

MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY K SOCIÁLNÍMU PODNIKÁNÍ

MANAGERIAL APPROACHES TO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Mirka Wildmannová

Abstract

The aim of the paper is to compare different managerial approaches to social entrepreneurship in the Czech Republic, which type of social enterprise is the most effective in terms of management and how decision-making processes take place within the enterprise. A questionnaire survey was conducted in social enterprises to collect data.

The research showed that the most common legal form of social enterprise is a limited liability company, the main manager is aged 40-49 and has been involved in the management of the enterprise for at least five years. Managers primarily use a democratic approach in decision-making, The democratic management style is appropriate for legal forms of cooperative, church legal entity, self-employed person or institute. The liberal approach is used by a quarter of social enterprises, the least represented in the research was the autocratic approach.

Key words: social economy, social enterprise, legal form, manager approach

JEL Code: I38, H6, F63

Úvod

Sociální podnikání je schopno vytvářet ekonomickou, sociální a environmentální hodnotu a tím je považováno za nástroj trvale udržitelného rozvoje (např. Ramanadi e. al., 2022). Sociální podniky vytvářejí pracovní místa pro osoby znevýhodněné na trhu práce, podporují sociální začleňování a mají potenciál pro zavádění cirkulárních řešení. V současné společenské situaci a ve světle globálních výzev jejich význam roste (Oberoi et. Al., 2021) a toto téma je diskutováno z pohledu všech teritoriálních úrovní (Halsal et. al., 2022). Sociální podniky jsou zdrojem regionální i lokální konkurenceschopnosti, jsou součástí kapacit pro plnění

legislativních závazků České republiky vůči Evropské unii a jsou také podpůrnými prvky Evropské unie ve vztahu k naplňování sedmnácti cílů udržitelného rozvoje OSN.

Sociální podniky sdílejí společné hodnoty a rysy: nadřazenost společenského cíle nad finančním, autonomní řízení, nezávislost na veřejných orgánech a snaha o reinvestování alespoň části zisku k dosažení udržitelného rozvoje v obecném zájmu. K zaměstnancům sociálního podniku je nutné přistupovat odlišně než k běžným zaměstnancům a zvolení vhodného manažerského přístupu je klíčem k prosperitě podniku a naplnění jeho všech cílů (České sociální podnikání, 2011).

Cílem příspěvku je porovnat různé manažerské přístupy k sociálnímu podnikání v České republice. Dílčím cílem je z hlediska řízení určit, který typ řízení je nejefektivnější, jak probíhají rozhodovací procesy uvnitř podniku. Mezi další cíle je stanoveno zjistit, zda jsou manažeři spokojeni s právní formou sociálního podniku, nebo by preferovali jinou právní formu.

1 Sociální podnikání v kontextu sociální ekonomiky

Třetí sektor je vedle sektoru soukromého a veřejného součástí moderních ekonomik (Dohnalová, 2012). Jeho typickými rysy jsou dobrovolná participace, motivace založená na hodnotách a nezávislost na institucionální moci (Corry, 2010). Iniciativy třetího sektoru zajišťují alokaci zdrojů prostřednictvím vytváření statků a služeb a spolupracují s veřejnou správou při poskytování pomoci osobám ohroženým na trhu práce (Defourny, 2001).

Sociální ekonomika představuje „soubor organizací, které sledují především sociální cíle a je pro ně typické participativní řízení (Grieco, 2015: 13)“. V Evropě jsou za subjekty sociální ekonomiky považována družstva, vzájemné společnosti, nadace, charity, sdružení a právě sociální podniky (Cordery a Sinclair, 2013; Alexander, 2010).

Social Economy Charter (2015) shrnuje základní rysy těchto subjektů následovně:

- upřednostnění lidí před kapitálem,
- demokratická kontrola ze strany členů,
- dobrovolná a otevřená účast,
- spojení zájmu členů/uživatelů a společnosti jako celku,
- podpora a uplatňování zásad solidarity a odpovědnosti,
- autonomní řízení a nezávislost na veřejných orgánech,
- reinvestice většiny zisku za účelem přispět k naplňování cílů udržitelného rozvoje.

Podstatou *sociálního podnikání* je spíše než zvyšování osobního bohatství vytváření sociální hodnoty (Thake a Zadek, 1997). Jedná se o podniky „s primárně sociálními cíli, jejichž zisky jsou v zásadě reinvestovány za tímto účelem v podniku nebo komunitě, spíše, než aby se řídily potřebou maximalizovat zisk pro akcionáře a vlastníky (DTI, 2002: 13)“. K jejich vzniku a rozvoji často vede především soucit a sociální (a ekologický) závazek zakladatelů (Rieger et al., 2021; Chandra et al., 2020). Podnikatelské aktivity jsou vnímány jako prostředek k naplňování sociálních a environmentálních cílů (Nicholls, 2006, Defourny a Nyssens, 2010).

K identifikaci sociálních podniků jsou používány tři dimenze indikátorů Mezinárodní výzkumné sítě pro sociální podnikání EMES (Tab. 1), které popisují ideální typ sociálního podniku (Defourny a Nyssens, 2012).

Tab. č. 1: Indikátory sociálního podniku (SP) podle EMES

Ekonomický a podnikatelský rozsah	Sociální rozsah	Participativní řízení
Nepřetržitá výroba statků/poskytování služby	Jednoznačný cíl ve prospěch komunity/společnosti	Vysoký stupeň autonomie
Existence SP závisí na produkci výrobků/poskytování služby	Podpora společenské odpovědnosti, podpora znevýhodněných komunit	SP si zachovávají nezávislost na veřejných orgánech
Určitá míra ekonomického rizika	Iniciativa zahájená jednotlivcem/skupinou/organizací občanské společnosti	Rozhodovací pravomoc, která není založená na vlastnictví kapitálu
Minimální množství placené práce	SP je výsledkem společného úsilí těch, kteří sdílí stejnou potřebu nebo cíl	Rozhodování uvnitř podniku není založeno na kapitálových podílech, zásada: jeden člen = jeden hlas
Kombinace placených a dobrovolných pracovníků/asistentů	Omezené rozdělování zisku, brání v zaměření na maximalizaci zisku	Participativní charakter, který zahrnuje různé zainteresované strany
		<i>Pro SP je typický participativní styl řízení, na který mají vliv i různé zainteresované osoby.</i>

Zdroj: Defourny a Nyssens (2012)

Sociální podniky mohou nabývat různých forem. Hlavním cílem *integračních sociálních podniků* (Work Integration Social Enterprise, zkr. WISE) je zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce (Davister et al., 2004), jejichž zapojení do výroby a poskytování služeb podporuje sociální integraci a posilování kompetencí (CCEDNet, 2023). *Enviromentální sociální podniky* se na rozdíl od integračních sociálních podniků zaměřují nejen na zaměstnávání znevýhodněných lidí, ale také na řešení konkrétního enviromentálního problému (České sociální podnikání, 2023).

1.1 Sociální podniky

Základním aktérem na poli sociálního podnikání je sociální podnik. Jedná se o specifický podnikatelský model, který se pohybuje na hranici veřejného, soukromého a neziskového sektoru. Sociální podniky nejčastěji vznikají za účelem řešení problémů, které stát nebo podniky, zaměřené výhradně na zisk, nebyly schopné vyřešit. Sociální podnik je organizace, která kromě ekonomických cílů naplňuje i cíle sociální a enviromentální. Snaží se maximalizovat svůj pozitivní vliv na lokalitu svého podnikání a nabídnout stálá pracovní místa primárně skupinám, které mají vstup na trh práce komplikovaný. Svým fungováním přispívá k budování konkurenceschopnosti a výkonnosti ekonomiky státu (Chahine, 2016).

Sociální podnikatel je člověk, který hledá řešení lokálních či národních problémů, snaží se tvořit společenskou hodnotu a svým konáním přispívá k pozitivní změně ve společnosti. Neustále hledá nové možnosti, jak této změny dosáhnout, má smysl pro odpovědnost a pro změnu (Bornstein a Davis, 2010).

Sociální podniky v České republice působí v různých hospodářských odvětvích a nabývají různé právní formy. Zabývají se mnoha druhy ekonomických činností, jako jsou poskytování služeb nebo výroba hmotných statků. Jejich cíle mohou být rozdílné. Podniky působí na klasickém trhu a konkurují tak ostatním běžným podnikatelským subjektům.

Evropská komise (2022) rozděluje sociální podniky podle naplňování společenských cílů takto:

- Sociálně integrační podnik – podnik, který se primárně zaměřuje na školení a zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- Sociální podnik poskytující služby – podnik poskytující širokou škálu služeb jako například, pomoc pro znevýhodněné osoby, služby pro staré lidi, péči o děti, lékařskou a zdravotní péči nebo školení a vzdělávání

- Sociální podnik působící na území znevýhodněných oblastí – podniky přispívající k obnově městských částí, odlehlých oblastí nebo poskytující pomoc rozvojovým zemím
- Ostatní sociální podniky – podniky zabývající se například, ochranou životního prostředí, sportem, ochranou památek, výzkumem, ochranou lidských práv nebo recyklací.

V roce 2019 vydala Fraňková (2019) sérii studií a zmapovala situaci sociální ekonomiky v Evropské unii. V této studii vyšel i report České republiky, ve kterém byla detailně zmapována podoba sociálního podnikání v České republice. V rámci studie seřadila sociální podniky podle jejich právních forem takto:

- Spolek (také zapsaný spolek) (z.s.)
- Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)
- Ústav (také zapsaný ústav) (z.u.)
- Nadace
- Církevní právnická osoba
- Družstvo
- Společnost s ručením omezením (s.r.o.)

Sociální podniky mohou nabývat i další právní formy: akciová společnost, veřejná obchodní společnost nebo nadační fond. Jejich počet v České republice je velice malý. Osoba samostatně výdělečně činná se podle výkladu Evropské unie nepovažuje za formu sociálního podniku. V České republice i přesto mají tyto subjekty nárok na specifické financování (Fraňková, 2019).

1.2 Manažerské přístupy

Jako tradiční dělení manažerských přístupů se považuje Renis Likertovo rozdělení. Datuje se do šedesátých let minulého století. Rozdělovalo manažerské přístupy do čtyř skupin, a to: autoritativní, benevolentní, konzultativní a participační. Postupem času bylo přeformulováno a doplněno o řadu dalších přístupů (Veber, 2009).

Podle klasické teorie existují aktuálně tři základní přístupy: autokratický, demokratický a liberální. V rámci těchto kategorií existují konkrétní podtypy stylů řízení, z nichž každý má své silné a slabé stránky a je vhodné ho užít na specifické situace (Vodáček a Vodáčková, 2013).

1.3 Cíl a metodologie

Cílem příspěvku je porovnat různé manažerské přístupy k sociálnímu podnikání v České republice, jaký typ sociálního podniku je z hlediska řízení nejefektivnější a jak probíhají rozhodovací procesy uvnitř podniku. Jako dílčí cíle tohoto příspěvku bylo stanoveno zjistit, zda

jsou manažeři spokojeni se stávající právní formou sociálního podniku, nebo by preferovali přejít na jinou právní formu a jak funguje rozhodovací proces uvnitř podniku.

Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Strukturovaný dotazník byl rozeslán sociálním podnikům, které jsou v databázi na webové stránce České sociální podnikání (k únoru 2024 bylo registrováno 228 sociálních podniků). Nejedná se ovšem o všechny sociální podniky v ČR, neboť tato registrace na tomto webu je pro sociální podniky dobrovolná.

Kvantitativní výzkum – rozesílání dotazníku se uskutečnilo na počátku února 2024 (návratnost 21%). Druhé kolo se uskutečnilo na konci února, kdy přišly 4 plně vyplněné dotazníky. Celková návratnost dosáhla 22%, odpovědělo celkem 51 podniků, z celkově oslovených 228. Dotazník se skládal z 11 položek, které primárně cílily na zjištění, které manažerské přístupy v jakém typu sociálního podniku jsou uplatňovány. Dále byly otázky zaměřeny na činnost podniku, zaměstnaneckou strukturu, fungování rozhodovacího procesu uvnitř sociálního podniku.

2. Vyhodnocení výzkumu

Výzkumem bylo zjištěno, že na **pozici manažera** sociálního podniku pracuje nejvíce lidí ve věku 40-49 let (49 %). Druhé největší zastoupení má věková skupina 50-59 let (29,4 %). Do věkové skupiny 30-39 let se řadí 15,7 % manažerů. Starší, než 60 let jsou pouze 4 % respondentů. Ve věku 18-29 pouze 2 %. Po vyhodnocení výsledků dotazníku se ukázalo, že i přes poměrně mladé odvětví podnikání jsou nároky na manažera sociálního podniku vysoké, a tudíž je potřeba delší manažerskou praxi. To má za důsledek vyšší věk manažerů sociálních podniků.

Zjištěným věkovým skupinám manažerů odpovídá i jejich zjištěná **délka praxe**. Řízením sociálního podniku po dobu 5-9 let, se zabývá 51 % manažerů. Druhou nejpočetnější skupinou byli manažeři s délkou praxe 10-15 let (29 %). 16 % manažerů s řízením sociálního podniku teprve začíná, což znamená délku praxe v rozmezí 0-5 let. Nejméně respondentů bylo s délkou praxe větší než 15 let a to pouze 4 %. Dá se předpokládat, že s nárůstem sociálního podnikání v České republice bude růst i počet zkušených sociálních manažerů v ČR.

Manažeři nejčastěji uváděli, že jimi řízený sociální podnik nabývá **právní formy**: společnost s ručením omezeným (45 %). Druhá nejčastější právní forma je obecně prospěšná společnost (25 %). Dále sociální podniky nabývají právní formy: spolek (12 %), ústav (6 %), nebo také družstvo (6 %). Pouze jednoho zástupce mají církevní právnická osoba (2 %) a osoba samostatně výdělečně činná (2 %). Žádný z respondentů se nenachází v managementu podniku,

kteřý by nabýval právní formy nadace, akciové společnosti, veřejné obchodní společnosti nebo nadačního fondu. Na otázku, jestli jim tato **právní forma vyhovuje**, odpovědělo kladně 92 % respondentů. Ostatní, kteří byli nespokojeni, však nedokázali uvést jinou právní formu, kterou by preferovali.

Petra Francová a Eva Fraňková (2019), které prováděly dotazníkové šetření pro Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR ve své práci zjistili, že z 168 respondentů, 88 nabývá právní formy společnost s ručením omezeným, což činí 53 % z celkového počtu. Druhou nejčastěji zastoupenou právní formou byly obecně prospěšné společnosti (16 %). Dále pak spolky (10 %), družstva (8 %) a ústavy (6 %). Můžeme konstatovat, že tento dílčí výzkum, i přes malé množství respondentů, koresponduje s výzkumem MPSV.

Další položkou bylo zjistit, který orgán uvnitř sociálního podniku vydává při **rozhodovacím procesu** finální rozhodnutí. Ve většině podniků vykonává tato rozhodnutí ředitel (78 %). Druhou nejčastější odpovědí byla valná hromada (12 %). 6 % uvedlo, že finální rozhodnutí vykonává správní rada. Dále respondenti uváděli: garanti týmů nebo majitelka podniku (2 %). Tato rozhodnutí byla v 88% finální a nebylo nutné to schvalovat dalším orgánem. U ostatních záleželo o rozhodnutí, o které se jednalo. U dvou podniků je nutné ještě schválit rozhodnutí správní radou (finanční limit), nebo nutnost schválit zřizovatelem nebo majitelem.

V položce obecného **manažerského přístupu** k vedení sociálního podniku byly výsledky následující: 75 % respondentů využívá demokratický přístup, 22 % respondentů přístup liberální. Pouze jeden respondent uvedl, že využívá autokratický přístup. Právě autokratický manažerský přístup není vhodné využívat k řízení sociálního podniku, zejména kvůli své jednosměrné komunikaci a nedostatečnému budování kladného vztahu zaměstnance s manažerem. K řízení znevýhodněných osob, jako jsou například lidé duševně nemocní, je důležité vybudovat kladný vztah se zaměstnancem a také zapojit tyto zaměstnance do rozhodovacího procesu.

Celkově odpovědi ukázaly vhodnost využití demokratického přístupu řízení sociálního podniku a také využívání všech podtypů tohoto stylu v závislosti na řízené skupině znevýhodněných osob.

2.1. Doporučení

Výsledky šetření potvrdily, že většina manažerů využívá k řízení sociálního podniku demokratický nebo liberální přístup řízení. Využití autokratického přístupu řízení může vést ke špatnému vztahu se zaměstnancem a snížené motivaci zaměstnanců.

Na základě zjištěných výsledků lze doporučit optimální manažerský přístup pro vybrané právní formy sociálního podniku. Právní forma podniku:

- Družstvo, církevní právnická osoba, osoba samostatně výdělečně činná, ústav. Při této právní formě z výzkumu vyplývá, že je optimální využít demokratický přístup řízení.
- Společnost s ručením omezeným. Při této právní formě lze využít všech třech manažerských přístupů, z výzkumu vyplynulo, že optimálně je zvolit přístup demokratický anebo v konkrétních případech přístup liberální.
- Spolek, obecně prospěšná společnost. Optimální je zvolit přístup demokratický nebo v některých případech přístup liberální.

Závěr

Výzkumem bylo zjištěno, že je nejvhodnější použít optimální manažerský přístup k různým druhům právních forem sociálního podnikání. Z výsledků vyplývá, že demokratický styl řízení je vhodné využít, pokud sociální podnik nabývá právní formy družstvo, církevní právnická osoba, osoba samostatně výdělečně činná nebo ústav. Avšak tento styl řízení se dá obecně aplikovat na všechny právní formy sociálních podniků. Využití autokratického přístupu řízení může vést ke špatnému vztahu se zaměstnancem a snížené motivaci zaměstnanců, nehledě na právní formu podniku.

Literatura

ALEXANDER, C., (2010), Third Sector, In Hart, K., Laville, J.-L., Cattani, A., D., (ed.) *The Human Economy, a citizens' guide*. Cambridge: Polity Press, pp. 213-224. ISBN 978-0745649801.

BORNSTEIN, D., DAVIS S., 2010. *Social entrepreneurship: what everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780195396331.

CCEDNet, (2023). *Work Integration Social Enterprise Research*. [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://ccednet-rcdec.ca/project/work-integration-social-enterprises/>.

CORDERY, C., SINCLAIR, R., (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 10, no. 3/4, pp. 196-212. ISSN 1176-6093. DOI: 10.1108/QRAM-03-2013-0014.

CORRY, O., (2010). Defining and Theorizing the Third Sector. In Taylor, R. (ed.) *Third Sector Research*. New York, NY: Springer, pp. 11-20. ISBN 978-1-4419-5706-1. DOI: 10.1007/978-1-4419-5707-8_2.

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, (2022). *Jaké právní formy u nás máme? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?* [online]. [cit. 2024-9-24]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/otazky-a-odpovedi>.

DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GREGOIRE, O., (2004). *Work Intergation Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models*. [online]. [cit. 2024-9-12]. Dostupné z: https://www.povertyrelief.gov.hk/archive/2007/eng/pdf/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf.

DEFOURNY, J., (2001). From third sector to social enterprise. In Borzaga, C., Defourny, J., (ed.) *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, pp. 1-28. ISBN 9780415339216.

DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 32-53. ISSN 1942-0676. DOI: 10.1080/19420670903442053.

DEFOURNY, J., NYSENS, M., (2012). *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. WP no. 12/03. [online]. Dostupné z: <https://emes.net/publications/working-papers/the-emes-approach-of-social-enterprise-in-a-comparative-perspective/>.

DOHNALOVÁ, M., (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-269-3.

DTI, (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: DTI. [online]. [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://employeeownership.com.au/ea/wp-content/uploads/2020/08/Social-enterprise-A-strategy-for-success.pdf>.

HALSALL, J. P., SNOWDEN, M., CLEGG, P., MSWAKA, W., ALDERSON, M., HYAMS-SSEKASI, D., OBEROI, R., WINFUL, E. C., (2022). Social enterprise as a model for change: mapping a global cross-disciplinary framework. *Entrepreneurship Education*, vol. 5, no. 4, pp. 425-446. ISSN 2520-8144. DOI: 10.1007/s41959-022-00084-w.

CHAHINE, T., 2016. *Introduction to social entrepreneurship*. London: CRC Press. ISBN 9781498717052.

České sociální podnikání, 2011. *Principy a definice*. [online]. [cit. 1.09.2024]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

DEFOURNY, J., DEVELTERE, P., 1999. *The Social Economy : The World-wide Making of a Third Sector*. [online]. [cit. 11.9.2024]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/240335888_The_Social_Economy_The_Worldwide_Making_of_a_Third_Sector

FRAŇKOVÁ E., FRANCOVA P., 2019. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR 2019*. [online]. [cit. 15.4.2022]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Vyhodnoceni_dotazni-kove_setreni_2019.pdf

NICHOLLS, A., (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press. ISBN 9780199283873

OBEROI, R, HALSALL, J. P., SNOWDEN, M., (2021). Reinventing social entrepreneurship leadership in the COVID-19 era: engaging with the new normal. *Entrepreneurship Education*, vol. 4. no. 2, pp. 117-136. ISSN 2520-8144. DOI: 10.1007/s41959-021-00051-x.

RAMADANI, V., AGARWAL, S., CAPUTO, A., AGRAWAL, V., DIXIT, J. K., (2022). Sustainable competencies of social entrepreneurship for sustainable development: Exploratory analysis from a developing economy. *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, no. 7, pp. 3437-3453. ISSN 0964-4733. DOI: 10.1002/bse.3093.

SOCIAL ECONOMY CHARTER, (2015). *Social Economy Charter*. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/04/2019-updated-Social-Economy-Charter.pdf>

SOCIAL ECONOMY EUROPE, (2022). *The Social Economy*. [online]. [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>.

THAKE, S., ZADEK, S., (1997). *Practical People, Noble Causes: How to Support Community-Based Social Entrepreneurs*. London: New Economics Foundation. ISBN 9781899407118.

VEBER, J., 2009. *Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a pro-sperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

Contact

Mirka Wildmannová

Ekonomicko-správní fakulta MU Brno

Lipová 41a, Brno

mirkaw@econ.muni.cz