

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Sára Machovičová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Předpoklady úspěšné implementace metodiky Ergoprogress v mikropodnicích  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sára Machovičová**  
Osobní číslo: **E20476**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Předpoklady úspěšné implementace metodiky Ergoprogress v mikro-  
podnicích**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je sledování zavádění metodiky Ergoprogress ve vybraných mikropodnicích, které se s touto metodikou doposud neselekali a zhodnocením míry implementace, překážek a podmínek, za kterých bylo možné metodiku do podniku zavést.

Osnova:

- Základní pojmy spojené s tématem.
- Sociální inovace.
- Analýza úspěšné implementace metodiky Ergoprogress.
- Zhodnocení míry implementace, překážek a podmínek.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERVINKA, Tomáš. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen, agenturních zaměstnanců a dalších kategorií*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-751-5.  
DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.  
HERYNKOVÁ, Pavlína. *Rámcová uživatelská metodika Ergoprogress*. 2019. ISBN 978-80-270-8134-9.  
RIDLEY, Matt. *Jak fungují inovace – A proč se jim nejlépe daří ve svobodné společnosti*. Argo, Dokořán, 2022. ISBN 978-80-7675-017-3.  
TRČKA, Lukáš a kol. *SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ Teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014. ISBN 978-80-260-7215-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Předpoklady úspěšné implementace metodiky Ergoprogress v mikropodnicích jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 6. 2024

Sára Machovičová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky, vstřícný přístup a trpělivost. Zároveň bych ráda poděkovala paní Mgr. Pavlíně Herynkové za spolupráci a cenné rady, které byly velmi užitečné. Na závěr bych ráda poděkovala všem zúčastněným respondentům.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá sledováním zavádění metodiky Ergoprogress ve vybraných mikropodnicích. V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy spojené s podnikáním. Následovně jsou definovány sociální inovace a druhy sociálních inovací. Praktická část je zaměřená na zhodnocení míry implementace, překážek a podmínek, za kterých by bylo možné metodiku do podniku zavést.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Sociální podnikání, Osoba se zdravotním postižením, metodika Ergoprogress, Sociální inovace, Zaměstnání*

## **TITLE**

*Assumptions of successful implementation of the Ergoprogress methodology in micro-enterprises*

## **ANNOTATION**

*The bachelor's thesis deals with monitoring the implementation of Ergoprogress methodologies in selected micro-enterprises. In the theoretical part, the basic terms associated with business are first defined. Next, social innovation and types of social innovation are defined. The practical part is focused on evaluating the level of implementation, obstacles, and conditions under which it would be possible to introduce the methodology into the company.*

## **KEYWORDS**

*Social Business, Disabled, Methodology Ergoprogress, Employment, Social Innovation, Employment*

# **OBSAH**

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	10
SEZNAM GRAFŮ.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	12
ÚVOD .....	13
1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.....	14
1.1 Definice sociálního podnikání .....	14
1.2 Definice sociálního podniku .....	16
1.2.1 Sociální podnik .....	16
1.2.2 Integrovaný sociální podnik.....	17
1.2.3 Principy sociálního a integrovaného podniku.....	18
1.3 Sociální ekonomika.....	21
2 INOVACE.....	23
2.1 Definice inovací .....	23
2.2 Dělení inovací .....	26
2.3 Inovativní firmy za rok 2023 .....	27
2.4 Sociální inovace .....	30
2.4.1 Ergoprogress .....	30
3 OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM.....	33
3.1 Druhy zdravotního postižení.....	34
4 METODA VÝZKUMU .....	36
5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	38
6 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	53
ZÁVĚR .....	56

POUŽITÁ LITERATURA .....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek 1: Trojí úspěch .....	17
Obrázek 2: Pestoffův trojúhelník .....	22
Obrázek 3: Logo společnosti.....	28
Tabulka 1: Principy sociálního podniku.....	19
Tabulka 2: Principy integračního sociálního podniku.....	20
Tabulka 3: Žebříček 50 nejnovativnějších firem za rok 2023.....	29

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Projekt Ergoprogress.....	38
Graf 2: Kde jste o projektu slyšeli?.....	39
Graf 3: Využití metodiky v podniku .....	39
Graf 4: Právní forma podnikání .....	40
Graf 5: Oblast podnikání .....	41
Graf 6: Velikost podniku.....	41
Graf 7: Máte zakotveny principy sociálního podnikání v zakládacích dokumentech organizace? 42	
Graf 8: Zakotvení principů sociálního podnikání v interních dokumentech, vnitřních předpisech 42	
Graf 9: Integrovaná politika .....	43
Graf 10: Samostatná pozice personalisty .....	44
Graf 11: Specifické personální nástroje .....	44
Graf 12: Reinvestice zisku 1 .....	45
Graf 13: Reinvestice zisku 2 .....	46
Graf 14: Investice provozních nákladů .....	46
Graf 15: Zaměstnáváte více jak 50 % osob se zdravotním postižením? .....	47
Graf 16: Realizace společenských obchodních projektů.....	48
Graf 17: Sociální marketing .....	49
Graf 18: Obchodní značka Práce postižených.....	50
Graf 19: Společenská odpovědnost .....	51
Graf 20: Náhradní plnění.....	52
Graf 21: Webový portál ISP 21 .....	52

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

apod.	a podobně
BCG	Boston Consulting Group
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
č.	číslo
EMES	Evropská síť pro výzkum sociálních podniků
ISP	Integrační sociální podnik
NFOZD	Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením
OZP	Osoba se zdravotním postižením
OZZ	Osoba zdravotně znevýhodněná

## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na implementaci metodiky Ergoprogress v mikropodnicích. V České republice žije více jak milion osob se zdravotním postižením. Problematika osob se zdravotním postižením představuje důležitou a často diskutovanou oblast ve společnosti. Zdravotní postižení může ovlivnit jedince v mnoha aspektech jeho života, včetně horšího uplatnění na trhu práce, přístupu ke vzdělání nebo celkové kvalitě života. Každý člověk si zaslouží dostat na výběr, a proto je tady firma Ergotep, která přináší inovativní řešení v přístupu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Firma se snaží motivovat a pomáhat podnikům, aby se nebály zaměstnávat i osoby zdravotně postižené. Toto téma bylo vytvořeno na základě specifických potřeb firmy Ergotep, která potřebovala zjistit přehled o oblasti sociálního podnikání v mikropodnicích.

**Cílem práce je sledování zavádění metodiky Ergoprogress ve vybraných mikropodnicích, které se s touto metodikou doposud neseťkaly a zhodnocením míry implementace, překážek a podmínek, za kterých bylo možné metodiku do podniku zavést.**

Bakalářská práce je strukturovaná na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se bude zabývat základními pojmy spojenými s tématem. První kapitola bude zaměřena na definici sociálního podnikání, poté bude následovat definice sociálního podniku a integračního sociálního podniku, s tím souvisí další část této kapitoly, a to budou principy sociálního podniku a principy integračního sociálního podniku. Závěr této kapitoly bude věnován sociální ekonomice. Druhá kapitola se bude zabývat inovacemi, kde nejprve obecně definuje inovaci, poté následuje podkapitola dělení inovací a také žebříček nejnovativnějších firem za rok 2023. Následovat bude definice sociální inovace a popis sociální inovace Ergoprogress. Poslední kapitola teoretické části se bude zabývat definicí osob se zdravotním postižením a také zde budou zmíněny druhy zdravotního postižení.

V praktické části bude provedena analýza vybraných mikropodniků prostřednictvím dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na identifikaci nedostatků, mezer a rozdílů mezi současným stavem a ideálním stavem, jak je vnímán metodikou Ergoprogress. Na závěr bakalářské práce bude shrnutí dotazníkového šetření a doporučení pro mikropodniky. Na závěr budou podnikům navrženy změny, tak aby byl splněn cíl výzkumu.

# 1 Sociální podnikání

Tato kapitola se věnuje definici sociálního podnikání a definici sociálního podniku. Definice jsou převzaty ze stránky TESSEA, která je autorem definic sociálního podnikání a sociálního podniku. Následující definice jsou v souladu se znaky mezinárodní výzkumné sítě EMES a jsou tedy v České republice používány. Důležitou věcí při zakládání jakéhokoliv podniku je cíl. Vznik cíle v sociálním podniku se zakládá na konceptu trojího úspěchu. Následně se tato kapitola věnuje sociální ekonomice, která se dělí na dva přístupy, a to normativní přístup a institucionální přístup. Posléze tato kapitola rozebírá principy sociálního podniku a sociálně integračního podniku. Konec této kapitoly patří definici sociální ekonomiky, kde je popsána základní definice sociální ekonomiky a také její vznik jak v České republice, tak i v zahraničí.

## 1.1 Definice sociálního podnikání

Sociální podnikání představuje podnikatelské aktivity, která přinášejí prospěch společnosti a životnímu prostředí. Hraje významnou roli v místním rozvoji a snaží se produkovat pracovní pozice pro osoby zdravotně, sociálně a kulturně znevýhodněné. Zisk, kterého podnik dosáhne je zpravidla zpátky reinvestován do možného rozvoje sociálního podniku. Pro sociální podnik jsou zisk a veřejný prospěch dvě nejdůležitější věci, které mu umožní zůstat a dál pomáhat osobám, které to potřebují (TESSEA, 2023).

V roce 1997 byla vydána tzv. Linecká výzva (The Linz Appeal), která slouží jako definice sociálního podnikání v rámci evropského kontextu. Tato výzva stanovuje principy a hodnoty, které by měly být začleněny do sociálního podniku. Cílem této výzvy je podpořit rozvoj a uznání sociálního podniku jako důležitého sektoru. Mezinárodní sdružení EMES, Evropská síť pro výzkum sociálních podniků, hraje klíčovou roli při shromažďování informací o sociálních podnicích v členských státech Evropské unie (Trčka, 2014).

V 90. letech 20. století se ve Spojených státech amerických začíná myšlenka sociálního podnikání rozšiřovat. Začíná se hovořit o americkém přístupu svou směru (Dohnalová a kol., 2012).

**První směr** se nazývá „tržní zdroje“. Tento směr nám říká, že díky stálým ekonomickým aktivitám podniky získávají zdroje a jsou tedy schopni financovat svůj podnik. Stávají se z nich sociální podniky a mají vlastní příjem. Také v tomto směru poznáváme tzv. sociální byznys. Podniky mají různé právní formy, obchodní i neziskové. Představitel tohoto směru je Muhammad Yunus, což je bangladéšský ekonom, který založil Grameen bank, která se zabývá

mikroúvěrem. Muhammad Yunus prezentoval sedm principů sociálního podnikání a zní následovně:

1. Podnikání může částečně vyřešit chudobu nebo jiné problémy, které mohou ohrožovat skupinu osob nebo celou společnost.
2. Druhý princip nám říká, že je potřeba si udržet finanční a ekonomickou samostatnost.
3. Investoři, kteří se do společnosti rozhodnou investovat nedostávají zisk, pouze svoje investované peníze. Dividendy se zde tedy nerozdělují.
4. Investorům jsou vráceny všechny jejich investované peníze a zisk se použije na rozvoj dalšího podnikání.
5. Životní prostředí je pro nás všechny důležité a měli bychom se k němu chovat šetrněji.
6. Společnost by měla dbát na slušné pracovní podmínky pro zaměstnance. Samotní zaměstnanci mají mít nárok na tržní mzdu.
7. Poslední princip nám říká, že bychom měli podnikání dělat s radostí (Dohnalová a kol., 2015).

**Druhý směr** se věnuje sociálním inovacím. Říká nám, že sociální inovace jsou svázány především s osobnostmi sociálních podnikatelů. Činnosti prováděné v rámci sociálního podnikání jsou reakcí na potřeby lidí a společnosti. Tyto činnosti se snaží využít dosud nepoužitých metod uspokojování těchto potřeb (Dohnalová a kol., 2015).

## 1.2 Definice sociálního podniku

Abychom si mohli definovat sociální podnik, je dobré si nejdříve definovat podnik jako takový. Pojem podnik má mnoho různých definicí. Nejčastěji se však můžeme setkat s následující definicí.

*Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit (Synek, 2011, s. 20).*

### 1.2.1 Sociální podnik

Podle adresáře sociálních podniků je v České republice registrováno 251 sociálních podniků. Ve skutečnosti jich však může být více. Tento adresář je dostupný na stránce Českého sociálního podnikání a je pro všechny zcela veřejný. Podle adresáře podniky zaměstnávají osoby zdravotně postižené ve 23 oborech. České sociální podniky tedy zaměstnávají více jak 5 222 osob se sociálním a zdravotním znevýhodněním (České sociální podnikání, 2024).

Sociální podnik je „subjekt sociálního podnikání“, což nám říká, že tím subjektem může být právnická osoba, která vznikla podle soukromého práva nebo její součástí nebo fyzická osoba, které je schopna plnit všechny principy sociálního podnikání. Sociální podnik má ve svých zakládacích dokumentech jasně daný veřejně prospěšný cíl, který musí naplňovat, jinak se nejedná o sociální podnik. Vznik a rozvoj tohoto cíle se zakládá na konceptu tzv. trojího prospěchu, do kterého řadíme ekonomický, sociální a environmentální prospěch (TESSEA, 2023).

**Ekonomický prospěch** je spojen s jiným zacházením se ziskem, to znamená, že zisk je především využíván pro místní potřeby a k vlastnímu rozvoji. Kromě zisku z vlastní výdělečné činnosti, můžeme využít i další finanční zdroje, což jsou dotace nebo dary. Musí se jednat o současnou činnost, aktivity musejí být vykonávány pravidelně a dlouhodobě. Je zde velká odpovědnost, protože je zde mnoho úskalí. Subjekt může být ze začátku spojen pouze s dobrovolníky, ale posléze se vytvářejí pracovní pozice pro potenciální zaměstnance (Dohnalová a kol., 2015).

**Sociální prospěch** nám sděluje, že jsou subjekty zakládány naprosto dobrovolně a mají demokratické rozhodování. Nejdůležitější pravidlo je dodržovat legislativu a statutární orgány.

Do řízení je nejlepší zapojovat všechny pracovníky společnosti, tedy jak zaměstnance i dobrovolníky, protože každý nám může přinést něco nového (Dohnalová a kol., 2015).

**Environmentální a místní prospěch** je důležitý především pro obce a regiony. Subjekty využívají místní zdroje (materiální, lidské), uspokojují místní potřeby, komunikují s místními obyvateli, podnikateli a veřejností. Nemají problém o sobě zveřejnit informace a mají za cíl účastnit se co nejvíce místních akcí. Chovají se ekologicky, a to přenášejí i na své zaměstnance i okolí (Dohnalová a kol., 2015).



Obrázek 1: Trojí úspěch

*Zdroj: (Bednáriková a Francová, 2011)*

### 1.2.2 Integrovaný sociální podnik

Integrovaný sociální podnik podle definice TESSEA je „subjektem sociálního podnikání“, který může být buď právnickou osobou vzniklou podle soukromého práva nebo fyzickou osobou, která se však musí přizpůsobit podmínkám integrovaného sociálního podniku. Stejně jako sociální podnik, tak i integrovaný sociální podnik musí dodržovat veřejně prospěšný cíl, který je následující. Veřejně prospěšný cíl říká, že podniky musí zaměstnávat a sociálně začleňovat osoby, které jsou zdravotně znevýhodněné. Všechny tyto podmínky jsou zapsané v zakládacích dokumentech tohoto cíle. I zde vše vzniká a poté se rozvíjí na konceptu tzv. trojího úspěchu (TESSEA, 2023).

### **1.2.3 Principy sociálního a integračního podniku**

Hlavní podmínkou pro to, aby mohl sociální podnik fungovat je dodržování principů sociálního podniku. Tyto principy jsou velmi specifické a jsou sepsány včetně společensky prospěšného cíle přímo v zakládacích dokumentech sociálního podniku (Kurková, Francová, 2012).

Pokud se podnik rozhodl stát sociálním podnikem a zaměstnávat zdravotně a sociálně znevýhodněné osoby, je potřeba počítat s vyššími nároky na podnikání. Je potřeba se adaptovat na příznivé a bezpečné pracoviště. To zahrnuje především poskytovat odborné vedení a psychosociální podporu. Financování bývá obvykle vícezdrojové, podniky mají hlavní příjem z vlastní činnosti, nicméně podnik může využít dotace či granty z veřejných zdrojů. Další zdroje může podnik získat pomocí darů nebo dobrovolnické činnosti. Na založení sociálního podniku je potřeba mít dostatečné finanční zdroje, které je potřeba investovat do úpravy pracoviště, vzdělávání zaměstnanců, zajištění psychologické podpory nebo na přípravu k práci či na pracovní rehabilitace. Každý subjekt, který chce být právoplatně odznačován za sociální podnik musí plnit všechny principy sociálního podniku (Kurková, Francová, 2012).

V následujících dvou tabulkách jsou vypsány principy sociálního podniku a principy integračního sociálního podniku.

## Principy sociálního podniku

Tabulka 1: Principy sociálního podniku

Principy sociálního podniku	Sociální prospěch	Ekonomický prospěch	Environmentální a místní prospěch
<p>Tyto vypsané charakteristiky jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku, které sociální podniky mají splňovat nebo směřovat k jejich naplnění.</p>	<p>a) Provozování činnosti, prospívají společnosti nebo specifické skupině lidí, zejména těm, kteří jsou zdravotně znevýhodnění.</p> <p>b) Zaměstnanci a členové podniku mají možnost se podílet na strategickém směřování podniku.</p> <p>c) Pokud podnik dosáhne zisku, je právě tento zisk prioritně využíván k rozvoji sociálního podniku nebo pro naplnění vytyčeného veřejně prospěšného cíle.</p>	<p>a) Podniky mají povinnost vykonávat soustavnou ekonomickou aktivitu.</p> <p>b) Sociální podnik má schopnost účinně zvládat ekonomická rizika.</p> <p>c) Je vyžadován minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a sleduje se dynamika toho podílu.</p> <p>d) V rámci sociálního podniku je zajištěna nezávislost v rozhodování a řízení na vnějších zakladatelích a zřizovatelích.</p> <p>e) Upřednostňuje se placená práce jako trend.</p>	<p>a) Je preferováno využití místních zdrojů.</p> <p>b) Nejdůležitější je uspokojení potřeb místní komunity.</p> <p>c) Tento bod není vyžadovaný, ale je potřeba také uspokojovat místní poptávku.</p> <p>d) Výroba i spotřeba musí zohledňovat environmentální aspekty.</p> <p>e) Důležitou součástí pro fungování podniku je spolupráce s klíčovými aktéry.</p> <p>f) Sociální podnik by měl budovat inovativní přístupy a řešení, ale i tento bod není vyžadován.</p>

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Bednáriková, Francová., 2011)*

## Principy integračního sociálního podniku

Tabulka 2: Principy integračního sociálního podniku

Principy integračního sociálního podniku	Sociální prospěch	Ekonomický prospěch	Environmentální a místní prospěch
Tyto vypsané charakteristiky jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku, které sociální podniky mají splňovat nebo směřovat k jejich naplnění.	<p>a) Sociálně integrační podniky pomáhají začleňovat znevýhodněné osoby na trh práce.</p> <p>b) Možnost zaměstnanců a členů se podílet na tom, kam podnik směřuje.</p> <p>c) Klade se důraz na rozvoj pracovních kompetencí, pro zaměstnance, kteří jsou zdravotně znevýhodněni.</p> <p>d) Podniky podporují inovativní přístupy a řešení v rámci své činnosti.</p>	<p>a) Pokud se podnik dočká zisku, tak je celý tento zisk využíván na další rozvoj podniku anebo k uskutečnění vytyčeného veřejně prospěšného cíle.</p> <p>b) Pracovníci jsou povzbuzováni ve zvýšení produktivity práce v souladu jejich schopností a možností.</p> <p>c) Autonomie v rozhodování a řízení na vnějších zakladatelích a zřizovatelích.</p> <p>d) Vyžaduje se minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a dynamika tohoto podílu je sledována.</p> <p>e) Sociálně integrační podnik musí být schopný zvládat ekonomická rizika.</p>	<p>a) Uspokojování potřeb místní komunity je stejně důležité jako využívá zvláště místních zdrojů.</p> <p>b) Podnik by měl nejdříve uspokojit lokální poptávku a poté až ostatní poptávky.</p> <p>c) Je potřeba vzít k úvahu environmentální aspekty výroby i spotřeby.</p> <p>d) Místní aktéři jsou velice důležitým bodem pro využití spolupráce.</p>

*Zdroj: vlastní zpracování dle (Bednáriková, Francová, 2011)*

### 1.3 Sociální ekonomika

Sociální ekonomika se poprvé objevila již v první polovině 19. století, přesněji v roce 1830 ve Francii a je spojována s ekonomem francouzského původu Charlesem Dunoyerem. Pojem byl v době svého vzniku chápán jinak, než je tomu v současné době. Za součást sociální ekonomiky bylo možné považovat jakýkoli ekonomický jev se sociální a ekonomickou dimenzí. Ačkoliv se o pojmu sociální ekonomika dozvíáme až v první polovině 19. století, jeho kořeny sahají do dob o hodně starších. V první polovině 20. století se sociální ekonomika začíná rozvíjet už po celé Evropě. V padesátých letech byl tento koncept na pár let utlumen, protože se k nám dostala role soukromého a státního sektoru (Dohnalová, Průša, 2011).

V České republice není sociální ekonomika legislativně definována ani formálně ustavená. Podle analýzy, kterou provedla výzkumná společnost EMES se střední a východní Evropa nemůže srovnávat se západní Evropou (Dohnalová a kol., 2015).

Pojem sociální ekonomika se často označuje jako synonymum pro termín třetí sektor. Je důležité si uvědomit, že subjekty sociální ekonomiky se liší od státních institucí, tak i od komerčních subjektů zaměřených výhradně na výdělečnou činnost (Dohnalová a kol., 2015).

Přístup k třetímu sektoru jako k sociální ekonomice klade velký důraz na ekonomický, místní a sociální smysl subjektů, které představují alternativu vůči veřejnému sektoru a trhu. Sociální ekonomika byla v Evropě také tradičně propojena s asociacemi a družstvy. Součástí jsou také nadace a různé typy sociálních podniků, které se často zaměřují na pomoc osobám ze znevýhodněných sociálních skupin (Dohnalová a kol., 2012).

Sociální ekonomika je nejčastěji definována na základě subjektů, které můžeme zařadit do jejího rámce. Existují dva přístupy, do kterých můžeme sociální ekonomiku zařadit, a to je přístup institucionální a normativní (Dohnalová, Průša, 2011).

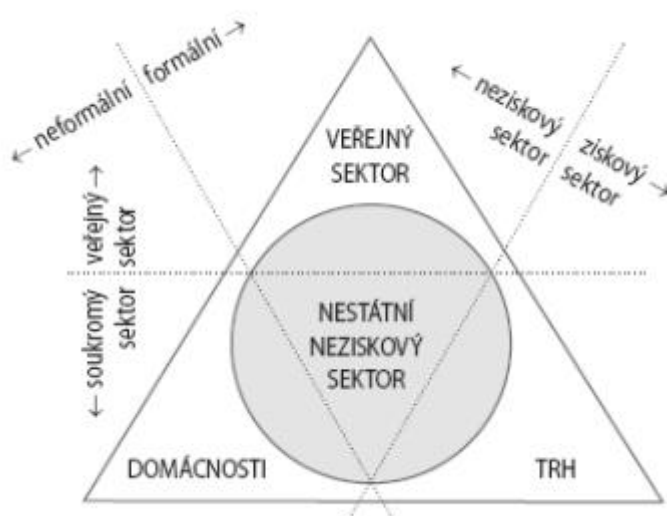
Institucionální přístup někdy zmíněný jako právně-institucionální přístup vymezuje sociální ekonomiku na základě právních či institucionálních forem. Za jeho hlavní subjekty můžeme označit:

- družstva,
- vzájemně prospěšné společnosti,
- asociace,
- nadace

- sociální podniky (Dohnalová, Průša, 2011).

Všechny tyto podniky mají jeden společný cíl, a to pomáhat tam, kde je potřeba. Zatímco přístup normativní vymezuje subjekty sociální ekonomiky na základě společenských principů, bez ohledu na právní nebo institucionální formy, kterými se tyto subjekty řídí (Dohnalová, Průša, 2011).

Pro snazší pochopení zařazení sociální ekonomiky a jejího fungování můžeme využít model švédského ekonoma V. A. Pestoffa neboli Pestoffův trojúhelník.



Obrázek 2: Pestoffův trojúhelník

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dohnalová a kol., 2015)*

## 2 Inovace

S podnikáním také úzce souvisí pojem inovace. Každá firma už od svého vzniku musí počítat s tím, že v budoucnu bude potřeba inovovat, aby se stále udržela na trhu. Tato kapitola se zaměřuje na definici inovací. Kde na začátku je popsán pojem inovace více obecněji, a poté jsou zde přesné definice lidí, kteří se zabývají či zabývali inovacemi. Následně se kapitola zaměřuje na dělení inovací, kde jsou vysvětleny druhy inovací. Dále představuje výzkum o nejinnovativnější firmě za rok 2023 a v poslední části jsou popsány sociální inovace a také nás seznámí s projektem Ergoprogress.

### 2.1 Definice inovací

Dříve byly inovace vnímány spíše v negativním slova smyslu, protože lidé neměli dostatek informací, konzervativního přístupu a také měli obavy z nezaměstnanosti. Avšak s rozvojem společnosti se rozvíjí i lidské myšlení a v průběhu několika let se inovace staly součástí běžného života většiny lidí. Lidé totiž přišli na to, že inovace jim mohou značně usnadnit život. Tato změna pohledu přinesla novou perspektivu, kdy začaly být inovace vnímány jako nezbytný prvek procesů napříč různými oblastmi, které nám začali přinášet nové příležitosti (Business info, 2021).

Matt Ridley (2022) ve své knížce uvádí, že většinu dobrých inovací vymyslí outsideři. Naopak velké firmy mají často problém inovaci vůbec vymyslet. Velké společnosti totiž zapomínají na skutečný a potencionální zájem kupujících, a proto inovují špatně.

V současnosti již většina populace vnímá inovace jako něco pozitivního, užitečného a naprosto přirozeného. Je velmi důležité chápat inovace jako samostatný proces, který získává podněty z různých zdrojů a inspiruje se jimi. Mezi nejdůležitější a podstatné zdroje můžeme zařadit podněty z trhu, které se k nám dostávají od zákazníků, uživatelů, popřípadě klientů apod. Další podněty, které jsou potřebné jsou podněty z výzkumu a technologického vývoje, kde hlavní roli hrají výsledky výzkumu a vývoje v praxi (Business info, 2021).

K realizaci inovací potřebujeme kromě výzkumu a vývoje také obchod a marketing, které jsou také velkou součástí. Platí, že každý z těchto prvků je důležitou součástí a hraje svou roli, ale ne vždy musí výzkum skončit inovací, může se stát, že i když provedeme výzkum, tak inovaci nedovedeme do správného konce. Na druhou stranu je zřejmé, že inovace nepotřebují vždy široký výzkum a vývoj. Inovace mohou vzniknout z různých zdrojů, jako jsou změny v tržních trendech, zaměstnanecké potřeby nebo kombinací různých nápadů, myšlenek a plánů. Celkově

tedy můžeme říct, že obchod, marketing, vývoj a výzkum se skvěle doplňují a vzájemnou spoluprací přispívají ke vzniku nových inovací. V následujících odstavcích je pojem inovace zkoumán z různých perspektiv (Business info, 2021).

První zmínka o inovacích se objevila už sto let zpátky, kdy moravský rodák Joseph Alois Schumpeter přichází s teorií ekonomického vývoje, který je založen na inovacích. Právě Schumpeter inovace považoval za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušují stávající rovnováhu a opět jí zpátky navozují, avšak na mnohem vyšší úrovni (Veber a kol., 2016).

Na světě je několik expertů na inovace a každý z nich definuje inovace jiným způsobem. Jedním z expertů je belgický zakladatel a ředitel firmy Creax Simon Dewulf, který definuje inovace následujícím způsobem: „*Inovace vytvářejí lepší, jednodušší, hezčí, levnější, bezpečnější funkce.*“ (Košturiak, Chal', 2008, s. 3)

Profesor Milan Zelený, který od roku 1967 žije a vyučuje ve Spojených státech amerických definuje inovace tímto způsobem. „*Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně. Pokud se přidána hodnota realizuje až při transakci v rámci trhu, inovace sama tedy vzniká na trhu ve chvíli prodeje. Vlastně ji realizuje zákazník. Proto se inovace zásadně liší od invence, vynálezu, patentu nebo zlepšovacího návrhu – ty mohou zůstat nerealizované, v trezoru, skladě, v papírech, na patentovém úřadě.*“ (Košturiak, Chal', 2008, s. 1)

Každý si pod slovem inovace představí něco jiného, především si lidé, ale představují výzkumy, technické vynálezy apod. Jednoduše, ale můžeme říct, že inovace řeší naše problémy. Mnozí z nás si myslím, že inovace vytvářejí jenom výzkumníci nebo lidé v bílých pláštích uprostřed laboratoří. Dnes již tomu je jinak, inovace může vytvořit kdokoli z nás, a není na to potřeba vysokoškolský titul ani zbytečně strávený čas nad analýzou dat či roky trávit zavřených v kancelářích. Inovace se nezaměřují jenom na výrobky, ale také na podniky, služby nebo je můžeme využít ve vzdělávání a také nám můžou být nápomocné v oblasti zdravotnictví (Košturiak, Chal', 2008).

Je nezbytné pochopit, že inovace nemusí vždy souviset jen s novými technologiemi. Mnohdy se jedná pouze o nějaké vylepšení stávajících technologií, rovnováže a optimalizace stávajících procesů nebo zlepšení přístupu k zákazníkům či marketingu. Inovace také mohou vylepšit

zkrácení doby dodání, rozšířit nabídku o nové, lepší produkty, vybudovat si lepší přístup k zaměstnancům, přizpůsobit produkty a služby ke konkrétní cílové skupině. V současné době, kdy internet vládne světu mohou být inovace často využívány pro komunikaci, propagaci a branding značky. Využití sociální sítí, interaktivních kampaní a influencer marketingu nám můžou přispět k budování dobrého jména a značky či v oblasti propagace. Z toho nám tedy vyplývá, že inovace představují mnoho možností a nemusí být vždy spojeni pouze s novými technologiemi. Potřeba je mít dobré kreativní myšlení, zajímavé nápady a nové způsoby (Business info, 2021).

Američan Peter Drucker, který byl znám jako teoretik, ekonom, a především filozof managementu uvádí ve své knize „Inovace a podnikavost“ sedm příčin inovací, a to na základě následujících zdrojů inovací:

- **Neočekávaný úspěch, neúspěch či vnější událost**, které nám mohou přinášet nové příležitosti. Nepředvídatelné události mohou podnikateli poskytnout příležitost inovovat, ale je důležité, zda je na to podnikatel dost připraven a je schopen vykonat analýzu dané situace. Ta může zahrnovat zhodnocení možností a hrozeb, posouzení celé situace a identifikaci nejoptimálnějšího opatření.
- **Rozpor** může být další užitečným zdrojem inovací. Jedním z příkladů může být nesoulad s ekonomickou realitou. Podnik se může dostat do ztráty, která může být zároveň novou příležitostí pro vytvoření něčeho nového. Další možností je nepochopení potřeb zákazníků. Když majitelé podniku pochopí, že se jejich stávající přístup neshoduje se základními potřebami zákazníka je potřeba něco změnit a hledat nové inovativní způsoby nebo v nejzazším případě změnit celou strategii podniku.
- **Změna výrobního systému** je zdrojem inovací v případě kdy se podnik rozhodne upravit svůj starý proces o nové poznatky. Podnik poté bude moci dosáhnout větší efektivity, produktivity a kvality. Tento přístup může podnikům poskytnout zajímavou výhodu oproti jejich konkurenci.
- Rovněž **struktura průmyslu a trhu** také spadá pod zdroj inovací. Klíčovými ukazateli změn jsou rychlý růst odvětví, nové segmenty trhů, propojení technologií či změny oborů. Podniky jsou schopni odhalit tyto změny a rychle na ně reagovat, to jim dává větší šanci uspět.

- **Demografické změny** představují pro podnikatele cenné informace o objemu, místě, čase nákupu. Díky těmto změnám podnikatelé více porozumí potřebám zákazníků a umožňují jim lépe sestavit své marketingové kampaně. Demografické změny jsou důležité pro marketingové a strategické plány v podnikání.
- **Změna postoje** je dalším zdrojem inovací, pro které je zásadní mít správné načasování. Lidé přehodnotí své postoje, přístupy nebo hodnoty a přijmou nové způsoby myšlení a jednání.
- **Inovační aktivity** nám přináší nové znalosti, které se především opírají o vědecké, technické nebo společenské poznatky. Avšak tyto aktivity pro nás představují velké riziko. Je zde velká pravděpodobnost, že se podnikatelé mohou zmýlit (Jáč a kol., 2005).

## 2.2 Dělení inovací

J. A Schumpeter byl jedním z prvních ekonomů, kteří věnovali pozornost inovacím jako hnacímu motoru podnikatelské činnosti. Schumpeter přišel jako jeden z prvních s termínem absolutní inovace. Za takové inovace považoval něco zcela nového, poprvé uvedeného na trh či nový technologický postup (Synek, 2011).

Z trvalého hlediska se inovace v současné době dělí na:

- Marketingové
- Organizační
- Procesní
- Produktové

**Marketingové inovace** se převážně zaměřují na zavedení nových marketingových konceptů, které podnik ještě nikdy nevyužíval a přinesou podniku změnu. Máme hned několik možností, jak mohou marketingové inovace vypadat. Jedná se například o změny v designu produktu, kdy produkt dostane úplně nový vzhled nebo dojde jenom k úpravě toho stávajícího, může se změnit jeho balení nebo ho můžeme vylepšit z hlediska praktičnosti. Inovace v komunikačním mixu jsou také součástí marketingových inovací, kde dochází k použití nových nástrojů pro komunikaci. Jak už je zmíněno výše, využití sociálních sítí, influencer marketingu nebo klidně i virtuální reality nám může přinést zajímavé nápady. Tyto nové metody jsou skvělým využitím pro oslovení a přilákání nových zákazníků. Dalším příkladem jsou inovace v cenové strategii kde za pomoci různých výhod jako např. slev pro dlouhodobé zákazníky nebo třeba

množstevních slev můžeme nalákat nové zákazníky. Závěrem je dobré si uvědomit, že marketingové inovace by měly být promyšlené a zaměřené na potřeby a preference budoucích zákazníků (Synek, 2011).

**Organizační inovace** se zaměřují na vznik nové organizační metody v obchodních praktikách, zlepšení pracovních míst a externích vztazích. Jedná se například o změny v rozdělení práci, kdy dochází k přestavbě oddělení nebo k úplnému vniku nového oddělení, o vytvoření nového pracovního týmu, popřípadě vytvoření spolupráce s dodavateli. Další organizační inovací může být outsourcing. Pojem outsourcing jsou služby, které by firma mohla provádět interně, tedy prostřednictvím jiných subjektů (firem). Podnik si vyčlení vedlejší činnosti, které následně svěří do rukou jiné společnosti a ta je bude provádět za ně (Synek, 2011).

**Procesní inovace** se týkají nových nebo značně vylepšených metod výroby nebo dodávek. Tyto inovace se vztahují ke změně ve vybavení, softwaru či v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, údržba apod. Tento typ inovací pomáhá snížit spotřebu materiálu, snížení energie, snížení špatných kusů a více chránit životní prostředí. U výrobků, které vznikly na základě nových technologických koncepcí a principech může snížení nákladů dosáhnout značného rozsahu. Snížení nákladu vede k růstu zisku, k tvorbě nových strategií, zlepšení pozice na trhu vůči konkurenci. Procesní inovace můžou vést k pozitivním dopadům na výrobu a výkonost podniku (Business info, 2021).

**Produktové inovace** často označované jako výrobkové inovace spočívají ve vzniku nových nebo vylepšených výrobků či služeb. Tyto inovace se projevují především v technickém zlepšení, použití nových materiálů či softwaru. Nové vylepšené produkty se liší od stávajících vlastnostmi a použitím. Výrobkové inovace můžeme implementovat i na služby. Týká se to zlepšení způsobu poskytování služeb, přidání nových funkcí nebo poskytovat zcela nové služby. Cílem je zlepšit stávající výrobky, aby byly ještě lepší nebo vyrobit nové jedinečné výrobky (Synek, 2011).

### **2.3 Inovativní firmy za rok 2023**

Boston Consulting Group ve spolupráci s Business Week každý rok vyhláší nejnovativnější společnost na světě. Při výběru se posuzuje vývoj akcií, velikost zisku a kolik získala firma patentů za uplynulých pět let. V roce 2023 se konal již sedmnáctý ročník. Do žebříčku 50 nejnovativnějších firem roku 2023 se dostalo jedenáct společností z Evropy, což je o tři zástupce více než v předešlém roce. Podle BCG jsou hlavní prioritou společností investice do

inovací. Skoro 80 % společností z celého světa má inovace jako největší prioritu pro tento rok (BCG, 2024).

Boston Consulting Group (BCG) je soukromá společnost sídlící ve městě Boston, USA. Organizace byla založena již v roce 1963, od roku 2003 se nachází jedna z poboček i v České republice. BCG je mezinárodní poradenská společnost poskytující služby v oblasti managementu a strategického poradenství. Ročně zpracuje několik tisíc projektů z mnoha oblastí např. zdravotnictví, průmyslu nebo energetiky. Pracují s klienty napříč soukromým, veřejným a neziskovým sektorem, kde se snaží rozpoznat jejich příležitosti, vyřešit největší problémy a zkompletovat jejich podnikání. Na následujícím obrázku je znárodněno logo společnosti (BCG, 2024).



Obrázek 3: Logo společnosti

*Zdroj: (BCG, 2024)*

Na čele žebříčku se stejně jako minulý rok udržela společnost Apple, která obhájila své prvenství. Na druhou příčku se vyšplhala americká automobilka a energetická společnost Tesla, Inc., která vyrábí a prodává elektromobily. Tesla si oproti minulému roku polepšila o tři místa a stejně jako roky předtím byla nejvýše postavenou automobilkou. Na třetím místě skončil obří e-shop Amazon, jehož tržby za minulý rok činily více než 514 miliard amerických dolarů. Čtvrté místo, stejně jako rok předtím, patří společnosti Alphabet. Na páté místo spadla nadnárodní společnost Microsoft, která neudržela druhé místo z minulého roku. Na šesté místo se zase po roce podívala společnost Moderna, která si své místo prohodila se společností Samsung. Moderna je jednou z vakcín, které se očkovaly proti nemoci Covid-19. Sedmou pozici obsadila firma Samsung, což je jeden z přímých konkurentů značky Apple. Společnosti mezi sebou vedou již několik let souboj o nejlepší model telefonu na trhu. Skokan z roku 2020 společnost Huawei obsadila tento rok až osmou pozici. Největším skokanem tohoto roku je jednoznačně čínská společnost BYD, která vyrábí automobily. Společnost se do žebříčku vrátila pro jedenácti letech a hned se dostala do první desítky. První desítku uzavírá mezinárodní

konglomerátní společnost se sídlem s Berlíně a Mnichově s názvem Siemens. Společnost se zabývá výrobou elektroniky a je jednou z největších na světě (BCG, 2024).

V letošním žebříčku se umístilo hned devět nových společností, což nebývá moc zvykem. Na dvacátém třetím místě se objevila německá společnost BioNtech, která se zabývá vývojem a výzkumem nových léčiv a vakcín. Další nové společnosti jsou Schneider Electric, Honeywell, Sinopec, Glencore, Stripe, Saudi Aramco, PetroChine a NTT. Tento rok se do žebříčku spoustu firem vrátilo. Mezi nimi už zmiňovaná firma BYD Company, McDonald's nebo třeba BMW. Největší propad zaznamenala americká společnost Walmart, která se propadla o třicet dva míst a skončila na čtyřicátém pátém místě (BCG, 2024).

Celkové pořadí všech padesáti firem je znázorněno v následující tabulce. Červeně jsou označené firmy, které se do žebříčku vrátily a modře jsou znázorněny nové společnosti.

Tabulka 3: Žebříček 50 nejnovativnějších firem za rok 2023

<b>1-10</b>	<b>11-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>
<b>Apple</b>	<b>Pfizer</b>	<b>Roche</b>	<b>Sony</b>	<b>Saudi Aramco</b>
<b>Tesla</b>	<b>J&amp;J</b>	<b>Oracle</b>	<b>Sinopec</b>	<b>Coca-Cola</b>
<b>Amazon</b>	<b>SpaceX</b>	<b>BioNTech</b>	<b>Hitachi</b>	<b>Mercedes-Benz Group</b>
<b>Alphabet</b>	<b>Nvidia</b>	<b>Shell</b>	<b>McDonald's</b>	<b>Alibaba</b>
<b>Microsoft</b>	<b>ExxonMobil</b>	<b>Schneider Electric</b>	<b>Merck</b>	<b>Walmart</b>
<b>Moderna</b>	<b>Meta</b>	<b>P&amp;G</b>	<b>ByteDance</b>	<b>PetroChina</b>
<b>Samsung</b>	<b>Nike</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Bosch</b>	<b>NTT</b>
<b>Huawei</b>	<b>IBM</b>	<b>General Electric</b>	<b>Dell</b>	<b>Lenovo</b>
<b>BYD</b>	<b>3M</b>	<b>Xiaomi</b>	<b>Glencore</b>	<b>BMW</b>
<b>Siemens</b>	<b>Tata Group</b>	<b>Honeywell</b>	<b>Stripe</b>	<b>Unilever</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle (BCG, 2024)*

V průzkumu BCG se udává, že klíčovou roli při vytváření nových inovací mají správní lídři. Analýza inovačních projektů nám ukazuje, že více jak 80 % inovačních projektů je neúspěšných ještě předtím, než je vypustíme na trh. Jen 20 % projektů, které se dostanou na trh, je úspěšných. Jenom 10 % inovací se dostane na trh včas, zatímco 90 % se na trh dostane pozdě a jsou méně

kvalitní, než se předpokládalo. Při více než 97 % patentů se zpět nevrátí vynaložené náklady. Vyplývá nám z toho tedy, že inovace jsou velice rizikový byznys. Inovace jsou především pro ty, kteří se nebojí riskovat, jsou rozhodnutí přijmout výzvy, mají rádi riziko, vzrušení a nebojí se, že by jejich firma mohla zkrachovat a oni by tak přišli o celý svůj majetek (BCG, 2024).

## 2.4 Sociální inovace

Cílem inovací je podporovat a zlepšovat způsob života prostřednictvím inovativních přístupů v oblasti pracovních podmínek a vzdělávání, rozvojem komunit nebo zdokonalit zdravotnictví či řešit velice důležité problémy jako chudobu, diskriminace apod.

Sociální inovace mají nové nápady, postupy a návody, které mají velmi pozitivní dopad na společnost a přinášejí sociální, ekonomické a enviromentální výhody. V následující odstavci patří příkladům sociálních inovací.

V České republice existuje program *Joy ride*, který se věnuje hendikepovaným dětem a mladým lidem. Společně se zdravými vrstevníky se rozhodnou vydat na prázdninovou cestu plnou poutavých úkolů. V Norsku mají sociální podnik nesoucí název *Epleslang*, který vyrábí 100 % jablečný mošt. Podnik zaměstnává lidé s hendikepem, zdravotně znevýhodněné nebo mladé lidi bez předchozí pracovní zkušenosti. *Poor for the Poor* je maďarský projekt, který byl založen jako vzdělávací skupina pro dospělé, kde si účastníci mezi sebou předávají svoje zkušenosti, zejména z oblasti financí, získání práce atd. Následující část se zabývá další sociální inovací, která nese název Ergoprogress (Víchová, 2018)

### 2.4.1 Ergoprogress

Ergotep družstvo invalidů je firma zabývající se několika projekty v oblasti sociálního a obchodního sektoru. Společnost sídlí ve městě Proseč v Pardubickém kraji. Jejich cesta začala se čtyřmi zaměstnanci v malém prostoru pro montážní práce a nyní se firma rozrostla až na 300 osob, z toho je 85 % zdravotně hendikepovaných. Firma se aktivně zabývá otázkou společenské odpovědnosti, poskytuje vzdělání pro firmy i širokou veřejnost v oblasti sociálního sektoru. Ergotep pomáhá se začleněním OZP do práce, komplexní integrací, díky grantu od Pardubického kraje umožňují žákům a studentům, kteří jsou osobami se zdravotním postižením poskytnout praxi, dále pomáhá se sociálními službami a v neposlední řadě se zabývá projektem Ergoprogress (Ergotep, b. r.).

Ergoprogress – realise the change je projekt, který se zaměřuje na inovační řešení v přístupu k zaměstnávání OZP, které má schopnost naplňovat záměry státní politiky, a také má schopnost

fungovat na úrovni jednotlivých podniků a přispívá ke zlepšení životní situace a pracovních podmínek jednotlivých zaměstnanců se zdravotním postižením. Metodiku Ergoprogress formujeme jako „*Inovativní návod, jak provozovat efektivní integrační sociální podnik segmentu osob se zdravotním postižením.*“ (IPS 21, 2018)

Za projektem Ergoprogress je patrná hluboká filozofie a pečlivá práce, která přináší:

1. Rozvoj podnikání,
2. zvýšení konkurenceschopnosti,
3. vznik integračního prostředí pro zaměstnance,
4. poptávku obchodních partnerů,
5. jasnou a dlouhodobou vizi podnikání,
6. společenské uznání (Ergotep, b.r.).

Pro úspěšnou realizaci projektu Ergoprogress jsou klíčové aktivity následující:

- **Vstupní analýza** bude uskutečněna nejpozději čtyři měsíce od zahájení. Nejprve se připraví struktura a obsah analýzy, který bude následně projednáván s partnery. Provedení analýzy bude probíhat návštěvou ve firmě, kde se uskuteční strukturovaný rozhovor a vyplní se detailní formuláře. Současně bude také provádět sběr dat o firmě, které budou sloužit k vyhodnocení projektu, jak v jeho průběhu, tak i později při jeho ukončení.
- **Implementace** projektu je stěžejní aktivitou. Na základě výsledků vstupní analýzy budou do podniku zavedeny jednotlivé prvky integračního sociálního podnikání. Unikátnost tohoto nástroje je jeho schopnost individualizace podle konkrétního stavu podniku.
- **Monitoring a korekce** implementace spočívá v průběžné komunikaci expertů s osobou ve firmě. Jedním ze způsobů komunikace je použití elektronické komunikace nebo osobní návštěvy.
- **Komunikace a podpora** bude zajištěna prostřednictvím webové platformy [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz). Tato platforma obsahuje e-book sociálního podnikání a online kurzy. Na dotazy bude odpovídáno následněm webinári.
- **Metodika Ergoprogress** se koncertuje na poznatky z fungování zapojených ISP. Výstupem této aktivity bude metodika Ergoprogress, která poskytne návod pro uskutečnění navrženého inovačního řešení.

- **Evaluace** se bude konat ve dvou úrovních. Bude posouzeno zavádění a dopady sociální inovace jednotlivě ve všech spolupracujících podnicích. Výsledkem celého projektu bude vyhodnocení průběhu a úspěchu projektu (Herynková et al., 2018).

Implementace jednotlivých částí samoanalýzy:

1. Společenské vymezení integračního sociálního podnikání OZP – tato část se zaměřuje na komunikaci s veřejnou správou a klíčové definování pojmů.
2. Obchodní procesy – tato část se věnuje sociálnímu marketingu, společenské odpovědnosti, náhradnímu plnění a ochranné známce Práce postižených.
3. Psychosociální proces integrační personalistiky v ISP OZP – tato část se zabývá komplexní integrací, vzděláváním zaměstnanců, definováním cílové skupiny a také pojmem Ergodiagnostikou, což je odborné lékařské vyšetření.
4. Právo a daně – v této části jsou definovány termíny jako právní aspekty náhradního plnění, reinvestice zisku ISP OZP, účetní fond reinvestice zisku a v neposlední řadě důležité dodržování právních předpisů.
5. Technická správa, portál integrační sociální podnikání [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz) – portál „isp21“ slouží k prezentaci a komunikaci s veřejností (Herynková et al., 2018).

### 3 Osoby se zdravotním postižením

To, že je někdo označován za osobu se zdravotním postižením nemusíme hned poznat, protože jejich postižení nemusí být viditelné. Netýká se to pouze nevidomých lidí, vozíčkářů nebo hluchoněmých, zdravotně postižená osoba může vypadat jako zcela zdravý člověk. Přesnou definici je možné nalézt v zákoně o zaměstnanosti (§ 67 zákona č. 435/2004 Sb.) a zní následovně.

*„Fyzická osoba, která je orgánem sociálního zabezpečení uznána invalidní ve třetím, druhém nebo prvním stupni nebo zdravotně znevýhodněnou.“*

*„Osoby zdravotně znevýhodněné (OZZ) jsou podskupinou osob se zdravotním postižením, které nejsou invalidní, ale dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav jim omezuje schopnost pracovního uplatnění.“ (ČSSZ, c2024)*

Tento zákon nám říká, že OZP můžeme rozdělit do tří kategorií na základě míry poklesu pracovní schopnosti a poskytuje lidem, kteří spadají do této kategorie zvýšenou ochranu na trhu práce. Chráněný trh práce tvoří zaměstnavatelé, kteří u sebe v podniku zaměstnávají více jak 50 % osob se zdravotním postižením. Pokles pracovní schopnosti znamená, že osoba není naplno schopna vykonávat výdělečnou činnost v důsledku omezení tělesných, smyslových nebo duševních schopností ve stejném stavu, který byl u člověka předtím, než došlo na nepříznivý zdravotní stav (POZP, c2024).

Od prvního ledna 2012 se podle zákona za osoby se zdravotním postižením považují pouze:

- osoby invalidní v prvním stupni,
- osoby invalidní v druhém stupni,
- osoby invalidní ve třetím stupni (osoby s těžkým zdravotním postižením).

Osoby zdravotně znevýhodněné již nejsou uznávány (Červinka a kol., 2012).

**První stupeň invalidity** je přidělen osobám, u nichž došlo ke snížení schopnosti vykonávat práci o 35 až 49 %. Do této kategorie zahrnujeme osoby, na kterých postižení nemusí být viditelné. Jako příklady si můžeme uvést například osoby po transplantaci orgánů, trpící silnými alergiemi či osoby s kardiálními problémy.

**Druhý stupeň invalidity** je určen osobám, u kterých došlo ke snížení pracovní schopnosti o 50 až 69 %. Mezi tuto kategorii patří osoby, kteří mají potíže s pohyblivostí, roztroušenou

sklerózu nebo se lečí s Crohnovou nemocí. Ani u této kategorie nemusí být postižení osob na první pohled zřejmé.

**Třetí stupeň invalidity** je nejtěžší stupeň, který může být osobám udělen. U této skupiny je zdravotní postižení zřejmé a obvykle je ihned poznat nebo jde o osoby, které v nedávné době podstoupili léčbu závažného onemocnění. Třetí stupeň je uznán těm osobám, u kterých došlo k poklesu pracovních schopností o nejméně 70 % (POZP, c2024).

### 3.1 Druhy zdravotního postižení

Je důležité si uvědomit, že zdravotní postižení mohou být různého typu a závažnosti. U většiny osob může zdravotní postižení ovlivnit celý jejich život. Každá skupiny postižení pro vyžaduje specifickou podporu, porozumění a individuální přístup. Nejčastěji můžeme narazit na tyto typy postižení:

- Zrakové postižení – nejčastější formou zrakového postižení je slabozrakost, která může mít různou míru. Běžně se tyto lidé setkávají s nepochopením ze strany lidí, co nemají žádné omezení. Zdraví lidé si totiž často myslí, že slabozraký lidé přece normální vidí, ale není tomu tak. Přestože, lidé se zrakovým postižením mají určité vidění, jejich vnímání světa je naprosto odlišné.
- Sluchové postižení – jedná se o nejzávažnější postižení, protože lidé k životu výrazně potřebují komunikaci, která je založena na sluchu. Velkou část skupiny zde tvoří lidé se stařeckou nedoslýchavostí. Ta se však objevuje převážně až v postarším věku.
- Mentální postižení – tato kategorie zahrnuje jedince, kteří jsou těžce omezeni a mají různou míru snížené inteligence. Mentální postižení se nejčastěji projevuje omezením poznávacích, řečových, pohybových a sociálních schopností.
- Řečové postižení – hlavním prvkem tohoto postižení je řeč, která může být méně srozumitelná. U řeči se může projevit například koktání, dysartrie, afázie či hypernazalita, což můžeme přeložit jako huhňání.
- Tělesné postižení – jedná se o omezení nebo znemožnění hybnosti a poruchy koordinace motoriky, které jsou spojeny s poškozením, vývojovou vadou nebo funkční poruchou nosného nebo hybného aparátu. Rozlišujeme dva typy tělesného postižení, a to získané a vrozené. Vrozené máme již od narození a získané můžeme získat například po úrazu (Michalík, 2011).

Nesmíme zapomenout i na další kategorie zdravotního postižení:

- Kombinované – můžeme charakterizovat jako kombinaci dvou či více postižení najednou.
- Nemocné civilizační chorobou – nemocné civilizační choroby jsou nemoci, které vzniknou v důsledku životního stylu a jsou často spojovány s charakteristickými faktory, jako je nekvalitní životospráva, sedavé zaměstnání, vliv stresu a nedobré psychosociální vztahy. Příkladem může být obezita nebo hypertenze (Michalík, 2011).

## 4 Metoda výzkumu

K vypracování praktické části této bakalářské práce byla použita kvantitativní metoda v podobě dotazníkové šetření. Cílem dotazníku bylo sledování metodiky Ergoprogress ve vybraných mikropodnicích, kteří se s touto metodikou doposud neselekaly. Vyplnění dotazníků respondentům zabralo méně jak deset minut a úspěšnost vyplnění dotazníku byla 87,5 %. Dotazník navštívilo osm respondentů, sedm jej vyplnilo a jen respondent nedošel až na konec dotazníku. Dotazník se skládal ze dvou částí. První část dotazníku byla obecnějšího charakteru a druhá část se týkala přímo metodiky Ergoprogress. Dotazník použitý pro sběr informací k vypracování této části se skládal z 21 otázek. Osmnáct otázek bylo uzavřených, kde respondenti museli vybírat z několika možností, dvě otázky byly polouzavřené, kde respondenti měli na výběr z několika možností a mohli také přidat vlastní odpověď a jedna otázka byla zcela otevřená.

Podniky byly osloveny pomocí emailové adresy, kam jim byl poslán přímo odkaz na dotazník nebo byl dotazník přiložen do emailu prostřednictvím programu Word a každý si tedy mohl vybrat co mu více vyhovuje. Bylo osloveno celkem deset podniků, které byly vybrány z adresáře sociálních podniků v České republice, který je volně dostupný na webové stránce české sociální podnikání.

K dotazníkovému šetření byl využit již existující test, který je byl vytvořen společností Ergotep a je dostupný v metodice Ergoprogress, kterou najdete na stránkách společnosti Ergotep, perspektiva života. Test byl mírně upraven, abychom zjistili přesnější výsledky.

Hlavní vizí tohoto projektu je, že zaměstnavatelé s více než 50 % OZP projdou změnou, aby se z nich staly integrační sociální podniky dle charakteristik definovaných v metodice Ergoprogress. Test je užitečným nástrojem pro posouzení rozdílu mezi skutečným stavem a stavem požadovaným. Test se také zaměřuje na identifikaci nedostatků a mezer. Cílem testu je v povinných parametrech testu A, B, C, D získat 10 bodů. Pokud jsou tyto parametry splněny na 40 bodů můžeme o takovémto podniku říct, že je integračním sociálním podnikem OZP, s plnohodnotně zavedenými principy integračního sociálního podnikání OZP. Není-li však splněna podmínka 40 bodů je potřeba zahájit edukaci a snažit se dosáhnout úrovně, která odpovídá požadovaným parametřům (Herynková et al., 2018).

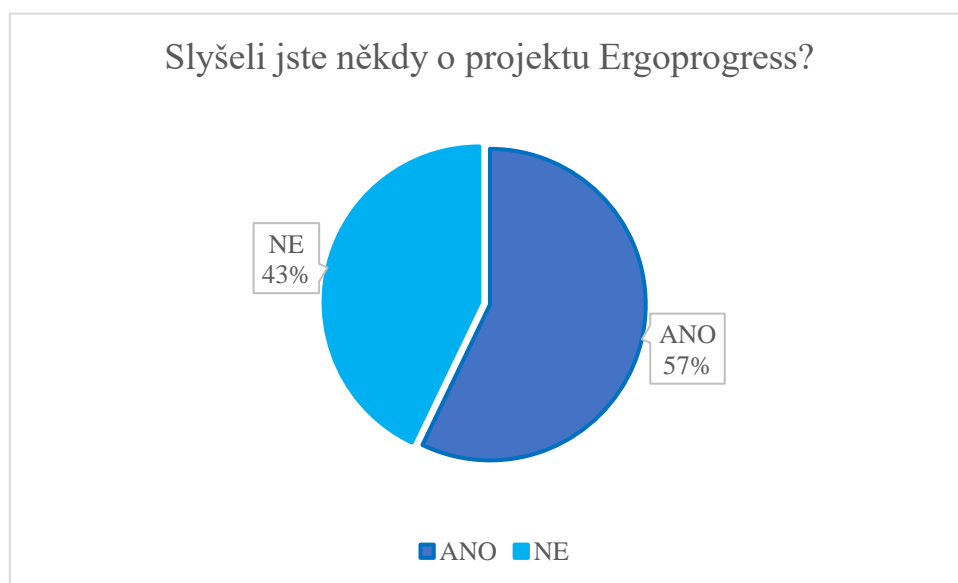
Celkový součet bodových hodnot je:

- 40 a více bodů (max. 46), Integrovaný sociální podnik s podmínkou odpovědi D1 ano,
- 35-39 bodů, Zaměstnavatel OZP s prvky integrovaného sociálního podnikání s podmínkou odpovědi D1 ano,
- 20-34 bodů, Zaměstnavatel OZP s podmínkou odpovědi D1 ano,
- do 20 bodů, Adept zaměstnávání OZP či integrovaného sociálního podnikání (Herynková et al., 2018).

## 5 Analýza dotazníkového šetření

Následující část bakalářské práce se věnuje výsledkům dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen na dvě části pro lepší přehlednost.

První otázka se týkala přímo projektu Ergoprogress. Respondenti byli tázáni, zda už někdy slyšeli o projektu Ergoprogress. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina dotazovaných, už někdy v minulosti o projektu Ergoprogress slyšela. Zbylé tři odpovědi na tuto otázku byly negativní. Z grafu nám tedy vyplývá, že výsledky na tuto otázku jsou skoro vyrovnané. Zaznamenané odpovědi jsou k vidění v následujícím grafu.



Graf 1: Projekt Ergoprogress

*Zdroj: vlastní zpracování*

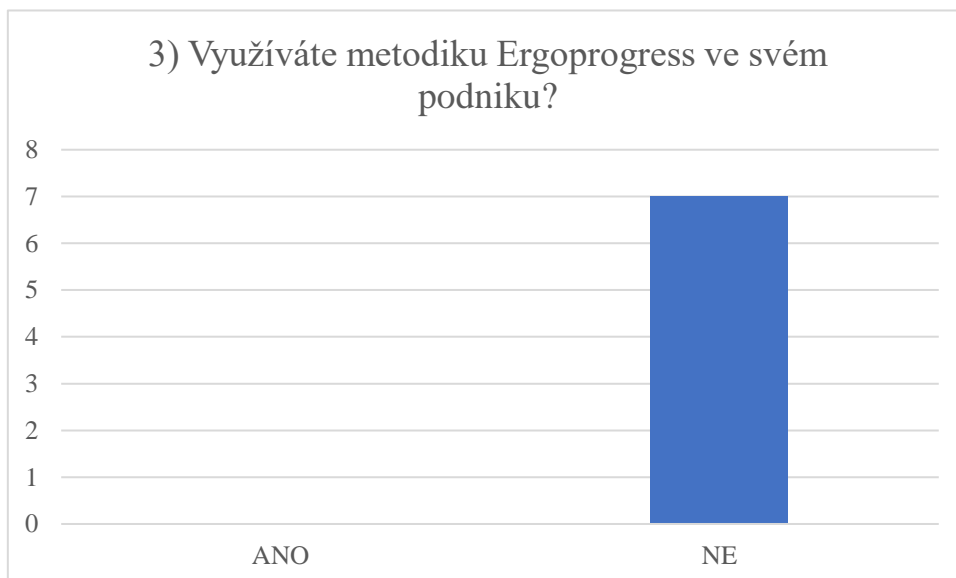
Otázka č. 2 navazovala na první otázku dotazníku a odpovídali na ní jenom čtyři respondenti, kteří u předchozí otázky odpověděli, že už někdy v minulosti o projektu slyšeli. Otázka se týkala, kde přesně o projektu slyšeli a odpověď byla jednoznačná. Všichni respondenti uvedli, že o projektu Ergoprogress slyšeli na internetu.



Graf 2: Kde jste o projektu slyšeli?

*Zdroj: vlastní zpracování*

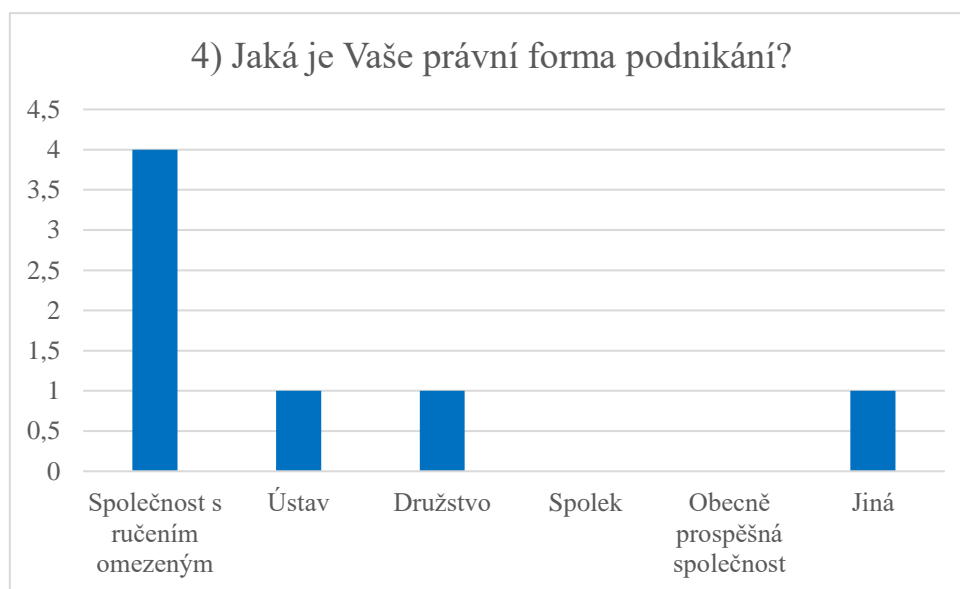
Následující otázka je pro náš výzkum velice důležitá. V otázce č. 3 nás zajímalo, zda podnik už metodiku Ergoprogress využívá. Z grafu můžeme vyčíst, že všech sedm respondentů odpovědělo záporně, tedy že nevyužívají metodiku. Proto všichni respondenti můžou být nadále zapojeni do další části.



Graf 3: Využití metodiky v podniku

*Zdroj: vlastní zpracování*

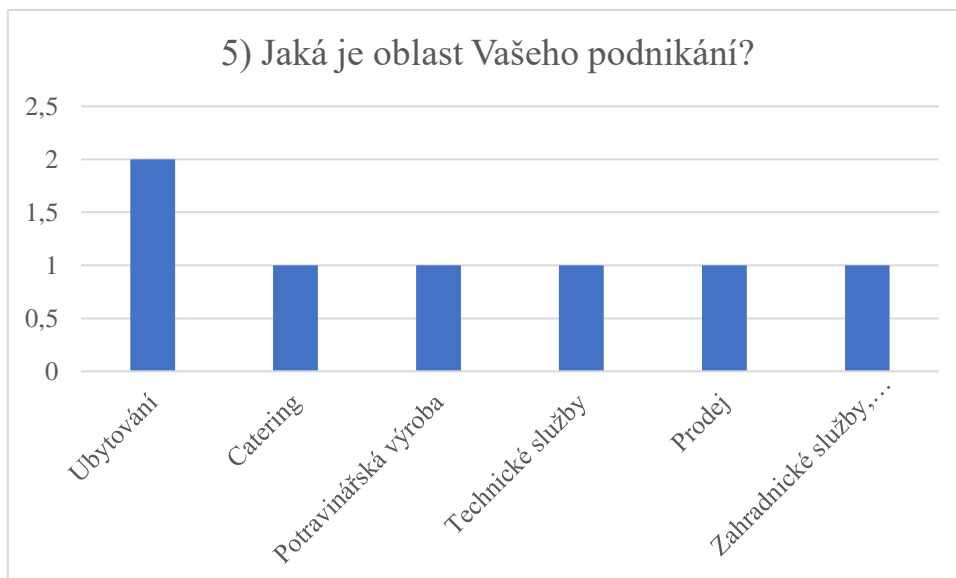
Otázka č. 4 se zabývala právní formou podnikání. Respondenti měli na výběr z několika možností. Největší zastoupení má společnost s ručením omezeným a tu označili čtyři respondenti. Dvě právní formy podnikání, a to ústav a družstvo měli po jedné odpovědi. Spolek a obecně prospěšnou společnost neoznačil ani jeden respondent. Byla zde i možnost označit poslední odpověď a tou odpovědí byla možnost jiná právní forma podnikání a tuto možnost využil jeden respondent.



Graf 4: Právní forma podnikání

*Zdroj: vlastní zpracování*

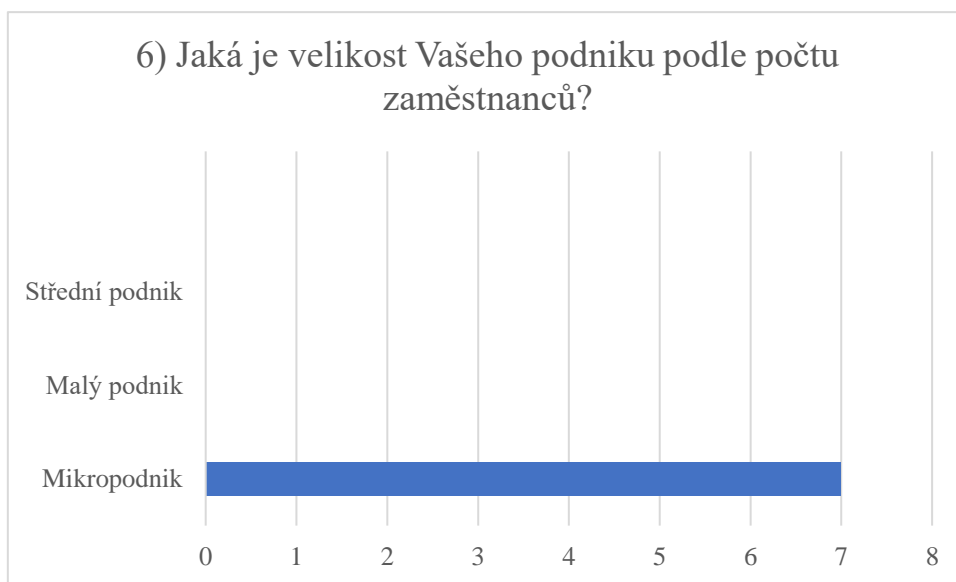
Otázka č. 5 zkoumala jaké mají podniky oblast svého podnikání. Respondenti měli na výběr hned z několika možností, popřípadě mohli využít vlastní odpověď. Toho využili hned tři respondenti, zbylí čtyři respondenti, vybrali jednu z připravených možností. Nejčastější odpověď byla ubytování, tuto možnost zvolili dva respondenti. Další respondenti vybrali možnost catering a potravinářská výroba. Vlastní odpovědi byly technické služby, prodej a zahradnické služby a úprava zeleně. Na výběr byly ještě další možnosti, ty však nikdo nevyužil.



Graf 5: Oblast podnikání

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následující otázka je pro tuto práci velmi důležitá. Otázka č. 6 se týkala velikosti podniku podle počtu zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze tří možností. Mohli zvolit mikropodnik (1-9 zaměstnanců), malý podnik (10-49 zaměstnanců) a střední podnik (50-249 zaměstnanců). Všechny sedm respondentů zvolilo možnost č. 1, tedy mikropodnik.



Graf 6: Velikost podniku

*Zdroj: vlastní zpracování*

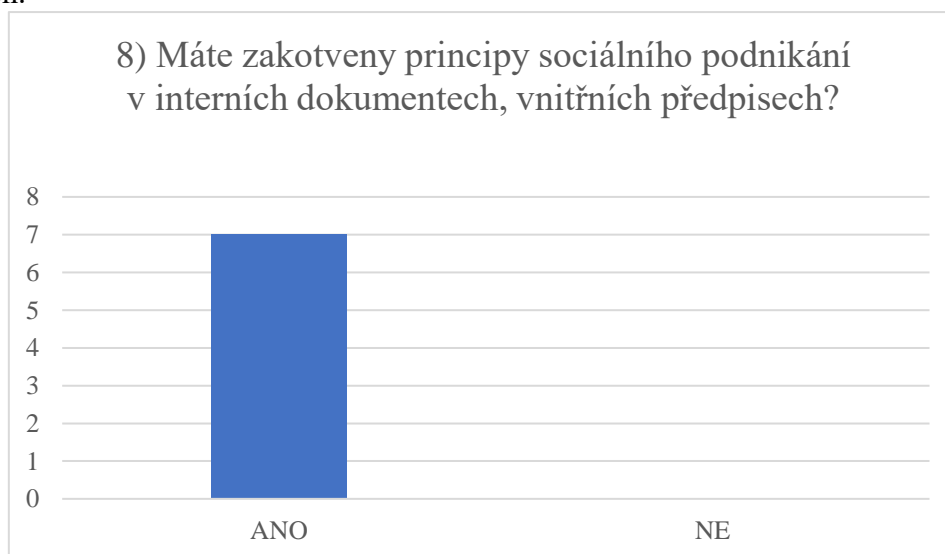
Otázka č. 7 se vztahovala k principům sociálního podnikání. Tyto principy byly vysvětleny již výše v teoretické části. Všechny sedm respondentů odpovědělo, že mají zakotveny principy sociálního podnikání v základních dokumentech organizace.



Graf 7: Máte zakotveny principy sociálního podnikání v základních dokumentech organizace?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 8 navazuje na předchozí otázku a zajímá nás, zda společnosti mají principy sociálního podnikání zakotveny i v interních dokumentech a vnitřních předpisech. Stejně jako v předchozí otázce, byla i zde jednoznačná odpověď. Všem sedm respondentů odpovědělo, že mají zakotveny principy sociálního podnikání, jak v interních dokumentech i ve vnitřních předpisech.



Graf 8: Zakotvení principů sociálního podnikání v interních dokumentech, vnitřních předpisech

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další tři otázky se týkaly integrační personalistiky. Otázka č. 9 byla obsáhlejší a ptala se respondentů, zda mají v podniku zavedenou integrační personalistiku včetně sady specifických personálních nástrojů a vzdělávání ve vnitřních předpisech. Integrační personalistika je klíčovým psychosociálním procesem, který se zaměřuje na integraci cílové skupiny do zaměstnání. Metody a nástroje slouží k vytvoření vhodného pracovního a psychosociálního prostředí pro zaměstnance se zdravotním postižením (Herynková et al., 2018).

Z následujícího grafu tedy vyplývá, že 71 %, tedy pět respondentů má zavedenou integrační personalistiku. Dva respondenti odpověděli, že nemají zavedenou integrační personalistiku ve svém podniku.

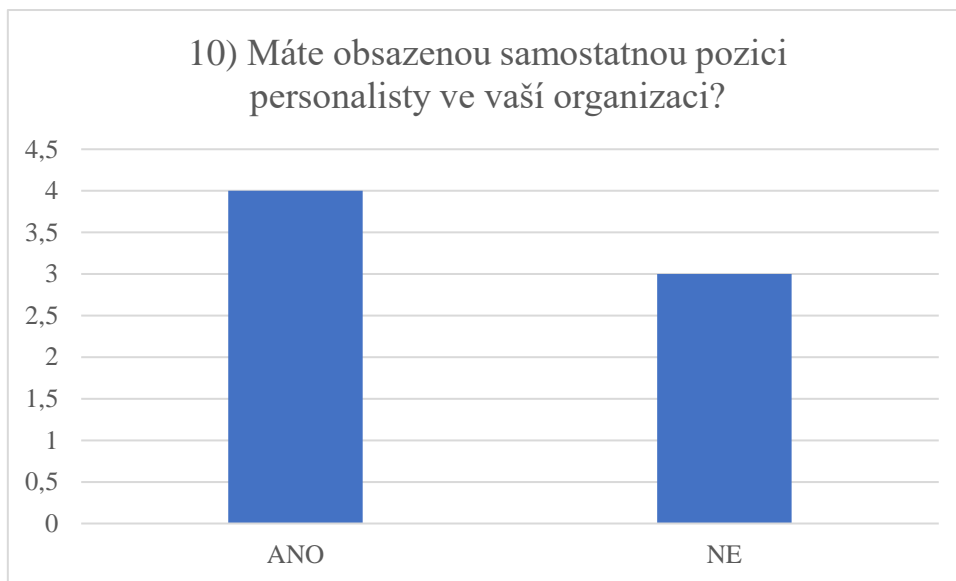


Graf 9: Integrační politika

*Zdroj: vlastní zpracování*

Personalista má za úkol veškerou personální agendu v podniku. Má na starost zajišťování náborů, přijmení a propuštění zaměstnanců. Přípravu smluv a dalších potřebných dokumentů. Má na starost také vzdělávání zaměstnanců, včetně potřebných rekvalifikačních kurzů (NSP, 2017).

Otázka č. 10 se přímo ptala, zda mají podniky tuto pozici obsazenou. Více jak polovina respondentů má obsazenou samostatnou pozici personalisty. Ostatní respondenti nemají samostatnou pozici personalisty. Jelikož jsou všichni respondenti mikropodnikem je možné, že respondenti, kteří zvolili odpověď, že nemají obsazenou tuto pozici, mají ve své firmě někoho, kdo tuto pozici vykonává společně s jinou pozicí.



Graf 10: Samostatná pozice personalisty

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 11 se týkala specifických personálních nástrojů. Zajímalo nás, zda podniky využívají nějaké specifické personální nástroje jako jsou například hygiena pracoviště, spolupráce s lékaři, doprava do zaměstnání, sociální bydlení, variabilita pracovních pozic nebo variabilita pracovního úvazku. Čtyři respondenti, tedy 57 % uvedlo, že ve své firmě používají některé z výše uvedených specifických personálních nástrojů. Tři respondenti, tedy 43 % ve svém podniku specifické personální nástroje nepoužívají.

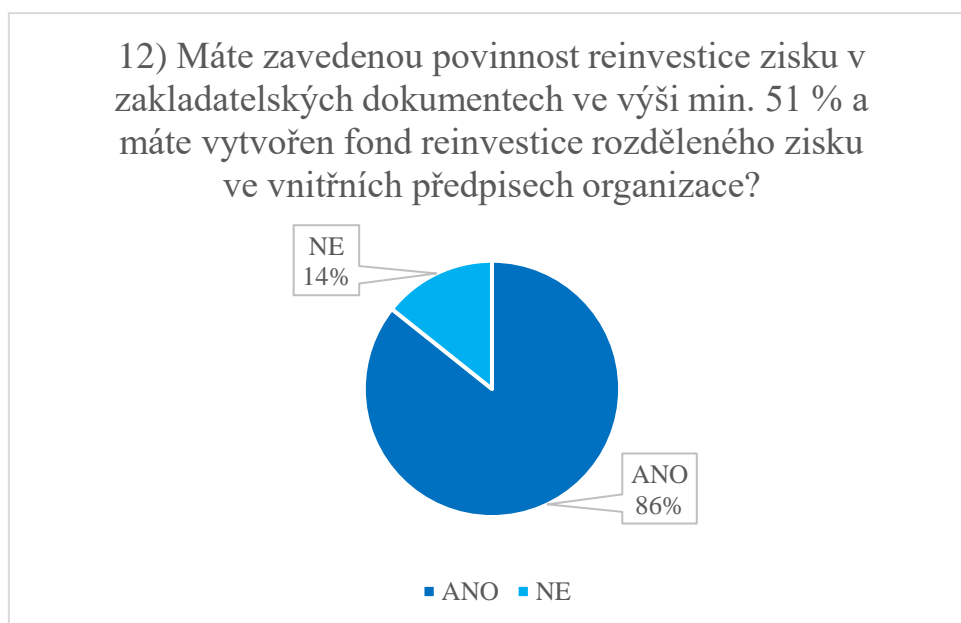


Graf 11: Specifické personální nástroje

*Zdroj: vlastní zpracování*

Sociální podnikání má jeden základní princip. Tím principem je rozdílný postoj k zisku z podnikání. Majitelé integračního sociálního podniku se zavazují, že větší část zisku z podnikání, tedy alespoň 51 %, investují zpátky do chodu podniku a zbývající část si rozdělí. Aby vše bylo podle předpisů je potřeba, mít tento závazek uvedený v zakladatelském dokumentu a také je potřeba ho doplnit do vnitřních předpisů organizace (Herynková et al., 2018).

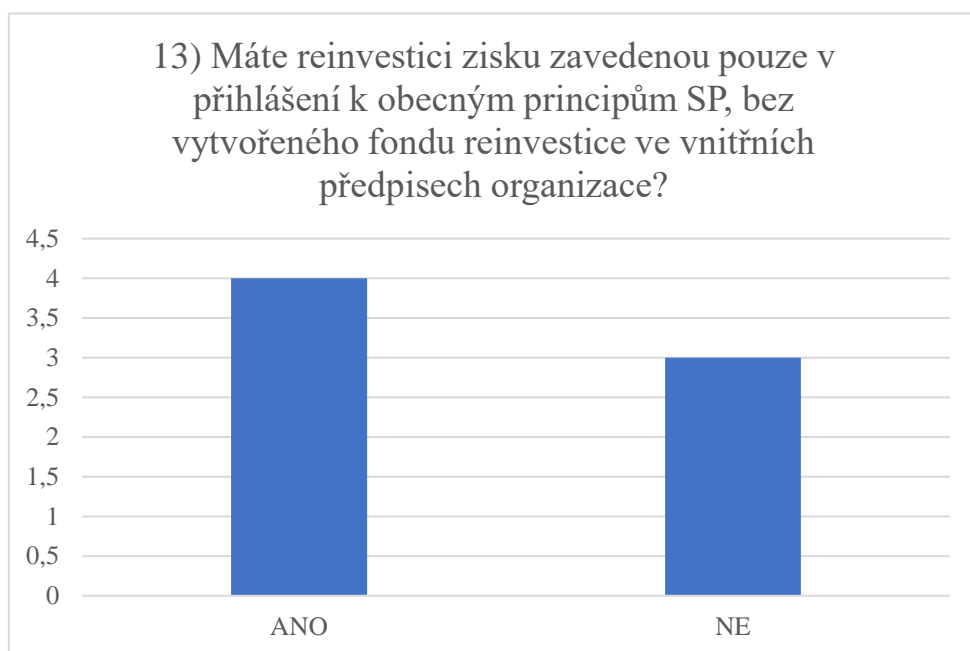
Otázka č. 12 se týkala reinvestice zisku. Na otázku odpovědělo všech sedm respondentů. Šest respondentů má zavedenou reinvestici zisku ve svém podniku, jeden respondent nikoliv.



Graf 12: Reinvestice zisku 1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 13 navazovala na předchozí otázku. Zajímalo nás, zda podniky mají reinvestici zisku zavedenou pouze v přihlášení k obecným principům sociálního podnikání, bez toho, aby měli vytvořený fond reinvestic ve vnitřních předpisech organizace. Na tuto otázku odpověděli čtyři respondenti kladně. Tři respondenti uvedli, že nemají zavedenou reinvestici pouze v přihlášení k obecným principům SP.



Graf 13: Reinvestice zisku 2

*Zdroj: vlastní zpracování*

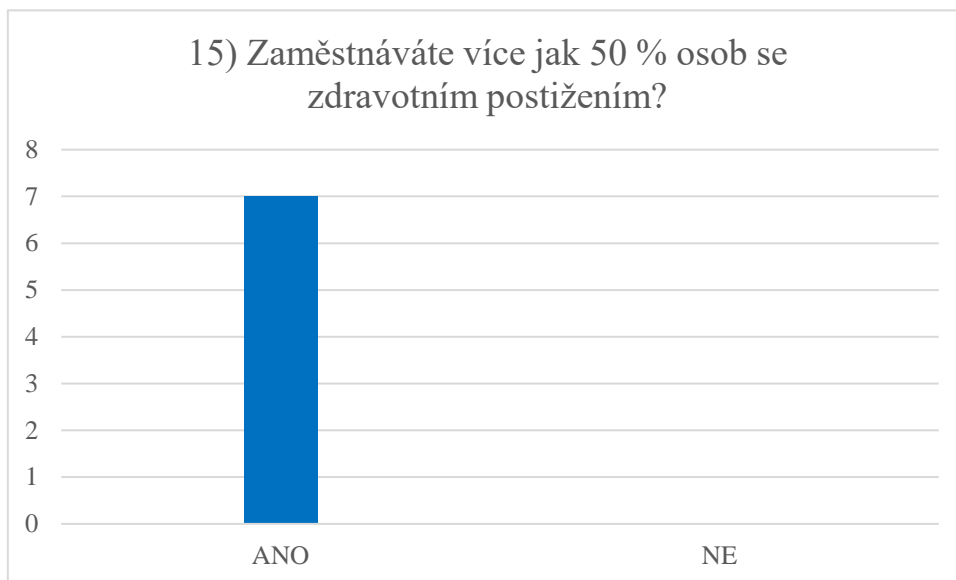
Následující otázka se týkala investování provozních nákladů do integračních potřeb organizace. Provozní náklady jsou takové, které souvisejí s běžným chodem podniku a vznikají na denní bázi. Šest dotazovaných respondentů investuje své provozní náklady do integračních potřeb podniku. Zbylý jeden respondent neinvestuje své provozní náklady.



Graf 14: Investice provozních nákladů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Sociální podnik se obvykle snaží co nejvíce zaměstnávat znevýhodněné osoby a osoby se zdravotním postižením. Na toto se zaměřuje otázka č. 15 a zajímá nás, zda podnik zaměstnává více jak 50 % osob se zdravotním postižením. Z odpovědí je patrné, že podniky usilují o to, aby zaměstnali co nejvíce osob se zdravotním postižením, protože všech sedm respondentů uvedlo, že zaměstnávají více jak 50 % osob se zdravotním postižením ve svém podniku.

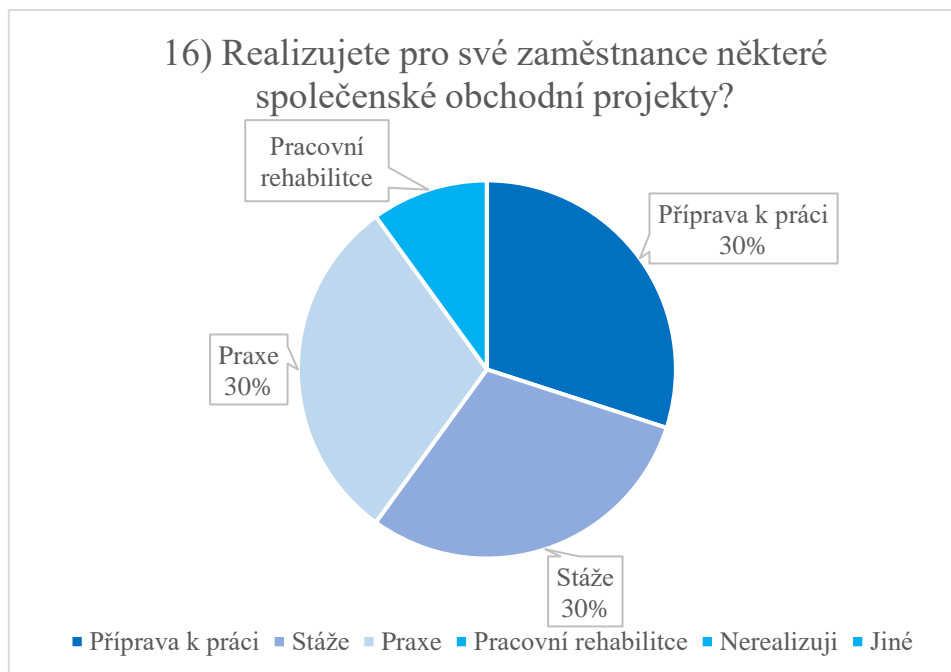


Graf 15: Zaměstnáváte více jak 50 % osob se zdravotním postižením?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další otázka se týkala společenských obchodních projektů. Tyto produkty jsou pro integrační sociální podniky klíčovou součástí. Z obchodního hlediska představují možnost rozvoje nových projektů a produktů, které směřují k integraci cílové skupiny. Tyto produkty nevznikají za účelem zisku, ale jsou dlouhodobé a poskytují oporu podniku při nečekaných situacích (ISP 21, 2018).

Zde respondenti mohli zvolit více než jednu odpověď, proto zde máme více jak sedm odpovědí. Respondenti mohli vybírat z několika možností. Na výběr byla možnost příprava k práci, stáže, praxe, pracovní rehabilitace, nerealizují a jiné. Respondenti číslo 4, 5 a 7 označili shodně odpověď příprava k práci. Dále respondenti číslo 2 a 6 určili, že podnik realizuje pro své zaměstnance stáže a praxe. Respondent číslo 1 označil, že provádí pro své zaměstnance pouze stáže. Poslední respondent uvedl, že uskutečňuje praxe i pracovní rehabilitace. Žádný respondent nevyužil zbylé dvě možnosti.



Graf 16: Realizace společenských obchodních projektů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 17 se zajímala o sociální marketing. Sociální marketing je oblast marketingu, které se v poslední době dostává velké pozornosti jak v komerčním, tak i nekomerčním sektoru. V dnešní době už komerčním firmám nestačí pouze nabízet své produkty a služby. Jejich cílem je zapojit se do diskusí a řešit společenská témata a problémy. Kromě poskytování služeb svým klientům se neziskové organizace snaží zapojit do různých oblastí veřejného života, prosazují změny a za cíl mají zlepšit život společnosti, komunity nebo konkrétním jedincům. Veřejná správa, včetně ministerstev, krajských a obecních úřadů, se rovněž aktivně začleňují do sociálního marketingu (Bačuvčík, Harantová, 2015).

Z následujícího grafu vyplývá, že většina respondentů ve své firmě sociální marketing využívá. Sociální marketing využívá pět dotazovaných respondentů. Dva respondenti sociální marketing ve své firmě nevyužívají.

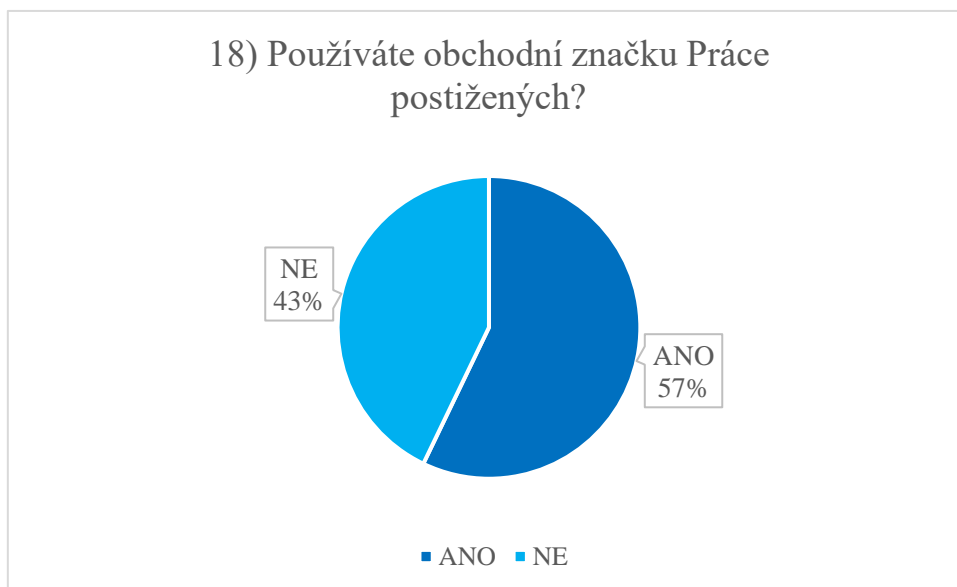


Graf 17: Sociální marketing

*Zdroj: vlastní zpracování*

Projekt ochranná známka Práce postižených je jednou z několika aktivit nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP). Cílem ochranné známky je snaha upozornit na práci osob se zdravotním postižením. Hlavní myšlenkou je upozornit na to, že i osoby se zdravotním postižením dokáží vytvořit užitečné výrobky a poskytovat kvalitní služby. Ochranou známku mohou využívat podniky, které byly řádně zaškoleny, prošly auditem a smluvně jim bylo umožněno ochranou známku Práce postižených využívat na dobu určitou (Práce Postižených, 2021).

Z grafu je patrné, že 71 % respondentů splnilo všechny podmínky a využívají ochranou známku ve svém podniku. Zbýlých 29 % buď nechtějí známku ve svém podniku využívat nebo nesplnili jednu z podmínek, proto tedy známku využívat nesmějí.



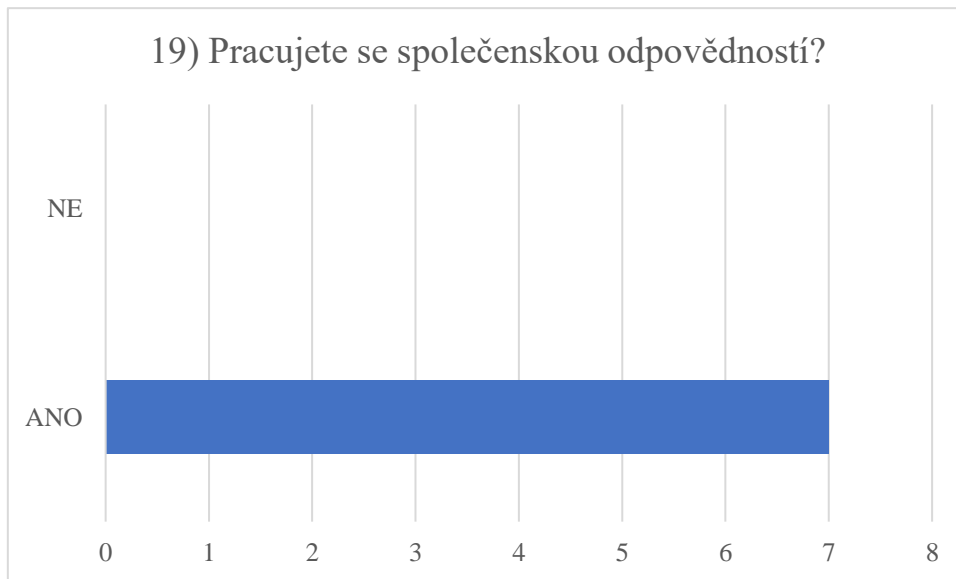
Graf 18: Obchodní značka Práce postižených

*Zdroj: vlastní zpracování*

Společenská odpovědnost z pohledu sociálního podniku je efektivním nástrojem, který umožní podniku navázat obchodní spolupráci s korporátními partnery a poskytnout nové příležitosti pro podnikání. CSR je klíčovým nástrojem pro marketingovou komunikaci. Cílem je zlepšit společenské vnímání firmy a eliminovat nepříznivé dopady. Pokud chceme, aby měl podnik úspěšnou komunikaci v oblasti CSR musí obchodní management splnit určité parametry a pravidla. Tyto pravidla zní následovně:

1. Pochopit, kde vzniká CSR.
2. Nalézt princip CSR.
3. Najít korespondující téma představy podnikatele.
4. Mít strategii a cíl obchodníka SP v rámci CSR komunikace (Herynková et al., 2018).

Otázka č. 19 se vztahovala k společenské odpovědnosti. Jak je z grafu patrné všech sedm dotazovaných respondentů pracuje se společenskou odpovědností ve svém podniku.



Graf 19: Společenská odpovědnost

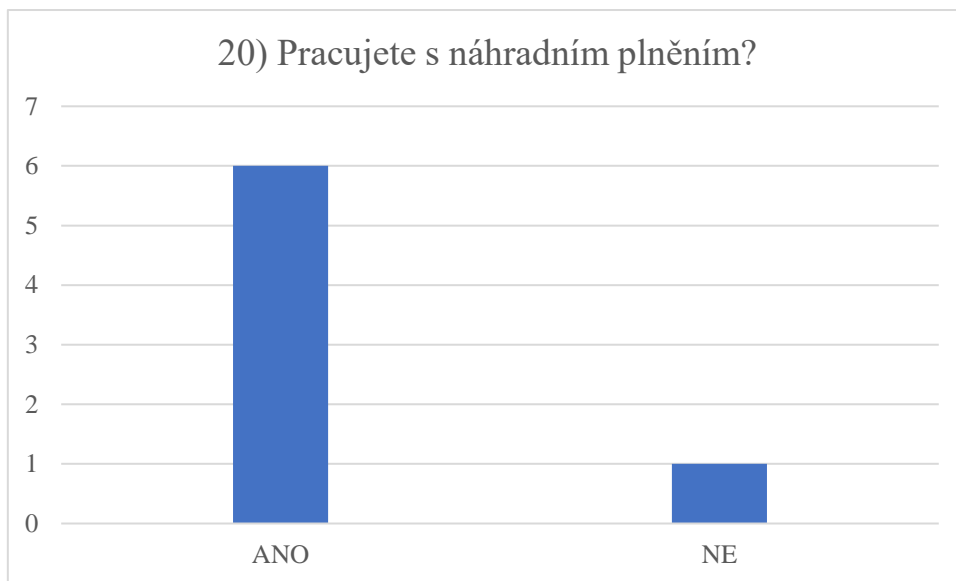
*Zdroj: vlastní zpracování*

Předposlední otázka dotazníku se týkala náhradního plnění. Náhradní plnění je závazná forma podpory osob se zdravotním postižením, která je stanovena zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., a vztahuje se na všechny firmy s více než 25 zaměstnanci. (<https://nfozp.cz/nahradni-plneni/>)

V České republice máme 4 formy náhradního plnění:

1. Zaměstnání osob se zdravotním postižením
2. Odběr zboží nebo služeb
3. Finanční odvod do státního rozpočtu
4. Kombinace forem náhradního plnění (NFOZP, 2021)

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že šest respondentů pracuje s náhradním plněním ve svém podniku a zbylý respondent nikoliv.

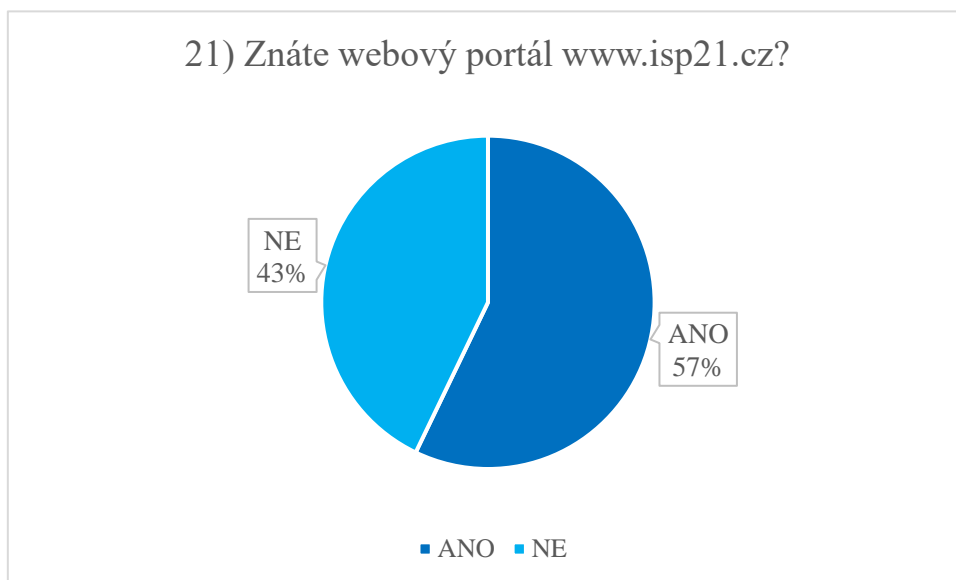


Graf 20: Náhradní plnění

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka dotazníkové šetření se týkala webového portálu isp21, jinak řečeno portál o integračním sociálním podnikání. Portál se snaží efektivně informovat o legislativních aktualitách, přináší zajímavé příběhy a reportáže (ISP 21, 2018).

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že čtyři respondenti znají portál isp21, ostatní tři respondenti portál neznají.



Graf 21: Webový portál ISP 21

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 Shrnutí a doporučení

Dotazníkové šetření se zaměřuje na sledování metodiky Ergoprogress ve vybraných mikropodnicích, které se s touto metodikou doposud nesetkaly. Z dotazníku vyplývá, že všech sedm dotazovaných respondentů se s metodikou nesetkali a ani jí ve svém podniku zatím nevyužívají, což byla jedna z hlavních podmínek. Aby byl cíl práce úspěšný musela být splněna ještě jedna podmínka. Dotazované podniky musely být podle velikosti počtu zaměstnanců mikropodnikem. Z otázky č. 6 je jasné, že všichni dotazovaní respondenti označili možnost mikropodnik, tím pádem na nich mohlo proběhnou sledování metodiky Ergoprogress.

Po sečtení všech bodů z test nám vyplývá, že respondenti č. 1, 6 a 7 nesplnili u povinných parametřů bodovou škálu 40 bodů. Jedná se tedy o zaměstnavatele OZP s prvky integračního sociálního podnikání, kteří zaměstnávají více jak 50 % přepočteného stavu zaměstnanců OZP. Respondenti č. 2, 3, 4 a 5 splnily požadovaných 40 bodů a je možno je považovat za integrační sociální podnik, který zaměstnává více jak 50 % přepočteného stavu zaměstnanců OZP.

Respondentovi č. 1 a 7 bych navrhovala zavést samostatnou pozici personalisty, který je schopen komunikovat s lékaři. Lékaři poté mohou spolupracovat s podnikem a částečně zajistit, aby hendikep zaměstnanců nebyl překážkou a mohli odvést skvěle svoji práci. Respondenti uvedli, že nevyužívá žádné specifické personální nástroje.

Respondent č. 1 uvedl jako obor podnikání ubytování, proto bych navrhovala začít využívat variabilitu pracovního úvazku nebo variabilitu pracovních pozic. Pro osoby zdravotně postižené může být klasická pracovní doba příliš dlouhá, proto bych se snažila zaměřit na zkrácenou nebo flexibilní pracovní dobu s ohledem na zdravotní stav. Obor ubytování může být i velice náročný, proto je změna pracovní pozice vítána a může to u lidí vyvolat větší chuť pracovat. Další samozřejmostí je dodržování hygieny na pracovišti, což je u tohoto oboru velmi potřebné, popřípadě bezbariérový vstup nebo zajištění dopravy.

Respondent č. 7 uvedl obor podnikání zahradnické služby a úprava zeleně. Stejně jako u respondenta č. 1 bych navrhovala upravit pracovní dobu. Tento obor je i pro normálního člověka dost náročný, natož pak pro člověka, který má nějaké omezení. Dále by pro podnik mohlo být přínosné zajištění dopravy do zaměstnání pro zaměstnance. Pokud by podnik byl schopen zavést tuto dopravu, mohlo by mu to přinést další pracovní možnosti. Mohl by například vzít nabídku i ze vzdálenějšího místa, kam by právě zajistil dopravu zaměstnanců,

a to by mohlo zvýšit zisk podniku. Samozřejmostí by měla být hygiena na pracoviště, kde zrovna tento respondent by měl zavést limity fyzické zátěže.

Respondent č. 6 nemá zavedenou povinnost reinvestice zisku ve výši min 51 %. Pokud by se v budoucnu chtěl stát integračním sociálním podnikem bylo by dobré si tuto reinvestici zavést. Poté by vytvořený zisk mohl použít na zdokonalení svého sociálního podniku na jeho rozvoj nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. Respondent také uvedl, že nevyužívá žádné specifické personální nástroje, a proto bych mu doporučila to stejné jako u předešlých respondentů. Respondent uvedl jako obor podnikání potravinářské služby, proto bych mu doporučila stejné věci předešlých respondentů, a to upravit pracovní dobu, variabilitu pracovních pozic a upravené pracovní místo. Velký důraz bych zde kladla na hygienu na pracovišti, protože si to jeho oblast podnikání vyžaduje.

Pokud by se respondenti výše zmíněné nedostatky rozhodli reagovat, mohli by se po zavedení inovačního řešení Ergoprogress stát „integračním sociálním podnikem“ dle charakteristik Ergoprogress.

Respondenti č. 2, 3, 4 a 5 splnily požadavky, proto aby mohly nést označení integrační sociální podnik. Respondenti shodně uvedli, že využívají zkrácené pracovní úvazky, střídají pracovní pozice v rámci pracovního dne, týdne. Dále sdělili, že mají upravená pracovní místa na základě diagnózy jednotlivých zaměstnanců a snaží se pro zaměstnance vytvořit co nejvhodnější pracovní místo. Speciálně pro respondenta č. 4, bych doporučila klást větší důraz na fyzickou zátěž. Obor jeho podnikání jsou technické služby, které mohou být v určitém bodě velmi fyzicky náročné a zaměstnanci by to nemuseli zvládnout.

Jak je již výše zmíněno respondenti 2, 3, 4 a 5 nevyužívají a nikdy v minulosti nevyužívali metodiku Ergoprogress ve svém podniku. Můžeme, ale konstatovat, že podle provedeného testu je můžeme označovat integračním sociálním podnikem dle charakteristik Ergoprogress.

Je potřeba zdůraznit, že je možné, že pro vás nebude můj text inspirativní nebo vám nepřinese žádné nové informace, které by pro vás mohly být užitečné. I přesto má analýza několik přínosů, které jsou zaznamenány v následujícím odstavci.

Z analýzy jasně vyplývá, jaké požadavky musí být splněny, aby se podnik mohl stát integračním sociálním podnikem. Tím poskytuje návod pro podniky, které se chtějí zapojit do této oblasti a zlepšit svou sociální odpovědnost. Dalším přínosem této práce mohou být příklady dobré praxe. Respondenti, kteří již splňují požadavky integračního sociálního podniku, mohou sloužit

jako dobré vzory pro budoucí podniky. Jedním z přínosů je i podpora inovací. Zavedením inovativního řešení, jako je metodika Ergoprogress, může přinést nové způsoby, jak zlepšit pracovní prostředí a integrační postupy. To poté může vést k celkovému růstu a rozvoji podniku. Analýza také zdůrazňuje důležitost dodržování vysokých standardů hygieny a bezpečnosti na pracovišti, což je klíčové pro ochranu zdraví zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Implementace metodiky Ergoprogress přináší klíčový krok směrem k vytvoření lepšího, bezpečnějšího a zdravotně uzpůsobilého pracovního prostředí, které podporuje efektivitu a vyvolává u zaměstnanců chuť pracovat. V dnešní době je pro osoby zdravotně postižené těžké najít práci, která by jim vyhovovala ve všech směrech. V České republice je naštěstí mnoho sociálních podniků, kteří pro tyto osoby vytvářejí dobré pracovní podmínky.

Cílem bakalářské práce bylo sledovat zavádění metodiky Ergoprogress ve vybraných podnicích, které se s touto metodikou dosud neselekaly. Analýza byla provedena kvantitativní metodou pomocí dotazníkové šetření. Respondenti byli osloveni emailem a byli vybráni z adresáře sociálních podniků.

Dotazníkové šetření se nakonec zúčastnilo sedm podniků. Výzkum měl dvě hlavní podmínky, a to takové, že podnik musí mít označení mikropodnik a také se podniky nesměly v minulosti s metodikou Ergoprogress setkat.

Na základě dotazníkové šetření bylo zjištěno, že tři respondenti nesplňují podmínky proto, aby mohli být nazýváni integračním sociálním podnikem. Proto byly v práci navrženy takové změny, aby v se v budoucnu podniky mohly přidat k ostatním osloveným podnikům Pokud by se respondenti rozhodli výše navrhované změny uskutečnit a odstranili by své nedostatky, mohli by se zapojit do projektu Ergoprogress. Po jeho dokončení by se mohli stát integračním sociálním podnikem dle charakteristik Ergoprogress. Ostatní čtyři respondenti dostáhli požadovaného počtu bodů, aby se mohli nazývat integračním sociálním podnikem. I přesto byly změny, které by mohli vést ještě k většímu rozvoji podniku.

Na úplný závěr je potřebné zdůraznit, že tato práce byla provedena konkrétně pro potřeby podniku Ergotep. Nicméně je potřeba zmínit, že analýza má svůj limit, protože mikropodniků v oblasti sociálního podnikání je velmi málo. Hlavní přínosem práce je primární vhlad do oblasti a šíření dalšího inovačního řešení. I přes tuto omezenost přináší práce cenné poznatky a naznačuje směr, kterým by se mohli ubírat při dalším rozvoji. Integrační sociální podnikání již nyní přitahuje značnou pozornost a má před sebou slibnou budoucnost. Je důležité si uvědomit, že sociálním podnikem může být každý podnik, který zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Ve skutečnosti ale sociální podnik jde mnohem dál a prostřednictvím své práce aktivně integruje své pracovníky na pracovní trh, což zaměstnancům výrazně zvyšuje kvalitu života. Integrace zaměstnanců na trh práce není pouze o poskytování pracovních míst,

ale také o jejich rozvoji, podpoře a vytváření pracovních podmínek pro jejich osobní a pracovní růst. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a FRANCOVÁ, Petra. 2011. *Studie infrastruktury sociální ekonomiky ČR: plná verze*. [online]. Praha: Nová ekonomika. ISBN 978-80-260-0934-4. Dostupné z: NE\_brozura\_podzim2011\_dlouhaverze\_210x210mm\_2.indd (ceske-socialni-podnikani.cz)

BAČUVČÍK, Radim a HARANTOVÁ, Lenka. 2015. *Sociální marketingové kampaně v Česku I. Ochrana zdraví*. Zlín : VeRBuM. ISBN 978-80-87500-75-0. Dostupné z: Sociální marketingové kampaně v Česku I. - PDF Free Download (docplayer.cz)

BCG. 2024. *Boston Consulting Group*. [Online] 2024. [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/>.

Business info. 2021. *Inovace: O co vlastně jde?* [Online]. Praha: Technologická agentura ČR. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/inovace-o-co-vlastne-jde/>.

ČERVINKA, Jan a kol. 2012. *Zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, důchodců, mladistvých a studentů, absolventů škol, žen agenturních zaměstnanců a dalších kategorií. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc : ANAG. ISBN 978-80-7263-751-5.

České sociální podnikání. 2024. *České sociální podnikání: Adresář sociálních podniků* [Online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/adresar-socialnich-podniku/seznam-podniku>.

ČSSZ. c2024. *Osoby zdravotně znevýhodněné* [Online]. 2024 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.pozp.cz/slovník/osoba-se-zdravotnim-postizenim>.

DOHNALOVÁ, Marie a kolektiv. 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha : Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-269-3.

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

DOHNALOVÁ, Marie a PRŮŠA, Ladislav. 2011. *Sociální ekonomika*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-573-1.

Ergotep, b. r. *Ergoprogress In: Ergotep perspektiva života* [Online]. Proseč: Ergotep, družstvo invalidů [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.ergotep.cz/cs/jak-pomahame/ergoprogress>.

HERYNKOVÁ, Pavlína et al. 2018. *Ergoprogress realise the change In: Rámcová uživatelská metodika* [Online]. Proseč: Ergotep, družstvo invalidů [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: [https://www.ergotep.cz/images/ke-stazeni/metodika\\_ergoprogress\\_web.pdf](https://www.ergotep.cz/images/ke-stazeni/metodika_ergoprogress_web.pdf).

ISP 21, c2018. *Portál o integračním sociálním podnikání*. [Online] Proseč: Ergotep, družstvo invalidů [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: <https://www.isp21.cz/>.

JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra a ŽIŽKA, Miroslav. 2005. *INOVACE v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.

KOŠTURIÁK, Ján a CHÁL, Ján. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KURKOVÁ, Gabriela a FRANCOVÁ , Petra. 2012. *MANUÁL: Jak založit sociální podnik* [online]. Praha : P3 - Peopole, Planet, Profit, o.p.s. ISBN 978-80-260-4042-2. Dostupné z: [untitled \(ceske-socialni-podnikani.cz\)](http://untitled.ceske-socialni-podnikani.cz)

MICHALÍK, Jan. 2011. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha : Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-859-3.

NFOZP. 2021 *Náhradní plnění* [Online]. Praha: NFOPZ [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://nfozp.cz/nahradni-plneni/>.

NSP. 2017. *Národní soustava povolání* [Online]. 2017 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>.

POZP. c2024. *Osoba se zdravotním postižením* [Online]. POZP [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.pozp.cz/slovník/osoba-se-zdravotnim-postizenim>.

Práce postižených. 2021. *Ochrana známka Práce postižených* [Online]. Praha: NFOZP [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://pracepostizenych.cz/>.

RIDLEY, Matt. 2022. *JAK FUNGUJÍ INOVACE: A proč se jim nejvíce daří ve svobodné společnosti*. Praha : Agro. ISBN 978-80-7675-017-3.

SYNEK, Miroslav a kolektiv. 2011. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a rozš. Vyd.* Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3494\_1.

TESSEA. 2023. *Definice Sociálního podnikání* [Online]. Praha: TESSEA [cit. 2024-03-8]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/definice-tessea>.

TESSEA. 2023. *Definice Integrovaného sociálního podniku* [Online]. Praha: TESSEA ČR [cit. 2024-03-8]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/definice-tessea>.

TRČKA, Lukáš a kol. 2014. *SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ: Teorie pro praxi* [Online] 2014 [cit. 2024-04-11]. Dostupné z: [http://www.socialni-inovace.cz/publikace/USI\\_Socialni-podnikani.pdf](http://www.socialni-inovace.cz/publikace/USI_Socialni-podnikani.pdf). ISBN 978-80-260-7215-7.

VEBER, Jan. 2016. *Management inovací*. Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VÍCHOVÁ, Eva. 2018. *A co to vlastně je, ta sociální inovace?* [Online]. MUNI ARTS [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/aktualne/aktuality/a-co-to-vlastne-je-ta-socialni-inovace>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník pro respondenty

## **Příloha A** Dotazník pro respondenty

Dobrý den,

jmenuji se Sára Machovičová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě v Pardubicích a píšu bakalářskou práci na téma „Předpoklady úspěšné implementace metodiky Ergoprogress v mikropodnicích“. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit k vypracování praktické části mé práce.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám přibližně pět minut. Budu se těšit na Vaše odpovědi. Pokud máte nějaké otázky, neváhejte mě kontaktovat.

Děkuji Vám za spolupráci.

- 1) Slyšeli jste někdy o projektu Ergoprogress?
  - ANO
  - NE
- 2) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „ANO“, tak kde jste o projektu slyšeli?
  - Volná odpověď
- 3) Využíváte metodiku Ergoprogress ve svém podniku?
  - ANO
  - NE
- 4) Jaká je Vaše právní forma podnikání?
  - Společnost s ručením omezeným
  - Obecně prospěšná společnost
  - Družstvo
  - Spolek
  - Ústav
  - Jiné...
- 5) Jaká je oblast Vašeho podnikání?
  - Catering
  - Potravinářská výroba
  - Prádelny
  - IT služby
  - Pronájem prostor

- Propagační a dárkové předměty
  - Ubytování
  - Grafické a tiskové práce
  - Jiné...
- 6) Jaká je velikost Vašeho podniku podle počtu zaměstnanců?
- Mikropodnik (1-9 zaměstnanců)
  - Malý podnik (10-49 zaměstnanců)
  - Střední podnik (50-249 zaměstnanců)
- 7) Máte zakotveny principy sociálního podnikání v zakládacích dokumentech organizace?
- ANO
  - NE
- 8) Máte zakotveny principy sociálního podnikání v interních dokumentech, vnitřních předpisech?
- ANO
  - NE
- 9) Máte zavedenou integrační personalistiku (samostatná pozice personalisty) včetně sady specifických personálních nástrojů a vzdělávání ve vnitřních předpisech organizace?
- ANO
  - NE
- 10) Máte obsazenou samostatnou pozici personalisty ve vaší organizaci?
- ANO
  - NE
- 11) Používáte alespoň nějaké specifické personální nástroje?
- ANO
  - NE
- 12) Máte zavedenou povinnost reinvestice zisku v zakladatelských dokumentech ve výši min. 51 % a máte vytvořen fond reinvestice rozděleného zisku ve vnitřních předpisech organizace?
- ANO
  - NE

13) Máte reinvestici zisku zavedenou pouze v přihlášení k obecným principům SP, bez vytvořeného fondu reinvestice ve vnitřních předpisech organizace?

- ANO
- NE

14) Investujete provozní náklady do rozvoje integračních potřeb organizace?

- ANO
- NE

15) Zaměstnáváte více jak 50 % přepočteného stavu zaměstnanců OZP?

- ANO
- NE

16) Realizujete pro své zaměstnance některé společenské obchodní projekty?

- Praxe
- Stráže
- Příprava k práci
- Pracovní rehabilitace
- Nerealizují
- Jiné...

17) Využíváte ve své firmě sociální marketing?

- ANO
- NE

18) Používáte obchodní značku Práce postižených?

- ANO
- NE

19) Pracujete se společenskou odpovědností?

- ANO
- NE

20) Pracujete s náhradním plněním?

- ANO
- NE

21) Znáte webový portál [www.isp21.cz](http://www.isp21.cz)?

- ANO
- NE