k chudobě a dalším sociálním událostem. Tedy změna podpůrné doby a aktivní (i pasivní ve smyslu dávek) podpora nezaměstnaných ve věku nad 50 let by mohla být jedním z řešení sociálního problému dlouhodobě nezaměstnaných, z nichž tvoří osoby 50+ až 34 %.

Problém motivace najít si práci je u této cílové skupiny většinou rozhodující. Jak je patrné z výzkumů, osoby, které jsou dlouhodobě nezaměstnané (ale také osoby nezaměstnané více než 3 měsíce, u nichž již vzniká sociální problém, a nikoliv pouze ekonomický), mají v rámci své životní situace obtíže po několika neúspěších stále hledat práci. V rámci sociální politiky podpůrná doba a její výše má hrát roli v jejich motivaci v prvních měsících. Nepísaným pravidlem je, že 70 % z dávky slouží k zachování životní úrovně (30 % stojí docházení do práce), tudíž 65 % z dávky z podpory v nezaměstnanosti činí slabší životní úroveň, kde chybějících 5 % slouží jako motivační prvek. Tato procentuální částka však trvá pouze v prvních dvou měsících v nezaměstnanosti a její výše dále klesá až na 45 %. V této situaci je nutná podpora od úřadu práce, ale hlavně od rodiny a blízkých, jelikož s nižší podporou v nezaměstnanosti se bude měnit i životní styl jedince a bude klesat motivace.

Dalším zajímavým výsledkem je nižší zaměstnanost žen vůči mužům ve věku nad 50 let. Lze se domnívat, že tato skutečnost vzniká s vyšším počtem žen, které pečují o blízkou osobu. V současné době fenomén „sandwichové generace“ tvoří vysoký podíl osob ve společnosti a dostává se do povědomí. Tyto osoby často pečují o své rodiče a po jejich

úmrtí se snaží vrátit na trh práce. Dlouhý výpadek však může ovlivnit jejich zaměstnatelnost, nejen z důvodu vyššího věku. Důsledky sandwichové generace a dlouhodobé péče o blízkou osobu lze tak vnímat jako nový sociální problém, kterým by se měla společnost zabývat a hledat jeho řešení.

### 7.3 Stereotypy týkající se lidí 50+

V této části práce jsou popsány stereotypy, které byly uvedeny v Manuálu aktivního stárnutí od ERA (Evropského rozvojové agentury) z roku 2013 a dále ve výzkumu Alternativy 50+ s názvem „*Stárnutí populace jako výzva; Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*“ (2014).

Častým postojem zaměstnavatelů je argument (představa), že starší pracovníci jsou unavení a ve špatném zdravotním stavu. Je pravda, že zdravotní stav některých lidí v produktivním věku může mít v důsledku různých okolností nepříznivý vliv na pracovní výkonnost, ovšem nelze tvrdit, že to je obecné pravidlo. Zároveň nelze kategoricky tvrdit, že všichni lidé starší 50 let jsou opotřebovaní a demotivovaní. Jak jejich zdravotní stav, tak motivace k výkonu a výkon samotný jsou otázkou širokého spektra vlivů, mezi které patří samotné zaměstnání. Zároveň je třeba si připustit, že lékařská péče stejně jako kvalita života se všeobecně rychle zlepšují, a proto dnešní senioři mají nejen celkově lepší kondici, ale také zázemí a nástroje pro řešení případných komplikací než kdy předtím.

Dalším omylem, který je možné často slyšet ze strany zaměstnavatelů, je, že starší pracovníci mají méně mozkové kapacity, což má nepříznivý vliv na jejich pracovní výkon. Je pravda, že se stoupajícím věkem dochází k určitým neurologickým jevům. V některých případech můžeme mluvit také o faktickém úbytku některých kognitivních schopností, jako je rychlé řešení problémů, krátkodobá paměť, udržení pozornosti nebo schopnost se učit. Všechny tyto jevy však rozhodně nejsou doménou osob ve věku 50–64 let, nýbrž se ve větší míře vyskytují až v pozdějším věku. Pak je možné hovořit o určité rigiditě v postojích, ulpívání na zaběhlých stereotypech a jakési reaktivní ustrnulosti, které mohou navenek vypadat jako právě zmiňovaná snížená mozková kapacita či nedostatečná flexibilita.

Jedním z nejčastějších argumentů proti zaměstnávání starších pracovníků je snížená schopnost starších osob učit se něčemu novému. Jedná se o skutečnost, která je neurologicky podmíněná a k níž bezesporu dochází, ovšem za určitých okolností a spíše v pozdějším věku než na konci produktivního věku. Navíc je možné ji oddálit procvičováním (trénink paměti, čtení apod.). Ačkoliv se stářím klesá přirozená schopnost si pamatovat detaily, v případě

starších pracovníků je toto kompenzováno zvýšenou schopností nadhledu (tj. celistvého pohledu na problém) a efektivnějším nakládáním s informacemi. Schopnost se učit byla v některých terénních výzkumech u starší skupiny zaměstnanců stejná jako u té mladší. Rozdíl mezi mladými a staršími zaměstnanci může být spíše v přístupu těch starších k novým informacím a v jejich postoji k sobě samým. Mohou mít pocit, že jsou na nové věci moc staří, oproti mladým a energickým kolegům se mohou cítit méněcenní a nemusí jim ani vyhovovat moderní učební metody. To mohou být důvody, které jim v učení brání, a je potřeba brát je v potaz, nikoliv s nimi argumentovat.

Snížená schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám na pracovišti je v zásadě nejčastějším negativem. Ve stáří existuje riziko jisté názorové ustrnulosti, která může být způsobena zvyšující se nejistotou v sebe sama a hromaděním životních problémů. Jistým způsobem je to přirozený projev psychologického aspektu stárnutí, kdy se člověk snaží vyrovnat se s výzvou přijetí vlastní existence v celistvém kontextu její minulosti, současnosti a budoucnosti. S poklesem výkonnosti je pak ulpívání na stereotypech a neochota přijímat nové věci přirozeným východiskem. Souvisí s tím především zvýšená potřeba jistoty, bezpečí a sounáležitosti, při jejím deficitu může jednotlivec hledat ztrácející se jistoty v minulosti a ve stereotypech. Zaměstnavatel by takové skutečnosti měl respektovat a pracovat s nimi – vytvářet bezpečné a důvěrné prostředí na pracovišti je prvním krokem, dalším krokem pak může být zapojování starších zaměstnanců do procesu rozhodování. Především by však zaměstnavatel měl tyto inovace umět dobře ospravedlnit a klást na ně dostatečný důraz.

Častým minusem připisovaným starším pracovníkům je také jejich nízká, resp. nižší výkonnost. S věkem může pracovní výkon klesat, ovšem velice záleží na typu práce. Opět v tomto případě nelze generalizovat tento jev na celou cílovou skupinu. Ve fyzicky náročných profesích je pochopitelné, že stáří může být významným limitem, ovšem v jiných oblastech, kde hraje hlavní roli znalostní a zkušenostní základ, má vyšší věk naopak výhodu. Zároveň je nutné zdůraznit, že pokles výkonu na jedné konkrétní pracovní pozici nebo u konkrétní aktivity lze řešit změnou pracovní náplně, případně jiným individuálním řešením, které vyjde vstříc možnostem a limitům daného jednotlivce.

Jak se uvádí v manuálu: „*Udržení si stávající pracovní síly bude v budoucnu aktuální možná více než kdy předtím, protože mladých a čerstvých mozků a rukou bude méně a bude potřeba umět zapojit především ty „starší“.*“ (ERA, 2013, str. 38)

Mezi další negativní stereotypy pak podle výzkumu Alternativy 50+ zařadily starší osoby tyto příklady, s nimiž se sami setkaly na pracovišti nebo při výběrovém řízení:

- nedokážou přicházet s novými věcmi;
- jsou málo kreativní a dynamičtí;
- mají menší přizpůsobivost tempu vývoje techniky a práci s technickými prostředky;
- jsou zatíženi péčí o vlastní rodiče;
- mají klesající fyzickou zdatnost (pro manuální profese);
- neumějí cizí jazyky.

Mezi pozitivní stereotypy panující o lidech 50+ řadily dotazované osoby nejčastěji následující:

- nadhled;
- škola života;
- intuice;
- vedení týmů;
- loajalita;
- spolehlivost a pečlivost;
- ochota řešit i složitější a dlouhodobější problémy;
- nízká pracovní fluktuace;
- životní a pracovní zkušenosti a dovednosti nabyté praxí;
- skvělí mentoři pro nově nastupující kolegy;
- odborníci, (rozumově) zralí, s (pracovními i osobními) kontakty a rozhledem.

Tyto pozitivní stereotypy potvrdilo také dotazníkové šetření z výzkumu Překážek a výzev osob 50+ (2014). Zaměstnanci nad 50 let jsou spíše vnímání jako loajální k zaměstnavateli a jako zdroj cenných informací. Umějí zhruba průměrně pracovat s počítačem, hůře je vnímána jejich jazyková vybavenost a spíše jsou ochotni se učit novým věcem.

Pro zaměstnavatele hraje také roli, že se tito zaměstnanci nemusejí starat o malé děti a že jsou ochotni věnovat práci více času. Zaměstnavatelé také uváděli, že lidé v předdůchodovém věku jsou více ohroženi propuštěním než jejich mladší kolegové.

Na předsudky platí také tvrdá data a silné argumenty: např. mínění, že padesátiletý člověk půjde brzy do důchodu, se dá vyvrátit argumentem, že tento člověk musí pracovat ještě

dalších zhruba 14 let. Je ale také důležité nestavět generace proti sobě. Poukazování na nedostatky u osob 50+ stejně tak jako u mladých absolventů se nedá paušalizovat.

### **Shrnutí podkapitoly**

Tato podkapitola je zaměřená na sepsání všech možných stereotypů, které ovlivňují zaměstnávání osob 50+. Největším problémem negativních stereotypů – jako je vyšší únava, nízká flexibilita, horší adaptace na změny – je skutečnost, že se jedná o doložitelné charakteristiky cílové skupiny, které nemůžeme vyvrátit. Jedná se však o charakteristiky, které jsou u každého jedince individuální, a tudíž se nedají generalizovat na celou cílovou skupinu.

Lze tedy říci, že je velice nutné, aby každý posuzoval osobu bez předsudků a dle jeho vlastních schopností a dovedností. Nicméně je podstatné dodat, že i přes seznam negativních stereotypů se setkáváme i s pozitivními stereotypy, jako je loajalita, možnost zaučení nových zaměstnanců, předávání znalostí apod. Tyto pozitivní stereotypy tak mohou změnit náhled na cílovou skupinu a pomoci například zaměstnavatelům v chápání cílové skupiny a vnímat ji jako personální podporu firmy.

Závěrem je potřeba zmínit nutnost změny pohledu na tuto cílovou skupinu se všemi jejími možnými charakteristikami, ale také potřebu stále nezapomínat, že posuzovat pouze dle věku je diskriminační a může vést k mylným předpokladům a názorům. Věk v dnešní době znamená pouze číslo a nelze dle něho generalizovat člověka ať už dle vysokého věku, a tedy s předsudkem staršího člověka, či naopak dle nízkého věku, a tedy s předsudkem nováčka bez praxe.

## **7.4 Názory na postavení osob 50+ na trhu práce v budoucnosti**

Jak je patrné, postavení lidí starších 50 let není na pracovním trhu v současné době příliš příznivé. Bude ještě nějakou dobu trvat, než se to změní, ačkoliv některé kroky k lepšímu jsou vidět již nyní. To je potřeba brát jako fakt a pracovat s ním konstruktivně.

V prvé řadě je podstatné nepropadnout skepsi pod tlakem okolí. To se týká jak předsudků, tak například nezájmu ze strany zaměstnavatelů i širšího okolí. Přijmout degradující stanovisko je často nejjednodušší, ovšem konstruktivnější je nahlížet na nepříznivou situaci jako na nulový bod, ze kterého vede cesta jedinečně vzhůru.

Zásadním momentem v oblasti zaměstnanosti je vzdělání. Jak uvádí Manuál aktivního stárnutí (2013, str. 40): „*Vaše životní zkušenosti s přibývajícím věkem hrají zásadní roli, ale*



*nemůžete se spoléhat, že s nimi o svých kvalitách přesvědčíte každého. Může se vám dokonce stát, že někoho nebudou ani zajímat. Proto je potřeba nenechat nic náhodě a své vzdělání aktualizovat. Ať už u svého zaměstnavatele, nebo na nejbližší univerzitě, popřípadě jiné vzdělávací instituci, o které víte.“*

V případě hledání zaměstnání je možné zažádat o zařazení do programu aktivní politiky zaměstnanosti a z důvodu vyššího věku (nad 50 let) je možné získat individuální přístup. Výhodně však může být i využití rekvalifikace a její novou formu sdílené zprostředkování práce. Manuál také dále zdůrazňuje, že nezáleží na věku, ale na schopnosti a motivaci se učit, účinně zpracovávat nové informace a správně se rozhodovat.

Další výzkum výzev a překážek osob 50+ organizace Alternativy 50+ zmínil, že je zde neustále tlak na zvyšování věku odchodu do důchodu, ale na druhé straně pozorujeme zvyšující se tendenci nárůstu počtu nezaměstnaných osob nad 50 let, které ztratily práci a mají obtíže novou práci najít.

Osoby 50+ se tak potýkají s nedostatkem volných pracovních míst, a ačkoli prohlašují, že mají chuť pracovat, s nalezením nové práce mají často problém, který po několika letech neúspěšného hledání často řeší odchodem do předčasného důchodu. Naleznou se však i výjimky lidí pobírajících starobní důchod, kteří stále pracují.

*„Se stárnutím populace a s demografickou změnou obecně a pracovní síly konkrétně se bude muset nejen Česká republika, ale i celá EU vypořádat; některé státy již začínají vzniklou situaci řešit a Česká republika by neměla zůstat pozadu. Bude nutné přijmout podmínky, které udrží starší pracovníky v pracovním procesu, na to se budou muset připravit jak zaměstnavatelé (někteří to již samozřejmě dělají), tak i samotný sociální systém.“*  
(Šimandlová, 2014, str. 33)

Z výzkumu o postavení osob 50+ na trhu práce (2014) vyšlo najevo, že jako jedno z řešení nezaměstnanosti se uvádí například práce na zkrácený pracovní úvazek. Tato možnost však dle výzkumu není pro skupinu 50–64 let příliš vhodným řešením. Jednak jsou zkrácené úvazky v současném nastavení poměrně nedostupné a jednak je jejich finanční ohodnocení nižší než práce na plný úvazek, přičemž objem práce často zůstává u zkrácených úvazků stejný jako u plných úvazků.

Mgr. Bujárková (2015) ve své závěrečné práci zmiňuje, že samotní lidé 50+ mohou podpořit své zaměstnávání. Jelikož výhodu mají více kvalifikované osoby, nejjednodušší cestou je zlepšit svůj kvalifikační profil, rozšířit vzdělání, nebo ho aktualizovat (třeba i rekvalifikací).

Výzkumy ukazují, že největší nedostatky mají lidé 50+ v oblasti jazykových znalostí a kompetencí spojených s ICT. V dnešní informační společnosti, která prochází digitální revolucí, se přitom jedná o klíčové dovednosti. Jakékoli zlepšení v těchto oblastech je vzhledem k tomu pro cílovou skupinu velice žádoucí.

Další oblastí, která od této věkové skupiny bude vyžadovat nemalé úsilí, je pokrok směrem k vyšší flexibilitě. Člověk, který se lépe adaptuje na požadavek časové, prostorové a úkolové flexibility, získá oproti ostatním velmi rychle velkou výhodu.

Větší pozornost bude nutné věnovat i péči o zdraví. Zdravý životní styl, jehož součástí bude vyvážená strava a pravidelný pohyb, bude brzy též jednou z rozhodujících determinant úspěchu na pracovním trhu.

## **Shrnutí podkapitoly**

Postavení osob 50+ na trhu práce v budoucnosti bude hrát velkou roli na celém otevřeném trhu práce. Tato skutečnost je podmíněna stárnutím populace a zvyšováním důchodového věku.

Lze říci, že bude nutná změna pohledu na cílovou skupinu v celé společnosti. Pro zaměstnavatele bude potřeba změnit pohled na zaměstnance ve věku 50+. Organizace Alternativa 50+ poskytuje konzultace pro firmy se zaměřením na age management<sup>5</sup>, který tento proces podporuje a pomáhá tak vnímat cílovou skupinou jako velkou výhodu pro zaměstnavatele. Na druhou stranu však nesmíme opomenout i změnu pohledu samotných osob 50+. Již v dnešní době je potřebná vysoká podpora pro tuto cílovou skupinu, jelikož sami se cítí ve vysokém stresu z důvodu možného propuštění, a zvláště pak následného hledání nové práce. Je možné říci, že velkou roli hraje v tomto ohledu podpora rodiny a neustálá motivace k hledání práce.

Jak je již uvedeno v teoretické části v kapitole o fázích nezaměstnanosti, je důležité, aby osoba neztrácela naději po několika neúspěších a stále hledala nové pozice, rozesílala svoje CV a připravovala se na výběrová řízení. Pokud však tyto osoby nemohou najít podporu ve své rodině, mohou důležitou roli zastat nejen blízcí a přátelé, ale také úřad práce či kariérní poradci. Problematika úřadu práce a kariérních poradců je popsána dále v jiné podkapitole.

---

<sup>5</sup> Age management (AM) představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na organizační úrovni a v řízení pracovních procesů. Opatření AM se týkají širokého spektra činností, jako např.: péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoje pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn podle podnětů zaměstnanců, rozvoje mezigenerační spolupráce, podpory a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoje personálních strategií s přihlédnutím k potřebě AM ad. (Sokáčová, 2014)

## 7.5 Zkušenosti Úřadu práce České republiky s cílovou skupinou

### Úřad práce České republiky

V rámci zkušeností s cílovou skupinou jsou zde níže uvedeny údaje z tiskové zprávy Generálního ředitelství Úřadu práce České republiky (dále jen ÚP ČR), kterou sepsala tisková mluvčí Mgr. Kateřina Beránková (2017).

Počet uchazečů o zaměstnání nad 50 let meziročně stále roste (viz tabulka níže). Proto zaměstnávání těchto osob podporuje ÚP ČR i prostřednictvím klasických nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti.

Tabulka č. 5.: Osoby podpořené v rámci APZ

	Osoby podpořené v rámci APZ	Z toho lidé nad 50 let	Podíl uchazečů o zaměstnání 50+ z celkového počtu
2014	130 983	30 370	23,2 %
2015	135 305	32 252	23,8 %
2016	79 525	20 943	26,3 %

Zdroj: Beránková, 2017, str. 1

V rámci programového období vzniklo několik projektů na podporu cílové skupiny. Přesněji se jedná o projekty „Začínáme po 50“ ve Středočeském kraji, „Aktivní v padesáti“ v Královéhradeckém kraji, „Jdi dál! 50+“ v Moravskoslezském kraji, „Šance pro padesátníky“ v Plzeňském kraji, „50 PLUS“ v Jihomoravském kraji a „Využij pracovní příležitost“ v Karlovarském kraji.

V průběhu roku 2016, kdy ÚP ČR spustil jejich realizaci, zařadil do projektů 826 uchazečů z cílové skupiny. 51 z nich získalo určitý druh kvalifikace (např. osvědčení o znalosti v oblasti finanční gramotnosti nebo pracovního práva), 230 osob absolvovalo skupinové poradenství, 53 účastníků ukončilo některý z rekvalifikačních kurzů, 353 uchazečů získalo zaměstnání v rámci společensky účelných pracovních místech a 5 lidí pak krátkodobé pracovní uplatnění na veřejně prospěšných pracích.

I přes veškeré snahy ze strany Úřadu práce ČR pomoci lidem starším 50 let na trh práce může být překážkou jejich zdravotní omezení. Výsledkem je pak kumulace několika hendikepů, a tím pádem mnohem nižší šance na získání zaměstnání.

*„Uchazeče vyšších věkových kategorií demotivují také časté neúspěchy při výběrových řízeních. Zčásti se na tomto vnímání ale podílí sami. Trpí pocity méněcennosti, nevěří si.*

*Přitom právě oni mohou vnést do firmy tolik potřebné zkušenosti, zodpovědnost, loajalitu a ve spojení s mladšími kolegy vytvořit velmi výkonný pracovní tým, a to napříč oborovým spektrem,“ shrnuje Beránková, (2017, str. 2). „Cílová skupina je však nedílnou součástí pracovního trhu a v budoucnosti bude patřit mezi klíčové. Ovšem roli hrají stále možné předsudky a stereotypy o osobách 50+.“*

### **Kariérní poradenské služby spadající pod úřady práce**

Aby zkušenosti s cílovou skupinou byly kompletní, uskutečnila se konzultace nad případy z praxe s kariérní poradenskou službou, jejíž součástí je i Job club.

Job club je poradenský program, jehož hlavním cílem je motivovat a aktivizovat jeho účastníky k uplatnění na trhu práce, zejména získáním orientace na trhu práce a nácvikem dovedností a technik vyhledávání zaměstnání. Job club probíhá formou opakovaných skupinových setkání v malých skupinách o 8–10 účastnících (5–6 schůzek, 3–4 hodiny, 1–2krát týdně, popř. přizpůsobeno potřebám skupiny).

Původně byl Job club určen zejména uchazečům o zaměstnání, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání podle ustanovení § 33 zákona o zaměstnanosti, a to fyzickým osobám starším 50 let a dalším osobám, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců.

Dle webových stránek je Job club k dispozici uchazečům na 78 pobočkách úřadů práce po celé České republice. Existují však i neziskové poradenské služby, včetně Job clubu, bohužel jsem nenalezla statistické údaje, které by je shrnovaly (ani jejich úspěšnost).

Dle interních statistik poskytuje dotazované středisko průměrně 150 individuálních konzultací za měsíc. Z rozhovoru vyšlo najevo, že 60 % docházejících klientů je ve věku nad 50 let. Klientelu však tvoří pouze lidi, kteří mají nižší schopnost sami si pomoci a nedokážou si tak sami (ani s pomocí úřadu práce) najít zaměstnání.

V rámci konzultací je sociální pracovnice informují o možných rekvalifikacích, které zprostředkovávají úřady práce. Avšak klienti se často stydí přihlásit se k těmto rekvalifikacím, či je dokonce pracovníci úřadu práce rychle „odbydou“ a dále se o ně nezajímají.

Mezi těmito případy se obvykle objevují klienti, kteří z počátku chtějí využít přístup k PC zdarma, a teprve časem se otevrou pracovníkům střediska a žádají o pomoc při hledání zaměstnání. Hlavní obtíží je blok v komunikaci a změna pohledu na jejich situaci. Tito uchazeči mají občas zkreslenou představu o svém možném uplatnění na trhu práce. Představují si vyšší pozice či náplň práce, která neodpovídá jejich vzdělání ani schopnostem

a dovednostem. Tyto představy však mohou být zkresleny i zdravotním stavem (fyzický i duševní stav) uchazeče o zaměstnání.

Nejčastěji osoby 50+, které využívají poradenských služeb, odešly z práce z důvodu zhoršeného zdravotního stavu, tedy neschopnosti dále provádět svoji pracovní činnost. V současné době se však nemusí jednat pouze o fyzický stav, ale častěji se projevují duševní nemoci, které nejsou podchyceny. Velkou roli v tomto problému hraje skutečnost, zda osoby žijí sami, či s rodinou. Rodina je často podporuje, například při potřebné návštěvě psychiatra nebo při možném odchodu do invalidního důchodu.

V současné době je však velmi nízká nezaměstnanost a dle názoru vedoucí střediska zůstávají už opravdu jen nezaměstnatelné osoby. Dále cituji: *„Jestliže jakýkoliv klient ztratí práci a chce opravdu pracovat, vždycky si práci najde. Zrovna teď k nám už dochází pouze lidi, kteří jsou u nás registrovaní několik let a opravdu není možné je zaměstnat (a možná ani sami nechtějí). Právě lidi 50+ nejčastěji využívají zkrácených úvazků nebo brigád. Nerozhoduje ale vůbec věk (teda pokud nepočítáme i problém nízkého věku absolventů – mladá holka bude chtít přece brzy děti atd.) jako spíš jejich schopnosti a dovednosti. Vezměte si, že stále existují pozice, kde není potřeba žádného cizího jazyka či dovednost ovládnání počítače. Člověk musí mít reálnou představu, na jakou pozici má, nebo nemá, a hlavně musí mít motivaci pracovat (...). Pokud mají zhoršený zdravotní stav, snažíme se jim vysvětlit výhody statutu OZP, který jim otevře dveře do mnoha pracovních příležitostí. Pro tyto osoby je spousta volných míst, protože jsou pro podniky velmi žádanou cílovou skupinou, jelikož na ně dostávají velmi slušné peníze.“*

Během rozhovoru došlo i na téma společensky účelných pracovních míst či nově vzniklých veřejných služeb a možností zaměstnávání osob v sociálním podniku. Vedoucí sdělila, že v praxi to skoro vůbec nefunguje a některé věci jsou vedeny až do absurdna. Jako příklad uvedla zaměstnávání osob OZP v bezpečnostních agenturách, kdy mají jako hlavní náplň práce strážení a hlídání objektů. Velký „boom“ mezi rekvalifikacemi představoval i pracovník v sociálních službách, což bylo dotováno z ESF. Osoby 50+ těchto rekvalifikací využívaly, ale nemusely pracovat pouze v přímé péči. Jako příklad uvedla vedoucí střediska, že v centru sociálních služeb tento rekvalifikační kurz musel splnit vrátný, který spadl do cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaný 50+.

Tato kariérní poradenská služba však nezajišťuje ani nedoporučuje práci v sociálních podnicích, avšak nebylo možné zjistit, z jakého důvodu. Po celou dobu rozhovoru však bylo zřejmé, že vedoucí střediska zdůrazňovala, že věk nehraje při hledání práce žádný problém, a to ani u dlouhodobě nezaměstnaných. Tyto názory nelze navíc zobecňovat, jelikož

ke každému klientovi platí individuální přístup a s tím spojené i individuální potřeby. Jeden klient může přijít na jednu schůzku, druhý docházet dva měsíce a nalézt práci, či opakovat cyklus docházení několikrát (docházet mohou po dobu 3 měsíců, kdy alespoň 1 měsíc je klient mimo službu, aby se zabránilo závislosti na této službě).

Froňková (2015) se ve své závěrečné práci soustředovala na kariérní poradenské služby a došla k závěru, že všechny postupy a metody, které má ÚP zavedené, jsou velmi kvalitně a podrobně zpracovány, ale chybí v nich prostor pro individuální setkávání kariérních poradců s dlouhodobě nezaměstnanými. Doporučila také rozšířit schůzky s kariérním poradcem i u uchazečů o zaměstnání, kteří jsou v evidenci po dobu delší než tři měsíce.

Froňková (2015, str. 69) dále uvedla, že *„možností kariérního poradenství v rámci ÚP je pro dlouhodobě nezaměstnané mnoho a je na každém klientovi, zda jich využije, či nikoliv. Do budoucna si myslím, že by se kariérní poradenství mohlo přenášet více do rukou sociálních podniků či neziskových organizací, čímž by se snížila zátěž ÚP a překonaly tak obavy z dalších úřednických praktik, které musí dlouhodobě nezaměstnaní podstupovat.“*

Jelikož se jednalo pouze o jeden rozhovor, je tato podkapitola doplněna o zkušenosti pracovníků z úřadů práce z výzkumu Tomáše Sirovátka (2013) o politice zaměstnanosti.

Opatření v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti jsou hodnocena dlouhodobě velmi kladně. Největší důraz je kladen na tvorbu míst v soukromém sektoru a na rekvalifikace (s důrazem na situaci v okresech s nejvyšší mírou nezaměstnanosti oproti okresům s nižší nezaměstnaností) a na tvorbu míst ve veřejném sektoru a podporu aktivit hledání zaměstnání.

Vliv na kvalitu poskytovaných služeb APZ má však nedostatečné personální zajištění. V APZ (včetně rekvalifikací, poradenských činností a aktivit financovaných z ESF) se projevuje určitá formálnost a schematičnost daná jak rutinou, tak růstem byrokratické zátěže na pracovníky ÚP. Navíc nedostatečné personální obsazení ÚP zásadním způsobem ovlivňuje (omezuje) možnost poradenství, především v rámci individuální práce s klienty.

*„Celkově lze dovodit jako největší deficit politiky zaměstnanosti zanedbání zlepšování kapacity služeb zaměstnanosti potřebné k individuální práci s klienty, malou pozornost věnovanou vytvoření institucionálního rámce, jenž by vedl k omezení nelegálního zaměstnávání, a konečně jisté rezervy z hlediska rozsahu (a cílenosti) řady opatření aktivní politiky zaměstnanosti (zejména v oblasti tvorby pracovních míst).“* Sirovátka (2013, str. 3)

## **Shrnutí podkapitoly**

Úřad práce díky operačním programům ESF podporuje více dlouhodobě nezaměstnané, včetně osob 50+. Tisková mluvčí Úřadu práce tak uvádí statistiky, které v APZ deklarují pomoc 21 tisícům uchazečů o zaměstnání ve věku nad 50 let. Je však nutné dodat, že se jedná pouze o zajištění dalšího vzdělávání či individuálních konzultací a ve statistikách není uvedeno, kolik z těchto lidí našlo uplatnění na trhu práce. I když jsou zde uvedeny počty zaměstnaných v rámci SÚPM a VPP, jedná se pouze o přechodné pozice.

Coby protipól k této tiskové zprávě lze považovat vlastní zkušenosti kariérního poradce a pracovníků z úřadu práce. Zde je poukázáno na nízké personální zajištění, které může vést k celkovému nižšímu zájmu o uchazeče ze strany pracovníků, zvláště z důvodu vyšší byrokratické zátěže na pracovníka. Jak podotkla Froňková, pokud by se kariérní poradenství přesunulo do neziskového sektoru či do sociálních podniků, mohly by se tyto potíže snížit a mohlo by dojít ke zvýšení individuálního přístupu k uchazečům.

V současné době se jedná o možnosti včlenění integračního sociálního podniku mezi nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. Tato možnost poukazuje na jeden možný způsob řešení těchto obtíží a také na blízké řešení.

Nelze však opominout, že i když se nacházíme v době s nejnižší nezaměstnaností za posledních 25 let, tento stav nebude trvat věčně, a je tedy dobré se připravit na možnou recesi a vnímat integrační sociální podnik jako jeden z nástrojů APZ, ale i jako možnou prevenci proti zvýšené nezaměstnanosti v budoucnosti. Jak bylo řečeno výše, stále se zvyšuje důchodový věk, a tak je nutné informovat o uplatnění osob 50+ na trhu práce, které mohou v budoucnosti hrát klíčové role na pracovním trhu.

## **7.6 Financování sociálních podniků**

Náklady na založení sociálního podniku jsou obdobné jako na založení běžného podniku. Náklady navíc jsou v případě integračních sociálních podniků dány zaměstnáváním osob znevýhodněných na trhu práce, u nichž lze předpokládat potřebu větší podpory, kontroly, speciálních úprav pracoviště, vzdělávání, tréninku potřebných dovedností apod. Službu pracovní asistence v případě potřeby může zabezpečovat např. místní nezisková organizace, u sociálních podniků se požaduje i zajištění mentoringu či sociální práce se zaměstnanci. Lze předpokládat menší konkurenceschopnost firmy zapříčiněnou nižší produktivitou práce některých zaměstnanců. Sociální podnik musí v případě potřeby hledat úspory jinde než na mzdových nákladech.

Pokud jde o financování sociálního podniku, obecně je doporučováno vícezdrojové financování, které umožňuje vedle dostatečného podílu vlastních tržeb využívat i dalších veřejných a soukromých zdrojů. Mezi nejvýznamnější veřejné zdroje patří především dotace poskytované ze strukturálních fondů, v minulých letech se jednalo o dotace na podporu sociální ekonomiky z Integrovaného operačního programu (IOP; výzva č. 8) a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ; výzva č. 30) a v současné době z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ, výzva č. 15, 16 a 67), Integrovaného regionálního operačního programu (IROP, výzva č. 43, 44, 64 a 65)<sup>6</sup>.

Obce jako takové nemohou být žadateli, mohou jimi však být podnikatelské právnické osoby zřizované obcemi. Dotace může sociálním podnikům poskytovat také Úřad práce ČR (nástroje aktivní politiky zaměstnanosti – např. na veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, chráněná pracovní místa, překlenovací příspěvek pro osoby samostatně výdělečně činné apod.).

Dále lze využívat komerční dluhové zdroje (bankovní úvěry apod.). Sociálním podnikům mohou usnadnit fungování také komerční slevy od obchodních partnerů, zálohové faktury, odložené lhůty splatnosti, slevy na vedení účetnictví a daňové poradenství apod. Nepřímou formou podpory jsou výhody vyplývající z uzavření dlouhodobého partnerství (druh společenské odpovědnosti firem). Dále to mohou být např. výpomoci soukromých osob (půjčky), dary a jiné formy fundraisingu.

Jak vyšlo najevo z hodnocení sociálních podniků po ukončení OP LZZ, většina firem využívala při svém rozjezdu či rozšíření nad rámec podpory z OP LZZ i vlastní prostředky (87 procent), dále to byly půjčky a úvěry (42 procent) a příspěvky poskytované dle zákona o zaměstnanosti vyplácené Úřadem práce (41 procent). Dotace z Integrovaného operačního programu zároveň s podporou z OP LZZ využilo 31 procent podniků. Méně využívané byly podpory kraje či obce a sponzorské dary.

Z hlediska zdrojů financování po ukončení podpory z OP LZZ roste význam příspěvků poskytovaných dle zákona o zaměstnanosti (poskytovány jsou zejména na osoby se zdravotním postižením) – po ukončení podpory je využívalo 69 procent sociálních podniků, během podpory jen 41 procent. Z hospodářských výsledků je podstatné zmínit, že 67 procent sociálních podniků je v provozu a za poslední účetní rok dosáhlo zisku. Pouze 28 procent

---

<sup>6</sup> Výzvy z IROP jsou zvláště pro podporu vzdělávání (nejen) starších pracovníků a ke zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce.



sociálních firem se nachází ve ztrátě. Své tržby od ukončení čerpání dotace z OP LZZ zvýšilo 61 procent podpořených sociálních podniků.

V rámci svého výzkumu uvedly doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc., a Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., že sociální podnikání je v České republice pořád na počátku. Dosud stále není přesné legislativní vymezení ani výrazná podpora ze strany státu. Tyto skutečnosti vedou k tomu, že je pro sociální podniky existenčně důležité diverzifikovat rizika využitím vícezdrojového financování. Mezi tyto zdroje patří veřejné finance (granty a dotace), vlastní zdroje, které sociální podniky získávají projevem vlastních výrobků a služeb, a soukromé zdroje.

*„Podle provedeného výzkumu v rámci 56 sociálních podniků v České republice bylo zjištěno, že převážná většina sociálních podniků je závislá na veřejných zdrojích. Ze zkoumaného vzorku pouze 2 podniky jsou plně soběstačné díky vlastním zdrojům, ostatní kombinují různé formy finančních zdrojů. Nezanedbatelné jsou také příjmy ze zahraničí, které sociální podniky využívají. Složení financování se mění také s obratem sociálních podniků. Malé podniky jsou více závislé na cizích zdrojích než na zdrojích z vlastní ekonomické efektivity.“ (Dohnalová, Legnerová, 2017, str. 16)*

K tomuto názoru se přiklání i Svobodová (2012) ve své závěrečné práci zaměřené na financování sociálních podniků.

*„Právě schopnost zajistit financování z více zdrojů a snížit tak závislost subjektu na veřejných dotacích považuji za hlavní směr, kterým by se české sociální podniky měly ubírat, a uvádím toto jako jedno z doporučení. Vzhledem k charakteru subjektu je považuji za jeden z mocných nástrojů řešení současné ekonomické a společenské krize. Jejich schopnost naplňování ‚triple bottom line‘, tedy naplňování trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního, jejich um spojit podnikatelského ducha se solidaritou se znevýhodněnými, z nich činí unikátní subjekty, které mají bezesporu do budoucna velký potenciál. Využít jejich potenciálu je v zájmu nejen samotných vlád a politik, ale i v zájmu jednotlivých lidí.“ Svobodová (2012, str. 93)*

## **Shrnutí podkapitoly**

Financování sociálního podniku je obvykle na počátku svého podnikání závislé na dotacích, a to zvláště z Evropských sociálních fondů. Po rozjezdu podnikání a zjištění jejich možné další udržitelnosti je potřeba stále myslet i na další zdroje než pouze z ESF. Zde je podstatné zmínit, že vícezdrojové financování bude velice důležitou součástí sociálních podniků. Pokud však dokážou podniky existovat bez vysokých dotací, zvláště z tržeb

a vlastního zisku, má jejich podnikání vyšší šanci na udržení. Je však potřeba myslet na jejich konkurenceschopnost a rizikové situace, které mohou nastat.

Lze říci, že je velice podstatné pro začínající sociální podniky mít nastavený dobrý podnikatelský plán. Díky plánu si tak může vlastník představit nejen finanční překážky podnikání, ale také si uvědomit svou vlastní udržitelnost a představit si svoji činnost v dlouhodobém měřítku (např. 3 roky po založení podniku). Je však potřeba mít tento plán dobře propracovaný a přesně spočítaný. Nelze se v těchto plánech pouze spoléhat na dotace, ale počítat i s možností vkladu z vlastního kapitálu. Tento fakt potvrzuje i údaj ze statistiky sociálních podniků, že 87 % sociálních podniků využilo i vlastních prostředků.

I když sociální podnikání získává vysokou finanční podporu z ESF, je problém jejich dalšího uplatnění po skončení podpory. Zde je však na místě otázka, do jaké míry je vhodné podporovat sociální podniky, pokud chtějí být ekonomicky nezávislémi a v jaké míře se ze sociálního podniku stává pouze jiná forma neziskové organizace, která poskytuje sociální služby znevýhodněným osobám. Tento problém může nastat i z důvodu chybějícího legislativního uchopení sociálního podnikání. V současné době vznikl již propracovaný návrh zákona o sociálním podnikání, který však dosud nebyl schválen. Lze předpokládat, že legislativní ukotvení sociálního podniku bude ještě nějakou dobu trvat, a tak se prozatím můžeme inspirovat ze zahraničí. K legislativě se pojí i jeden nový fenomén – zneužívání sociálního podnikání. Pokud například firma, která vyrábí světla, chce získat dotaci na rozšíření produkce, může zaměstnat znevýhodněné zaměstnance a obdržet tak finance. Nemusí mít však zájem o podporu znevýhodněných osob, ale pouze o využití jejich statusu. Zde je tedy otázka, jak tyto firmy kontrolovat a zjišťovat jejich dodržování principů sociální ekonomiky.

## **7.7 Příklady dobré praxe**

Pro doplnění této kapitoly jsou zde uvedeny i příklady dobré praxe, tedy sociální podniky, které pracují s osobami dlouhodobě nezaměstnanými, mezi kterými se objevují i osoby 50+. V rámci předvýzkumu však bylo zjištěno, že v sociálním podniku Krajanka v současné době nepracuje žádná osoba 50+ a v 1. selském pivovárku vedení nedovolilo rozhovory z důvodu velmi intimních otázek.

I přes nemožnost rozhovorů se zaměstnanci se však ukázalo, že právě tyto dva sociální podniky odvádí dobrý příklad práce v sociální ekonomice.

## **Krajanka sociální podnik**

Projekt Krajanka, (re)start pracovního života – integrační sociální podnik, byl odstartován 1. 3. 2013 jako nový podnikatelský subjekt, který vychází z filozofie sociálního podniku, tj. nejenom vytvářet zisk a obstát v přirozeném konkurenčním prostředí, ale pomáhat také lidem sociálně znevýhodněným. Konkrétně je zaměřen na osoby dlouhodobě znevýhodněné na trhu práce a na jejich opětovné uplatnění v pracovním procesu.

Založení podniku bylo podpořeno a financováno z Evropského sociálního fondu, operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), který byl zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, zvyšování kvality veřejné správy a začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti.

Díky dotaci vznikla prodejna s názvem Krajanka – sociální podnik, která je prvním farmářským obchodem v Kroměříži. Farmářský obchod se orientuje na regionální a místní potraviny a na rychlé občerstvení z těchto potravin v podobě baget a nápojů. Kromě biopotravin a kvalitních a zdravých potravin od místních producentů naleznete v tomto farmářském obchodě rovněž fair trade kávu, čerstvou limonádu a domácí bagety.

Jak uvádí Krajanka na svých webových stránkách:

*„Krajanka je tzv. tréninkovým prostředím a má ambici být mezičlánkem mezi zaměstnavateli a dlouhodobě nezaměstnanými s cílem dlouhodobě pomoci osobám v sociálně znevýhodněné pozici. Veškerými zde použitými finančními prostředky podporujeme nejen snížení nezaměstnanosti v Kroměřížském okrese, ale taky rozvoj sociálního podniku a jejich pracovníků.“*

Cílovou skupinu tvoří mladí absolventi/absolventky, kteří/é jsou odmítáni/é na trhu práce z důvodu nedostatečné kvalifikace, matky po rodičovské dovolené, které byly na několik let vyřazeny z pracovního procesu a následně znevýhodňovány na trhu práce, a starší osoby, které jsou znevýhodňované na základě věku.

V roce 2013 Krajanka zaměstnávala 3 pracovnice, které získávaly kvalifikovanou praxi v oblasti maloobchodního prodeje a rychlého občerstvení, zvýšily si své dovednosti prostřednictvím kurzů zaměřených na praktické oblasti (práce s e-shopem), ale i komunikační znalosti (asertivita v pracovní praxi, efektivní pracovní komunikace, psychologie prodeje, prevence a řešení konfliktu).

Jedna ze tří pracovnic spadá do cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Zde uvádíme přesné informace z výroční zprávy 2013:

Ludmila: délka nezaměstnanosti: 21 měsíců, trvalý pobyt v obci s počtem obyvatel do 8 000 (vzdálenost od Kroměříže 11 km), dílčí znevýhodnění na trhu práce: dlouhodobý (12 let) výpadek z trhu práce v důsledku péče o osobu blízkou.

*„(Re)startem pro nás je, že zaměstnávám osoby, které nemohou najít uplatnění na trhu práce, vždy u nás mají smlouvu na dobu určitou jednoho roku a během této doby se snažíme najít vhodné zaměstnání. Např. jsme během projektu zaměstnali paní, která byla 7 let v evidenci ÚP, nebo absolventku, která nikdy nepracovala. Krajanka také nabídla zkrácené pracovní úvazky a dala šanci lidem z nedalekých vesnic, kteří mají ztížené dojíždění. V první fázi se nám do výběrového řízení hlásilo na jedno volné pracovní místo až 80 uchazečů,“* uvedla ředitelka Krajanky.

Jak již bylo napsáno výše, v prvním roce byly zaměstnány 3 pracovnice a po tomto došlo k rotaci zaměstnankyň. Tři původní odešly na volný pracovní trh, což znamenalo velký úspěch a motivaci pro další uchazeče.

*„Do druhého kola se opět přihlásilo mnoho zájemců, hlavně žen, které viděly výhodu zejména v možnosti zkrácených pracovních úvazků. Vybrala jsem další tři ženy a vše začalo nanovo, tj. nejsou vyučeny v oboru, neumí práci s kasou, neumí zacházet se svěřenými finančními prostředky a se zbožím, zaučuji, učím a rozvíjím prodejnu, zboží je více a více, navíc máme i provozovnu studené kuchyně, učíme se vařit kávu na kávovaru, vyrábíme bagety, chlebičky, zvedáme tržby a u toho se stále učíme a učíme. Druhá skupina tří žen je sehraná a pomáhá rozvoji Krajanky,“* uvedla paní Šafaříková.

28. 2. 2015 byl ukončen projekt a s tím skončila i druhá vlna zaměstnankyň.

*„Zaučené ženy z druhé vlny přijatých zaměstnankyň se opět úspěšně začlenily na volný pracovní trh. Jedna z nich dokonce začala jako OSVČ, dostala do bezplatného pronájmu obchod s potravinami v malé vesničce na Kroměřížsku a podniká, dovolím si říct, že snad jsou u ní vidět i mé přednosti, důslednost, pečlivost, reklama, kultura prodeje, a hlavně slušnost k zákazníkovi,“* vysvětlila paní Šafaříková. *„Další pracuje jako prodavačka v Kroměříži a třetí jako servírka. Já mezitím využívám aktivní politiku zaměstnanosti, dodávám papíry o bezdlužnosti, běhám na Úřad práce.“*

V současné době zaměstnává Krajanka z aktivní politiky zaměstnanosti 3 ženy, opět na zkrácený pracovní úvazek s tím, že mají pracovní smlouvu na jeden rok, a tak vše začíná nanovo.

Zákazníci obvykle řeší, co je za chybu, že jsou v obchodě stále nové prodavačky. Je to však z důvodu něčeho nového a neobvyklého, na co ve městě Kroměříž nejsou lidé zvyklí.

Paní Šafaříková musí proto neustále vysvětlovat, co je to (re)start pracovního života a následné začlenění.

Zakladatelka Sociálního podniku Krajanka dále založila Platformu pro podporu sociálního podnikání na Kroměřížsku ve spolupráci s dalším sociálním podnikem, kterým je 1. selský pivovárek.

Jako jeden z důvodů založení Platformy bylo nízké povědomí o sociálním podnikání zejména na Kroměřížsku, a to i na nejrůznějších úřadech, natož pak mezi lidmi. „*Platformu jsme založili spolu s 1. selským pivovárkem v roce 2014, vstoupili jsme v jednání s Městským úřadem v Kroměříži a nyní usilujeme o obnovení farmářských trhů v Kroměříži, které byly zrušeny.*“

Platforma je tedy nestátní neziskovou organizací (zapsaným spolkem), jejímž cílem je podpora rozvoje sociální ekonomiky na Kroměřížsku, šíření povědomí o sociálním podnikání a podpora propojování místních existujících sociálních podniků.

Za tímto účelem Platforma:

- realizuje osvětové aktivity zaměřené na zvyšování povědomí o sociálním podnikání;
- spolupracuje s relevantními aktéry při šíření povědomí o sociálním podnikání;
- podporuje a realizuje aktivity vedoucí k propojování sociálních podnikatelů, města Kroměříže a dalších relevantních aktérů v oblasti sociální ekonomiky a k podpoře vzájemného dialogu;
- poskytuje metodickou, organizační a odbornou podporu pro členy Platformy a další subjekty se zájmem o sociální ekonomiku;
- podporuje a realizuje další činnosti související s podporou sociální ekonomiky jak na Kroměřížsku, tak v ostatních regionech ČR a v dalších zemích;
- podporuje a realizuje další činnosti související s rozvojem občanské společnosti, udržitelným rozvojem a ochranou životního prostředí.

Jak je již patrné z Platformy, na Kroměřížsku se zabývá dlouhodobě nezaměstnanými i sociální podnik 1. selský pivovárek.

## 1. selský pivovárek

K založení pivovaru pomohly finanční prostředky z Integrovaného operačního programu s pětiletou stanovenou dobou udržitelnosti. „*Chtěli jsme skloubit vnější krásu a vnitřní účelnost. Vytvořili jsme architektonicky přitažlivý objekt pro návštěvníky a současně příjemné prostředí pro pracovníky,*“ uvedl Tomáš Váňa.

V týmu působí 3 zaměstnanci, kteří byli dlouhodobě nezaměstnaní a uplatnění našli až v sociálním podniku. Vedení sociálního podniku dále získalo i dotaci pro finanční odměny na zaměstnance po dobu 21 měsíců z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Dle výroční zprávy sociálního podniku se výroba stále rozrůstá, a proto uvažují i o zaměstnávání dalších osob z cílové skupiny. Na léto chystají otevřít restauraci u pivovaru a mimo jiné nabízejí i komentované prohlídky.

Oba tyto sociální podniky mají přehledné webové stránky, které slouží hlavně pro představení nabídky produktů a podniku. Na hlavním panelu mají i složku sociální podnik, kde vysvětlují principy a zásady sociálního podnikání. 1. selský pivovárek má uvedené pouze obecné principy a zásady sociálního podniku, ale Krajanka má uvedené i principy svého podniku i se zmíněním cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných.

Platforma již pořádala seminář na Městském úřadě v Kroměříži, kde zástupci obou sociálních podniků představili sociální podnikání a dále i své firmy. Tuto akci budou i během tohoto roku opakovat, aby zvýšili povědomí o sociální ekonomice.

## Shrnutí podkapitoly

V této podkapitole jsou uvedeny dva příklady dobré praxe, které jsou atypické i svým propojením a zaměřením na další rozvoj sociální ekonomiky v lokalitě.

Oba tyto podniky byly na začátku podpořeny z Evropského sociálního fondu a v současné době jsou nezávislé na dalších dotacích (pouze 1. selskému pivovaru dobíhá dotace na zaměstnávání osob se sociálním znevýhodněním, avšak dle jejich výroční zprávy další dotace nebudou již pro udržení podniku nutné). To jen dokazuje, že dobrý nápad, motivace a trpělivost mohou vést k založení a splnění celoživotního snu. Podnik však nemusí být jen splněným snem, může přitom pomoci dalším lidem, kteří to potřebují, i širšímu okolí. Podporou místních podnikatelů, zemědělců a dalších osob dodržují princip místního prospěchu. Další principy prospěchu sociálního podniku (ekonomický, environmentální, sociální) jsou naplňovány na vysoké úrovni a představují tak pro další sociální podniky dobrý příklad praxe. Z tohoto důvodu jsou zde i v této podkapitole uváděny.

Na druhou stranu je velice zajímavé, že ačkoliv oba sociální podniky založily Platformu sociálního podnikání a hlásí se k principům sociálního podnikání, v prvotních informacích o jejich produktu a podnikání není možné dozvědět se o jejich sociálním záměru. Např. během vyhledávání informací o obou firmách na internetu byly mezi prvními výsledky recenze piv či vypsany sortiment obchodu Krajanka, nikoliv však jejich principy sociálního podniku a informace o cílové skupině.

Zvláště u 1. selského pivovárku lze najít na portálu českého sociálního podnikání pouze informaci, že vaří pivo a zaměstnávají osoby, který byly dlouhodobě nezaměstnané. Na jejich vlastní webové stránce už jsou uvedeny pouze obecné věci k sociálnímu podnikání. Odmítnutím rozhovorů dalo vedení současně najevo, že chrání své zaměstnance. Lze se i domnívat, že se je snaží spíše motivovat než připomínat jejich potíže v minulosti s hledáním zaměstnání a celkově jejich životní situaci v nezaměstnanosti.

## 7.8 Výsledné shrnutí výzkumu

Sekundární analýza dat byla zaměřena na porovnání výstupů z předvýzkumu s výstupy ze sekundární analýzy.

Z výzkumu je patrné, že tato cílová skupina je rizikovou skupinou mezi dlouhodobě nezaměstnanými. Z pohledu úřadu práce se jedná o znevýhodněnou skupinu, které je nutné nabídnout vyšší podporu vůči jiným skupinám. Výzkumy však dokazují, že se jedná pouze o určitou iniciativu bez skutečné podpory a výsledků. Osoby 50+ vnímají úřad práce spíše jako formální instituci, kam se přihlásí jako nezaměstnaní a pobírají v podpůrné době dávky. Pro tuto cílovou skupinu je tedy rozhodující, jak si dokážou sami najít zaměstnání, ale i možnou rekvalifikaci. Ne všechny dostupné rekvalifikace mohou být pro uchazeče o zaměstnání relevantní, a tudíž je pro ně nutné hledat i mezi nedostupnými rekvalifikacemi, které nespádají pod úřad práce.

Financování sociální podniků je dle statistik nejčastěji spojeno s cílovou skupinou zdravotně postižených kvůli finančním výhodám spojeným s touto skupinou. Integrovaný sociální podnik by byl však vhodný i pro cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaných. Mezi hlavními záměry podniku by tak byla podpora pracovních návyků (vstávání každý den ve stejnou dobu, docházení do práce každý pracovní den apod.), podpora socializace, a zvláště pak podpora motivace k hledání nového pracovního místa. Pokud sociální podnik sestaví reálný business plán, je možné fungovat i bez podpory dotací, jak dokazují příklady dobré praxe. Tyto podniky zaměstnávají dlouhodobě nezaměstnané a potřebovaly pouze dotaci na založení podniku.

I když se nacházíme v době s nejnižší nezaměstnaností za posledních 25 let, tento stav nebude trvalý, a je tedy dobré se připravit na možnou recesi a vnímat integrovaný sociální podnik jako jeden z nástrojů APZ, ale i jako možnou prevenci proti zvýšené nezaměstnanosti. Jak bylo řečeno výše, osoby 50+ budou hrát v budoucnosti klíčovou roli na trhu práce a na zaměstnavatelích bude, aby si své zaměstnance udrželi. K tomu bude směřovat i změna pohledu na cílovou skupinu z rizikové skupiny na trhu práce k atraktivní skupině. Lze se domnívat, že se na cílovou skupinu bude moct pohlížet i jako na „hybnou sílu“ ekonomiky. Tato skupina totiž má často již děti mimo domov, více než 14 let do starobního důchodu (navíc důchodový věk se stále zvyšuje) a patří mezi loajální zaměstnance s možností větší flexibility.

Veškeré výsledky výzkumného šetření tak potvrdily možnost uplatnění cílové skupiny v sociálním podnikání. Zůstává však otázka motivace těchto osob pracovat v sociálním



podniku, ale i jejich celková motivace a naděje na znovuzískání pracovního místa či pozvednutí jejich sebevědomí k uplatnění na trhu práce. Pro rozšíření této diplomové práce by bylo vhodné obrátit se na další organizace podporující osoby 50+ a zjistit, zda by tyto osoby měly zájem o práci v sociálním podniku, a případně určit jejich potřeby a motivační prvky. Tyto otázky by však byly důležité nejen pro zaměstnávání v sociálním podniku, ale i pro jejich reintegraci na otevřený trh práce.

Výsledky měly vést ke zjištění, zda by tato cílová skupina byla vhodná pro sociální podnikání. Na závěr je však nutné doplnit, že dle antidiskriminačního zákona nemohou být osoby vybírány dle věku, a tak by mohlo být zaměstnávání osob 50+ vnímáno jako pozitivní diskriminace této skupiny. Zůstává však otázka, zda podporu této cílové skupiny lze klasifikovat jako pozitivní diskriminaci, nebo se jedná pouze o podporu znevýhodněné skupiny, kterou takto definuje i úřad práce mezi cílovými skupinami uchazečů o zaměstnání přednostně zařazovaných do nástrojů APZ. Dle výzev z ESF musí znevýhodněné osoby z cílové skupiny (např. nově právě i skupina osob 50+) tvořit 30 % všech zaměstnanců v sociálním podniku. Pokud by tedy osoby byly zaměstnány v tomto poměru, nejednalo by se o pozitivní diskriminaci, ale pouze o podporu této skupiny.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala sociálním podnikáním jako příležitostí k uplatnění starších osob na trhu práce. V teoretické části byly definovány pojmy sociální ekonomie a sociální podnikání. Sociální podnik byl charakterizován svým legislativním ukotvením v evropských zákonech spolu s příklady dobré praxe a dále je charakterizován dle legislativního rámce připravovaného Zákona o sociálním podnikání v České republice. Kategorie starších osob byla vymezena dle svých charakteristik a také dle možného propojení s dlouhodobou nezaměstnaností. Nedílnou součástí teoretické části je i spojení cílové skupiny s Age managementem, jenž byl v poslední kapitole definován spolu s využívanými technikami a metodami.

Empirická část se věnovala celkové situaci starších osob v sociálních podnicích a dále možným ovlivňujícím faktorům jejich zaměstnanosti v tomto druhu podniků. V rámci předvýzkumu bylo zjištěno, že předpokládaná metoda sběru dat není realizovatelná. Touto metodou byl kvalitativní polostrukturovaný rozhovor, který z důvodu nedostatku respondentů byl dále doplněn o konzultace s osobami z Úřadu práce České republiky a osobami z Ministerstva práce a sociálních věcí. Výsledky z předvýzkumu a konzultací byly porovnány s výsledky ze sekundární analýzy dokumentů, jež tvořily závěrečné zprávy výzkumů, závěrečné práce absolventů Univerzity Karlovy a z dalších relevantních projektů zabývajících se cílovou skupinou.

Výsledky výzkumného šetření potvrdily možnost uplatnění cílové skupiny v sociálním podnikání. Starší osoby na trhu práce patří současně mezi jednu z nejméně podporovaných a sledovaných skupin. Tuto nízkou podporu může potvrdit i samotné výzkumné šetření, které poukázalo na nízké zastoupení zaměstnaných osob 50+ a dále ani jediné samostatné zaměření sociálního podniku na tuto skupinu. Toto zjištění je doloženo i faktem, že vybraná cílová skupina patří k nejohroženějším na trhu práce, i vzhledem ke stárnutí populace a ke zvyšování důchodového věku.

Z výzkumné rešerše můžeme dospět k těmto závěrům – pro cílovou skupinu osob 50+ by bylo vhodné vytvořit integrační sociální podniky, které by zaměstnávaly dlouhodobě nezaměstnané nejen ve starším věku. Tyto podniky by uspěly zvláště v regionech s nejvyšší nezaměstnaností, tedy Moravskoslezském a Ústeckém kraji. Podniky by tak pomáhaly těmto osobám k obnovení pracovních návyků (a tím i k řešení sociálního problému) a zároveň by přispěly ke snížení finančních nákladů státu v oblasti sociální politiky. Integrační sociální

podnik by mohl být v blízké době součástí aktivní politiky zaměstnanosti, čímž by mohl ulehčit práci a zátěž úřadům práce. Na tyto podniky by se tak mohla převést odpovědnost za individuální kariérní poradenství, ale i možnost rekvalifikace či dalších vzdělávacích kurzů a výcviků.

Tato práce měla mimo jiné za cíl přinést ucelený pohled na zaměstnávání osob 50+ v sociálním podniku. Výsledky potvrzují potřebu další podpory starších osob v sociálním podnikání, které je zatím vnímáno jako alternativní typ podnikání, ale v budoucnosti může výrazněji ovlivnit postavení osob 50+ na trhu práce a otevřít tak další možnosti zaměstnávání nejen této cílové skupiny.

Pro komplexní pojednání k tomuto tématu by bylo vhodné tuto diplomovou práci rozšířit o zkušenosti a názory organizací zabývajících se problematikou osob 50+, jako např. Alternativa 50+ a Plus 50. V rámci možné konzultace by tak mohly být zjištěny chybějící údaje o motivaci cílové skupiny a jejich praktické zkušenosti s uplatněním na trhu práce. Dále by bylo vhodné tuto práci doplnit o zkušenosti s cílovou skupinou v sociálním podnikání od zakladatelů webové stránky České sociální podnikání, které v současné době přináší nejvíce validní a kvalitní data o tomto druhu podnikání.

## Seznam použité literatury

### Bibliografické zdroje

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela. 2012. Příklady dobré praxe, aneb, Sociální podnikání v České republice i zahraničí: jak založit sociální podnik. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, ISBN 978- 802-6040-439.

BECCHETTI, Leonardo. a Carlo. BORZAGA. 2010. The economics of social responsibility: the world of social enterprises. New York: Routledge, 2010. ISBN 0203851021.

BROŽOVÁ, D. 2006. Kapitoly z ekonomie trhů práce. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, ISBN 80-245-1120-7.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. 2013. Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

BUCHTOVÁ, Božena, ed. 2000. Psychologické a medicínské aspekty nezaměstnanosti: sborník referátů z konference s mezinárodní účastí "Psychologické a medicínské aspekty nezaměstnanosti" konané 16. listopadu 2000 v Brně. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2425-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ISBN 978-80-904531-5-9.

DAŇHELOVÁ, Šárka. 2002. Vybrané kapitoly z ekonomiky. Brno: Paido, 2002. Edice pedagogické literatury. ISBN 8073150328.

DOHERTY, Bob. 2009. Management for social enterprise. Los Angeles: SAGE, 2009. ISBN 978-1412947497.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. 2015. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

DOHNALOVÁ, Marie a kol. 2012. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3572-693.

DOHNALOVÁ, Marie; LEGNEROVÁ, Kateřina. Financování sociálních podniků. Fórum sociální politiky. Praha: VÚPSV, 2017, 2017(1). ISSN 1802-5854.

DOLINA, Petr. 2010. Manuál pro přežití sociálního podnikatele. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev

EESC. 2012. The Social Economy In The European Union: report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC). Brussels: EESC, 2012. ISBN 978-92-830-1965-7.

FRANĀKOVÁ, E., DUDÁKOVÁ, Z, FRANCOVÁ, P. 2013. Návrh úpravy indikátorů WISE. Praha.

GIDDENS, Anthony. 2001. Třetí cesta: obnova sociální demokracie. Praha: Mladá fronta, 2001. Myšlenky (Mladá fronta). ISBN 80-204-0906-8.

HORA, Ondřej. 2008. Strategie dlouhodobě nezaměstnaných: (souhrnná zpráva z výzkumu). Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-87007-98-3.

HUNČOVÁ, Magdalena. 2007. Sociální ekonomika a sociální podnik. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007. Acta Universitatis Purkynianae. ISBN 978-80-7044-946-2.

KOLIBOVÁ, Helena a Alina KUBICOVÁ. 2005. Trh práce a politika zaměstnanosti: distanční studijní opora. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. ISBN 80-7248-321-8.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra. 2013. Podpora osob 50+ na trhu práce v praxi vybraných zemí EU. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-132-2.

KREJČÍ, Zuzana. 2011. Problematika nezaměstnanosti věkové skupiny nad 50 let. Olomouc, 2011. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Pedagogická fakulta

KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. 2012. Manuál: jak založit sociální podnik. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012. ISBN 978-802-6040-422.

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. 2014. Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

PAVELKA, Tomáš. 2011. Dlouhodobá nezaměstnanost v České republice. Slaný: Melandrium, 2011. ISBN 978-80-86175-76-8.

SIROVÁTKA, Tomáš a Ivana ŠIMÍKOVÁ. 2013. Politika zaměstnanosti a další opatření na trhu práce v dlouhodobé perspektivě a v průběhu krize. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 978-80-7416-114-8.

SOKAČOVÁ, Linda. 2014. Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-0-5.

STEINICHOVÁ, Ladislava. 2010. Zákon o zaměstnanosti: komentář. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-501-4.

ŠIMANDLOVÁ, Nikola, ed. 2014. Výzkum překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+ a pečujících osob ve skupině 50+. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-2-9.

## Internetové zdroje

BARRACKS, BRIGHTON & HOVE WOOD RECYCLING PROJECT PRESTON. 2014. About Us. woodrecycling. [Online] 15. 6 2014. [Cit. 1. 4. 2017.] Dostupné z: <https://www.woodrecycling.org.uk/about>.

BERÁNKOVÁ, Kateřina. Tisková zpráva. 2017. ÚP ČR loni podpořil v rámci APZ téměř 21 tis. uchazečů nad 50 let [Online]. Praha, 6. 3. 2017 [Cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2017/03/2017\\_03\\_06\\_tz\\_50plus\\_brezen\\_2017.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2017/03/2017_03_06_tz_50plus_brezen_2017.pdf).

BUJÁRKOVÁ, Kateřina. 2015. Soudobé sociální souvislosti zaměstnávání lidí 50+ [online]. [Cit. 7. 4. 2017.]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/162265>. Vedoucí práce Igor Tomeš.

ČSÚ. 2017. Struktura uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce – podle vzdělání, věku a délky nezaměstnanosti (stav k 31. 12.). [online]. [Cit. 8. 4. 2017.]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM10&str=v172&c=v3~3\\_\\_RP2016&v=v166\\_\\_null\\_\\_null\\_\\_null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM10&str=v172&c=v3~3__RP2016&v=v166__null__null__null).

FRONKOVÁ, Veronika. 2015. Možnosti kariérního poradenství pro dlouhodobě nezaměstnané [online]. [Cit. 16. 3. 2017.]. Dostupné z: <https://czu.cz/webapps/zzp/detail/183475>. Vedoucí práce Jitka Jirsáková.

HAVEROVÁ, Martina. 2013. Sociální podnikání v Itálii. České sociální podnikání. [Online] 17. 4. 2013. [Cit. 1. 4. 2017.] Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/clanky/642-socialni-podnikani-v-italii>.

KUPERUS, H., STOYKOVA, P., RODE, A. 2011. Baseline Study. Brusel: ESF-Age Network. [online]. [Cit. 7. 4. 2017.]. Dostupné z: [https://www.esfage.isfol.it/mod/file/download.php?file\\_guid=2384](https://www.esfage.isfol.it/mod/file/download.php?file_guid=2384).

MPSV. 2017. Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020 [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg\\_zam\\_2020/strategiepz2020.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf)

SVOBODOVÁ, Pavla. 2012. Finanční zdroje sociálních podniků - vize a realita [online]. 2012 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/111590>. Vedoucí práce Marie Dohnalová.

TESSEA. 2017. Principy a definice: České sociální podnikání. České sociální podnikání. [Online] [Cit. 28. 3. 2017.]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.

VOREL, Tomáš. 2014. Problematika inkluze osob starších 50 let v České republice [online] [Cit. 7. 4. 2017.]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/88259>. Vedoucí práce Jířina Ondrušová.

YUNUS, Muhammad. 2017. Seven Principles: Yunus Centre. Muhammad Yunus. [Online] [Cit. 28. 3. 2017.] Dostupné z: <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles>.

### **Použité zákony:**

Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

Zákon o důchodovém spoření č. 426/2011 Sb.

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Směrnice č. 2014/24/EU



## **Příloha č.1: Business plán**

### **Úvod**

Jak je již uvedeno výše, v rámci diplomové práce vznikl business plán pro kavárnu CouchCoffee, která by fungovala jako sociální podnik. Jedná se o projekt, který se snaží podpořit nezaměstnané 50+ vytvořením společensky účelných pracovních míst v souvislosti s reintegrací na otevřený pracovní trh.

Většina údajů je vyvozena z reálných dat a zbylé jsem podle svých předpokladů a odhadů vypočítala. Uvedené ceny jsou odvozené od velkoobchodního ceníku Mamacoffee a ceníku Kavárny Kino v Liberci.

Jelikož se jedná o business plán sociálního podniku, uvádím zde hlavní odlišnosti od běžného podniku, a to dle organizace P3, která vytvořila „Manuál podnikatelského plánu sociálního podniku“:

- společensky prospěšný cíl vysvětlení motivace
- proč podnikáte sociálně větší důraz na spolupracující organizace a na provázanost s místní komunitou
- specifika řízení/vedení znevýhodněných zaměstnanců
- snaha o větší zapojení všech zaměstnanců na chodu podniku
- citlivé využívání toho, že se jedná o sociální podnik, v marketingu
- popis naplňování principů sociálního podniku v praxi – většinou se jedná o samostatnou část podnikatelského plánu, kde stručně popíšete konkrétní způsob naplňování sociálního, ekonomického, environmentálního a místního principu (některé informace zde zopakujete nebo u nich odkážete na jiné části plánu)

## Popis společnosti

### Základní informace:

Název společnosti: CouchCoffee, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezením

Sídlo společnosti: Křesomyslova 1439/7, Praha 4

Kontaktní osoby: Lenka Holasová, Monika Soudková

DPH: Společnost není plátcem DPH

Otevírací doba kavárny: po–pá 8:00–20:00

so–ne 10:00–22:00

Počet míst k sezení: 35

Společnost CouchCoffee je nová kavárna, která by vznikla jako s. r. o. Byla by však založena na principech sociálního podnikání:

<b>PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU</b>	<b>1. Sociální prospěch</b>	<b>2. Ekonomický prospěch</b>	<b>3. Environmentální a místní prospěch</b>
<b>Obecná definice: Veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</b>	1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.  1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.	2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. 2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli. 2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech. 2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika. 2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. <i>asset lock</i> ). 2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity. 2g) Trend směrem k placené práci.	3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.  3b) Využívání přednostně místních zdrojů.  3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.  3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.

Cílem CouchCoffee je spojit dobrou fair trade kávu s příjemným prostředím a s možností podpory dlouhodobě nezaměstnaných osob ve věku 50+.

Sociální podniky jsou v dnešní době v rozmachu a i možnosti financování jsou přijatelné díky grantům různých společností a nadací (např. Česká spořitelna, O2 Telefonica, T-Mobile, Vodafone, ČEZ) a díky operačním programům Evropského sociálního fondu Evropské unie.

V současné době existuje spousta sociálních podniků v rámci gastronomie. Avšak tyto sociální podniky jsou zaměřeny na zaměstnávání osob se zdravotním postižením a zatím neexistuje jediný se zaměřením na osoby 50+. Můžeme se setkat s cílovou skupinou dlouhodobě nezaměstnaní. Do této skupiny však pouze výjimečně spadá i osoba 50+. Nejčastěji se zde nacházejí osoby z etnické menšiny, osoby po výkonu trestu, ale i duševně nemocní.

Naším záměrem by bylo zacílení zvláště na skupinu dlouhodobě nezaměstnaných 50+. V dnešní společnosti mají tyto osoby po propuštění z práce velký problém najít nové uplatnění na trhu práce. Po delší době bez práce ztrácejí pracovní schopnosti, návyky a celkově motivaci k znovunalezení práce. Nezaměstnanost jedince má však klíčový dopad na jeho celkový životní styl. Často se jedná o jednu z příčin chudoby až možného bezdomovectví, sociálního vyloučení, duševního onemocnění (deprese, úzkost), drogové či jiné závislosti apod.

Zaměstnavatelé často argumentují, že starší pracovníci jsou unavení, jejich zdravotní stav, fyzické i mentální schopnosti se s postupujícím věkem zhoršují, a to má negativní vliv na jejich pracovní výkon. Zhruba od 40. roku života (jiní autoři uvádějí i pozdější věk) se začíná projevovat určitý pozvolný úpadek v oblasti fyzické a psychické výkonnosti. Počínající zdravotní komplikace a pokles výkonu organismu může mít vliv na pracovní výkon. Na stejném místě je ovšem nutné dodat, že tento úpadek je pozvolný a že na pracovní výkonnosti se projevuje spíše v individuálních případech, a to především u fyzicky náročných profesí, zatímco u profesí založených na vědomostech a zkušenostech se může pracovní výkon dokonce zvyšovat díky zkušenostem a schopnostem komplexní analýzy dat, byť v mnoha ohledech v pomalejším tempu, což jsou atributy přisuzované právě skupině osob 50+.

Počet jedinců v této skupině se stále zvyšuje (v dnešní době tvoří až 30 % všech nezaměstnaných) a je potřeba vytvořit tréninkové místo, které podpoří tuto ohroženou skupinu a zároveň tak nabídne služby, které budou potřebné pro širší společnost.

Pro tyto osoby by společnost CouchCoffee měla speciální program reaktivizace a následného zapojení na trh práce. Vznikly by tak pro ně pracovní místa (společensky účelná pracovní místa na maximální dobu 2 let), která by sloužila pro opětovné osvojení pracovních dovedností a schopností, přičemž by docházelo k přímé pomoci od vlastníků společnosti, a to ve třech úrovních.

První úroveň by byla zaměřena na psychologickou pomoc a vyrovnání se s dlouhodobou nezaměstnaností a na případnou psychoterapii.

Druhou úroveň by tvořilo koučování, které by obsahovalo i vzdělávání. Toto vzdělávání by bylo zaměřeno na přípravu k sestavení životopisu, motivačního dopisu i nácvik pracovního pohovoru.

Třetí sféra by se soustředovala na hledání nového pracovního místa, nejlépe v jejich oboru. Pokud by však tato možnost nebyla realizovatelná (požadavky na dodělání vysokoškolského vzdělání atd.), snažily bychom se těmto osobám pomoci najít jejich nové uplatnění dle zájmů a dovedností.

Pracovat v kavárně není samozřejmě pro každého, avšak náš program s cílem najít do dvou let uplatnění na trhu práce, nejlépe v jejich oboru, patří mezi jednu z velkých motivací začít pracovat v našem sociálním podniku. Tento plán vnitřního chodu kavárny má i potenci ovlivnit okolí místa projektu.

V prostorách kavárny bychom chtěly provádět kulturní, společenské, vzdělávací a volnočasové mezigenerační aktivity. Prostor by tak byl otevřen například přednáškám pro veřejnost na téma hledání nové práce a jak zaujmout životopisem, dluhové poradenství a zadlužení, deprese a úzkost, ageismus a age management. Dále bychom pořádaly lekce angličtiny, němčiny a počítačový kurz.

Zatím se jedná o společnost, která nemá prostory, kde by mohla začít.

#### Kritéria pro provozovnu:

- prostory pro 35 lidí, ideální velikost je od 50 m<sup>2</sup> do 70 m<sup>2</sup>;
- možnost zahrádky, nebo úprava oken – francouzská, které je možné v případě hezkého počasí celé otevřít;

- velká okna pro prezentaci kavárny – průhled zvenčí dovnitř kavárny může zaujmout příjemným interiérem;
- v případě kapacity 35 lidí je povinnost mít k dispozici 4 toalety pro zákazníky a 1 toaletu pro personál;
- prostory zkolaudovány pro hostinskou činnost, abychom se vyhnuly vysokým poplatkům za schválení od památkářů, stavebního úřadu, hasičů a hygieny.

Tato kritéria charakterizují prostory požadované pro naši společnost. V případě, že taková kritéria provozovny nebudou dostupná, otevřely bychom provozovnu v menších prostorách s kapacitou dvaceti lidí či méně, ale s možností budoucího rozšíření. V letních měsících lidé především vyhledávají kavárny a vinárny se zahrádkou nebo velkými okny, proto druhé kritérium považujeme také za důležité. Neustoupily bychom ani z požadavku zkolaudovaných prostorů, protože náklady na kolaudaci jsou velmi vysoké, a navíc i časově náročné.

V rámci konzultace se zástupcem starostky Prahy 3 jsme dostaly nabídku prostorů v budoucí novostavbě vedle budovy plně kancelářských prostorů, ve které sídlí okolo 25 firem a v roce 2018 bude sídlit okolo 55 firem. Jelikož se jedná o sociální podnik s možností zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných, Praha 3 také navrhla možnosti rekonstrukce dosavadních prostorů s příslibem nízkého nájmu v maximální částce 2000 Kč či krátkodobý pronájem prostorů Nákladového nádraží Žižkov.

S možností provozovny v novostavbě, jež má nyní před dokončením prodáno více jak 75 % bytů, vnímáme jako zajímavou možnost provozovny, a tudíž s ní budu dále pokračovat v business plánu jako naším sídlem (více ve SWOT analýze). Tím je i stanoveno naše založení podniku až na duben 2018. Toto pozdější datum je i ovlivněno nově zavedeným EET. Rády bychom věděly, jaký bude mít dopad na podnikání malých podniků, zda se bude měnit jeho výklad či bude nakonec zrušen. Po zkušenostech v Německu a Chorvatsku raději počkáme na vývoj tohoto fenoménu.

Vlastníky CouchCoffee bych byla já a moje kolegyně Monika Dudová. Jako spolužačky na vysoké škole máme společný cíl pro reintegraci osob 50+ na otevřený trh práce. Výhodou naší spolupráce je odlišné zaměření praxe. Kolegyně právě dodělává pětiletý kurz psychoterapie, jenž by byl jedním z úrovně podpory zaměstnanců. Mé zaměření je více manažerské a poradenské. Jelikož tuto ideu sociálního podniku spojilo i několik dalších osob,

měly bychom tak dobrovolnickou podporu, a to v couchingu, účetnictví, obchodním a občanském právu a v marketingu.

V založení sociálního podniku či v podnikání ani jedna z vlastníků společnosti zkušenosti nemáme. S rozjezdem podniku by nám pomohli již úspěšní podnikatelé v gastronomii. Další oporu máme i v organizacích, které se zabývají ageismem, Age managementem (např. Alternativ plus), sociálním podnikáním (např. České sociální podnikání) a dalšími činnostmi (např. Social Impact Hub).

## **Naplňování principů sociálního podnikání**

Společnost Couchcoffee sleduje společensky prospěšné cíle:

- a) podnikat podle principů sociálního podnikání,
- b) přispět k zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných ve věku nad 50 let,
- c) zvýšit zájem o cílovou skupinu dlouhodobě nezaměstnaných

## **Sociální prospěch**

Sociální prospěšnost bude dosahována zaměstnáváním sociálně znevýhodněných osob v minimálním podílu 30 % personálu (v přepočtu na plně zaměstnané). Se zaměstnanci z cílových skupin bude uzavřena pracovní smlouva, příp. dohoda o pracovní činnosti. Tyto osoby budou zaměstnané v maximální době 2 let. Pokud však osoby nenajdou uplatnění na trhu práce, uděláme maximum pro jejich zaměstnávání v podniku alespoň na dohodu o provedení práce či v rámci úspěchu podniku a jeho dalšího rozkvětu, pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

V případě specifických potřeb zaměstnanců budou vytvářeny odpovídající pracovní podmínky. Půjde zejména o možnost zkrácené pracovní doby a pružné pracovní doby (tam, kde to provoz dovolí), dále supervize, intervize a další vzdělávání dle jejich zájmů a potřeb.

Všichni zaměstnanci budou informováni o chodu podniku a naplňování jeho společensky prospěšných cílů a budou se moci přiměřeně podílet na rozhodování o dalším rozvoji jednotlivých podnikatelských aktivit. Zakladatelky podniku budou v denním kontaktu se všemi pracovníky, neboť jejich pracoviště bude v kavárně, tedy ve stejných prostorách.

## **Ekonomický prospěch**

V souladu s principy sociálního podnikání bude případný čistý zisk z více než 50 % využíván pro další rozvoj Couchcoffee. Je to pro nás snadný požadavek, protože tak jako tak chceme naplňovat společensky prospěšné cíle veškeré podnikatelské činnosti. Zbývající zisk by byl využit pro rozšíření nabídky kavárny, zvýšení platu zaměstnanců či do rezervy podniku.

Zisk chceme přednostně reinvestovat do dalšího vybavení podniku. Může jít například o chladicí vitrínu, pro větší projekt i možnost vybudovat vlastní kuchyni.

Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích bude na počátku podnikání vyšší, avšak vybudováním vlastní kuchyni se procentuální podíl tržeb z prodeje přesune do vlastní výroby a vlastních služeb. Dlouhodobým cílem Couchcoffee je i soustavná ekonomická aktivita bez finanční podpory dárců, sponzorů a dotací.

### **Environmentální prospěch**

Podnikání Couchcoffee bude přiměřeně zohledňovat environmentální aspekty výroby a spotřeby. Sociální podnik bude podporovat místní producenty a ekologické výrobky (v rámci možností zvláště pak podporu výrobků sociálních podniků); preferovat ekologické produkty a marketingově je podporovat; vytvořit a respektovat ekologickou firemní politiku (třídění odpadů, recyklace, používání ekologických produktů); minimalizovat odpady; dbát o ochranu přírodních zdrojů a propagovat ekologicky šetrný životní styl.

### **Místní prospěch**

Prospěch místní komunity je to, co nás trvale zajímá. Kromě nákupů vybavení a kávy se budeme orientovat na místní odběratele a místní potřeby. V rámci předběžné domluvy by kavárna vznikla na Praze 3, kde nyní od března začne rekonstrukce Koněvovy a na ní navazující Husitské ulice. Okolí zpříjemní nový mobiliář, vysázené stromy a širší chodníky. Na tuto potřebu budeme navazovat i my, a to nabídkou workshopů, kurzů a seminářů pro místní obyvatelé. Nabídka pro místní je vypsána níže.

Budeme také přednostně zaměstnávat místní obyvatele a spotřební zboží nakupovat od místních dodavatelů. Je domluvena spolupráce s Mamacoffee.



## **Produkt a podstata podnikání**

### **Vymezení produktu**

Produkty tvoří veškeré kávové nápoje, které bude kavárna nabízet. Aby bylo docíleno požadované kvality kávy, byla vybrána česká pražírna Mamacoffee, která kromě vysoké kvality klade důraz na přímý kontakt s farmáři v zemích, kde se káva pěstuje.

Samotnou přípravu kávy budou mít na starosti zaměstnanci, kteří prošli baristickým kurzem přípravy kávy pod záštitou Mamacoffee (a to zcela zdarma při odběru kávy ročně v celkové hodnotě 20 000 Kč, tedy průměrně 1 667 Kč za měsíc). Další produkty, které se budou nabízet v kavárně, jsou sepsány v operačním plánu.

### **Popis produktu**

Kávový nápoj v průměrné hodnotě 37,5Kč.

Průměrná cena je vypočtena z cen Kavárny Kino v Liberci. Uvedené ceny však nejsou s DPH. Podle zákona o dani z přidané hodnoty je podnikatel povinen platit DPH, pokud jeho obrat za posledních 12 měsíců přesáhne částku 1 000 000 Kč. Tuto částku však kavárna této velikosti nedosáhne, rozhodně ne v prvních letech podnikání.

Espresso	30 Kč
Espresso (s mlékem)	35 Kč
Macchiato	40 Kč
Cappuccino	40 Kč
Americano (s mlékem)	35 Kč
Café latte	45 Kč
<b>Průměr</b>	<b>37,5Kč</b>

### **Vymezení nákladů na činnost**

Počáteční kapitál na vybavení kavárny byl stanoven sponzorem na max. částku 160 000 Kč. Nábytek a doplňky jsou tak získávány od dárců či z bazarů nebo „za odvoz“. Uvedené ceny jsou tedy mnohem nižší než pořizovací ceny nového nábytku. Ceny kavářenského příslušenství a doplňků jsou stanoveny dle velkoobchodního ceníku Mamacoffee. Do výpočtu nepočítáme náklady na zřízení s.r.o., které činí minimálně 20 000 Kč za zřízení a počáteční vklad minimálně 20 000 Kč, aby společnost měla určitou hodnotu (i když je možné založit s.r.o. s vkladem 1 Kč). Souhrnnou částku 40 000 Kč by zaplatily zakladatelé společnosti z vlastních zdrojů.

Jelikož kavárna funguje jako sociální podnik, zažádaly bychom městskou část o nájemní smlouvu za symbolickou částku (max. 2 000 Kč měsíčně, a to z důvodu co nejnižších nákladů).

Mzdy jsou uvedeny pro dva zakladatele sociálního podniku na hlavní pracovní poměr. Po dobu 3 let zakladatelé podniku budou brát minimální mzdu, tedy 11 000 Kč.

Dále by v kavárně pracovali na hlavní pracovní poměr 3 zaměstnanci. Jednalo by se však o společensky účelná pracovní místa (dále jen SÚPM). Příspěvek na SÚPM, které zaměstnavatel vyhradil pro konkrétního uchazeče o zaměstnání, se poskytuje formou částečné nebo plné úhrady vyplacených mzdových nákladů na tohoto zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění.

Při zřízení nebo vyhrazení SÚPM přihlíží Úřad práce České republiky zejména s ohledem na situaci na trhu práce v místě vzniku nově zřízeného nebo vyhrazeného pracovního místa, ke kvalitě podnikatelského záměru a k požadavkům na kvalifikaci a praxi u takto zřizovaného místa. V tomto výpočtu budeme předpokládat částečnou úhradu, a to 60 %.

#### Mzdy

zaměstnanecký poměr	mzda	zdravotní pojištění (9 %)	sociální pojištění (25 %)	odvody celkem (34 %)	celkem náklady na osobu	počet osob	celkem
HPP (zakladatelé)	11 000 Kč	990 Kč	2 750Kč	3 740 Kč	18 480Kč	2	36 960 Kč
HPP (SÚP)*	11 000 Kč	–	–	–	4 400 Kč	3	13 200 Kč
<b>Celkem</b>							<b>50 160 Kč</b>

\*částky uvedené za předpokladu úhrady mzdových nákladů ve výši 60 %

#### Fixní náklady

##### Jednorázové (pořizovací)

Kávovar	69 500 Kč
Mlýnek	16 300 Kč
filtr pod kávovar	5 320 Kč
lednice malá	3 990 Kč
výrobník ledu	5 500 Kč
lednice velká	5 990 Kč
regály ve skladu	5 000 Kč
stolky a židle	14 520 Kč
Doplňky	3 000 Kč
Nádobí	13 000 Kč
malé spotřebiče: mixér, rychlovarná konvice, vysavač	10 000 Kč
kasa, trezor	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>157 120 Kč</b>

## Měsíční

Mzdy	50 160 Kč
nájem prostoru kavárny	2 000 Kč
energie a voda	8 000 Kč
internet, telefon	1 020 Kč
Guatemala káva	1 667 Kč
Zásoby spotřeb. produktů (mléko atd.)	1 500 Kč
odpad (ASA)	420 Kč
Pojištění	1 000 Kč
čisticí prostředky atd.	1 500 Kč
spotřební produkty jiného typu (toaletní papír, ubrousky, mýdlo atd.)	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>68 267 Kč</b>

## Variabilní náklady

Variabilní cenu uvádím v průměrné ceně za výrobu kávy. Průměrnou cenu jsem vypočítala z přehledu stávající Kavárny Kino v Liberci. V ceně jsou zahrnuty náklady kávy, vody, energie i mléka.

Espresso	7,01 Kč/kus
Espresso (s mlékem)	7,51 Kč/kus
Macchiato	8,26 Kč/kus
Cappuccino	10,76 Kč/kus
Americano (s mlékem)	7,51 Kč/kus
Café latte	14,51 Kč/kus
<b>Průměr</b>	<b>9,3 Kč/kus</b>

## Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu je tomto případě počítána pro čisté náklady bez zisku pro zakladatele s. r. o. Analýza bodu zvratu je vypočítána na měsíc, jelikož v kavárně se zisk nejčastěji počítá měsíčně, a to s ohledem na špatné a dobré měsíce. Do fixních nákladů nepočítám dlouhodobý hmotný majetek, jenž by byl pořízen ze sponzorského daru, a tudíž by pro kavárnu nepředstavoval přímé náklady. Fixní náklady jsou tedy omezeny pouze na měsíční náklady kavárny.

TR – celkové výnosy

TC – celkové náklady

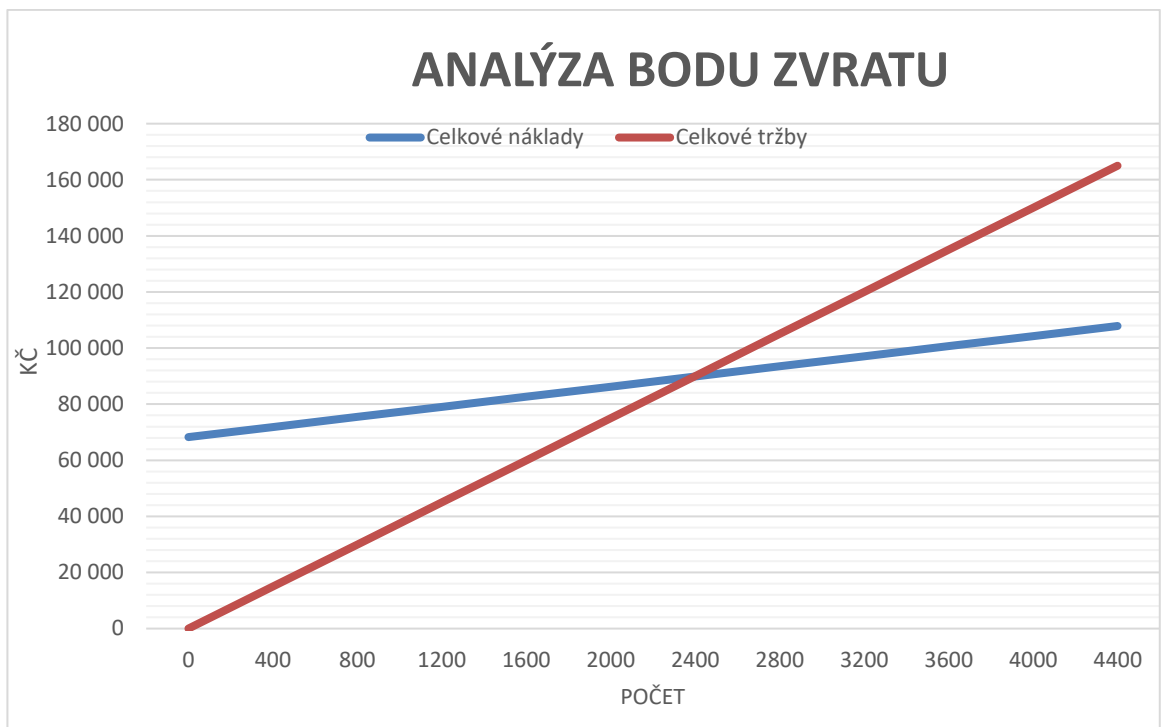
FC – fixní náklady

VC – variabilní náklady

P – cena za jednotku, Q – počet jednotek

AVC – průměrné variabilní náklady za jednu jednotku

$$\begin{aligned} TR &= TC \\ P \times Q &= FC + VC \\ P \times Q &= FC + (AVC \times Q) \\ (P - AVC) \times Q &= FC \\ (37,5 - 9,3) \times Q &= 68\ 267 \text{ Kč} \\ \underline{\underline{Q = 2420}} \end{aligned}$$



## Marketing plan

### Marketingová analýza

V současné době dochází k růstu spotřeby kávy jak ve světě, tak v České republice. Tomuto faktu nasvědčuje také počet nově vznikajících kavárenských zařízení, a to zvláště v Praze. Nejvíce kaváren se nachází na Praze 1 a Praze 2. Praha 3, zvláště čtvrť Žižkov, je proslulá svými hospodami, nikoliv kavárnami. Avšak v současné době existuje skupina či generace „pražské kavárny“, která pomalu prochází i do dalších částí Prahy. I když je Žižkov proslulý svými hospodami, právě příležitosti pro otevření kavárny vzbuzuje u obyvatel této městské části i určitou poptávku (vycházíme-li ze seznamu firem a anket mezi obyvateli).

Se spotřebou vína je to podobné jako s kvalitní kávou. Jeho spotřeba trvale stoupá. Trendem poslední doby je, že velká část převážně mladých lidí přechází od konzumace piva ke konzumaci vína. S touto informací bychom zvláště dále pracovali v operačním plánu, kdy bychom chtěly později do nabídky zahrnout i vína a další alkoholické nápoje.

Kavárna svojí nabídkou bude cílit především na lidi, kteří si rádi dopřávají pouze kvalitní kávu, jídlo z kvalitních surovin a nápoje z nejlepších zdrojů. Lze tedy říci, že cílovým segmentem budou lidé ze střední až vyšší vrstvy. Svoji nízkou cenou produktů můžeme však oslovit i osoby na hranici střední vrstvy.

Cílový segment se vyznačuje tím, že:

- preferuje kvalitní kávu;
- kvalitně a zdravě se stravuje;
- rád ochutnává nevšední kombinace chutí;
- vyhledává moderní a čisté prostředí;
- hledá na internetu recenze o dobrých podnicích, které následně navštěvuje;
- rád vyzkouší něco nového, trochu odlišného od ostatních kaváren;
- zajímá se o dění ve společnosti a rád by pomohl (a to neaktivně);
- postrádá na Žižkově svoji oblíbenou kavárnu.

## Profil klienta

Klientelu tvoří občané města Prahy, zvláště obyvatelé městské části Praha 3. Jelikož kavárna vznikne v novostavbě, je určena zvláště pro rodiny a mladé páry. Spolu se zaměstnanci vedlejšího kancelářského komplexu a blízkého hotelu by tyto skupiny mohly tvořit naši klientelu. Proto bychom chtěly otevřít kavárnu nekuřáckou s možností předzahrádky a po možném rozšíření nabídky se zaměřit na zdravou i vegetariánskou kuchyni, zvláště sladké a slané pokrmy, polévky, které bychom objednávaly. V prvotním plánu totiž nepočítáme s rozšířením kavárny o kuchyň pro její vysoké prvotní náklady.

Pro klienty z vedlejšího kancelářského komplexu bychom se zaměřily na kávu take-away a možné bagety či saláty, polévky jako polední menu. Jelikož jsme sociální podnik, pokusily bychom se domluvit s vedením firem, zda by nechtěly podpořit sociální podnik (a tím si mohly jako dárci odečíst určité finance z daní) a zaplatily by tak svým zaměstnancům polovinu poledního menu či pokrm a kávu dle jejich vlastního výběru.

Jelikož se jedná o sociální podnik, rády bychom nabízely levnější kávu oproti konkurenci a tím i oslovily naše klienty jako rodiny s dětmi, případně studenty.

Reakci klientů na naše zaměstnance si nedokážeme představit. Přesto předpokládáme, že právě změnu ve věkovém průměru obsluhujícího personálu, jelikož ve většině kaváren převažuje velmi mladý personál, může cílová skupina zákazníků vnímat jako zpestření na trhu. Dále se nabízí i možnost, že by starší pracovníci z firem mohli ocenit naši ideu a podpořit ji právě zakoupením kávy. Pro tyto příležitosti bychom měly i sponzorskou akci „dárcovská káva“, kdy by zákazníci platili o 10 Kč dražší kávu a tyto peníze by šly na podporu našeho sociálního podniku.

## Soutěž

Na Praze 3 ve čtvrti Žižkov se nachází 24 café barů, z nichž pouze jedna kavárna se zaměřuje na fair trade kávu. Ostatní café bary jsou spíše hospody či vinárny, které mají odlišný koncept zákazníků i otevírací dobu.

Konkurentem by nám byla tedy kavárna s názvem Coffee Imrvére, jež je rodinným podnikem s kapacitou sezení 15 osob.

*„Naše nekuřácká kavárnička se nachází přímo na Olšanském náměstí naproti rotundě svatého Rocha. Nabízíme 100% arabiku z první Fairtrade pražírny v ČR – od Mamacoffee.*

*Ta vám garantuje vždy čerstvě pražená zrnka, proto se můžete těšit na maximální požitek z chuti a výrazného aroma. Ke kávě si můžete vychutnat domácí poctivé quiche, polévku, panini, koláče, bábovky a další malé dobroty od nejlepších prodejců z farmářských tržišť, či z naší kuchyně. Jidelní lístek se bude měnit podle sezonní nabídky surovin, takže vás každou chvíli čeká něco nového na ochutnání.“*

Tato kavárna je o polovinu menší než naše provozovna, tudíž můžeme konkurovat při pořádání oslav, porad, schůzek. Coffee Imrvére nemá otevřeno o víkendu, zato my budeme mít otevřeno celý víkend. Jak konkurent, tak naše kavárna má hlavního dodavatele Mamacoffee. Ta má však přes 25 druhů kávy, tudíž záleží dále na zákazníkovi, jakou kávu raději ocení.

Coffee Imrvére se od nás liší také svojí vlastní kuchyní. Tu však budeme mít zajištěnou později spolehlivým a dobrým dodavatelem. Tohoto dodavatele budeme vybírat ze sociálních podniků, abychom i my podporovaly další sociální projekty. Nebudeme tak poutat klienty na domácí kuchyni, ale na výbornou kuchyni s dobrou myšlenkou.

### **Marketingová strategie**

Na počátku podnikání je nejdůležitější oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků. Před otevřením kavárny polepíme výlohu reklamou, která ponese kromě fotografií text ve smyslu: „Už brzy poznáte něco nového!“ Upozorníme tak zákazníky, že se otevírá skvělá kavárna.

V dnešní době je nepostradatelným marketingovým nástrojem internet. Webové stránky jsou stále aktuálním zdrojem komunikace přes internet. Stránky budou nabízet pouze základní informace. Na hlavní straně bude sepsána naše vize, čím jsme výjimeční a co od nás může zákazník očekávat. Dále zde bude uveden kontakt, otevírací doba, fotogalerie a bude zde představen pracující personál. Představením pracujícího personálu upozorníme i na jejich životní příběh, a tak oslovíme i možného budoucího zaměstnavatele.

Dále bude pro nás velmi důležitý viditelný odkaz na facebookové stránky, které budou základem naší komunikace se zákazníky. Webové stránky, které si necháme naprogramovat od našich přátel zadarmo, budou jednoduché, přehledné na bezplatném portálu. Další změny si už budeme provádět samy, protože informace se nebudou měnit příliš často.

Veškerá komunikace se zákazníkem bude probíhat přes Facebook. Existuje i speciální školení „Jak na firemní Facebook“, kterým bychom jako zakladatelky chtěly projít. Na Facebook budeme vždy uvádět aktuální novinky ze zákulisí kavárny, fotky kávy, fotky z akcí přednášek a další.

Za velmi důležitý zdroj reklamy považujeme oslovení blogerů/blogerek, foodbloggerů a českých youtuberů, kteří mohou dále ovlivnit mladé zákazníky. Blogeři navštíví kavárnu, napíší vlastní hodnocení a k tomuto hodnocení se budou moct přidat další zákazníci. Uvedly bychom naši kavárnu i na TripAdvisor a další portály doporučující kavárny v okolí.

Jako další možnost propagace bychom využily „Knihu kaváren“, která doporučuje nejlepší kavárny v České republice. Zakoupením této knihy má pak osoba v každé kavárně nápoj zdarma. Tato možnost propagace je bez finančních nákladů, jelikož se jedná o oboustrannou podporu knihy a kavárny, a tudíž je řešena bezplatně.

Jelikož chceme využívat prostor i pro aktivity vhodné pro veřejnost, chtěly bychom na sebe upoutat i zajímavým doprovodným programem naší kavárny. Kromě speciálních přednášek a kurzů bychom chtěly minimálně jednou za tři měsíce vytvořit vernisáž či nákupní výstavu obrazů. Pro podporu i dalších ohrožených skupin ve společnosti a také pro zvýšení povědomí o sociálních podnicích bychom jednou měsíčně vytvořily bazar knih, oblečení a doplňků. Celý výtěžek bazaru by šel na daný sociální podnik či neziskovou organizaci. Pokud by to velikost kavárny umožňovala, snažily bychom se alespoň jednou za dva týdny pořádat koncert, autorské předčítání knihy, diskuze s celebritami, sportovci, umělci či odborníky, promítání studentských filmů, zajímavých mezinárodních projektů atd.

Z vlastní zkušenosti víme, že „world of mouth“ marketing je v gastro provozovnách velmi účinný. Lidé si často povídají, jaký podnik navštívili, co si dali dobrého a jak se jim líbilo prostředí. Pro provozovatele kavárny neexistuje nic lepšího než dobré hodnocení přímo od hostů. Někteří lidé si vybírají kavárny a restaurace podle obsazenosti lidí. Stále obsazenou kavárnu považují za záruku kvality. Proto v prvním měsíci podnikání oslovíme všechny naše kamarády, známé a příbuzné, které využijeme jako náš komparz, a navodíme tak umělou oblíbenost kavárny. Na oplátku od nás dostanou kávu zdarma.

Pro udržení našich zákazníků využijeme věrnostní karty „každá 10. káva zdarma“. Později bychom však chtěly vytvořit věrnostní program, který bude spočívat ve sbírání korun na klubovou kartu. O klubovou kartu může zákazník požádat na provozovně, přičemž vyplní kartičku se jménem, příjmením, e-mailem a číslem dané klubové karty. Použitím této karty



při placení se zákazníkovi načte 10 % bez DPH z celé nákupní sumy na kartu a na účtence si může kontrolovat stav svých peněz na kartě. V případě, že bude mít na kartě dostatečnou částku, může si z ní objednat další kávu nebo jiný nápoj. Tímto zákazník získává v určitých intervalech nápoj zdarma.

#### SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kvalitní výběrová káva</li> <li>– Nízké ceny</li> <li>– Osobní přístup k zákazníkům</li> <li>– Příjemné prostředí</li> <li>– Dobrá lokalita na Praze 3</li> <li>– Nový koncept sociálního podniku s novou cílovou skupinou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Minimální zkušenosti s vedením podniku</li> <li>– Nenaplnění finančního plánu</li> <li>– Vysoké fixní a variabilní náklady</li> <li>– Neprofesionální zaměstnanci (možné i problémy s jejich zaměstnáváním)</li> <li>– Špatně zajištěný fundraising</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Žádná kavárna obdobného konceptu v blízkém okolí provozovny</li> <li>– Zvyšující se zájem o kvalitní kávu</li> <li>– Zájem o nový sociální podnik a jeho podporu</li> <li>– Změna prostředí (parky, bulváry) a nové bytové jednotky, kanceláře na Praze 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vznik dalších kaváren v okolí provozovny</li> <li>– Nezájem okolí o kavárnu, zájem spíše a hospody a restaurace</li> <li>– Zvýšení cen surovin</li> <li>– Finanční dopad EET</li> <li>– Zpřísnění hygienických předpisů</li> <li>– Změna politické orientace městské části Prahy 3</li> <li>– Sezonní výkyvy v návštěvnosti</li> </ul>

Dále uvádím seznam rizik.

Během doby podnikání se určitě dostaneme do nějaké krize. Abychom na ni byly co nejlépe připraveny a dokázaly ji zvládnout v co nejkratším termínu s co nejnižšími ztrátami, je zapotřebí si rizika vzniku definovat. Po jejich vymezení bychom měly navrhnout, jak jejich vzniku předejít, popř. jak danou situaci řešit, když nastane. Situace jsem seřadila podle závažnosti rizik.

#### **Nedostatek zákazníků**

Nedostatečný počet zákazníků je největším rizikem našeho podnikání, které může přivést podnik do finančních problémů. Nízké tržby by vedly ke snížení likvidity podniku, a tím pádem i k neschopnosti placení fixních nákladů. Je tedy zapotřebí zajistit dostatečný počet zákazníků. Nejvhodnějším řešením je zvýšit povědomí o kavárně a informovat zákazníky o kvalitě surovin a o možnosti příjemného posezení při dobré kávě atd. V případě

malé návštěvnosti bychom musely zvýšit výdaje na marketingovou činnost a zvolit vhodné komunikační kanály. Za nejdůležitější považuji oslovit blízké okolí, například reklamními letáky. Také bychom zvýšily výdaje na reklamu na Facebooku, který je velmi účinným nástrojem. Dále bychom se snažily spojit s foodblogery, kteří píšou recenze na podniky. Preventivním opatřením je stále vysoká úroveň kvality bez výkyvů. Jedinou naší jistotou je, že návštěvnost kaváren všeobecně neklesá.

### **Nenalezení vhodného prostoru**

Nalezení vhodného prostoru může trvat delší dobu, proto je dobré začít co nejdříve a v případě objevení vhodné nabídky mít připraven koncept, okamžitě prostor pronajmout a začít s budováním kavárny.

### **Špatné hospodaření**

Špatné hospodaření s finančními prostředky může vést až k platební neschopnosti, proto je třeba hlídat cash flow a stav zásob. Pokud tato situace nastane, musíme urychleně zjistit proč, zda máme vyšší náklady nebo jsou nízké tržby a fixní náklady musíme platit ze své kapsy. Jelikož se v pohostinství stává, že poptávka je sezonní, je potřeba s tím počítat.

### **Nová konkurence**

Je potřeba stále pozorovat a hlídat situaci kolem nás. Ze začátku, když je podnik nový, můžeme nalákat hodně zákazníků. Po čase se ale vrátí do svých již oblíbených kaváren, restaurací, odkud jsme je přetáhly, a může pak dojít k lehkému úpadku. Proto musíme neustále inovovat a překvapovat, aby se u nás zákazníci pořád cítili dobře.

### **Problémy s dodavateli**

Problémy s dodavateli nepovažuji za velké riziko, protože je budeme pečlivě vybírat, a to i na základě internetových recenzí. Může se ale stát, že se vyskytnou problémy, ty lze však jednoduše a rychle vyřešit, protože na trhu existuje mnoho dodavatelů pro restaurace a kavárny.

### **Špatné reference**

Jak již bylo řečeno výše, pro oblast gastronomie jsou reference velmi důležité, protože ovlivňují mnoho lidí. Abychom předešly špatnému hodnocení naší kavárny, musíme každou činnost provádět precizně a na sto procent. V případě špatné reference bych zkontaktovala nespokojeného recenzenta a projednala s ním jeho připomínky. Případně bych pak upravila

pravidla tak, aby se tato špatná reference znova neopakovala. Musíme být však připraveni i na kritiku, na kterou je dobré se připravit a absolvovat i určitý kurz komunikace se špatnou zpětnou vazbou. Pro tyto situace je vždy vhodné umět dobře zareagovat. Zákazník bude zjišťovat i naši reakci na tuto zpětnou vazbu.

### **Legislativní problémy**

Pro pohostinskou činnost jsou zákony velmi přísné a je důležité jakékoli změny hlídat. V případě, že dojde nějakým způsobem k porušení zákona, musíme okamžitě pracovat na odstranění případných chyb. V případě velkých změn v zákonech projednáme změny s najatým právnickým poradcem.

### **Nezájem lidí o tento koncept kavárny**

Toto riziko považujeme za velmi nízké, jelikož v dnešní době jakákoliv trochu odlišná kavárna má úspěch, obzvlášť v Praze. Kdyby se tento problém však vyskytl, řešila bych ho opět zvýšením povědomí o kavárně a o jejím konceptu, zdůraznila kladné stránky a vymýšlela nové akce, které by zákazníkům představily její kladné stránky.

### **Nekvalitní personál**

Ani nekvalitní personál nepovažuji za velkou hrozbu. V kavárně během pracovní doby zaměstnanců bude vždy přítomna jedna z vlastníků. Tím chceme zajistit i odborný dohled jako v tradičních tréninkových kavárnách. Počítáme s možnými problémy, jelikož se jedná o cílovou skupinu, která potřebuje obnovit pracovní dovednosti. Avšak v případě náznaků, že něco není v pořádku, budeme situaci okamžitě řešit buď pokáráním, nebo i propuštěním. Abychom předešly těmto problémům, zaměstnáme, pokud možno, takové lidi, u kterých si budeme jisti, že budou motivováni odvést dobrou práci a zároveň nebudou rušivým elementem v kolektivu. Pro tyto osoby bude potřeba neustálá motivace (a to i s individuálním přístupem), zvyšování sebedůvěry, navázání dobrého profesionálního vztahu atd.

### **Rodinné problémy, nemoc**

V případě těchto problémů bude zaměstnán zástupce, na kterého budou delegovány některé pravomoce. Vlastníci podniku se budou střídat a zastupovat, pokud však onemocní oba dva, zástupcem se může stát jimi pověřený zaměstnanec či jiná jimi pověřená osoba.

## **Management plan**

Na počátku bude manažerský tým tvořit pouze vlastníci.

Rozložení týmu bude na začátku vypadat následovně:

- 2 sociální terapeuti na HPP (může zastávat pozici provozního manažera nebo klíčového pracovníka);
- 3 baristé na HPP;
- 1 externí administrativní pracovník;
- 1 externí účetní;
- 1 externí právní poradce;
- 1 externí technik;
- dobrovolníci, praktikanti, stážisté.

Provozní manažer bude řídit komplexní provoz kavárny, tedy zajištění obchodu (nákup, plánování), marketing, fundraising a lidské zdroje. Provozní manažer by měl mít zkušenosti s vedením lidí, aktivní přístup a počítačové dovednosti na uživatelské úrovni. Ovládá alespoň jeden světový jazyk, komunikuje a vyjednává na vysoké úrovni, pro své zaměstnance je lídrem s přirozenou autoritou. Provozní manažer zajišťuje plynulý chod každodenního provozu kavárny. Vlastní platný zdravotní průkaz.

Tyto požadavky splňuji já, přičemž se svou spolumajitelkou zastávám klíčovou roli v celém podniku. Jako provozní manažerka budu také součástí každodenního dění v kavárně a budu dohlížet na přípravu a výdej kávy. V prvních letech podnikání budu vykonávat také funkci baristy a neustále se učit a dohlížet na ostatní baristy (obsahu), přičemž ponesu odpovědnost za výslednou kvalitu produktu. Budu spolu s druhou spolumajitelkou zajišťovat sociální terapii pro naše zaměstnance. Na starosti budu mít zvláště zajištění pracovní rehabilitace, individuální plán zaměstnanců atd.

Druhá spolumajitelka bude zastávat funkci klíčového pracovníka, psychoterapeuta, supervizora. Po dobu prvních 3 let bude také zastupovat baristu. Mezi hlavní požadavky bude patřit vysokoškolské vzdělání v sociální práci, psychologii či speciální a sociální pedagogice. Při zastávání funkce psychoterapeuta a supervizora požadujeme výcvik psychoterapie (pětiletý kurz), krizové intervence a supervize.

Mimo striktně vypsané funkce budeme nabízet i pomoc rodinným příslušníkům a základní sociální poradenství. Tudiž je potřeba vzdělání v sociální práci u obou vlastníků.

Jako spolumajitelky jsme si stanovily specifickou formu mzdy, a to takovou, že si budeme vyplácet po dobu prvních tří let minimální mzdu 11 000 Kč/měs. tak, abychom zpočátku zbytečně nevytvářely vysokou položku ve mzdových nákladech společnosti. Díky optimalizaci tohoto pracovního poměru budou tímto fixní náklady na mzdy přiměřené. Jako provozní manažerka budu pracovat denně osm hodin, přičemž budu zpočátku zůstat v kavárně i po pracovní době.

Cílem našeho projektu je také udržitelnost kavárny bez naší každodenní přítomnosti. Proto je nutné, abychom mohly předat naše povinnosti zodpovědným zaměstnancům. Tento cíl bych uvedla i jako dlouhodobý motivační faktor. Mezi stimulační faktory patří konzumace kávy a později i pokrmů zdarma. Jako další motivační faktor bych také uvedla pozdější podíl ze zisku kavárny. Jako sociální podnik však 50 % zisku jde zpět do podniku. To však nevnímáme jako překážku, ale spíše jako možný motivační prvek pro nové inovace a stále nové příležitosti k zlepšení naší kavárny.

Barista má na starost přípravu a výdej kávy dle našich standardů (obsluha kávovaru, mlýnku, mixéru atd.), práci na kase, servis a večerní úklid v prostorách kavárny. Na pozici barista jsou kladeny následující požadavky:

Zaměstnanci budou tvořit dlouhodobě nezaměstnaní ve věku 50 let a více. Bude se jednat o osoby přihlášené na úradech práce, které oslovíme nabídkou na společensky účelná pracovní místa.

Dalšími požadavky jsou: absolvování kurzu barista (příprava kávy), na použití a čištění všech zařízení na baru (kávovar, mlýnek, mixér), školení na hygienické minimum a bezpečnost při práci. Komunikuje na vysoké úrovni, znalost cizího jazyka výhodou. Vlastní platný potravinářský průkaz a zdravotní průkaz.

Barista pracuje na hlavní pracovní poměr, a to ve směnách krátký a dlouhý týden. Směny jsou však pouze ilustrační, jelikož nemáme prozatím představu, jak bude náročné pracovat s těmito lidmi. Je možné, že na začátku po dobu min. 1 měsíce bude zaměstnanec docházet pouze na 4 až 5 hodin denně. Do pracovní doby počítáme i školení a další programy (coaching, sestavení životopisu, psychoterapie atd.) určené pro naši cílovou skupinu.

Mezi hlavní motivační faktory bude patřit aktivní pomoc při hledání nového pracovního místa v jejich oboru, celková podpora při znovu osvojování pracovních dovedností, dále spropitné a možnosti dalšího vzdělávání.

Externí pracovníci na začátku podnikání budou zajištěni dobrovolnickou smlouvou. Výše vyjmenovaní budou zajištěni z našich blízkých a přátel.

Ostatní pomocníci budou zajištěni praktikanty a dobrovolníky. Ty chceme oslovit přes vysoké školy s humanitním zaměřením (zvláště obory sociální práce, sociální pedagogika, speciální pedagogika, psychologie a andragogika) či s ekonomickým zaměřením.

## Operating plan

Pro představu operačního plánu uvádím tabulku, kterou lze rozdělit na přípravnou fázi (tedy doba před otevřením), realizační (od průběhu zahájení provozu až do konce zkušebního provozu), vyhodnocující a provozní.

Všechny fáze jsou pouze odhadem a tvoří tak jednoduchou osnovu toho, co by se minimálně mělo připravit a s čím počítat do budoucna.

Vypracování podnikatelského plánu vč. důkladného průzkumu trhu	Min. 10 měsíců před otevřením
Administrativa spojená se získáním živnosti obou společníků	
Administrativa spojená se založením právnické osoby	
Založení facebookové stránky, první propagace kavárny, možnosti navázání kontaktů (fundraising, média atd.)	
Rozhodování o přesné lokalitě provozovny, pochůzky, kontakt s developerem, sjednávání podmínek spolupráce, nájemného atd.	Min. 6 měsíců před otevřením
Získání grantu či sponzorský dar na vybavení provozovny	
Úprava, rekonstrukce prostor provozovny, instalace, montáže	Min. 3 měsíce před otevřením
Nákup vybavení a uspořádání v provozovně	
Navázání kontaktu s dodavateli, sjednání podmínek spolupráce (suroviny, zboží, kontakt se školami pro praxi)	Min. 2 měsíce před otevřením
Vymyšlení a kompletní organizace marketingové kampaně	Měsíc před otevřením
Získání a výběr pracovníků (nejčastěji z úřadu práce na Praze 3, či z blízkých lokalit)	
Školení pracovníků – kurz barmanství, školení bezpečnosti atd.	Min. 14 dní před otevřením
Příprava provozovny k zahájení podnikání (interiér – konečné úpravy)	Týden před otevřením
Otevření kavárny pro novináře, sponzory, přátelé atd.	
Zkušební provoz	1 měsíc
Vyhodnocení zkušebního provozu	1-7 dní před zahájením provozu
Možné změny provozu po vyhodnocení zkušebního provozu	
Rozšíření nabídky o čaje a domácí limonády	3–6 měsíců od zahájení provozu
Rozšíření nabídky o malé sladké a slané pokrmy, dodavatelem sociální podnik	10–12 měsíců od zahájení provozu
Zhodnocení ročního příjmu, zjištění udržitelnosti podniku	Po roce od zahájení provozu
Rozšíření nabídky o vína a jiné alkoholické nápoje	
Sepsání výroční zprávy, nové žádosti o granty a dotace	
Zavedení platební brány	2. –3. rok podnikání

## **Financial plan**

Pro realizaci podnikatelského plánu je nutné mít představu o velikosti potřeby finančních prostředků. Pro založení právnické osoby a živnostenského listu jsme si jako zakladatelky vystavily částku 40 000 Kč, z toho 20 000 Kč tvoří základní kapitál s. r. o. Nově může mít s. r. o. jako základní kapitál pouze 1 Kč, avšak po poradě s právníkem je dobré vložit minimálně 20 000 Kč, aby právnická osoba působila věrohodně.

Zakladatelský rozpočet bude financován z grantu či sponzorského daru. Jako minimální částku jsme si stanovily 160 000 Kč, což tvoří částku podpory od Nadace O2. Tato částka Pokud bychom však získaly rozpočet vyšší, bylo by vybavení kavárny samozřejmě honosnější, zvláště prvotřídní kávovar a designové doplňky. Po konzultaci s manažerkou Mamacoffee nám byla vypočítána nejnižší částka pro založení kavárny 350 000 Kč, včetně rekonstrukce provozovny, nájmu a fixních nákladů na minimálně 3 měsíce a vybavení. Pro výpočet finančního plánu však využijí částky 160 000 Kč (přesněji dle výpočtu pořizovacích nákladů 157 120 Kč). Pro zajištění této částky máme v plánu zapojit se do grantů a dotací, viz níže. Pokud bychom však dostaly nižší částku grantu, zvolily bychom podporu od firem, a to zvláště bezplatné vybavení kavárny s logem firmy, pro pořádání bezplatných akcí firem v prostorách kavárny apod.

### **Granty a dotace:**

- Magistrát hlavního města Prahy
- Městská část Prahy
- Evropský sociální fond
- Norské fondy, Švýcarský fond
- Agentura CzechInvest
- Nadace České spořitelny (Erste Bank)
- Nadace ČEZ
- Nadace O2
- Minigranty Veolia
- Nadace T-mobile
- Nadace Vodafone
- Nadace Via



Po stanovení výše počátečních nákladů (na založení a vybavení kavárny) a po vypočtení předpokládané poptávky (a po následném zjištění výše potřebných zásob) lze sestavit rozvahu podniku. Na straně aktiv se nachází údaje o dlouhodobém, oběžném a finančním majetku. Dlouhodobý majetek zahrnuje všechny počáteční investice, kdy do hmotného majetku jsou zařazeny výdaje na nákup kávovaru a vybavení kavárny, které se dle definice „v podniku vyskytuje v relativně nezměněné podobě dobu delší než 1 rok“. Jedná se tedy o veškeré pořizovací náklady kromě nádobí a doplňků, jež patří do krátkodobého hmotného majetku. Kávovar je jako jediná položka nad 40 000 Kč a bude tak podléhat odpisům.

Pro sestavení rozvahy je nutné vyčíslit potřebu zásob. V prvních třech měsících se očekává menší počet zákazníků. Pro restaurační a kavárenské podniky je charakteristická nízká doba obratu zásob, proto pro zahajovací rozvahu uvažujeme zásoby na měsíc, které jsme odhadly na 15 000 Kč. Peněžní prostředky na bankovním účtu jsou vyčísleny na 205 000,- Kč (tvoří vyčíslení fixních nákladů na 3 měsíce zaokrouhlené na celé tisíce). Poslední oběžní majetek tvoří pokladna, která je vyčíslena na 5 000 Kč.

Finance na založení a vybavení podniku bychom se snažily získat od sponzora. Pokud by to však nebylo možné, snažily bychom se finance získat z vlastního rozpočtu či za pomoci rodiny a přátel. Pro začátek však počítáme s minimálním vkladem 100 000 Kč (částka je tvořena vlastním kapitálem a poplatky se založením s.r.o.).

Pokud by ani tato možnost nebyla dostačující, uvažovaly bychom o zažádání půjčky v bance, nejlépe bez úroku. Avšak tuto možnost bychom braly až jako poslední, a to z důvodu počátečního zadlužení podniku, kterému se chceme vyhnout.

#### Počáteční rozvaha

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva</b>	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Hmotný majetek	141 120 Kč	Základní kapitál	20 000 Kč
Krátkodobý majetek		Vklad vlastníků	67 120 Kč
Hmotný majetek	16 000 Kč		
Oběžná aktiva		Cizí zdroje	
Zásoby	15 000 Kč	Granty, dotace, sponzoři	295 000 Kč
Finanční majetek			
Pokladna	5 000 Kč		
Bankovní účet	205 000 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>382 120 Kč</b>		<b>382 120 Kč</b>

Pro představu výdělku využiji cash flow pro 1 rok podnikání. Vytvořím pesimistický, realistický a optimistický výpočet.

### Odhad denní poptávky

V kavárně je počítáno s kapacitou 35 míst. Dle závěrečných prací (diplomové práce VŠE studentů) bylo stanoveno, že obrátka na jedné židli je v průměru 1 hodina (delší čas by byl stanoven, pokud bychom již od počátku nabízely i občerstvení). Otevírací doba kavárny bude od pondělí do pátku 8:00 – 20:00 a o víkendu 10:00 – 22:00. To znamená, že otevřeno bude každý den 12 hodin. Na jedné židli se tedy denně vystřídá 12 lidí. Kapacita při stoprocentní vytíženosti je 420 zákazníků na den. Pro optimistickou verzi jsem zvažila 35 % obsazenost, tedy 147 zákazníků. Pro realistickou 25 % obsazenost (105 zákazníků) a pro pesimistickou verzi 15 % obsazenost (63 zákazníků). Návštěvnost kavárny se liší i časem. Skupiny zákazníků jsem rozdělila na tři – dopoledne, poledne a odpoledne s večerem. Jelikož se kavárna nachází vedle kancelářského komplexu, domnívám se, že 40 % zákazníků si bude docházet pro „ranní kávu“. V poledne, kdy v počátku nebudeme nabízet polední menu, neočekávám vysokou návštěvnost a odhaduji 10% obsazenost. Odpoledne a večer mohou docházet již rodiny z okolí a další zákazníci na schůzky atd. Pro toto období tudíž odhaduji zbylých 50 % zákazníků.

Odhad denní poptávky v jednotlivých denních čas. úsecích	Počet zákazníků	Počet zákazníků		
		Optimistická (35 %)	Realistická (25 %)	Pesimistická (15 %)
Ranní nabídka	40%	59	42	25
Polední nabídka	10%	14,5	10,5	6,5
Odpolední a večerní nabídka	50%	73,5	52,5	31,5
<b>Celkem</b>		147	105	63

Při výpočtu denní tržby budeme počítat s průměrnou částkou kávy, tedy 38 Kč (37,5 Kč). Denní tržba se bude tedy pohybovat v optimistické verzi 5 586 Kč, v realistické 3990Kč a v pesimistické 2 394Kč.

Odhad denních nákladů je vypočten z variabilních nákladů za kávu, která činí 9 Kč (9,3 Kč). Náklady v tomto výpočtu činí pro optimistickou verzi 1 323 Kč, pro realistickou verzi 945 Kč pro pesimistickou 567 Kč.

### Výkaz zisků a ztrát

Pro výpočet zisků a ztrát budu využívat již výpočtu na měsíc. Jelikož kavárna má otevřeno každý den, budeme počítat návštěvnost na měsíc za 29 dní. Počet dní je vypočítán

s ohledem na měsíce s 31 a 30 dni (či 28/29 v únoru), a to z důvodu kolísající návštěvnosti během měsíce. Dále počítáme s tím, že návštěvnost v prvních třech měsících bude nižší, a tak pro první měsíc uvádíme 50 % ideálního výdělku, a to ve všech třech variantách. Druhý měsíc již počítáme s ideálním výdělkem 70 % a ve třetím měsíci s 90 %. Výpočet je pouze na produkt kávy a není zahrnuta ani daň ze zisku. Mezi výdaje přidávám i neočekávané výlohy, dále jen NV (opravy, nákup nového nádobí apod.), stanovuji na ně výdaje 2 000 Kč za měsíc.

Cash flow	Optimistická varianta											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
<b>Příjmy</b>												
Káva	80997	112396	145795	161994	161994	161994	161994	161994	161994	161994	161994	161994
<b>Výdaje</b>												
FC	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267
VC	19184	26857	34530	38367	38367	38367	38367	38367	38367	38367	38367	38367
NV	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	89451	97124	104797	108634	108634	108634	108634	108634	108634	108634	108634	108634
<b>Celkem</b>	-8454	15272	40998	53360	53360	53360	53360	53360	53360	53360	53360	53360
<b>528 056 Kč</b>												
Cash flow	Realistická varianta											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
<b>Příjmy</b>												
Káva	57855	80997	104139	115710	115710	115710	115710	115710	115710	115710	115710	115710
<b>Výdaje</b>												
FC	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267
VC	13702	19184	24665	27405	27405	27405	27405	27405	27405	27405	27405	27405
NV	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	83969	89451	94932	97672	97672	97672	97672	97672	97672	97672	97672	97672
<b>Celkem</b>	-26114	-8454	9207	18038	18038	18038	18038	18038	18038	18038	18038	18038
<b>136 981 Kč</b>												
Cash flow	Pesimistická varianta											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
<b>Příjmy</b>												
Káva	34713	48598	62483	69426	69426	69426	69426	69426	69426	69426	69426	69426
<b>Výdaje</b>												
FC	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267	68267
VC	8222	11510	14799	16443	16443	16443	16443	16443	16443	16443	16443	16443
NV	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	78489	81777	85066	86700	86700	86700	86700	86700	86700	86700	86700	86700
<b>Celkem</b>	-43776	-33179	-22583	-17274	-17274	-17274	-17274	-17274	-17274	-17274	-17274	-17274
<b>-255 004 Kč</b>												

Jak je patrné z tabulek, v optimistické variantě by kavárna měla zisk 528 056 Kč a v realistické variantě zisk pouze 136 981 Kč. V pesimistické variantě je bohužel patrná ztráta až 255 004 Kč. Tato ztráta by nepřevýšila částku na bankovním účtu kavárny, avšak takovou ztrátu by kavárna nemusela zvládnout.

Z těchto výpočtu je zřejmé, že fixní náklady jsou vyšší, než by mohla kavárna zvládnout. Z toho důvodu by bylo vhodné ke zvážení změna pracovního smlouvy zakladatelů, od zkrácení úvazku na polovinu (zbylé hodiny pracovat jako dobrovolník) až po změnu smlouvy na DPČ či DPP. Základem úspěšné kavárny bude dobrý marketing a v pesimistické variantě zvláště pak vynikající fundraising.

## Legal plan

### **Majetkové poměry**

Právní forma podnikání, kterou jsme si jako spolumajitelky zvolily pro provozování kavárny, tedy společnost s ručením omezeným, je upravena zákonem o obchodních společnostech a družstvech neboli zákonem o obchodních korporacích. Budeme tedy podnikat jako právnická osoba. Z důvodu komunikace s dodavateli, investory, sponzory a dalšími právními osobami či z důvodu přehlednosti majetkových vztahů je tato právní forma pro naši kavárnu nejvhodnější.

Provozování naší kavárny je zatíženo různými zákony a vyhláškami v české legislativě a nařízenými Evropského parlamentu v evropské legislativě.

Základní legislativní úprava podnikání v ČR je vymezena živnostenským zákonem a zákonem o obchodních korporacích. Společníci kavárny mají dle živnostenského zákona zřízenou živnost s názvem „Hostinská činnost“ a jedná se o živnost ohlašovací – řemeslnou. Řemeslné živnosti jsou uvedené v příloze č. 1 živnostenského zákona. Samozřejmostí je splnění všeobecných a zvláštních podmínek provozování této živnosti společníky společnosti.

Další důležité zákony, vyhlášky a nařízení upravující provozování naší kavárny vyjmenováváme v následujících bodech:

#### Česká legislativa:

Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon

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

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti; novelizuje zákon 382/2008 Sb.

Zákon č. 183/2006 Sb. Stavební zákon

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných; novelizuje vyhláška č. 602/2006 Sb.

Vyhláška č. 113/2005 Sb., o označování potravin

Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci

Vyhláška č. 518/2004 Sb., o provádění zákona o zaměstnanosti

### Evropská legislativa

Nařízení EP a Rady ES č. 852/2004 o hygieně potravin

Nařízení EP a Rady ES č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva

Nařízení EP a Rady ES č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami

Tyto zákony, vyhlášky a nařízení neobsahují však žádný právní dokument k sociálnímu podnikání, jelikož ten ještě není legislativně podchycen. Definice a principy sociálního podnikání jsou však uvedeny na webových stránkách českého sociálního podnikání. Definice a principy byly schváleny expertním výborem TESSEA v roce 2011 a poté jejich úprava byla schválena 10. 10. 2014.

#### ***Sociální podnik***

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

#### ***Integrační sociální podnik***

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

Při provozování kavárny musíme získat vyjádření také několika institucí jako např.:

- Magistrát hl. města Prahy;
- Hygienická stanice hl. města Prahy;
- Technické služby hl. města Prahy;
- Finanční, živnostenský úřad a další.

Politické poměry České republiky jsou do jisté míry nestabilní. Za posledních dvacet let se vystříдалo 12 předsedů vlády, mnohokrát se vládě vyslovila nedůvěra, důvěra v našeho nového prezidenta je sotva poloviční. Tyto politické faktory spolu s obrovskou mírou byrokracie, korupce a špatnou vymahatelností práva nás ovlivňují každý den a mohly by ztěžovat i naši budoucí podnikatelskou činnost. Nepředpokládáme, že se tato situace výrazně změní, a proto považujeme zmíněné faktory za hrozby.