

Analýza tréninkového zaměstnávání v systému obchodů Restart Shop

ÚNOR 2021

1

Anotace	3
Systém obchodů Restart shop	3
Proces tréninkového zaměstnávání v Restart Shopu	4
Zkušební období	5
Tréninkové období	5
Ukončovací období	6
Metodologie	6
Statistické údaje – zaměstnanci Restart Shopu	7
Popis organizace – prostředí a koncept	9
Restart Shop – systém obchodů a internetový prodej	10
<i>Důvody dvou obchodů</i>	11
<i>Internetový prodej – Aukro</i>	11
Popis organizace – lidé – zákazníci, odborní pracovníci, zaměstnanci	12
Zákazníci	12
Odborní pracovníci	14
Zaměstnanci v tréninkovém procesu	16
Tréninkový proces pohledem zaměstnanců Restart Shopu	17
Oblast obecných pracovních návyků	19
<i>Sebevědomí</i>	19
<i>Stabilita</i>	20
<i>Kolektiv</i>	22
Oblast pracovního poradenství	22
<i>Ženy – matky – mateřská dovolená</i>	22
<i>Částečný úvazek</i>	23
Oblast sociální situace	25
<i>Bydlení</i>	27
Závěr: „Restart Shop není jen zaměstnání.”	28

Anotace

Hlavním úkolem tohoto textu je představit sociologickou analýzu „Tréninkového zaměstnávání Restart“, která byla zpracována pro Českou asociaci streetwork, o.p.s. (ČAS). Sociologická analýza byla primárně zpracována jako podklad pro metodiku tréninkového zaměstnávání a obsahovala i interní informace, proto pro potřeby veřejnosti vznikla tato zkrácená verze.

Analýza se týkala těchto třech okruhů:

1. Analyzovat Restart Shop – dva obchody, které provozuje ČAS.
2. Analyzovat tréninkové zaměstnávání – rešerše a odborné ukotvení pojmu.
3. Analyzovat metodiku tréninkového zaměstnávání Restart Shop.

Text má strukturu vycházející z těchto okruhů, nejprve je vysvětlena definice a obsah konceptu systému dvou obchodů Restart shop. V další části se krátce věnujeme metodice analýzy, to jest způsobům sběru dat, jejich kategorizaci a následné analýze. Následuje teoretická kapitola, která vychází z pojmu práce, a pokračuje k vysvětlení konceptu tréninkového zaměstnávání uvnitř teoretických přístupů. Poté se text již konkrétně věnuje především analýze procesu tréninkového zaměstnávání, kterou Restart shop vyvinul a realizuje. V závěru jsou shrnuty nejdůležitější body analýzy.

System obchodů Restart shop

Projekt Tréninkových pracovních míst Restart Shop funguje celkově již 7 let, z toho 5 let probíhá ve dvou tréninkových obchodech, ve kterých nabízí celkem 5 pracovních míst pro cílovou skupinu. Restart Shop již svým názvem vyvolává otázku, co znamená slovo restart. Jak uvádějí dokumenty: „V dobročinném obchodě lidé, kteří neměli v životě moc štěstí, získají práci a podporu – Restart do života.“ Restart Shop pracuje s koncepcí dobročinnosti, kdy věci, které již někdo nepotřebuje, daruje do obchodu, ve kterém se restartují prodejem v obchodě. To je ale pouze jeden význam slova restart, který můžeme nazvat materiální a kterému se budeme ještě věnovat. Druhým významem konceptu Restart Shopu je sociální rozměr, ve kterém je uvnitř obchodů poskytováno tréninkové zaměstnávání pro lidi se znevýhodněním, kteří získají práci a podporu. Tento proces tréninkového zaměstnávání je vykonáván týmem odborníků. Sociální pracovník (pracovník pro podporu) podporuje stabilizaci cílové skupiny v oblasti sociální, finanční a psychické. Vedoucí obchodů pracuje na dovednostech zaměstnanců souvisejících s prací v obchodě. Dále jsou zapojeni projektový koordinátor a metodik

jako supervizor pro práci s cílovou skupinou a ředitelka organizace jako odborná garantka a manažerka. V textu pro tyto profese používáme pojem odborní pracovníci.

Přímou práci se zaměstnanci v procesu tréninkového zaměstnávání mají na starosti především dva odborní pracovníci – sociální pracovník a vedoucí obchodů. Sociální pracovník má na starosti trénink zaměstnanců a jejich zlepšení v různých oblastech života – bydlení, psychické zdraví, dluhové poradenství apod. Provozní pracovník je odborník na provoz a pracuje se zaměstnanci především v oblasti pracovních dovedností – komunikace se zákazníky, pravidelnost, dochvilnost, nacenění a převzetí darovaného zboží apod. Tyto dvě oblasti tréninkového procesu jsou v neustálé interakci a dalo by se říct i napětí, protože jedna oblast ovlivňuje tu druhou, a zároveň nelze upřednostňovat řešení sociálních problémů na úkor pracovních a naopak.

Výraz „zaměstnanec“, který je použit v této analýze, odkazuje k osobám s tíživou sociální situací, které jsou v Restart Shopu zaměstnány. Většinou jde o osoby s nestabilním bydlením (dle mezinárodní definice bez domova FEANTSA), lidi s dluhy, nízkým vzděláním, bez rodinného zázemí, bez sociálních širokých vazeb a zdrojů, s traumatickými zkušenostmi z minulosti, kteří jen velmi obtížně uspějí na volném trhu práce. Mnoho z nich na trh práce nevstoupí, protože se v minulosti stali obětí podvodů, zneužití – nefér zaměstnávání bez smlouvy, v šedé ekonomice, nebyla jim vyplácena mzda apod. Tyto negativní zkušenosti brání v další motivaci zaměstnat se. Zaměstnancům je poskytován trénink v pracovních dovednostech, je s nimi též pracováno na jejich sociální situaci, pokud mají zájem. Obvykle se v odborných textech pro tuto kategorii užívá pojem klient, ale protože Restart Shop není registrovaná sociální služba, zaměstnanci mají pracovní smlouvu, považujeme za vhodnější klást důraz na pracovní zařazení v projektu a užíváme tedy pojem zaměstnanec. Základními cíli práce se zaměstnanci jsou zlepšení sociální situace, osvojení pracovních dovedností a návyků, které jim umožní získat zaměstnání na otevřeném trhu práce. Zaměstnání je jednou z podmínek stabilního a zdravého života. Zaručuje příjem, sociální vazby, naplňuje potřeby někam patřit, být užitečný, uspět, něco umět.

Proces tréninkového zaměstnávání v Restart Shopu

Na základě rešerše odborné literatury termín tréninkové zaměstnávání nejvíce odpovídá činnosti v organizaci, zároveň ale je nutné připustit, že v odborné literatuře je definován velmi volně a je nutné jej v rámci této analýzy a tohoto textu lépe konceptualizovat. Rozhodli jsme se proto v tomto textu používat spíše pojem tréninkové zaměstnávání, které, oproti pojmu tréninkové zaměstnání, lépe vystihuje podstatu procesu, kterým zaměstnanci a odborní pracovníci procházejí, jeho otevřenost a neukončenost. Proces tréninkového zaměstnávání v Restart Shopu trvá od 6 do 18 měsíců, smlouva se zaměstnanci je nastavována individuálně s respektem k potřebám a sociální situaci zaměstnanců.

Průměrně proces tréninkového zaměstnávání trvá jeden rok a zaměstnanci procházejí třemi základními obdobími.

Zkušební období

Jde o klasickou přijímací fázi, ve které je zaměstnanec, který uspěje v přijímacím pohovoru, zaměstnán na zkušební dobu. V tomto období prochází zaměstnanec jakousi diagnostikou v oblasti sociální a v oblasti pracovně provozní, zda mu bude tréninkový proces prospěšný v jeho další kariéře (zda bude mít efekt), zda je schopen tréninkový proces úspěšně završit získáním pracovního uplatnění na otevřeném trhu práce apod. V oblasti sociální se odborný pracovník zaměřuje především na oblast mapování dluhů a bydlení, které jsou nejvíce problematické oblasti v životě zaměstnanců. Práce v této části je velmi náročná, protože pracovník musí získat důvěru zaměstnance, zároveň zmapovat jeho spolupráci se sociálními službami, pokud je zaměstnanec v jejich péči. V oblasti pracovně provozní je kladen důraz především na oblast pravidelnosti docházky do zaměstnání, komunikaci se zákazníky a práci s financemi. Rozcestí, na kterém se v této etapě zaměstnanec nachází, je rozhodování a domlouvání se o tom, zda zaměstnanec má předpoklady uspět na otevřeném trhu práce, nebo potřebuje získat pracovní místo spíše podporovaného zaměstnání. Smyslem není ukončit tréninkový proces v této fázi bez dalšího zajištění pokračování pracovního zařazení zaměstnance, ale pomoci mu najít vhodné funkční uplatnění v pracovní oblasti.

Tréninkové období

Další fáze tréninkového procesu je vlastní trénink, ve kterém se zaměstnanec učí různé praktické činnosti spjaté s obchodem – od uklízení až po práci s pokladnou. K těmto praktickým činnostem je ale též nutné přidat i takzvané měkké dovednosti (soft skills), zejména komunikační dovednosti, schopnost řešení konfliktů a náročných situací, plánování, organizování, samostatnost apod. V průběhu této fáze dochází k velkému posunu, protože zaměstnanci jsou převedeni z prvního do druhého obchodu, kde již pracují samostatně, bez dohledu odborných pracovníků. Ti se stávají spíše podporujícími konzultanty. Tento přesun do odpovědného, samostatného obchodu odkazuje k tomu, proč je nutné místo dvou obchodů Restart Shopu mluvit o systému dvou obchodů, protože přechod mezi nimi je součástí tréninkového procesu a například uzavřením jednoho obchodu by byl systém tréninkového procesu velmi narušen.

Ukončovací období

Poslední fází je období ukončování tréninkového procesu. V tomto období je klíčovou činností zaměstnance hledání odpovídajícího pracovního místa na otevřeném trhu práce. Součástí této fáze v tréninkovém procesu je udržení pracovních návyků a zlepšení sociální situace v klíčových oblastech bydlení, psychického zdraví a ekonomické oblasti.

Od počátku je uvnitř obchodů Restart Shop vyvíjena metoda tréninkového zaměstnávání a projekt prošel několika změnami jak v procesu tréninku, tak i v metodách práce. Přes snahu manažerů projektu pro projekt tréninkového zaměstnávání dosud neexistuje systémová podpora například Úřadu práce a projekt tréninkového zaměstnání Restart Shop je tak odkázán na různé druhy grantové podpory, které jsou ale omezené obsahově i časově, grantových možností navíc nepřibývá, spíše naopak.

Metodologie

Základem užití metodologie v případě tohoto výzkumu byla kvalitativně orientovaná sociologie vycházející z přístupu tzv. grounded theory. Grounded theory předpokládá, že do terénu vstupuje výzkumník naprosto otevřen. V tomto případě není na počátku schopen říci, jak bude vypadat zkoumané jednání. Případně, jak budou lidé, s nimiž naváže kontakt, o svém jednání mluvit. S postupujícím poznáním kontextu a jednání může výzkumník začít stavět od základů – proto grounded theory – svou teorii/typologii/definici toho, čemu rozumí jako projevům zkoumaného jednání.

Kvalitativní sociologické metody jsou orientované na interpretaci zkoumaných fenoménů z pohledu jednotlivců, malých skupin. Neopírají se o statistické předpoklady chování populací (tedy, že získáme-li odpověď na stejnou otázku od dostatečně velkého (reprezentativního) vzorku lidí, mohu takovou odpověď zobecnit na celou společnost). Předpokládá se oproti tomu, že zvolený fenomén je třeba zkoumat do hloubky, v kontextu jeho souvislostí – tak, jak se vyskytují v žitém světě lidí. Oproti reprezentativitě vzorku nabízí tzv. reprezentativitu problému – jeho hlubinnou, ideálně vyčerpávající analýzu.

Tvrzení, že výzkumník nemá předem daný, pevný rámec svého výzkumu, nelze chápat jako nepřipravenost k výzkumu. Je vybaven základní mapou, na které je vyznačeno množství křižujících se cest, kterými se může vydat. Má rámec, který tvoří výzkumné téma – analýza organizace Restart Shopu. To určuje použitou metodologii – v tomto případě kvalitativní a ta zase metody, které budou

použity v rámci šetření. Základními použitými metodami byly rozhovor, rešerše odborné literatury, analýza dokumentů organizace a zúčastněné pozorování v obchodech.

Statistické údaje – zaměstnanci Restart Shopu

Statistické údaje zveřejněné v následující tabulce nejsou bohužel úplné, protože projekt tréninkového zaměstnávání Restart Shop se vyvíjel a byl zakládán na zelené louce pouze vlastními silami organizace. Dokumentace zaměstnanců Restart Shopu tak neobsahuje všechny záznamy od počátků otevření tréninkového zaměstnávání, které bychom pro analýzu ideálně potřebovali. V počátcích projektu chybí především podrobnější údaje o důvodech ukončení tréninkového procesu. Též nejsou nastavené evaluační mechanismy, takže chybějí i údaje o tom, zda se zaměstnancům povedlo udržet na pracovním trhu. Můžeme vycházet pouze z údajů, které jsme nashromáždili v rámci rozhovorů se zaměstnanci. Změny v dokumentaci, které navrhujeme zadavateli, jsou obsaženy v kapitole doporučení a slouží k přepracování metodiky především v oblasti vykazatelnosti a efektivity programu tréninkového zaměstnávání. I zde je nutné připomenout, že tréninkové zaměstnávání nemá pevnou metodiku, není ukotveno v sociálních službách a pro tento typ podpory zaměstnávání neexistuje finanční rámec. Proto veškeré údaje, shromažďované odbornými pracovníky Restart Shopu, jsou především výsledkem jejich prvotní odborné metodiky, která vznikala v průběhu procesu doslova na koleně.

Počet zaměstnanců	39
Kompletní absolvování tréninkového procesu	25
Předčasné ukončení tréninkového procesu	14
Průměrná délka tréninkového procesu	12 měsíců
Počet zaměstnanců, kteří uspěli na trhu práce	19

Průměrná délka tréninkového zaměstnávání je vypočtena z celkového počtu měsíců a klientů, ale v případě úspěšných zaměstnanců na otevřeném trhu práce je tato doba zhruba 15 měsíců – tedy vyšší.

Zde je nutné vzít v úvahu, že každý případ zaměstnance je jiný, je řešen individuálně a nastavení ukončení tréninkového zaměstnávání záleží na více faktorech – bydlení, dluhy apod.

V předčasně ukončených smlouvách nejsou pouze případy odchodu z tréninkového procesu zpět k rizikovému způsobu života, ale jsou zde započítány i například odchody do psychiatrických léčeben z důvodu zhoršení zdravotního stavu nebo odchody z důvodu odstěhování se za partnerem do jiného města a v neposlední řadě i odchody do chráněných dílen. Jeden z problémů, které Restart Shop řeší, je otázka odpovědnosti za zaměstnance, kteří z důvodů různých znevýhodnění (psychické, fyzické, sociální) nenaplnují kritéria odchodu na otevřený trh práce. Jejich umístění na chráněné pracovní místo či do sociálních podniků naráží na malou kapacitu těchto podniků. Dalším důvodem je to, že nespádají do cílové skupiny lidí s psychickým onemocněním, protože většinou jde o kombinaci mnoha znevýhodnění (disabilities).

Zaměstnanci mají velmi složitou sociální anamnézu. Ani zde není možné zpracovat statistické údaje, protože dokumentace projektu se vyvíjela a nelze dohledat potřebné údaje. Proto se omezíme pouze na několik témat.

Bydlení

Jak už bylo uvedeno, až na výjimky patří zaměstnanci do skupiny lidí, kteří jsou dle mezinárodní definice bezdomovectví (FEANTSA) zařazeni do kategorie osob s nestabilním bydlením či bez domova. Nestabilním bydlením je míněno především prostředí sociálních služeb – azylové domy, domy na půl cesty, zkušenosti s dětským domovem. Dalším typem jsou ubytovny či squatty a též zkušenost pobytu na ulici – zkušenost lidí bez domova.

Dluhy

V polovině případů byla již na zaměstnance uvalena exekuce, další se potýkají s insolvencí a dluhy. Nejčastějšími důvody dlužných částek jsou dluhy dopravnímu podniku, za telefon, zdravotní pojištění či nedoplatky za nájemné. V rámci rozhovorů a v dokumentaci byly zmíněny i tzv. dětské exekuce, to znamená dluhy vzniklé proto, že rodiče neplatily za své děti – pobyt v nemocnici nebo odvoz odpadu (v současné době je v jednání úprava této zákonné normy). Častými jsou i dluhy vzniklé za podivných podvodných okolností, kdy lidé v momentální tísní, nebo kvůli své nízké finanční gramotnosti či mentálnímu hendikepu podepsali různé půjčky či dokumenty k podnikání jiných osob.

Návykové látky a psychiatrická diagnóza

Mnozí zaměstnanci mají zkušenost s návykovými látkami a s pobyty v psychiatrických léčebnách či adiktologických službách. Časté jsou i pokusy o sebevraždu.

Násilné partnerství

U žen se objevuje zkušenost s domácím násilím a též časté neplacení výživného na děti.

Cizí státní příslušníci

Několik zaměstnanců jsou lidé ze zahraničí – Tunisko, Mongolsko, Ukrajina, což s sebou přináší nová témata do tréninkového procesu - například znalost jazyka, vyřízení dokladů a zajištění sociálního a zdravotního pojištění, uznání vzdělání případně doplnění vzdělání apodobně.

Na tomto místě je důležité i připomenout, že mnozí z tréninkových zaměstnanců před zkušeností s Restart Shopem na trh práce nevstoupí, protože se v minulosti stali obětí podvodů, zneužití, kdy jim nebyla vyplácena mzda, pracovali na černo. Tyto negativní zkušenosti, a především velké exekuce, brání v jejich další motivaci zaměstnat se.

To jsou hlavní charakteristiky sociální situace zaměstnanců, kvůli nimž je pro ně jen velmi obtížné uspět na otevřeném trhu práce. Zaměstnání je přitom jednou z podmínek stabilního a zdravého života. Zaručuje příjem, sociální vazby, naplňuje potřeby někam patřit, být užitečný, uspět, něco umět.

Z výše uvedeného je patrné, že tréninkové zaměstnávání řeší nejen pracovní kompetence, ale i sociální situaci zaměstnanců. Přestože mnozí z nich již spolupracují s některou ze sociálních služeb, je nutné sociální a terapeutickou práci nějakým způsobem sjednotit a jednotlivé oblasti propojit, aby zaměstnanci chápali, jak je nedorěšená sociální situace ohrožuje právě ve spojení s možností získat pevné místo na pracovním trhu. Je výhodné zvolit k řešení situace zaměstnance case managera – ať už ze sociální služby, nebo z Restart Shopu, který bude práci všech zúčastněných koordinovat.

Popis organizace – prostředí a koncept

V předchozích kapitolách jsme popsali základní teoretické koncepce, kterými je organizace rámována. V této kapitole se více zaměříme dovnitř organizace na její strukturu a propojení teoretických koncepcí s jednotlivými tématy organizace. Tato část textu ukazuje Restart Shop jako živý organismus, který se přizpůsobuje proměnám pracovního trhu, ale i potřebám klientů, a který hledá svoji podobu. Flexibilita odborných pracovníků v obou oblastech práce (tréninkové i sociální) je hlavní devizou celého podniku.

Restart Shop – systém obchodů a internetový prodej

Umístění obchodu s tréninkovým zaměstnáváním do prostoru není samozřejmé. Souvisí to s nedůvěrou lidí k tomuto způsobu podnikání i k předsudkům, které ve společnosti panují.

V rozhovorech s odbornými pracovníky se toto téma objevilo jako strach lidí z toho, jak to bude fungovat. Přitom umístění obchodů na frekventované místo je základním předpokladem toho, jak obchod bude prosperovat.

Obchod Biskupská a sklad

Byl otevřen 5. 5. 2014 v ulici Biskupská na Praze 1, v centru Prahy. V okolí je mnoho různých obchodů a kanceláří, je umístěn v boční ulici blízko hlavní třídy. S tímto obchodem souvisí sklad ve stejné ulici v domě naproti obchodu. Ten je situován ve sklepě domu.

V rozhovorech s odbornými zaměstnanci se zejména v souvislosti se skladem objevilo téma ne/přijetí podniku tohoto druhu v domě. Zaměstnanci komunikují s obyvateli domu, vysvětlují, co a proč v domě dělají. Spory ale nikdy nepřekročily obvyklou mez.

Sklad je velmi důležitou součástí provozu obou obchodů. Jedním z důvodů samostatného umístění je velikost obchodů, která neumožňuje skladovat darované zboží, třídít jej či naceňovat v obchodě, dalším to, že v prostorech skladu probíhají důležité činnosti zaměstnanců – práce se systémem uskladnění, třídění, naceňování, umožňuje i praní, žehlení...

Obchod Komunardů

Byl otevřen 31. 10. 2017 v ulici Komunardů v Praze 7 – Holešovicích. Je situován na hlavní třídu, v okolí je řada kanceláří, čtvrť je v současné době na vzestupu a lokalita je považována za „dobrou adresu“.

Problém umístění tohoto obchodu byl v rozhovorech zmiňován zejména v souvislosti s blízkým azylovým domem, jehož obyvatelé často navštěvují obchod, protože zde nacházejí „levné“ zboží a protože zde občas potkávají na úrovni prodavače člověka ze stejného prostředí, jako jsou oni. To jim umožňuje smlouvat o cenách, případně zkoušet prodat nějaké vlastní zboží.

Je zajímavé, že toto téma se v rozhovorech se zaměstnanci neobjevilo a na konkrétní otázku, jak vycházejí se zákazníky z řad lidí z azylového domu, byly odpovědi typu, že udržují hranice a že jim to nedělá problém.

Obecně lze říct, že oba obchody jsou na strategicky velmi výhodných místech a využívají potenciál dobrých adres. Z tohoto pohledu je velmi důležité udržet tyto adresy skladu a obchodů.

Důvody dvou obchodů

Dva obchody jsou z hlediska tréninkového zaměstnávání velmi důležitým a propojeným systémem. První obchod na Biskupské ulici je vstupním obchodem, ve kterém zaměstnanci pracují pod dohledem odborných pracovníků. To umožňuje nejen kontrolu jejich práce, ale též pomoc při různých situacích, kdy si neví rady – přijímání nových věcí do obchodu, komunikaci se zákazníkem, práci s kasou apod. Druhý obchod je dalším stupněm v tréninkovém procesu a zaměstnanci jsou tam již po celou pracovní dobu sami, což znamená větší samostatnost a též práci se sebevědomím zaměstnanců, že práci samostatně zvládnou. Též tento přechod znamená, že předání služby v druhém obchodě je předáním služby mezi zaměstnancem a zaměstnancem, které vyžaduje od předávajícího i přebírajícího kontrolu práce někoho jiného a též sdělení, zda vše proběhlo v pořádku. Je to komunikace mezi zaměstnanci, která má jinou povahu než komunikace odborný pracovník – zaměstnanec v obchodu na Biskupské. V rozhovorech toto osamostatnění – přechod do obchodu na ulici Komunardů byl velmi často zmiňován jako důležitý bod v tréninkovém procesu.

Internetový prodej – Aukro

Aukro je internetový obchod, který umožňuje prodej věcí na online platformě, kam se umísťují věci, které jsou dražší, které lze výhodněji prodat v online prostoru a které zároveň dělají „reklamu“ kamenným obchodům, že je v nich podobně kvalitní zboží. Prodej na Aukru je spíše doplňkovou činností, která ale má jistý finanční efekt. Z pohledu tréninkového zaměstnávání ale obsahuje i dilema, které v rozhovoru zmínil odborný pracovník:

Aukro a takové ty specializované věci jsou pro klienty jak kdy a jak pro které. Řekněme si to na rovinu, že budou měsíce, kdy na Aukro nebude nikdo vhodný, a tím pádem je musíme dělat my. Což je otázka, jestli náhodou tím nejdeme proti smyslu celé té věci, protože nám to minimálně ubírá čas, na něco, co bychom mohli dělat jiného. Ale na druhou stranu to dává ekonomicky smysl, to není o čem polemizovat, teď je jenom vždycky potřeba to vyvážit.

Je to dilema, které je vlastně stěžejní v celém procesu tréninkového zaměstnávání a kterému se na mnoha místech tohoto textu budeme v různých obměnách věnovat. Dilema mezi pomocí a kontrolou, mezi tím, zda převáží více ekonomická stránka projektu, nebo sociální poradenství. Tato hranice není pevně stanovena, probíhá skrze drobnou každodenní praxi mezi zaměstnanci a odbornými pracovníky, ale jak je vidět i mezi odbornými pracovníky vzájemně.

Prodej přes online platformu také rozšiřuje dovednosti zaměstnance, které lze v následném zaměstnání využít a posiluje schopnost práce s technikou i pohybu v online prostoru.

Popis organizace – lidé – zákazníci, odborní pracovníci, zaměstnanci

V této kapitole se budeme věnovat lidem v organizaci a jejich rolím. Základními skupinami, které v organizaci působí, jsou zákazníci, zaměstnanci a odborní pracovníci a svět obchodu je vytvářen interakcí mezi těmito skupinami.

Zákazníci

Zákazníci obchodu jsou skupinou, která se skládá ze dvou skupin. První skupinou jsou lidé, kteří do obchodu chodí něco nabídnout. To znamená, že přijali koncept sociálního podniku a ví, že takto darované věci si někdo koupí a peníze z prodeje umožní zaměstnávání lidí se znevýhodněním. Občas si někteří obchod spletou s „normálním“ bazarem a jsou překvapeni, že nedostanou za nabízené věci peníze:

Odborná pracovnice vysvětluje pánovi, že nedostane peníze za nabízenou věc, ale že prodej pomůže lidem se znevýhodněním. Pán kroutí hlavou a odchází s tím, že se ještě zeptá jinde. (Terénní deník autora výzkumu)

Druhá skupina je skupinou, která si jde do obchodu něco koupit. Pokud jsme výše popsali obchod jako de facto běžný bazar, second hand, potom je důležité věnovat pozornost otázce, jak tento obchod vnímají zákazníci a proč do něho chodí:

Může ti být sympatická ta myšlenka, že něco uděláš pro lidi, ale přemýšlím, kolik zákazníků o tomhle ví, to asi jenom ti, co se zajímají, kolem sebe co konzumují, ale pak je zase nějaká část, která tam jde jenom proto, že je to levný, ale to je asi normální rozvrstvení. Ale jestli ti nabídneme něco lepšího než ostatní sekáče, tak to asi ne. (Odborný pracovník)

Tento pohled je důležitý především z ekonomického hlediska, zacílení obchodu a jeho reklamy. Otázky, jakým způsobem se prezentovat jako sociální podnik a jakým způsobem vysvětlovat lidem, že prodej předmětů pomůže lidem. Pro skupinu zákazníků nabízející zboží do obchodu je tato informace dle našeho soudu velmi důležitá. Oproti tomu pro skupinu kupujících nemusí být to, že prodavač je v tréninkovém zaměstnání a má za sebou nějaký příběh a minulost, tak důležitá informace, protože přišel především něco koupit, proto jsou důležité vzhled obchodu, kvalita zboží, cena a zejména přístup prodavače je jen jedním z parametrů spokojenosti této skupiny zákazníků. Navíc zákazníci a práce s nimi jsou jedním z důležitých součástí tréninku pro zaměstnance:

Zákazníci jak kteří, někteří nepříjemní, někteří příjemní, jak kteří. Ale to byla také výzva naučit se s nimi komunikovat, nekřičet na ně, když oni na Vás křičí. (Zaměstnanec)

Dokonce i tato zkušenost, naprosto výjimečná, v rozhovorech ji zmínila jen jedna bývalá zaměstnankyně, je součástí tréninkového procesu jednání s lidmi:

Setkala jsem se i s rasismem v obchodu – jeden pán si nechtěl nic koupit, když jsem tam byla, ale když jsem odešla, tak jo... (Zaměstnanec)

Zákazníci jsou reální lidé a jsou součástí tréninkového procesu.

Někdy je to těžké, někdy jsou to normální a někdy jsou to nafoukanci, myslí si bůhví co o sobě, ale přitom jsou to nic moc. Někteří jsou docela arogantní, ale přitom někteří jsou normální a s některými se dá i pokecat – buď chce poradit, tak jim poradím, nebo něco chce vybrat, sundat, třeba tašku, někteří ale spíš jako na psa. Ale to se stane málo. Většinou jsou tu docela milí lidé. (Zaměstnanec)

I proto si myslíme, že vzdělávat zákazníky, aby věděli, kam přišli a jaká je koncepce obchodu, příběh prodávačů, není třeba. Pro tréninkový proces je důležitá jejich autenticita.

Z rozhovorů s bývalými zaměstnanci vyplývá, že nakupující zákazníci lze rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou lidé, kteří vědí, že jde o tréninkové zaměstnávání a přijdou s pocitem, že zároveň svojí koupí pomáhají tak, jak výše zmiňuje i odborná pracovnice. Pro ně by cílená reklama obchodu měla zvýraznit sociální poradenství a roli prodávačů.

Druhou skupinou jsou naopak ti, kteří přicházejí především proto, že věci v obchodě jsou levné a vědí, že zde najdou i dobré zboží, kterým si udělají radost.

Podivná velká hračka stojí u stojanů s oblečením. Jo, tohle už tu máme dlouho, to budeme muset dát na aukro, protože na obchod je to dost drahé – cena kolem 500,- Kč. Děti to chtějí, ale rodiče je táhnou pryč a nikdo to nechce mít doma (odborný pracovník). Je to hračka, kterou bych charakterizoval: je to velké, neskladné, dělá to rámus a za chvíli to omrzí... (Terénní deník)

Třetí skupinou jsou lidé, kteří vědí, že zde pracují zaměstnanci z azylových domů, sami jsou z azylového domu a mohou si dovolit smlouvat o ceny.

Je to nepříjemné, když sem přijdou z azylového domu a chtějí ještě zlevnit něco, co už je levné, ale protože jsem sám z azylového domu, tak si mohu dovolit je z obchodu vypoklonkovat. Oni na mě dají. (zaměstnanec)

Z pozorování je zřejmé, že zákazníci – většinou spíše zákaznice, kupují něco, čím si dělají radost. Jsou to většinou ženy kupující oblečení. Velká část jich v obchodě tráví dlouhý čas, obvykle přicházejí v době, kdy mají obědovou pauzu.

Hodně chodí ženský, které ten obchůdek znají s téma věcičkami do kuchyně, oblečení, prostě ví, že si kolikrát vybraly třeba pěkné šaty, tak si jdou znova podívat, jestli tam něco je, prostě stálí zákazníci chodí tady v Restart Shopu. Kterým opravdu se to líbí a najdou si tam ty svoje poklady a nebo třeba jenom se přijdou podívat na ty všechny věci, co máme. (zaměstnankyně)

Pro reklamu a strategické zacílení obchodu jsou nejdůležitější skupinou zákazníci, kteří nabízejí zboží, tedy dárci zboží. Cílená reklama na tuto skupinu může do obchodu přinést kvalitní zboží, které přitáhne skupinu kupujících. Zatímco u prodeje věcí v obchodu je viditelné, že pomáhá, u Aukro prodeje není jisté, jestli je pro tuto skupinu srozumitelné, že i tímto způsobem se peníze vracejí do obchodu a do tréninkového procesu. Kupující zákazníci mnohem více vybírají zboží, než si povídají s prodáváči, v tomto se Restart Shop nijak neliší od běžného obchodu a reklama sociálního rozměru podniku pro tuto skupinu není tak zajímavá. Zákazníci jsou tak rekrutováni především prostřednictvím výlohy, kontaktu, předchozí zkušenosti a znovu je nutné zde upozornit na velmi výhodné umístění obou obchodů, které je pro úspěšnost prodeje velmi důležité. Ocítáme se tím ale v bludném kruhu, kdy pro obchod a jeho zaměření je důležité fyzicky být přítomen v bohaté čtvrti, protože filozofií a strategií obchodu je orientace na střední vrstvu společnosti, ale nájemné nebytových prostor v těchto lokalitách je velmi vysoké a tvoří tak nejvýraznější provozní náklady organizace. Mezi dvěma obchody Restart Shopu je veliký rozdíl v tom, že jeden je finančně zvýhodněn – nízké nájemné a druhý nikoli – komerční nájemné, oba obchody sídlí v nebytových prostorech městských částí Prahy. Pokud se Restart Shop dostane do finanční tísně, je nasnadě, že zavře obchod s komerčním nájemným, neboť to představuje největší provozní náklad.

Odborní pracovníci

Odborní pracovníci tvoří odbornou součást Restart Shopu a vytváří obsah tréninkového procesu zaměstnávání. Jejich role a pracovní náplň prošla za dobu fungování projektu vývojem, který je pro pochopení jejich činnosti důležitý. Náplň práce odborných pracovníků je velmi různorodá a lze ji kategorizovat do dvou hlavních částí.

První částí jejich práce je starost o Restart Shop – to znamená o provoz dvou obchodů, jejich co největší ekonomickou soběstačnost, personální zabezpečení, kvalitu a pestrost zboží, reklamu apod.

Druhá část práce je starost o zaměstnance, to znamená jejich trénink pracovních dovedností, následné umístění na otevřený trh práce a též sociální práce – poradenství. Tyto dvě části se různě prolínají ve dvou pozicích, které odborní pracovníci zastávají.

V metodice jsou odborní pracovníci rozděleni do dvou pracovních pozic – vedoucí provozů a sociální pracovník (dříve pracovník pro podporu).

Vedoucí obchodu je v metodice definován kvalifikačními předpoklady: min. SŠ sociálně právní nebo kurz pro pracovníky v sociálních službách, zkušenost z provozu obchodu a touto náplní práce:

Přímá práce se zaměstnanci na TPM Restart v provozu, vyhledává a koordinuje jednotlivé komponenty podpory. Ve spolupráci s odborným asistentem zajišťuje hodnocení poskytování služby

a další úkoly spojené se zahájením, průběhem a ukončením poskytování služby, odpovídá za administrativní agendu a koordinaci poskytování služby v rozsahu daném náplní práce, metodikou a dalšími pokyny. Jeho metodami práce jsou zejména rozhovor a úkolování. Ve spolupráci s metodikem zajišťuje provozní záležitosti služby. (Metodika služby)

V praxi to znamená především:

Starám se o provoz – aby to všechno fungovalo, samozřejmě koriguji zaměstnance, podílím se na výběru, na jejich zaučování, zpětné vazbě během jejich pracovního dne, nastavování hranic, které často také neznají... Z toho hlediska standardně pracovního, co po nich vždycky bude někdo chtít. Aby byli zodpovědní a dodržovali povinnosti, které mají, aby si za to případně nesli následky, aby znali oficiální dokumenty, nebo jaké jsou ty oficiální cesty, se kterými to někdo bude řešit... (odborná pracovnice)

Druhým odborným pracovníkem je sociální pracovník, který má splňovat dle metodiky minimální kvalifikaci VOŠ sociálně právní a jeho náplň práce je popsána velmi krátce:

Přímá práce se zaměstnanci na TPM Restart v oblasti AR kontraktu (Metodika služby)

Srozumitelněji popisuje náplň práce odborného pracovníka zaměstnanec obchodu:

Já ho беру jako sociálního pracovníka, na kterého se můžu obrátit kdykoli, kdy mě něco trápí, když mám problémy nebo například když se psychicky zhroutím, to se mi stalo už několikrát doma, pak se to tahalo po celou dobu. (zaměstnanec)

„Jeho metodami práce jsou zejména rozhovor a úkolování. (Metodika služby)“

Odborný pracovník je tedy rozkročen mezi dvěma základními rolemi – kontrolní, ve které zaměstnance instruuje tak, aby obchod byl ekonomicky úspěšným podnikem a pomocnou, která pomáhá a trénuje zaměstnance ve zvládání těchto požadavků. Z pohledu sociální práce jde o klasické dilema sociální práce mezi kontrolou – úkolováním a pomocí – rozhovorem (viz např. Janebová 2007, Laan 1998, Musil 2004, Úlehla 1999). Odborní pracovníci pokrývají celou škálu tréninkového procesu ve třech nejdůležitějších oblastech:

- oblastí obecných pracovních návyků – např. přijít do práce včas, každý den, být komunikativní...,
- oblastí sociální situace klienta – např. dluhy, bydlení, vztahy,
- oblastí pracovního poradenství – zejména hledání pracovního místa na volném trhu práce nebo v chráněné dílně v souvislosti s ukončením tréninkového zaměstnání, ale i konkrétní činnost vázaná k profesi prodavače a obchodu.

V rozhovorech se často objevuje dilema pomoci a kontroly, které souvisí s dilematem sociálního podniku a společenského závazku – dát příležitost lidem, kteří na otevřeném trhu práce byli neúspěšní, a zároveň je zpátky na tento pracovní trh umístit.

Zaměstnanci v tréninkovém procesu

V současné době se počet zaměstnanců ustálil na pět zaměstnanců s polovičním pracovním úvazkem. Znamená to, že zaměstnanci se v jednotlivých obchodech střídají – vždy je přítomen jeden z nich. Obchody jsou rozděleny na obchod 1, kde zaměstnanec začíná svůj tréninkový proces a práce probíhá s asistencí odborných pracovníků, a obchod 2 je místem, ve kterém zaměstnanci pracují samostatně. Délka tréninkového zaměstnávání je až jeden rok a je možné ji v odůvodněných případech prodloužit. Náplň práce zaměstnanců se skládá z těchto činností:

Obecná charakteristika:

- samostatný prodej zboží
- svou prací směřuje k dosažení maximální spokojenosti zákazníků

Práce se zbožím:

- přejímka darů
- uskladňování a třídění zboží
- ošetřování a údržba zboží
- inventarizace zboží
- vystavování a aranžování zboží v prodejně

Práce se zákazníkem

- informování zákazníků o poskytovaných službách a obchodu
- aktivní nabídka a prodej zákazníkům v obchodě

Práce s pokladnou

- kontroluje správnost pokladních operací, zajišťuje dostatek drobné hotovosti v pokladně
- vystavování potřebného dokladu pro pokladnu
- hmotná zodpovědnost za svěřené finanční hodnoty a jejich vyúčtování
- manipulace s hotovostí v rámci odvodu tržeb z pokladny

Práce s cenou

- naceňování zboží s vedoucím

Práce v obchodě

- zajištění příjemného prostředí v obchodě (úklid, drobná údržba)
- zajištění zboží v obchodě

- informuje o zjištěných závadách

Výkaznictví

- pokladní inventarizace
- přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola spočívající v porovnání prodaného zboží s údaji

na dokladu

Kontrola

- účast na inventarizacích
- kontrola cen zakoupeného zboží

Náplň práce zaměstnance je jasně a strukturovaně popsána s ohledem na výkon pracovní pozice. Metodika dále obsahuje i návody dalších formalizovaných prací a činností, například nemocenské a jejího vykazování a podobně.

Zaměstnanci v rámci tréninkového procesu pracují v interakci s odbornými pracovníky na zlepšení svých kompetencí, které můžeme kategorizovat do těchto oblastí:

- Kompetenci zvládnout požadavky plynoucí z pracovní pozici,
- kompetenci uspět na otevřeném pracovním trhu,
- kompetence změnit stávající sociální situaci.

Lze napsat, že se to děje za pomoci zákazníků, kteří jsou součástí tréninkového procesu, a pomáhají zaměstnancům v nácviu reálné komunikace, interakce a plnění pracovní náplně. Interakcí těchto tří skupin dochází k procesu učení se pracovním návykům a též k rozvaze o dalším směřování na otevřeném pracovním trhu. Nedílnou součástí tréninkového procesu je spolupráce mezi zaměstnanci a odbornými pracovníky v oblasti sociální situace zaměstnance, pokud tato oblast není saturována v zařízení sociálních služeb. Těmto oblastem se budeme v textu dále věnovat především z pohledu zaměstnanců.

Tréninkový proces pohledem zaměstnanců Restart Shopu

V této části textu se budeme zabývat analýzou zaměstnanců, jakým způsobem reflektují proces tréninkového zaměstnávání, kterým prošli. Hlavní výzkumná otázka, na kterou jsme společně s nimi hledali odpověď, je, co se v Restart Shopu naučili a jak jim Restart Shop pomohl. Nejdříve jsme tuto kapitolu strukturovali dle časové osy – od přijímacího pohovoru k ukončení tréninkového procesu. Ale později jsme ji celou přepracovali do nové struktury. Strukturace dle časové osy totiž až příliš direktivně formátovala rozhovory do struktury, která v rozhovorech nebyla přítomná. Proto jsme začali pracovat se strukturou, která by více odpovídala struktuře rozhovorů a též propojila

předcházející kapitoly tak, aby bylo zřetelné, že spolu svět a reflexe odborných pracovníků a zaměstnanců souvisí. Proto jsme zvolili strukturu, která vzešla a provází tento svět – strukturu tří oblastí, ve kterých je tréninkové zaměstnávání poskytováno:

- oblast obecných pracovních návyků – např. přijít do práce včas, každý den, být komunikativní...
- oblast sociální situace klienta – např. dluhy, bydlení, vztahy,
- oblast pracovního poradenství – zejména hledání pracovního místa na volném trhu práce nebo v chráněné dílně v souvislosti s ukončením tréninkového zaměstnávání, ale i konkrétní činnost vázaná k profesi prodavače a obchodu.

A třech kompetenčních oblastí, ve kterých zaměstnanec prochází změnou:

- kompetenci zvládnout požadavky plynoucí z pracovní pozice,
- kompetenci uspět na otevřeném pracovním trhu,
- kompetence změnit stávající sociální situaci.

Tato struktura mnohem lépe odpovídá rozhovorům, i když termín kompetence nikdy nezazněl. A ani členění do těchto oblastí nebylo reflektováno. Zaměstnanci hovořili nestrukturovaně, bez vzletných termínů. Až na jednu výjimku:

Výzkumník: Co ještě jste se tam naučil?

Zaměstnanec: Pracovat s oblečením, třeba a jako myslíte z osobního hlediska nebo spíš jako dovednosti – skutečné faktické dovednosti.

Výzkumník: Obojí a jsem velmi rád, že to rozlišujete.

Zaměstnanec: Děkuji, já jsem také měl na gymplu sociologii jako své hobby (smích)

To byl jediný rozhovor, kdy komunikační partner rozlišoval osobní a pracovní rovinu a obojí situoval dovnitř tréninkového procesu Restart Shopu. V jeho sociální anamnéze bylo nedokončené gymnázium a patřil k zaměstnancům, jehož osobnostní dispozice byly na vyšší úrovni.

To, že zaměstnanci nemluvili strukturovaně nebo nepokládali za důležité zmiňovat tolik sociální situaci, nebylo vlastně důležité. Mluvili velmi konkrétně o získaných či trénovaných dovednostech, tedy o konkrétních činnostech v tréninkovém procesu. Jako nejdůležitější byly zmiňovány kompetence spjaté se zvládnutím požadavků na pracovní pozici, následovaly kompetence sociální a poslední byly kompetence získání pracovního místa na otevřeném trhu práce. Uvnitř těchto kategorií jsme se vždy v rozhovorech snažili věnovat nejen definici toho, co se naučili, ale též procesu zlepšení, tedy tomu, co by tréninkový proces měl monitorovat.

Oblast obecných pracovních návyků

Na úvod zaměstnanci a bývalí zaměstnanci vyjmenovávali činnosti, které se v Restart Shopu naučili.

Nejtěžší byla pokladna a tvorba ceny, to jsem si moc nevěřila.

Co jsem se naučil no ty pracovní návyky, pravidelnost, práce.

Nejtěžší pro mě jako pro chlapa bylo vyznat se v oblečení, nacenit jej.

Ne to ne, to jde, oblečení jde. To už když mi tady přijímali, tak jsem se snažila to odhadnout a když si uvědomíte, jak ty ceny jsou, tak to není problém. Pro mě spíš ta elektronika, a tohle.

Nejtěžší byla kasa, jinak to šlo.

Na pokladni, toho jsem se bál nejvíc, ale je to v pohodě.

Obchod nebyl složitý. Hrozně mi potěšilo přeřazení do Holešovic, ta samostatnost, že mi věří...

Já jsem neuměla ani s dotykovým telefonem a pan vedoucí mi to všechno pomalu ukazuje a prostě učí a mají takovou trpělivost na ty lidi, že prostě je zaškolí do všeho, prostě.

No ve všem, já neumím na počítači, tady je potřeba v Restart Shopu dávat ceny na knížky, tak mi to ukazoval na počítači, jak to hledat ty ceny. No nejdřív to hledáme v antikvariátu, potom v google, což já jsem nikdy nedělala.

Určitě mě to naučilo pracovat s oblečením, pracovat s pokladnou, což mám samozřejmě teďka ve svém životopise a mohu to případně využít do budoucna.

Jsem rád, že jsem se to naučil, protože to můžu dát do životopisu.

Zaměstnanci a zaměstnankyně popisují oblasti pracovních činností, které jsou spjaty s konkrétním zaměstnáním a odpovídají pracovní náplni prodavače tak, jak je v metodice popsána (viz výše). Jde zejména o naceňování zboží, práci s kasou a elektronikou. Poslední citace upozorňuje na to, že přestože se nám mohou tyto pracovní činnosti jevit jako „malé“, dílčí, několik bývalých zaměstnanců uvedlo, že si je mohou dát do životopisu, vykázat se jimi.

Sebevědomí

Dalším tématem, které je spjato s konkrétními kompetencemi, je sebevědomí zaměstnanců, které se v průběhu tréninkového procesu rozvíjelo především prostřednictvím dvou oblastí:

Neuměla jsem česky a hrozně se bála lidí – zkušenost s rasismem, postupně ze skladu jsem vyšla pracovat mezi lidi...

Tou první je komunikace se zákazníky. Začít komunikovat, nebát se, mluvit, zeptat se, to nejsou úplně samozřejmé činnosti pro někoho, kdo zažívá v interakcích spíše neúspěch.

Také v rámci procesu si zaměstnanci vzpomněli na dřívější zaměstnání a dovednosti, které byly ukryté pod vrstvou dlouhodobé absence zaměstnání a zkušenosti pobytu na ulici:

Výzkumník: Pracujete s penězi, tak je to nějaká odpovědnost, bojíte se, že budete mít minus? Že to blbě spočítáte...

Zaměstnankyně: Jo, to se vždycky může stát, ale právě že sem si uvědomila, že sem se učila tou prodavačkou a že už sem nějakýma obchodama prošla, tak tenhle strach ze mě trošku jako opadl, protože sem si všimla, že umím vracet peníze, že peníze nemám poprvé v ruce, samozřejmě mám k nim respekt, nechci, aby se mi stalo, že ta stovka mi někde ulítne a pak bych musela jo. Zatím sem chybu neudělala, tak jenom díky tomu prostě, že sem tu profesi dělala, tak člověk to právě má v ruce a nemusí se toho člověk tolik bát jako v praxi v tom mám pracovat s penězi v obchodě, také to je fajn, protože jinak mi tíží dost věci, které nemám v pořádku.

Tahle zkušenost, že jsem pracovala a nezapomněla pracovní návyky, je zkušeností, kterou zmiňují především starší lidé, oproti tomu u mladších naopak sebevědomí vzrostlo do velkých výšek:

Co bylo nejtěžší se naučit – pro mě nic. Já jsem se to naučil ze dne na den, tím že já jsem mladý a šikovný. Já si rychle pamatuji věci, co mně oni vysvětlili či je to oceňování šatstva, hraček, plyšáků, nádobí, všechno jsem se naučil asi za týden – i dřív.

Ani tento způsob sebe prezentace nemusí být po mnoha životních eskapádách na škodu, protože je to reakce na to, že člověk po dlouhé době uvnitř tréninkového zaměstnávání zažil úspěch. Zároveň tento rozhovor pokračoval pokorněji, s velkým respektem k pracovní diagnóze, která jej omezuje na otevřeném trhu práce.

Sebevědomí je kompetence, kterou lze zařadit do sociální situace zaměstnance, ale po dlouhém rozvažování ji řadíme spíše sem, protože popis nabití sebevědomí je vždy spojen s konkrétní pracovní činností – kasa, nacenění, vracení peněz apod. To znamená, že není trvale nabytou kompetencí ve všech oblastech života, ale váže se ke konkrétní pracovní činnosti uvnitř tréninkového procesu. Nikdo v souvislosti se sebevědomím nemluvil například o zlepšení navazování vztahů nebo o profesní kariéře. Pro křehkost nově nabytého sebevědomí jsme jej umístili do oblasti pracovních kompetencí.

Stabilita

Stabilita byla další kategorií, která dle rozhovorů s bývalými zaměstnanci měla velký vliv na práci s kompetencemi v tréninkovém procesu. Nejdříve, zvláště v počátečních rozhovorech, jsme tomu, že „mi Restart dal stabilitu“ příliš nerozuměli. Jak je patrné z následující citace, výzkumníkova nechápavost komunikační partnerku poněkud rozčílila:

Zaměstnankyně: měla jsem spoustu brigád, ale to trvalý pevný místo to prostě ne a kór když byl ten korona vir.

Výzkumník: Ten restart je přece ale také omezený na nějakou dobu.

Zaměstnankyně: Půl roku, půl roku.

Výzkumník: No a vy to máte jako že to máte jako trvalé místo?

Zaměstnankyně: Ne nemám teď mi přijde, jako že byste mě vůbec neposlouchal, nebo jestli já to říkám špatně. Dyť jsem říkala, že mi pomohou najít tu práci, že tady je to to tréninkové pracoviště.

Výzkumník: Ale vy jste říkala, že kuchařky jsou brigáda a tady je to trvalé místo.

Zaměstnankyně: No jo, ale trvalé místo na těch půl roku, to jo.

Výzkumník: Mě zajímá, proč to berete jako trvalé zaměstnání a kuchařky ne.

Zaměstnankyně: Já to neberu jako trvalé zaměstnání, já vím, že to mám na půl roku s tím, že to mohou měsíc nebo dva prodloužit, kdybych si nesehnala stálou práci hned do půl roka, ale teď už prostě mám klid a žiju s tím, že tady se půl roka zapracuji a s tím že potom budu pracovat už osm hodin a už to bude lepší, budu moct splácet ty dluhy, insolvenční, ale to už nemám představu, co to bude za práci. Takže jsem hrozně ráda, že sem těch půl roku tady v Restart Shopu. Že mě zaškolí, naučí, pomohou mi hledat tu práci nebo brigádu, abych právě potom už sem mohla odstartovat a mít opravdu nějakou práci. Že mám prostě čas za ten půlrok přemýšlet o tom novém místě. Hledat si ho, mezitím se naučím na počítači s telefonem a spoustu nových věcí.

Stabilita na půl roku je pro lidi se zkušeností života ze dne na den, bez plánování, vlastně hrozně dlouhá doba. Toto jsme ze své perspektivy zaměstnaných lidí nejdříve opravdu nechápali, ale jak ukázal bývalý zaměstnanec, půlroční doba je brána jako jistota i v oblasti bydlení:

Výzkumník: Jak to máte s bydlením – je to omezené též časově?

Zaměstnanec: Příští rok v lednu mi končí smlouva s nimi, ale dá se požádat o prodloužení, kdybych nic nenašel. Bud' mi to schválí nebo ne. Když ne, tak budu muset něco urychleně hledat.

Výzkumník: Je to náročné mít dvě nejistoty – práce a bydlení – vlastně na půl roku?

Zaměstnanec: Bydlení ani tak neřeším, pak se to začne řešit až v lednu.

Jistota umožňuje rozvoj kompetencí, jak uvádí zaměstnankyně v citaci, díky jistotě zbývá prostor na řešení věcí, nespotřebovávají se síly na přežití na ulici. Jistota je deklarována písemně, má pravidla, jistota je tedy i vztahové povahy a souvisí s kolektivem a důvěrou, které v tréninkovém procesu hrají důležitou roli.

Ta stabilita byla v tom, že jsem se tam cítil dobře a že jsem měl smlouvu na dobu určitou a to pro mě znamenalo, že i kdybych se já teďka z nějakého svého plezíru vnitřního rozhodl, že dneska nepůjdu do práce, tak to není možné, protože mám tu smlouvu. A ta se v lepších společnostech dodržuje, takže tak.

Stabilita je rámcem, který umožňuje pracovat na dovednostech a kompetencích. Zároveň je vnímána jako závazek, který je dobré dodržet, což znamená, že zaměstnanec má motivaci k tomu, aby na sobě pracoval.

Kolektiv

Jako další důležitý fenomén, který se vázal ke konkrétní pracovní zkušenosti v Restart Shopu, byl zmiňován kolektiv a vztahy na pracovišti.

Restart mě při příchodu zaujal dobrou atmosférou.

No lidmi, já sem občas zajdu, popovídat si s D., oni jsou úžasní.

Kolektiv byl vynikající, ráda bych se vrátila, ale už to nejde.

Hodně věcí mi dali. Tím, že já mám svojí poruchu, že to jiní lidé v práci nepochopí, tak tady mi podporují, abych udělal to, co je správné.

Důležitý byl určitě ten kolektiv a někdo, kdo mi věřil.

Restart mě vlastně i díky dobrému kolektivu dostatečně nakopnul k tomu, že v dnešní době dělám práci, která je i z úplně jiného spektra, která mě baví a neplánuji na tom nic měnit. V hotelu na recepci.

Vztahy s odbornými pracovníky jsou popsány v každém z rozhovorů v superlativech úžasných a vstřícných lidí. Mnoho bývalých zaměstnanců uvádí, že dosud do Restart Shopu docházejí na návštěvu nebo se jen tak kouknout. Zaměstnanci tedy v rámci tréninkového zaměstnávání po dlouhé době zažívají důvěru a dobré vztahy se zaměstnavatelem, což vede k tomu, že získávají motivaci pracovat i na sociální situaci se sociálním pracovníkem Restart Shopu.

Jistota i vztahy, kolektiv nejsou úplně kompetence, ve kterých se zaměstnanci zlepšují, ale jsou to strukturální rámce, ve kterých je zaměstnancům umožněno své kompetence rozvíjet. Jak jistota, tak i kolektiv byly zmiňovány nejčastěji a z ukázek je vidět, jak citlivě jsou tyto strukturální kategorie lidmi na okraji společnosti vnímány a jak je považují za důležité.

Oblast pracovního poradenství

Tato část rozhovorů se velmi lišila zejména díky zkušenostem, jejich délce i proměnlivému úspěchu na otevřeném trhu práce. Velmi často se tyto kompetence porovnávaly s tréninkovým pracovním místem a kompetencemi nabytými v procesu tréninkového zaměstnávání.

Ženy – matky – mateřská dovolená

Pokud jde o reflexi kompetencí na otevřeném trhu práce, vymykají se z rozhovorů dva, které jsme vedli se ženami, jež jsou v současné době na mateřské dovolené. Obě nemají zkušenost s otevřeným trhem práce, věnují se mateřství, výchově a o dalším směřování na otevřeném trhu práce nemluvily a neměly představu. To bylo ještě v jednom rozhovoru umocněno přestěhováním do oblasti, ve které

je velmi vysoká nezaměstnanost, protože komunikační partnerka následovala svého přítele do jeho bydliště. Nechceme a ani nemůžeme zobecňovat, ale bylo by dobré tento strukturální fenomén, který se v odborné literatuře popisuje termínem přerušené pracovní kariéry lépe popsat a více se mu věnovat. Umíme si představit, že pro tuto kategorii bude otevřená možnost návratu do tréninkového zaměstnávání, protože bude důležité naučit se nová témata – například sladění rodinného a pracovního života.

Částečný úvazek

V rozhovorech zaznělo téma částečného pracovního úvazku. Velmi důležité bylo to, že všichni věděli výši pracovního úvazku, měli přehled o pracovní smlouvě, znali problematiku zdravotního pojištění. Tuto znalost získali mimo jiné i tím, že měli ve většině případů nějaký přivýdělek formou brigády – například práce v Security, práce v projektu Kuchařky bez domova, úklidové firmě apod. Kombinace přivýdělku a polovičního úvazku je důležitá, protože umožňuje odborným pracovníkům otevírat témata práce s časem, s únavou, ale i s tím, že poloviční úvazek je motivací pro to, aby zaměstnanec nezůstal v Restart Shopu a hledal zaměstnání na otevřeném trhu práce.

S tím souvisí téma návratu do Restart Shopu. Na jednu stranu by mělo být otevřené v případě, který nám popsala jedna zaměstnankyně v souvislosti s epidemiologickou situací:

Pracovala jsem na letišti v úklidové firmě, ale to je teď zavřené, tak nás vyhodili a teď nemám nic. Hrozně ráda bych se vrátila, ale nejde to.

Pokud zaměstnanec vybavený kompetencemi narazí na strukturální bariéry otevřeného trhu práce, tak jak je tomu v tomto případě, prospělo by, kdyby se mohl vrátit, protože tím by se zachytil propad i jeho sociální situace – např. schopnost udržet bydlení a platit nájemné.

V jiných případech, jak sám reflektuje bývalý zaměstnanec, by znovupřijetí do tréninkového pracovního místa Restart Shopu nebylo efektivní.

Nevím, jestli tady je ta možnost, protože si myslím, že odejdu odsud s tím, že jdu do práce, kterou budu zvládat a tím že mám k tomu i brigádu, tak si to uvědomuji, že pak už budu víc hodin v práci, všechno, takže myslím, že odsud budu odcházet s klidem, že jsme vybrali práci, kterou budu moci dělat, časově a všechno tak nějak.

Téma polovičního pracovního úvazku velmi úzce souvisí s financemi. Ty jsou zmiňovány v rozhovorech jako problematické, ale řešitelné právě přivýdělkem brigádou, jinak panuje se stanoveným platem spíše spokojenost.

Dlouho sem žádný plat neměla, tak pro můj začátek je úžasné i tohle. Prostě, že mám těch šest tisíc a můžu i něco koupit.

Téma financí bylo ale i zmiňováno v souvislost s plánováním trvalého pracovního místa na otevřeném pracovním trhu a:

Tak určitě bych se chtěla dostat k výplatě kolem dvaceti tisíc. Pracuji jenom na čtyři hodiny, mám tedy šest tisíc, mám tu brigádu, to mi hodí tak čtyři a půl tisíce a vidím, že to je furt málo a ještě mi budou z toho strhávat. Proto si hledám ještě jednu brigádu, abych měla o něco víc, protože z toho platím i nějaké léky.

Mezi konkrétní kompetence uspět na otevřeném pracovním trhu patří i psaní a uvědomění si důležitosti životopisu a žádostí o zaměstnání. Jak jsme již uvedli výše, zapsání si dovedností do životopisu a především 6–12měsíční doba stabilní práce znamená v životopise zprávu, že jsem někde vydržel, že jsem se restartoval:

Tak ten životopis, to že tam mám uvedené prodavač, skoro rok, předtím tam vlastně nemám nic nebo jen brigády, práci na černo tam neuvádím, že jo...

Téma udržení si místa, respektive nějaké nové kompetence, které musel člověk zvládnout, jejich reflexe, to už se v rozhovorech neobjevovalo vůbec, s jedinou výjimkou ukončení činnosti úklidové firmy. Jinak se práce na nových kompetencích netematizovala, i když jsme se na to cíleně ptali. Odpovědi sklouzly do toho, že jsou teď v práci spokojeni.

Pokud bychom měli shrnout, zaměstnanci si uvědomovali na mnoha tématech rozdíl mezi tréninkovým zaměstnáváním a otevřeným pracovním trhem. Neměli přehnané očekávání ani co do pracovních pozic ani co do finančního ohodnocení.

Nejvýraznější oceňovanou vlastností tréninkového zaměstnávání byla schopnost pomoci:

Tady je rozdíl v tom, že tady mě podrží vždy, když budu psychicky na dně, tam je to na DPP, když mi bude nejhůř, tak se nemám komu svěřit.

Prostě znova se začlenit mezi lidi a to je asi to nejtěžší, prostě po té době, co člověk žije já nevím 12 let mimo realitu a pryč a potom, jak by se znova narodil a musí krok po kroku opravdu jít tam tam, nechat si poradit.

Pracovní kompetence potřebné k získání a udržení na otevřeném trhu práce nebyly v rozhovorech výrazně zastoupeny. Zaměstnanci srovnávali oba světy spíše skrze pracovní kolektiv, míru ochrany, ale v rozhovorech se přechod mezi světem tréninkového zaměstnávání a otevřeného trhu práce nejevil zaměstnancům jako výrazný. Spíše to bylo plynulé přecházení, které zajistil především kvalitní výběr zaměstnání prováděný ve spolupráci s odborným pracovníkem a možnost flexibilního prodlužování pracovního úvazku v Restart Shopu. K přechodu na otevřený trh práce pomáhalo i nastavení polovičního úvazku a překvapivě i nižší finanční ohodnocení, protože obojí bylo reflektováno jako motivační prvek k odchodu z Restart Shopu, navzdory tomu, že lidsky, sociálně to bylo prostředí, do kterého se chtějí zaměstnanci vracet.

Oblast sociální situace

To je kategorie, která byla nejsložitější pro získávání dat i vlastní analýzu. V rozhovorech se o sociální situaci zaměstnanci zmiňovali nejvíc v souvislosti s tím, jak tréninkové pracovní místo získali a odkud do tréninkového zaměstnání docházeli – tedy bydlení, sociální služba. Potom hovořili o řešení různých sociálních situací uvnitř Restart Shopu a hranici či rozdíly mezi sociální prací v kmenové sociální službě a v průběhu tréninkového zaměstnávání. Zaměstnanci si udržovali v rozhovoru osobní hranici toho, jak o minulosti mluví.

Neuměla jsem česky a hrozně se bála lidí – zkušenost s rasismem, postupně ze skladu jsem vyšla pracovat mezi lidmi...

Za touto větou, kdy zaměstnankyně vyjde ze skladu prodávat mezi zákazníky a komunikovat s nimi, se skrývá velké množství odborné práce, kterou ale ona v rozhovoru nereflektuje, vlastně si na ni nevzpomíná a popis toho, co se v procesu tréninkového zaměstnávání v této sociální kompetenci odehrávalo, si lze představit pouze z osobní dokumentace zaměstnankyně.

Ve volných chvílích jsme s XY trénovaly čtení. Vždy mi přečetla nahlas krátký text (letáček našeho obchodu) a já jí pak vysvětlovala slova, kterým nerozuměla. Toto asi budeme dělat častěji, možná jí doporučím i nějaké jednoduché knihy na trénink. XY cítí, že se v češtině zlepšuje, zákazníkům rozumí bez problémů.

Cvičily jsme hlavně porozumění pracovnímu inzerátu, nejdřív na vzorovém inzerátu, který dostala v CIC, pak jsme vyhledaly inzerát na Jobs.cz a procházely jednotlivé položky. XY si ujasňovala pojmy, kterým nerozuměla, jako „náplň práce, administrativní podpora, požadavky, časová flexibilita, vzdělání“ atp. Všechny pojmy, kterým nerozuměla, jsem jí vysvětlovala na příkladech, dělala si poznámky. Ukázalo se, že má nejasnosti, co se týče hodin – má zmatek v „čtvrt, půl, třičtvrtě“. Objasnila jsem jí to a našla jsem na internetu interaktivní hru, podle které se to učí děti, dohodly jsme se, že to budeme spolu na směně trénovat, když nebudou zákazníci (uvažuji i o papírových hodinách).

To je jen krátká ukázka z dokumentace, ve které je popsána činnost odborných pracovníků v rámci tréninkového procesu.

O tom v rozhovoru zaměstnankyně vůbec nemluvila, ale dokázala nás v rozhovoru zastavit, promiňte teď jsem nerozuměla, dokázala se zeptat – co to znamená, nezlobte se, já moc nerozumím česky... Tohle vše jsou jemné a důležité posuny v dovednosti sociálních kompetencí, které ale už nejsou reflektovány. Vzpomněli jsme si na jeden sociologický seminář, kde kolegyně představovala analýzu

toho, jak se děti učí číst, jak je rodiče učí číst. Mluvila o tom, že mnoho rodičů vlastně neví, kde, kdy a jak se jejich děti číst naučily, prostě se to tak nějak stalo.

Zkusíme představit ještě jeden příběh, který dokládá to, jak zaměstnanci pracují s popisem sociálních kompetencí. V rozhovoru zaměstnanec začíná tím, jak mu nekompetentnost v komunikaci a výbuchy vzteku znemožnily práci na otevřeném trhu práce:

V tom call centru jsem měl občasné záchvaty vzteku, tak že to tam není úplně dobré křičet na zákazníka, takže vlastně Restart byl takový můstek, já jsem to bral jako nějakou šanci se to naučit, že jestli někde, tak tady.

Potom ale už nenásleduje žádný popis toho, jak se v Restartu pracovalo na tomto tématu. Po opakovaném dotazování na to, jak to v Restartu dělali, že nyní můžete pracovat na recepci, což je pracovní zařazení, kde interakce s lidmi je velmi důležitá a formalizovaná, zaměstnanec jen popsal jako hlavní devizu odborných pracovníků trpělivost.

No určitě komunikace s lidmi, abych nebyl tak výbušný, protože s posttraumatickou poruchou je to takové, že, alespoň u mě to tak bylo, já jsme často měl k tomu sklony a v Restart Shopu byli se mnou trpěliví, protože tam se mnou pár záchvatů přestáli a samozřejmě mě podmiňoval práci další tím, aby se to neopakovalo, ale a to mi vlastně dost přidalo na tom, že už to dneska umím zvládat.

Po dalších otázkách na konkrétní činnost, trénink v této oblasti, zaměstnanec spíše rozšiřuje možnosti, proč to zvládl, než konkrétněji popisuje situace uvnitř tréninkového procesu.

Já měl jenom problém po tom úraze s nějakou tou výbušností, která se už zklidnila, možná věkem, možná tím, že беру léky. Možná Restartem, Restart v tom má určitě přičiněný, vzpomínám rád na Restart.

Pokud nahlédneme do dokumentace, najdeme tam mnoho sezení nad tématem výbuchu, vztahu, doporučení k psychiatrovi, možnost odejít ze zaměstnání, když se necítí dobře, dokonce i tak odbornou práci se vztekem, jako je reflexe spouštěčů a práce s nimi:

Hodně jsem mu refletoval, jak já pozoruji mechanismus toho, jak se spouští jeho výbuchy a ptal se ho, jak to vnímá on, XY mi potvrdil, že se reflektuje a dokonce začíná rozumět spouštěčům.

V tomto textu jsme se rozhodli jen na těchto dvou ukázkách rozporu mezi rozhovorem a dokumentací ukázat na to, jak si zaměstnanci udržují sociální hranici intimity a jakým způsobem dokáží vlastně nemluvit o tématech, která v dokumentaci mají – jen namátkou sebevražda, drogy, krádež... Neprezentují se tak jako sociální klienti, ale jako zaměstnanci, kteří pracují na otevřeném trhu práce. Není to lehké, protože tlak na to, aby se sebezprezentovali jako klienti, bývalí uživatelé drog či bývalí uživatelé sociálních služeb, je, aniž si to uvědomujeme, docela velký:

Nezlobte se, já už jsem z těch rozhovorů taková unavená, já pracuji ještě v sociálním projektu XXX a tam jsem dávala rozhovor a tady zase, já už nechci o tom svém příběhu pořád mluvit.

Restart Shop a jeho konkrétní tréninkové metody v sociální oblasti jsou popisovány spíše ve dvou předcházejících kompetencích – pracovně zaměstnanecké a trhu práce. I to je výsledek tréninkového procesu a nebudeme zde pokračovat v líčení „špatných sociálních situací“, vytahovaných na světlo světa z dokumentace zaměstnanců, jen abychom deklarovali, jak moc jsou zaměstnanci sociálně problematičtí. Přijde nám naopak analyticky důležitější respektovat a reflektovat to, jakým způsobem se naučili pracovat s hranicí intimity.

Bydlení

Je základní kategorií, kterou zaměstnanci zmiňují, která byla přítomná ve všech rozhovorech. Objevila se hned v úvodu rozhovoru po otázce, jak jste se dozvěděl o Restart Shopu. Nejčastější odpověď byla od sociální pracovnice v domě na půl cesty, od sociální pracovnice v azylovém domě. Bydlení a jeho udržení či zlepšení byl jeden z hlavních sociálních parametrů, kterým zaměstnanci měřili své sociální začlenění do společnosti.

Posun od bydlení v sociální službě – azylový dům, dům na půl cesty k samostatnému bydlení ať už u partnera, v nájmu nebo městském bytě, byl popsán jako změna v sociální situaci před a po Restart Shopu. S tím se pojí mnohem větší nárok na jeho udržení, na udržení se v práci a zároveň je velmi důležité zmínit, jak tato kategorie ovlivňuje schopnost či možnost trvalého zařazení na otevřený trh práce.

Tři oblasti kompetencí jsou zaměstnanci reflektovány různou intenzitou. Nejvíce jsou schopni reflektovat konkrétní pracovní činnosti a posun na otevřený trh práce. Umí popsat rozdíly mezi těmito dvěma instituty a vnímají tréninkové zaměstnávání jako důležitý ostrov stability a učení se novým či pozapomenutým kompetencím. V oblasti sociálních kompetencí se prezentují ne jako bývalí klienti, ale jako současní lidé, kteří umějí udržet hranice intimity a nedávat na odiv svoji minulost a příběh „uzdravení“. Jsou si vědomí i toho, že příběh je nedokončený a rádi by v určitých případech měli i jistotu návratu, pokud to na otevřeném trhu práce z nějakých důvodů nevyjde. Finanční odměnu v tréninkovém zaměstnávání reflektují jako dostatečnou, přestože mají přívýdělek ve formě brigád. To ale považují za zkoušku, jak si otevřený trh práce vyzkoušet. Tréninkové zaměstnávání považují spíše za ochrannou službu, která umožňuje práci na pracovních i sociálních kompetencích. Kategorii bydlení považují za ilustraci sociálního začleňování do společnosti a uvádějí ji do souvislosti s posunem na pracovním trhu. Ideální se jeví kombinace prostupného zaměstnávání provázaná s koncepcí prostupného sociálního bydlení, kdy by se uvedené kategorie podporovaly a vytvářely bezpečí pro trénink v těchto důležitých oblastech práce a bydlení.

Závěr: „Restart Shop není jen zaměstnání.”

Restart Shop je ojedinělý koncept tréninkového zaměstnávání, kdy se ve dvou obchodech střídají zaměstnanci, jejichž cílem není v Restart Shopu zůstat, ale pokračovat na otevřený trh práce. Jde tedy o jiný koncept, než je podporované zaměstnávání, které na otevřeném trhu práce najde volné místo a časově omezenou podporou zaměstnanci jej na chvíli přetvoří v podporované místo, který tuto podporu postupně ztrácí. V Restart Shopu je častým střídáním zaměstnanců proces tréninkového zaměstnávání náročnější, ale na druhou stranu umožňuje větší podporu zaměstnancům. Bohužel tento koncept, navzdory tomu, že je v zahraničí běžný a užívaný, není dosud v rámci ČR finančně koncepčně podporován.

Celou analýzu lze uzavřít větou z dokumentace, kterou vyslovila jedna zaměstnankyně: „Restart Shop není jen zaměstnání.” V rámci možností vytvořil Restart Shop velmi svébytný efektivní systém pomoci, který umožňuje přejít lidem z prostoru náhodných brigád či nezaměstnanosti do prostoru otevřeného trhu práce, natrénovat si různé soft skills a získat pracovní a sociální poradenství.

Je to systém, který není akreditován, systematicky finančně podporován, je to systém, který našel mezeru mezi chráněným pracovním místem a podporovaným zaměstnáním. Je to systém, který upozorňuje na to, že s obtížemi přechodu na otevřený trh práce se nepotýkají „pouze” cílové skupiny se zdravotním znevýhodněním, ale i další skupiny. Je to systém, který uvízl v mezeře mezi sociální a pracovní oblastí. Proto se potýká s problémy, které znesnadňují jeho udržitelnost.

Obecně lze napsat, že každé sociální podnikání se potýká s podobnými problémy zejména v těchto oblastech:

- Problematika finanční

- Problematika propagační

- Problematika poradenská

- Problematika zaměstnanosti

Udržet koncept tréninkového zaměstnávání je tedy velmi náročný proces, který se neobejde bez určité systémové podpory. Mnoho výše uvedených bodů lze řešit vlastními silami, ale třeba propojení bytové oblasti s pracovním procesem tréninkového zaměstnávání je již mimo kompetence organizace. Stejně tak v oblasti nájemného je organizace odkázána na podporu místní municipality. Též je znatelné, že neexistence finančních grantů pro tuto oblast je problémem, se kterým se organizace velmi potýká a udržet systém dvou obchodů je velmi finančně náročné. Tréninkové zaměstnávání je určitě koncept, který je funkční, má viditelné výsledky a smysl. V systémové podpoře se ale bohužel pohybuje v mezeře mezi politikou zaměstnanosti a sociální prací, což je základní nevýhodou tohoto projektu. Naopak z pohledu odborných pracovníků, ale i zaměstnanců – bývalých či současných, je

propojení oblastí sociální a pracovní funkční a důležité. Umožňuje stabilitu po určitou dobu a dává možnost překonat počáteční potíže spojené s otevřeným trhem práce.

Analýza tréninkového zaměstnávání v systému obchodů Restart Shop vznikla v rámci projektu Tréninkové zaměstnávání Restart, č. 0018/2019/ACF/2, který podpořil Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a hájení zájmů znevýhodněných skupin. Cílem programu je dále inspirace k aktivnímu občanství a posílení kapacit neziskových organizací. Program Active Citizens Fund vstoupil do České republiky v září roku 2019 s cílem podpořit neziskové organizace neohledně na jejich velikost a zkušenosti. V České republice jej spravuje konsorcium, které tvoří Nadace OSF, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a Skauský institut. Program je realizován v rámci Fondů EHP a Norska 2014–2021. Prostřednictvím Fondů EHP a Norska přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru (EHP) a k posilování spolupráce s 15 evropskými státy. Důležitým posláním programu je také spolupráce mezi Českou republikou a dárcovskými státy. Jde o spolupráci mezi českými neziskovými organizacemi a organizacemi z Islandu, Lichtenštejnska a Norska.

Iceland 
Liechtenstein
Norway **Active
citizens fund**

| Nadace OSF


VÝBOR DOBRÉ VŮLE
Nadace Olgy Havlové


SKAUSKÝ
INSTITUT