

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2020

Kateřina Štorkánová

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce
Mezinárodní sociální a humanitární práce

Kateřina Štorkánová

*Kompetence manažerů sociálních kaváren a jejich postoj k fungování
jejich zařízení*
Bakalářská práce

vedoucí práce: Mgr. Ing. Jan Říkovský, Ph.D.

2020

Tuto práci jsem vypracovala samostatně, veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že elektronická verze práce je shodná s verzí tištěnou.

V Olomouci

Kateřina Štorkánová

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Ing. Janu Říkovskému, Ph.D., za odborné vedení této práce. Poté bych chtěla poděkovat svým blízkým za neskutečnou podporu a jejich zpětné vazby. A v neposlední řadě patří to největší díky mému milujícímu příteli Janu Přibáňovi a mému bratru Martinu Štorkánovi za jejich bezmeznou podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Neziskový sektor	8
2 Sociální ekonomika	10
3 Sociální podnikání ve světovém měřítku	12
4 Sociální podnikání v kontextu České republiky.....	13
5 Sociální kavárny	18
6 Management sociální kavárny.....	20
7 Výzkum	22
7.1 Cíl a výzkumná otázka práce.....	22
7.2 Metodologie	22
7.2.1 Výzkumné šetření na principech kvalitativního výzkumu	22
7.2.2 Metoda výběru respondentů – záměrný výběr	23
7.2.3 Polostrukturovaný rozhovor	24
7.2.4 Popis práce s daty	24
7.2.5 Metoda analýzy dat	25
7.2.6 Etický rozměr	25
7.3 Popis výzkumného souboru	26
8 Analýza dat.....	29
9 Výsledky výzkumu.....	30
9.1 Jak manažeři sociálních kaváren vnímají svou funkci v rámci konkrétního podniku?	30
9.1.1 Cesta ke kavárně.....	30
9.1.2 Multifunkčnost	31
9.1.3 Vnímání zakládání/přebírání podniku	32
9.1.4 Potřeba neustálého vzdělávání a supervize	34
9.1.5 Originalita.....	35
9.2 Jak manažeři sociálních kaváren přistupují k naklonění sociální kavárny k ekonomickému/sociálnímu účelu?	36

9.2.1	Potřebné vzdělání	36
9.2.2	Ekonomické/sociální naklonění	37
9.3	Jaké kompetence manažerů sociálních kaváren oni sami vnímají jako zásadní?.....	39
9.3.1	Zásadní kompetence	39
9.3.2	Komunikace	39
9.4	Jaké mají manažeři sociální kavárny očekávání od svých zaměstnanců?.....	40
9.4.1	Zásadní kompetence pracovníků	41
9.4.2	Osobní hodnoty	43
10	Shrnutí výsledků a diskuze.....	44
11	Závěr.....	48
12	Zdroje	50

Úvod

„Sociální podnikatelé se nespokojí s tím, že dají někomu rybu. Dokonce jim nestačí ani to, že někoho naučí rybařit. Oni zkrátka nespočinou, dokud nezmění celý rybolov.“ (Bill Drayton)

Jedním z těch, kterým se podařilo celý „rybolov“ změnit, byl právě Bill Drayton. Jeden z průkopníků sociálního podnikání je kromě hmatatelných neboli podnikatelských výsledků známý i díky svým myšlenkám. V nich v podstatě definoval to, jakými vlastnostmi by měli sociální podnikatelé disponovat.

„První – nejviditelnější, je to, že jsou posedlí, opravdu posedlí nápadem... Myšlenka, že jejich činnost změní společnost k lepšímu, jsou naprosto oddáni.“ (Bill Drayton)

Dojem, že většina sociálních podnikatelů funguje právě podle Draytonovy definice ve mně zůstal i po rozhovorech, které jsem s nimi vedla kvůli této bakalářské práci. Mým cílem bylo *jejich prostřednictvím zjistit, jaké mají být kompetence manažerů a zaměstnanců sociálních kaváren, aby podnik splňoval ekonomický i sociální účel.*

V budoucnu bych si chtěla založit vlastní sociální kavárnu a zajímalo mě, jak tyto podniky fungují a jakými úskalími musí jejich manažeři procházet. Předpokládala jsem, že největším úskalím pro kavárníky je naplňování ekonomického pilíře. Podle mého předpokladu jsou manažeři většinou naprosto oddáni svým podnikům, pro které musí obtížně shánět finance, které získávají zejména od dárců a z dotačních programů.

Pro získání komplexní představy o fungování sociálních kaváren jsem chtěla ve své práci nabídnout obšírný pohled na danou problematiku. V teoretické části je pomocí kompilace zahrnut historický i globální kontext a do něj je zasazeno sociální kavárnictví v Česku, které se pochopitelně začalo více rozvíjet až na začátku devadesátých let. Změna z plánovaného na tržní hospodářství totiž umožnila mimo jiné právě i růst sociálních podniků.

Fungování sociálních kaváren se snažím přiblížit pomocí rozhovorů s manažery těchto kaváren. Chtěla jsem popsat konkrétní pracovní pozici manažera sociální kavárny, jak ji jednotliví respondenti vnímají a jaké největší obtíže a radosti jim přináší. Pro výzkumnou část jsem si tedy zvolila metodu výzkumného šetření, která se explicitně opírá o principy kvalitativního přístupu.

1 Neziskový sektor

První kapitola nastíní historii a fungování neziskového sektoru v tuzemském i mezinárodním prostředí a aktivitu obyvatelstva porovná sektorem státním, jemuž pomáhají neziskové organizace se řešením problémů, na které z určitého důvodu nezbývá čas nebo jsou finančně náročné. Zároveň jsou v kapitole vysvětleny jednotlivé role neziskového sektoru a jeho konkrétní funkce.

Samotný termín třetí (neziskový) sektor vzniká v polovině 90. let jako odpověď na enormní vlnu nově vznikajících neziskových organizací po roce 89. Pod tímto termínem si můžeme představit pojmy jako sociální ekonomika, sociální podnik a sociální podnikání. (Dohnalová, Průša a kol., 2011, s. 25) Tento pojem může mít více názvů, které se také hojně užívají. Jde například o občanský sektor, třetí sektor, dobrovolnický sektor nebo sociální ekonomiku – všechny ale označují to samé. (Skovajsa a kol. 2010, s. 32) V kontextu České republiky se v rámci neziskového sektoru můžeme setkat s nejrůznějšími organizacemi, které vznikají dobrovolně a jejich smyslem je plnění konkrétního poslání a přispívání tak k obecnému blahu. (Dohnalová, 2012, s. 9)

V prostředí České republiky je neziskový sektor založený na aktivitě občanů a aktivizaci občanské společnosti. Tento sektor je pro ekonomiku demokratického státu velmi důležitý, a to zejména z hlediska zaměstnávání a poskytování služeb. Spolupráce mezi státem a neziskovým sektorem bývá ze strany státu poslední dobou hlavně na kontrolní a regulační úrovni. Nejčastějším projevem kooperace mezi těmito dvěma sektory je umístování lidí se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním na trh práce. Výhodou je pro stát i možnost úspory peněz. (Dohnalová, Průša a kol., 2011, s. 11-15)

Organizace patřící do neziskového sektoru se nyní zapojují především do poskytování služeb potřebných v dané společnosti. Dalo by se říct, že organizace sloužící v neziskovém sektoru můžeme označovat za jakýsi bonus k veřejným i soukromým ziskovým sociálním službám. Pozornost směřující k organizacím patřících do tohoto sektoru nepřetržitě vzrůstá. Existuje pro to mnoho důvodů. Neschopnost státního sektoru zajistit dostačující podmínky k řešení nově stanovených problémů (bezdomovectví, ...) je jedním z hlavních důvodů vzniku organizací založených na aktivitě obyvatelstva. (Dohnalová, Průša a kol., 2011, s. 16-17) Nicméně vzrůstající zájem nemá označovat problém, ale spíše úspěch občanské společnosti a jejích aktivit. Význam neziskového sektoru je velmi důležitý pro spolupráci všech třech

sektorů. V demokratické společnosti by jeden bez druhého nemohly fungovat. (Dohnalová, 2012, s. 16)

Samotný neziskový sektor má ve společnosti dvě velmi důležité role.

- a) role participativní – díky této roli se občané sdružují a vytvářejí komunity spojené za určitým (stejným) zájmem
- b) role servisní – plnění požadavků společnosti prostřednictvím poskytování služeb tam, kde je neposkytuje státní nebo soukromý ziskový sektor (Dohnalová, 2012, s. 21-22)

V návaznosti na tyto dvě role vznikly i konkrétní funkce nutné pro dobře fungující neziskový sektor.

- a) „*inovační funkce*“ - reakce organizací na dosud neřešené sociální situace a z nich nově vypracované postupy pro řešení těchto situací
- b) „*funkce ochrany práv a sociální změny*“ - ochrana členů organizace i dalších osob
- c) „*filantropická funkce*“ - pomáhá při dosahování cílů prospěšných pro danou společnost
- d) „*expresivní a školící funkce*“ - poskytuje volnost pro sebevzdělávání a seberozvoj členů organizace
- e) „*ochrana hodnot*“
- f) „*funkce komunitní a demokratizační*“ - organizace dává volnost osobnímu projevu
- g) „*podpora pluralismu*“ - podporuje možnost různorodých názorů a hodnot a snaží se s nimi pracovat
- h) „*charitativní/přerozdělovací funkce*“
- i) „*podpora společenských změn*“ (Dohnalová, 2012, s. 22).

2 Sociální ekonomika

Druhá kapitola se zaměří na sociální ekonomiku a její definici. Zároveň vymezení hlavní cíle, jichž se sociální podniky snaží dosáhnout. Pro pochopení fungování sociální ekonomiky jsou přitom zásadní dva přístupy. První z nich je přístup právně-institucionalizovaný. Sociální ekonomika podle něj určuje právní formy organizací a dle Evropské komise ji tak můžeme dělit na 4 pilíře: družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. V současnosti by bylo možné přidat k nim ještě sociální podniky – které dávají práci lidem znevýhodněným na trhu práce. Na bázi *normativního přístupu* můžeme sociální ekonomiku definovat jako objekt, který určuje typické vlastnosti jejích subjektů, které jsou podloženy v Chartě sociální ekonomiky. (Dohnalová, 2012, s. 26)

Podle *přístupu právně-institucionalizovaného* sociální ekonomika určuje právní formy organizací. Podle Evropské komise ji tak můžeme dělit na 4 pilíře: *družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace*. V současnosti by bylo možné přidat k nim ještě sociální podniky – které dávají práci lidem znevýhodněným na trhu práce.

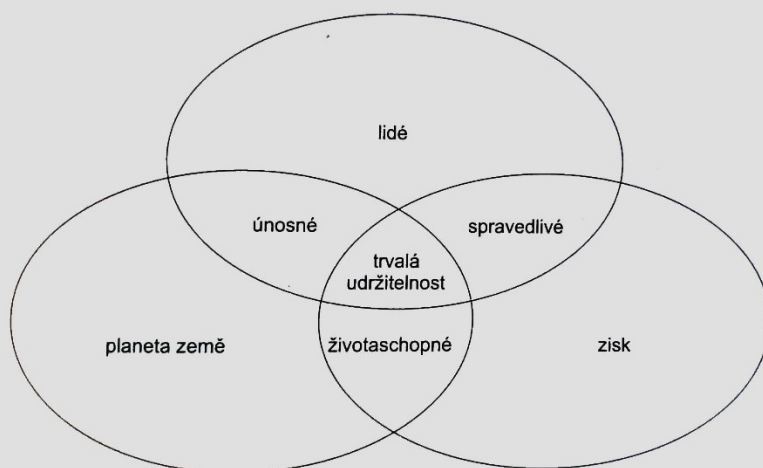
V sociální ekonomice se snažíme hlavně o tzv. tři P – Profit, People, Planet. Důležité tedy je, aby se organizace spadající do sociální ekonomiky snažily o plnění všech tří účelů, a to nejlépe v podobném měřítku. Organizace musí mít prospěch *ekonomický, sociální a environmentální*.

Sociální prospěch je vlastně pointou celé sociální ekonomiky. Organizace musí být vedeny demokraticky a pokud možno s ohledem na hlas každého zaměstnance. Jejich základním stavebním kamenem by měla být užitečnost a přispívání k obecnému blahu společnosti v souladu s jejími potřebami společnosti.

Ekonomický prospěch se stává pro sociální ekonomiku velmi těžko dosažitelným. Pokud už organizace dosahuje zisku, pak ho většinou používá k dalšímu seberozvoji. Tržby se primárně získávají výdělečnou činností, kterou se daný podnik zabývá. Kromě toho může ale organizace získávat prostředky i od různých dárců nebo z dotací. Je velmi důležité, aby organizace dělala svou činnost poctivě a soustředila se na ni – nese za tuto činnost odpovědnost. Není závislá na jiných institucích, takže pokud nebude úspěšná – zanikne.

Environmentální a místní prospěch vyžaduje snahu o využívání regionálních zdrojů a podpory malých podnikatelů z jiných oblastí. Pokud je to možné, tak se organizace v co nejvyšší míře soustředí na problematiku ekologie. (Dohnalová, 2012, s. 29-30)

Schéma č. 4: *Profit, People and Planet*



Zdroj: *Master's in Human Behavior People*, University of Southern California, Los Angeles⁵⁹

Obrázek 1: Schéma PPP

(Zdroj: Dohnalová, 2012, s. 31)

3 Sociální podnikání ve světovém měřítku

Pro pochopení fungování tuzemských sociálních podniků je důležitý i globální kontext, protože řada českých neziskových organizací hledá inspiraci v zahraničí. Právě tomu se věnuje třetí kapitola, která navíc ukáže i historický kontext a odhalí, jakými vlastnostmi by měli disponovat lidé, kteří se rozhodnou pro založení vlastního sociálního podnikání.

Pojem sociální podnik/podnikání nebyl dříve tak známý. Dá se říct, že zažívá rozkvět hlavně v posledních letech, a to jak v Evropě, tak v USA nebo v Asii. V kontextu každé země se sociální podnikání vyvíjí jiným směrem, jinou rychlostí, avšak vždy za stejným účelem. Zásadní je pro její vývoj a historický kontext, její vládní systém a v neposlední řadě její obyvatelstvo. Zásadní osobností v sociálním podnikání se stal Bill Drayton, díky kterému vznikla organizace Ashoka, jejíž posláním je rozvoj občanského sektoru tak, aby podporoval sociální podniky. Díky tomuto kroku pak začaly vznikat desítky dalších organizací mající podobné poslání. (Dohnalová a kol. 2012, s. 45) 21. století zajišťuje lidem doposud nejlepší možnost, kdy si založit sociální podnik. Podmínky k tomuto kroku nebyly nikdy v historii snazší, než právě teď. (Ashton, 2010, s. 30) Při zakládání sociálního podniku je důležité, aby samotní zakladatelé měli drajv a chtěli kolektivně založit dobrou a podpůrnou organizaci, která může být prospěšná pro celou společnost. Je běžné, že sociální podniky jsou zakládány skupinou lidí spíše než jednotlivcem. V některých zemích světa už byly pro sociální podniky vytvořeny i speciální legislativní normy. (Dohnalová a kol. 2012, s. 55-56) Sociální podnikatelé jsou lidé, kteří vidí příležitost tam, kde ostatní vidí těžký úkol a vidí v lidech potenciál i přes jejich nedokonalosti. Jsou to lidé, kteří mají touhu změnit alespoň malou část naší společnosti, a především lidé s nadáním vidět věci jinak. (Ashton, 2010, s. 4-6)

Sociální podnik by si měl založit člověk, který má dobrý nápad a motivaci přinést svému okolí trochu dobra. Provozovatelé sociálních podniků mohou být doktoři, inženýři, zdravotní sestry a další. Všichni z nich ale musí sdílet temperament, díky kterému mohou zvládat vše, co sociální podnik obnáší. Sociální podnikatelé jsou přesvědčeni, že zvládnou vyřešit problémy spojené s podnikem. Ovšem pokud tomu tak není, jsou připraveni získávat zkušenosti „za pochodu“ a brát si z nich ponaučení. Jedním z mýtů ve společnosti je, že sociální podnikatelé rádi riskují. Z výzkumu Davida McClellanda však vyplývá, že sociální podnikatelé sice rádi přijímají výzvy, ovšem pouze pokud ukazatelem úspěchu je daná dovednost, ve které jsou si jistí, a ne pouze možnost šance k úspěchu. (Bornstein, Davis, 2010, s. 26-28)

4 Sociální podnikání v kontextu České republiky

Koncept sociálního podnikání získává na intenzitě až na začátku 21. století, neboť k jeho většímu rozšíření vytvořil podhoubí až volný trh a několikaleté fungování demokratické společnosti. V této kapitole bude sociální podnikání zařazeno do českého právního rámce. Zásadní je popis jednotlivých aspektů ekonomického fungování sociálních podniků a důležitý je i výběr českých osobností, které se o rozvoj sociálního podnikání významně zasloužili.

V dnešní době je sociální podnikání velmi populární, a to jak u nás, tak i ve světě. Samotná idea sociálního podnikání je ale starší, bohužel ale nebyla dříve lépe uchopená. Sociální podnikání nemá žádnou stálou a běžně používanou definici, zatím ani není v českém prostředí právně uchopeno. (Vyskočil, 2014, s. 2-3)

Vzhledem k neexistující právní úpravě není dostupný žádný aktuální registr sociálních podniků. Ke vzniku takového registru by bylo nutné náročné prozkoumání terénu. Máme však k dispozici alespoň orientačně „adresář sociálních podniků“, který vznikl v roce 2012 na základě telefonního šetření, avšak poslední telefonát proběhl v roce 2014. Tento seznam vznikl za podpory webové stránky Českého sociálního podnikání. (Vyskočil, 2014, s. 11)

Mezi nejvýznamnější osobnosti historie českého sociálního podnikání patří například František Cyril Kampelík (1805-1872), který zakládal spořitelní družstva, nebo ekonom Karel Engliš (1880-1961). Po vzniku první republiky měl o zakládání podobných organizací zájem i první československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk (1850-1937). Ten se zaměřoval na podporu občanské společnosti a společenských aktivit. V meziválečném období vznikalo obrovské množství organizací, a to hlavně s cílem pomoci zmírnit následky Světové války. (Dohnalová a kol., 2012, s. 62) Sociální podnikání v České republice se pojí hlavně s družstvy, která vznikají nově po Sametové revoluci. (Dohnalová a kol., 2012, s. 47)

Sociální podnikání, jak ho známe dnes je poskytovatelem pracovních míst pro lidi těžce umístitelné na trhu práce a pro lidi, kteří potřebují pomoc při vybavování zaměstnání. (Skovajsa a kol., 2010, s. 302)

„Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním.

Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.“ (České sociální podnikání [online]).

Znevýhodněné skupiny, kterým jsou poskytována pracovní místa skrze sociální podniky jsou definovány v zákoně o zaměstnanosti z roku 2004. (zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

„§ 33 Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání

(1) Při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují. Jsou to zejména

a) fyzické osoby se zdravotním postižením (§ 67),

b) fyzické osoby do 25 let věku,

c) absolventi vysokých škol po dobu 2 let po úspěšném ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku,

d) těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu,

e) fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,

f) fyzické osoby starší 50 let věku,

g) fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání déle než 6 měsíců,

h) fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc; těmito osobami se rozumí zejména fyzické osoby, které se přechodně ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí, fyzické osoby společensky nepřizpůsobené, fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody a fyzické osoby ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.“ (zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Dle stejného zákona jsou definovány i chráněné pracovní dílny a chráněná pracovní místa. Jsou to ale možnosti pouze pro osoby se zdravotním postižením. Chráněné pracovní místo je místo, které zaměstnavatel vyhradí těmto osobám a dostává na něj od Úřadu práce příspěvek, a to v případě, že má na toto místo s Úřadem práce smlouvu a provozuje ho alespoň po dobu dvou let (§75). Chráněné pracovní dílny jsou vzniklá pracoviště po dohodě s Úřadem práce, kde jsou přizpůsobené podmínky pro lidi se zdravotním postižením. Na tyto aktivity Úřad práce také přispívá, ale zase za podmínky provozu po dobu alespoň dvou let (§76).

Sociální podnikání ale poskytuje pracovní místa i osobám s jinými typy problémů. Dávají možnost i lidem bez domova, lidem po léčbě závislostí, lidem z etnických menšin a mnoho dalším. Dle výzvy Ministerstva práce a sociálních věcí z roku 2009 by měl zaměstnavatel v sociálním podniku zaměstnávat alespoň 30 % znevýhodněných osob a je na něm, jaké cílové skupiny si pro svůj podnik vybere. (Skovajsa a kol., 2010, s. 302-303)

Ve zkratce je tedy sociální podnikání způsob vydělávání peněz se sociálním/společenským posláním, které je plněno alespoň ve stejném množství jako poslání ekonomické. (Kurková a Franková, 2012, s. 7-8)

V našem kontextu je důležité definovat, co sociální podnik je a co není, a to hlavně kvůli chybějící legislativě zaměřené na toto téma. (Kurková a Franková, 2012, s. 7-8)

Sociální podnik je:	Sociální podnik není:
<ul style="list-style-type: none">• <i>„Chce dělat věci jinak</i>• <i>Umí podnikat, podnikání je základem příjmů</i>• <i>Většina zisku se vrací zpět do podniku</i>• <i>Respektuje zájmy a potřeby svých zaměstnanců</i>• <i>Zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby (není podmínkou)</i>• <i>Je nezávislý</i>• <i>Spolupracuje s místní komunitou, chová se partnersky</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Podnik, který se za sociální označí</i>• <i>Není to každý společensky odpovědný podnik (CSR)</i>• <i>Není to NNO, co si přivydělává prodejem výrobků</i>• <i>Není to sociálně-terapeutické pracoviště</i>• <i>Nemusí jím být každý zaměstnavatel s více jak 50% zaměstnanci se zdravotním postižením“</i>

(Kurková, Franková, 2012)

V české legislativě bohužel sociální podnik jako takový stále není označen, ale je závislý na jiných právních úpravách, které nejsou konkrétní. Zákon, který určuje právní formu je č.89/2012Sb., nebo občanský zákoník či zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Proto se u nás v České republice stává nejcennějším zdrojem informací o sociálním podnikání webová stránka České sociální podnikání (<https://ceske-socialni-podnikani.cz/>).

Při zakládání sociálního podniku je důležité vědět, že má 3 principy, které je třeba naplňovat.

- a) Sociální prospěch – sociální podnik má za úkol zaměstnat lidi, kteří jsou špatně uplatitelní na běžném trhu práce, zaměstnává tedy i lidi ze sociálně vyloučených lokalit a tím pomáhá společnosti k integraci těchto lidí. V samotném sociálním podniku se pak zaměstnavatel zabývá svými zaměstnanci, řeší s nimi problémy a dává důraz na rozvoj jejich schopností.
- b) Ekonomický prospěch – sociální podnik by měl být udržitelný a soběstačný, stejně jako každý normální podnik. Je důležité, aby výdělků dosažené činností podniku byly použity pro jeho další rozvoj. Mezi další důležité faktory týkající se ekonomického prospěchu patří i schopnost zvládat ekonomická rizika a mít pro ně určité strategie.
- c) Enviromentální prospěch – klíčové je, aby podnik reagoval na potřeby požadované v daném prostředí. Pokud je to možné, je vhodné použít výhradně místní/regionální zdroje. (www.ceske-socialni-podnikani.cz, 2017)

Hlavní problém nastává hlavně u plnění druhého – tedy ekonomického prospěchu. Sociální podnik bývá velmi často nakloněn k tomu sociálnímu a prospěch ekonomický se pomalu ale jistě ztrácí. V tomto hledisku je třeba přijmout ekonomická rizika a pokusit se poskytnout alespoň minimální množství odměněné práce. Přínosy sociálního podniku mohou být buď finanční, veřejná podpora nebo dobrovolnictví. Samotné dobrovolnictví je v sociálním podnikání velmi důležitým faktorem a bez něj by to jen těžko fungovalo. Ideálním přístupem pro sociální podnik je vyvážit podíl dobrovolnické a podíl placené práce. Nejčastější legislativní normou pro sociální podniky jsou družstva a spolky. (Dohnalová a kol. 2012, s. 58)

Častou překážkou při zakládání sociálního podniku je získání základního kapitálu. Je velmi těžké získat pro nový nápad finance – ať už to jsou granty nebo počáteční investice. Je třeba, aby se při zakládání sociálního podniku oslovili možní investoři, šance na získání financí se zvyšuje s množstvím doporučení od profesorů nebo známých. Obtížnost přístupu růstového kapitálu je ale ještě větší, a tak mají podniky často větší problém s rozjezdem než se samotným založením. Když je podnik založen, je velmi náročné ho dostat mezi lidi. Měly by tedy pro to být stanoveny předem určené strategie, které zajistí dostatek zaměstnanců i zákazníků. (Bornstein, Davis, 2010, s. 48-50)

Pro některé sociální podniky je běžné, že jsou financovány především filantropy. Vyplývá z toho však mnoho dalších komplikací – ne každý filantrop je stejný, každý má pro financování jiné podmínky a každý potřebuje jiný typ reportu. Není však snadné získat viditelné výsledky během krátkého časového úseku, a proto se i tohle stává problémem. (Bornstein, Davis, 2010, s. 49)

5 Sociální kavárny

Primárním výzkumným cílem této bakalářské práce jsou sociální kavárny. Jejich fungování se věnuje pátá kapitola, jejímž cílem je shrnout, jak by tato místa měla vypadat a které služby by měla klientům i zaměstnancům nabídnout.

Dle vyhodnocení šetření sociálních podniků podpořených v OP LZZ po ukončení podpory (2017) do roku 2017 byly nejčastější sociální podniky úklidové služby, hned po nich jsou sociální podniky se zaměřením na gastro a pohostinství. (MPSV, 2017)

Sociální kavárny jsou místem, kde jsou zaměstnaní lidé s různými sociálními těžkostmi. Velmi často se v kavárnách zaměstnávají lidé po propuštění z léčby, lidé se zdravotním postižením, nebo lidé s mentálním postižením. Je to jeden z nejběžnějších typů sociálního podniku. (Social Enterprise Academy [online])

Sociální kavárny se ukázaly být úspěšným modelem sociálního podnikání. Stávají se prostorem pro propojení dvou světů. Kavárny mají velmi dobrý vliv na zákazníky i zaměstnance. Tím, že většinou bývá kavárna otevřeným prostorem, pro zaměstnance je pak nevyhnutelná sociální interakce, která pro něj může být velmi užitečná. Pro zákazníka pak vzniká prostor pro podporu sociálního podniku, komunikaci s netypickým baristou a nevšední zkušenost. Podle Social Enterprise Academy existuje celkem pět oblastí, ve kterých je sociální kavárna nápomocná:

- **Rozvoj dovedností** – důležitý je rozvoj dovedností v pohostinství, k čemuž není potřeba žádné speciální vzdělání, ani kurzy. Všechny dovednosti jsou naučitelné a měřitelné. Jde například o prostírání, výrobu kávy nebo služby zákazníkům. Práce v kuchyni také umožňuje mladým lidem získat dovednosti, které by mohly být použity i doma; bezpečné používání zařízení, vaření, správné uchovávání potravin a jejich příprava.
- **Dávají zaměstnancům pocit, že někam patří** – tyto kavárny nabízejí bezpečný prostor, kde lidé okamžitě patří do skupiny nebo týmu lidí se stejným zájmem. To je velmi důležitý aspekt pro opětovné získání důstojnosti a sebevědomí (měkké dovednosti), protože mnozí často trávili většinu svého života tím, že byli vyloučeni z něčeho tak jednoduchého jako je tým. Poskytuje pozitivní prostor pro ty, kteří jsou zvyklí cítit se vyloučeni a dává jim možnost cítit se součástí něčeho a cítit se jako běžní členové společnosti.
- **Dynamické pracovní zkušenosti**–kavárny nemohou existovat bez lidí, kterým slouží. Sociální kavárny přidávají prvek soucitu a realizují snadný způsob, jak mohou běžní

členové komunity poskytovat podporu. Kavárny sociálního podniku, stejně jako běžné kavárny, mají často skupinu pravidelných zákazníků – ať už se jedná o místní podniky, které podporují své zaměstnance v navštívení kavárny nebo jiné zákazníky přicházející na oběd nebo kávu s sebou. Zákazníci kaváren sociálního podnikání jsou si vědomi většího rozměru, který přináší trpělivost, laskavost a štědrost.

- **Vytváření povědomí ve společnosti**–tyto kavárny vytváří ideální a účinnou cestu, kterou podporují toleranci a začleňování.
- **Dopad i mimo kavárnu**–dopad činnosti těchto kaváren často přesahuje obyčejné ekonomické požadavky, vyvolávají v lidech diskuzi, a právě ta je velmi důležitá pro podporu integrace. (Social Enterprise Academy [online])

Na základě mého zájmu o sociální podnikání – hlavně o kavárny, se potvrdila informace, kterou podává i literatura o sociálním podnikání. Jde o to, že sociální podniky, tedy i kavárny mají často problém s plněním ekonomického účelu. Podmínkou je, aby sociální podniky nebyly řízeny veřejnými institucemi či komerčními firmami, ale mohou finance čerpat z veřejných i soukromých zdrojů. (Dohnalová a kol., 2012, s. 57-58)

Otázkou tedy je, jak zajistit, aby kavárna ekonomický účel plnila. Nastavení požadované rovnováhy mezi účelem ekonomický, sociálním a environmentálním se stává pro podniky velmi obtížným procesem. Velmi důležité totiž je, aby se podnik postupem času stal finančně soběstačným, což vede k jeho udržitelnosti. Finanční udržitelnost je tedy stále řešeným tématem, které je velmi důležité pro několik cílových skupin. Jsou to například potencionální investoři, nebo management daného podniku. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 43-50) Podle již zmiňovaného výzkumu vyhodnocení šetření sociálních podniků podpořených v OP LZZ po ukončení podpory (2017) v posledních letech zkrachovalo 28 % sociálních podniků zaměřených na gastronomii a pohostinství. (MPSV, 2017)

6 Management sociální kavárny

Pro management sociální kavárny je klíčová hlavně osoba schopného vedoucího. Tato kapitola řeší jeho klíčové vlastnosti a nastiňuje, jak by mezi spolu měli fungovat členové personálu v dobře šlapajících podnicích.

Do managementu jistě patří i vymezení personálního řízení. Lidské zdroje jsou pro chod sociálního podniku velmi důležitým faktorem. Zřizovatel sociálního podniku se snaží, aby spolupráce se zaměstnanci byla založena na dlouhodobé spolupráci a pokouší se o udržitelnost lidských zdrojů. *„Jednoznačně největší vliv na výkonnost organizace, spokojenost i angažovanost zaměstnanců má vedení podniku. Přičemž nejdůležitější je vrcholový představitel podniku, kterým může být ředitel, vlastník sociálního podniku ve výkonné funkci, předseda správní rady, manažer.“* (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 90) Tento člověk by měl mít veškeré vlastnosti charakteristické pro opravdového a schopného vedoucího. Měl by se vyznačovat přirozeným respektem a autoritou. Svě zaměstnance by měl motivovat k lepší práci. Dle Hroníka (2004) je pro manažery sociálních podniků nejdůležitější spojitost mezi odborností a schopností. Důležitý je také jeho vliv na ostatní zaměstnance. Dohnalová a kol. (2015) dle Adaira zmiňuje, že by měl manažer splňovat určité standardy. Je velmi žádoucí, aby byl entuziastický – a to i proto aby motivoval ostatní zaměstnance. Neměl by si nechat narušit osobní prostor a měl by zůstat stabilní ve svých pohledech a názorech. Manažer by měl přesně vědět, co chce a zadávat si úkoly, které jsou pro něj výzvou. Neměla by mu chybět schopnost uvažovat spravedlivě a schopnost své podřízené náležitě ocenit. Důležité ale je, aby si byl schopný přiznat svou vlastní chybu a poučit se z ní. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 97)

V kontextu sociálních podniků je považováno za klíčové, aby zaměstnanci byli skromní a pokorní. Dále by se mělo po manažerech požadovat, aby dodržovali základní principy duševní hygieny, kam spadá například zdravá životospráva nebo kvalitní trávení volného času. V případě přepracovanosti manažera by se stres přenášel i na ostatní pracovníky, což je v sociálním podniku velmi nežádoucí vzhledem k speciálním potřebám zaměstnanců. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 97)

Zásadní je, aby manažer zvládl přijmout i rizika ekonomická a naučil se pracovat s nejistotou a neustále se měnícími předpoklady. Sociální podnik má ekonomická rizika, která se často obměňují, a k tomu všemu má limitované zdroje. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 101)

Způsob řízení, jaký si manažeři sociálního podniku vyberou pro svou funkci má zásadní vliv na ostatní zaměstnance. S ohledem na to se zlepšuje jejich výkonost a produktivita. Styl řízení může být rozdělen do dvou základních kritérií. Způsob, kdy je *manažer orientován na lidi*, bývá velmi úspěšných. V rámci tohoto způsobu se manažer pokouší ukojit potřeby všech zaměstnanců a pokouší se o nastavení dobré atmosféry v pracovním kolektivu. Druhým způsobem je, pokud je *manažer více orientován na jednotlivé úkoly*. Tento způsob zaručuje velmi výkonný tým. Lidé v týmu se zaměřují na své povinnosti a pracovní výkon stoupá. (Bělohávek, 2000, s. 15)

U člověka na vedoucí pozici je zásadní, aby komunikoval v týmu, udržoval kontakt se svými zaměstnanci a poskytoval jim zpětnou vazbu. Aby byly vztahy v kolektivu dobré, jsou tyto vlastnosti více než žádoucí. (Bělohávek, 2000, s. 15)

7 Výzkum

Ve výzkumné části této práce bych ráda vysvětlila cíl výzkumu, výzkumnou otázku, dílčí cíle a podrobně rozepsala výsledky výzkumu této práce.

7.1 Cíl a výzkumná otázka práce

Cílem mé práce je: *Pomocí rozhovorů zjistit jaké mají být kompetence manažerů a zaměstnanců sociálních kaváren, aby podnik splňoval ekonomický i sociální účel.*

Výzkumná otázka zní: Jak vnímají manažeři sociálních kaváren svou pozici a své nejdůležitější kompetence pro fungování podniku?

Výzkumná otázka se pojí s hlavním cílem práce. K tomu, aby se zjistily nejdůležitější kompetence manažerů sociálních kaváren, je třeba se také podívat na jejich pozici komplexněji – jak svou pozici vnímají (jak přistupují k naklonění účelů, jaké kompetence jsou pro ně zásadní, nebo jaká jsou jejich očekávání). To je v práci rozděleno do dílčích cílů, které slouží i jako osnova pro polostrukturovaný rozhovor.

DÍLČÍ CÍL 1: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren vnímají svou funkci v rámci konkrétního podniku.

DÍLČÍ CÍL 2: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren přistupují k naklonění sociální kavárny k ekonomickému/sociálnímu účelu.

DÍLČÍ CÍL 3: Zjistit, jaké kompetence manažerů sociálních kaváren oni sami vnímají jako zásadní.

DÍLČÍ CÍL 4: Zjistit, jaké mají manažeři sociální kavárny očekávání od svých zaměstnanců.

7.2 Metodologie

Tato kapitola vzniká za účelem popisu použitých metod při získávání dat. Bude zaměřena na proces zaznamenávání těchto dat a v neposlední řadě proces jejich selekce. Rozhodnutí budou odůvodněna pomocí odborné literatury. Konec této kapitoly se bude věnovat etickému rozměru tohoto výzkumu.

7.2.1 Výzkumné šetření na principech kvalitativního výzkumu

Vzhledem k tématu a cíli se práce jsem si pro můj výzkum zvolila metodu výzkumného šetření, která se explicitně opírá o principy kvalitativního přístupu.

Kvalitativní přístup je způsob zjišťování dat založený na pochopení dané problematiky. Jde o analýzu různých textů, kompletaci názorů všech účastníků a z nich plynoucí celkové porozumění. Celý proces se děje v prostředí co nejvíce přirozeném pro účastníky, díky čemuž může porovnávat konkrétní příčiny v dané lokaci. Kvalitativní přístup bývá velmi pružný. (Hendl, 2005, s. 49-50) Jeho cílem je vytváření nových výzkumných otázek, porozumění a na základě jeho výsledků vznikají nové teorie. Výzkumník díky němu získává podrobné informace o menší skupině lidí. (Disman, 2000, s. 285-291)

V tomto přístupu si výzkumník vybírá své téma a hlavní výzkumnou otázku. Tyto faktory se mnohou během procesu měnit a personifikovat. Výzkumník sbírá informace a s nimi poté pracuje, sběr dat obvykle trvá delší časový úsek. Tento přístup se používá i pro zkoumání běžných jevů u jedinců, skupin či organizací. (Hendl, 2005, 51-52)

Na výzkumu této práce se podílelo celkem 5 respondentů. Rozhovory byly vedeny v pracovním prostředí respondentů, tedy v sociálních kavárnách. Ve většině případů mimo otevírací dobu, takže rozhovory nebyly narušovány okolím. Tyto kavárny se dají považovat za prostředí jim velmi blízké. První rozhovor proběhl na konci ledna a poslední na začátku března.

7.2.2 Metoda výběru respondentů – záměrný výběr

Metoda záměrného (účelového) výběru je velmi rozšířená. Jedná se o postup, kdy si výzkumník své respondenty vybírá kvůli konkrétním vlastnostem nebo s ohledem na jejich stav. Vybírá si tedy podle určitých kritérií, které má předem dané a respondenti by měli tato kritéria splňovat. (Miovský, 2006, s. 135)

Tato metoda má 4 různé strategie výběru. Pro tento výzkum byla vybrána strategie **Prostého záměrného výběru**, která pro mě byla nejschůdnější. Bylo osloveno několik sociálních kaváren, se kterými jsem chtěla spolupracovat. Pro výzkum této práce by bylo ideální mít více respondentů, bohužel, jak se později ukázalo, to bylo nedosažitelné.

Rozhovorů bylo domluvených celkem 5, ale o rozhovor bylo požádáno celkem 19 manažerů sociálních kaváren. Bohužel jen 5 z nich s rozhovorem souhlasilo, tři manažeři odpověděli, že nemají zájem a od zbylých nepřišla odpověď. Poslední, tedy pátý rozhovor měl proběhnout osobně, ale bohužel vzhledem ke komplikacím musel být ze strany respondentky zrušen, a tak jsem byla nucena přijmout její odpovědi na základě emailové korespondence. I tak jsem se ale rozhodla, že pátá respondentka bude do výzkumu zařazena.

7.2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Podle Miovskeho (2006, s. 162) jsou strukturované rozhovory metodou, která nedává možnost se doptávat a nedává prostor pro úpravy. Znění i pořadí musí zůstat nepohyblivé. Respondenti většinou nemají motivaci se o tématech rozprávět. Proto byla pro tento výzkum zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Tato metoda patří mezi nejznámější a nepoužívanější. Cílem je připravit si schéma otázek a z něho dané okruhy. V závislosti na této metodě je žádoucí, aby rozhovory probíhaly v co nejpřirozenějším prostředí. Metoda polostrukturovaného rozhovoru nám umožňuje pracovat s kompromisem mezi plně strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Tato metoda je velmi kvalitní, protože dokáže eliminovat určité nevýhody a pracuje s výhodami obou z metod. (Miovský, 2006, s. 161) Díky této metodě bylo možné pozorovat potřeby respondentů a v návaznosti na ně upravovat otázky. Například pokud bylo jasné vidět, že respondent nechce o některém konkrétním tématu mluvit, nebyl na něj vyvíjen žádný tlak. Stejně tak, pokud respondent nechtěl o tématu mluvit z důvodu nedostatečné informovanosti.

Při každém rozhovoru jsem měla po ruce papír s okruhy, abych věděla, kolik otázek mi ještě zbývá a jestli respondent už na některé z nich nevědomě odpověděl. Rozhovory jsem nahrávala na telefon a tato možnost se mi velmi osvědčila. I když někdy byl v kavárně velký hluk, rozuměla jsem naprosto všemu. Abych zjistila více informací, doptávala jsem se i na další otázky. To je víceméně podstata této metody. Aby se z rozhovoru vytěžilo co nejvíce, dávat doplňující otázky. (Miovský, 2006, s. 161)

Jak už bylo zmíněno, všechny rozhovory jsem dělala v kavárnách, kde respondenti pracují. Dá se tedy předpokládat, že se tam respondenti cítili přirozeně dobře. Se všemi respondenty jsem se viděla poprvé v den rozhovoru. Všechny rozhovory probíhaly v naprostém soukromí a vždy jsme byli přítomni jen já a respondent.

7.2.4 Popis práce s daty

Audiozáznam patří mezi nejčastější metody fixace dat. Dává výzkumníkovi velkou svobodu zapojit se do rozhovoru na plno. Vzhledem k tomu, že výzkumník pouze zapne nahrávání a dál už se nemusí o nic starat. Není nutné si dělat poznámky, ale je nutné zkontrolovat si, zda nahrávání funguje. Hlasový záznam nám také umožňuje pracovat s kvalitou mluveného slova, dokážeme z toho tedy vycítit nejistotu nebo jiné pocity. (Miovský, 2006, s. 197-198)

U rozhovorů jsem si nedělala žádné poznámky navíc. Přijde mi, že pokud se člověk věnuje při rozhovoru i poznámkám, nedává pak tolik prostoru přímé komunikaci s respondentem. Snažila jsem se během rozhovoru přitakávat, držet oční kontakt a snažit se dávat najevo, že poslouchám. Když jsme se s respondenty setkali, vysvětlila jsem jim pointu mé práce, nutnost nahrávání rozhovoru a dala jim podepsat souhlas s poskytnutím rozhovoru. Zároveň jsem je informovala o tom, že rozhovor dělám ještě s dalšími lidmi. Ani jeden z respondentů neměl problém s audiozáznamem. I když je podle Miovského (2006) nežádoucí, aby nahrávání rušilo rozhovor, všichni mí respondenti měli telefon blízko u sebe, aby jim bylo dobře rozumět při následném přepisu. Tiší respondenti o to dokonce sami požádali. Nezaregistrovala jsem, že by nahrávání respondenty nějak rušilo.

7.2.5 Metoda analýzy dat

Nahrané rozhovory byly následně přepsané. Každý rozhovor jsem přepisovala bezprostředně poté, aby se mi lépe přepisovalo, dokud jsem měla ještě některé věci v paměti. Díky téhle metodě se nám data redukuje na potřebné a nepotřebné pro náš výzkum. Důležitým krokem je tzv. **redukce prvního řádu**, který umožňuje výzkumníkovi přepsat rozhovor do souvislého textu bez nedůležitých informací, pauz a podobně. (Miovský, 2006, 210) Tyto texty jsem poté vložila do počítačového programu MAXQDA, díky kterému se mi s daty pracovalo jednoduše a intuitivně. Pomocí kódování jsem poté důležité poznatky z rozhovorů převáděla do kódů/jednotek. Tyto kódy jsem napasovala na všechny rozhovory tak, aby mi byly jasné. K některým jsem si dopsala poznámky, abych při dalším rozboru věděla, co jsem tím myslela. Kódy jsem zpracovávala barevně, tak aby každý odstavec rozhovoru měl kódy v jiných barvách. Cílem bylo, aby se mi v textu lépe orientovalo.

7.2.6 Etický rozměr

Některé etické aspekty jsou při výzkumu velmi důležité. Určují nám hranice, nutné k bezproblémovému chodu rozhovorů. Každý člověk má hranice jinde, a tak je velmi složité určit je konkrétně. (Miovský, 2006, s. 278) Podle Hendla (2005) je třeba získat informovaný souhlas s rozhovorem, ve kterém zaručujeme anonymitu, možnost odstupu kdykoliv a bez udání důvodů. Respondent musí být plně informován o průběhu rozhovoru. (Hendl, 2005, s.153)

Respondenty jsem kontaktovala prostřednictvím emailové korespondence nebo telefonního kontaktu. Při osobním setkání jsem respondenty informovala a dala jim podepsat souhlas s rozhovorem. Vysvětlila jsem, jaká mají práva a podala informace o mém výzkumu. V tomto výzkumu se respondenti označují jako Respondent 1,2..., a transkripce rozhovorů mám k dispozici pouze já, stejně tak jako u audiozáznamů.

Během rozhovoru mi velmi záleželo na emoční spokojenosti respondentů, snažila jsem se vyhybat otázkám, které jim byly zjevně nepříjemné.

Jedním z etických aspektů je i dostatek soukromí. Přesto že o úplné soukromí ani jeden z respondentů nežádal, situace vždy vykrystalovala v jeho absolutní dostatek. Buď jsme v kavárně seděli úplně sami, nebo jsme si našli vhodné místo.

7.3 Popis výzkumného souboru

Do mého výzkumného souboru jsem si vybrala manažery sociálních kaváren. Manažerská nebo vedoucí pozice byla podmínkou.

Moje pátá respondentka mi po zrušené schůzce z jejích osobních důvodů poskytla odpovědi na mé otázky alespoň pomocí emailu. Vzhledem k neočekávanému nedostatku respondentů a celkem zajímavým odpovědím jsem jí do výzkumu zařadila. I když mi neposkytla rozhovor osobně, některé odpovědi se jeví jako velmi zajímavé a vhodné pro můj výzkum.

V následující kapitole budou představeni jednotliví respondenti, a to s ohledem na povinnost zachování anonymity a soukromí. Jejich označení zůstane v celé práci podle čísla, tudíž respondent č 1., 2

Respondent č.1

První respondentkou pro účely výzkumu této práce je žena. Náš rozhovor probíhal v sociální kavárně, ve které zároveň pracuje na vedoucí pozici. S touto respondentkou jsem se viděla poprvé v den rozhovoru. Na rozhovoru jsme se domluvili přes telefon. Kontakt na ní jsem získala během své brigády, díky které vznikla celá tato práce. Před rozhovorem jsme si chvíli povídaly, navodily přátelskou atmosféru a pak se domluvily na průběhu rozhovoru. Respondentka byla informována o anonymitě a možnosti odstoupení s čímž souhlasila a rozhovor mohl začít. Jana odpovídala velmi plynule. Byl to můj první rozhovor, byla jsem dost nervózní, ale respondentka ve mně vyvolávala klid.

Rozhovor probíhal v soukromí malé kavárny. Respondentka občas během rozhovoru dala pokyn svým zaměstnancům, chvíli i odběhla a musela něco vyřešit. Celkově byla velmi vstřícná a ochotná sdělovat i soukromé informace.

Respondent č.2

Druhá respondentka je vedoucí více sociálních kaváren, nejen jedné. Náš rozhovor se uskutečnil v jedné z nich, avšak v soukromém salónku, tudíž jsme měli naprostý klid a dostatek soukromí. S respondentkou jsme se na rozhovoru domluvili skrze Facebook. Já jsem našla profil kavárny a napsala zprávu, po tom, co mi neodepsali na email. Na Facebooku mi odpověděla už samotná respondentka a poslala mi své číslo. Dále jsme se na čas a místě dohodly přes telefon. Respondentka byla při setkání velmi milá, pohostila mě a prohodily jsme pár slov pro začátek. Před rozhovorem jsem jí podala informace o mé práci a o tom, jakým způsobem bude rozhovor probíhat. Podepsala informovaný souhlas a já začala nahrávat rozhovor. Ten probíhal bez zádrhelů, respondentka byla velmi výřečná a měla velmi obsáhlé odpovědi, a to i co se týče množství informací.

Respondent č. 3

Třetí respondent je muž, pracující jako vedoucí směn v sociální kavárně. Rozhovor se uskutečnil přímo v kavárně, avšak mimo otevírací dobu, tím pádem jsme měli na rozhovor dostatek soukromí. Na tento rozhovor jsme se domluvili pomocí respondentky č.1. Ta dala tomuto respondentovi doporučení na mě a mně poté dala kontakt na něj. Poté jsem mu s odkazem na respondentku č.1 zavolala. Bez komplikací jsme se dohodli na termínu a čase.

Tento rozhovor byl pro mě asi nejnáročnější. I když byl respondent velmi milý a nápomocný, byl velmi tichý a u tohoto rozhovoru jsem se cítila „divně“. Respondent sice pracuje v sociální kavárně, nicméně jeho zájem o sociální podnikání nevyzařoval. U tohoto respondenta jsem musela použít nejvíce doplňujících otázek, a to vzhledem k velmi strohým odpovědím. Nicméně jsme se společnými silami dopracovali k celkem kvalitním odpovědím dostačujícím pro tento výzkum.

Respondent č. 4

Tento respondent je muž. Rozhovor s ním byl pro mě asi nejsilnějším zážitkem celého výzkumu. Respondent je velmi speciální tím, že na manažerskou pozici se dostal ze samotné cílové skupiny. Má tedy mnoho zkušeností a ví, jak s těmito lidmi pracovat. Během rozhovoru byl neskutečně milý a pozorný. Na rozhovor jsme se taky dohodli přes Facebookovou stránku

kavárny. Rozhovor proběhl v kavárně, ale v běžném provozu, tudíž byl celkem hluk. Naštěstí bylo pak rozhovoru při přepisu rozumět velmi dobře.

Z respondenta přímo sršelo nadšení ze sociálního podniku a podnikání celkově. Bylo na něm vidět, že se rád vzdělává a rád získává nové informace. Kromě rozhovoru jsme si poté ještě celkem dlouho povídali soukromě o sociální práci.

Respondent č. 5

Poslední respondentkou je žena pracující na pozici vedoucí více sociálních kaváren. S respondentkou jsme se dohodly na rozhovor přes telefon. Už jsme měly konkrétní čas a datum, bohužel jej vzápětí zrušila. Nicméně byla ochotná mi alespoň poskytnout stručné odpovědi přes email, za což jsem velmi ráda. Při korespondenci byla velmi milá a snažila se najít co nejlepší cestu.

8 Analýza dat

Kódování

Samotné kódování je proces rozebírání zjištěných údajů. Pomocí kódů získáváme nové informace, a proto je kódování velmi důležitou součástí tvorby nových teorií. Kódování můžeme dělit na tři typy. Může být otevřené, axiální nebo selektivní. Mezi těmito typy lze různě přecházet a dají se snadno prolínat. Hlavně mezi otevřeným a axiálním kódováním je velmi snadná možnost prolnutí. Výzkumníkovi se může stát, že typy prolne mezi sebou, aniž by o tom věděl. (Strauss, Corbin, 1999, s. 39-40)

Pro účely tohoto výzkumu jsem přepsané rozhovory podrobila otevřenému kódování v programu MAXQDA 2020. Otevřené kódování je „*proces rozebírání, prozkoumávání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů.*“ (Strauss, Corbin, 1999, s. 42) Krok otevřeného kódování je pro výzkum velmi důležitým. Z přepsaných rozhovorů pomůže výzkumníkovi vytvořit soubor společných jevů a kategorií. Myšlenkám nebo situacím uvedených v transkripci rozhovorů jsem dala názvy. Pomocí otevřeného kódování zjišťujeme podobnost v rozhovorech a udáváme novou dimenzi jejich chápání. (Strauss, Corbin, 1999, s. 43)

Podle názvů jsem konkrétní kódy utřídila do kategorií. V procesu analýzy rozhovorů bylo vytvořeno několik desítek kódů, jež byla potřeba uspořádat. Tvorba kategorií vyžaduje spoustu času, výzkumník by měl kategorie několikrát pročíst a uvědomovat si jejich podstatu. Během tohoto procesu bývají kategorie velmi často měněny, než dojdou ke zdárnému výsledku. (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 217-218)

9 Výsledky výzkumu

V této kapitole bych chtěla představit konkrétní výsledky výzkumu této práce.

9.1 Jak manažeři sociálních kaváren vnímají svou funkci v rámci konkrétního podniku?

Odpovědi respondentů na mé otázky v rámci osnovy jsem rozčlenila do pěti kategorií. V rámci těchto kategorií je nacházena podobnost v odpovědích všech respondentů. Kategorie jsou **Cesta ke kavárně, Multifunkčnost, Vnímání zakládání podniku, Potřeba neustálého vzdělávání a supervize, Originalita**. Tyto kategorie budou v rámci této kapitoly popsány specifičtěji.

9.1.1 Cesta ke kavárně

Tato kategorie se jeví v mém výzkumu jako velmi důležitá součást. Ukazuje nám, jak se respondenti k jejich profesi dostali. U respondentů (č. 1, 2 a 3) jsem se dozvěděla, že se do této profese dostali přes někoho známého, nebo z bývalé práce.

„No dostala jsem se vyloženě k této činnosti přes mojí kamarádku...“ (resp. č. 1)

„...přes vlastní realizace projektů, který vlastně tahle neziskovka dělala, tak jsme vlastně se propojili a je to více jak 10 let co jsem tady.“ (resp. č. 2)

„Já jsem tady po škole vlastně pomáhal na tom interiéru, vlastně to tady rekonstruovat ty prostory a pak jsem se rozhodoval, jestli půjdu jakoby do Prahy třeba dělat s m člověkem, co to dělal ten interiér, nebo jestli zůstanu tady v sociálním podniku a budu dělat tohle. Takže jsem se rozhodl zůstat.“ (resp. č. 3)

Pouze jediný z respondentů (č.4) prošel sám cílovou skupinou a dotáhl to až na manažerskou pozici. Je podle něj tedy mnohem jednodušší vytušit potřeby zaměstnanců.

„Já? Já jsem sem nastoupil, když se kavárna otevírala a jsem jeden z cílové skupiny. Před X lety a tu kavárnu vedu i s výrobou 4 roky...“ (resp. č. 4)

Pátá respondentka se k práci dostala skrze rodinné záležitosti. To, že má těžce postiženého člena rodiny jí podpořilo v kroku do této profese. Respondentka mohla vidět po dlouhou dobu problematiku sociálního vyčlenění člena své rodiny, a tak se rozhodla, že pro to udělá něco konkrétního.

9.1.2 Multifunkčnost

Při otázce zaměřené na popis své pracovní pozice jsem několikrát u respondentů zaznamenala slovo multifunkčnost. Manažer sociální kavárny má nelehký úkol a má pod sebou mnoho věcí, za které nese zodpovědnost. Z odpovědi je jasné, že práce respondentů je velmi všestranná.

„...obecně to popisuji jako megajvr pro všechno, protože tím, že jsem manažer sociálního podniku, který má teď nově jednu kamennou provozovnu, tak se staráme komplet o všechno. Což znamená vytipování zajímavých nabídek pro náš projekt, personální stránka projektu, nábor nových lidí, kontrola vlastně udržitelnost po finanční stránce, začleňování těch lidí nových s sebou nese taky to, že je musíme vyškolenat v problematice baristické.“ (resp. č. 1)

„Tak, o čem všem rozhoduju, co všechno dělám a na čem pracuji... od prvního do posledního šroubku. Rozhoduju o cenové police, o police prodejní, o personální police a o struktuře, nebo prostě o dotacích, které sepíšeme, obhajujeme. Rozhoduju o sortimentu, já už nevím. Pomalu o všem, co se týká vlastně jakoby, kdyby to bylo moje, jak kdybych byl vlastník. Přešly na mě vlastně všechny kompetence v rozhodování a za všechno se zodpovídám. Zodpovídám opravdu, pokud si chci něco vytvořit tak si to udělám sám, pokud chci rozhodovat o nových nástupech a tak.“ (resp. č.4)

„...vlastně úplně vše. Jsem vedoucí i provozní, zaskakuji za personál včetně úklidu, pracuji i jako asistent postiženým. je to práce na několik úvazků a jsem na to sama.“ (resp. č.5)

V některých z kaváren spadají všechny tyto funkce pod jednoho člověka. Nicméně z výpovědi respondentů č. 2 a 3 plyne, že mají často rozdělené funkce na sociální a ekonomické. Tudíž pod ně spadá jen jedna z těchto funkcí.

„...kavárna má vlastního provozního, kterej má na starost tu gastro stránku. Zároveň má i sociálního pracovníka, který má na starost to zaměstnávání lidí s handicapem, jejich jako recruiting, jejich potřeby a pak tu provazbu mezi pracovním asistentem, který zároveň musí být i baristou a lidmi s handicapem, kteří tam pracují. Tyhle lidi jsou ve finále dva, kdy každý z nich má jiný typ kompetencí.“ (resp. č. 2)

„...máme jako sociálního manažera, který má na starost finance, jako práce v rámci projektu a pak máme normální účetní, která má na starost mzdy a podobně. Pak máme...pak jsem vlastně já, který to zajišťuje technicky a ten provoz.“ (resp. č. 3)

Je velmi zajímavé, že v některých kavárnách se funkce manažera plní v rámci všech možných oborů – ekonomického, sociálního... a v některých kavárnách mají rozdělené lidi na každý z těchto oborů podle znalostí daných zaměstnanců.

9.1.3 Vnímání zakládání/přebírání podniku

Ze získaných informací plyne, že zakládání podniku, nebo jeho přebírání je velmi komplikovanou záležitostí.

Tři z respondentů uvedli, že nejtěžší pro ně bylo vyznat se v ekonomické problematice podniku. Přebírání financování, dotací a účetnictví. (uvedli respondenti č. 1,2 a 5) Tuto nutnou součást hodnotí velmi negativně.

„Hm, prokousat se tou administrativou, dotačním řízením asi. Vyúčtování dotací, finanční stránkou jo – protože nejsem účetní, nejsem ekonom, jsem sociální pracovník, jak vždycky říkám a tohle asi bylo jako nejnáročnější.“ (resp. č.1)

„Hele, většinu kaváren, které jsme zřizovali dřív, tak byly jako financovaný z Evropských fondů. V tuhle chvíli, když otevíráme novou kavárnu (my jich máme 10), tak otevíráme s pomocí z veřejných prostředků, protože ta administrativa s m spojená je prostě hrozně velká, hrozně robustní a ve finále je potřeba hrozně moc jakoby klíček pro to, aby se naplnilo očekávání stran příjemce a toho, co je potřeba vykázat. Takže ve chvíli, kdy potřebujeme tu kavárnu vybavit, tak jak si myslíme, že budeme vydělávat, tak ne vždy úplně jde to celé pokrýt z dotace, m pádem to nedává smysl o ní žádat.“ (resp. č.2)

Respondentka č.5 odpověděla velmi stručně a jasně. Z jejích odpovědí je zřejmé, že by do sociálního podnikání znovu nešla.

„Hodně těžké. Když jsme to otvírali, tak mi kamarádka řekla-za 20000,-, ti to rozmluvím, zadarmo ti poradím. Mohla jsem dobře investovat 20000,- !!!“ (resp. č.5)

Dva z respondentů (č. 1 a 3) považují své začátky spíše za průběžné učení se pomocí selského rozumu. Z odpovědí je patrné, že tito respondenti neměli žádnou předchozí zkušenost s podnikáním, ani s gastro. Přišli ze sociálního oboru, protože chtěli pomoci lidem a podnikání se učili za pochodu.

„...my jsme všichni spíš z té sociální strany a brouzdáme, aby nám to fungovalo a je pravda, že děláme třeba nabídky na míru, vždycky se poptá objem, hledíme na to, jestli je to nějaká taky jako společenská firma.“ (resp. č. 1)

„... nikdo z nás, kdo jsme tu začínali, tak jsme neměli zkušenost s, v podstatě jako s gastronomií vůbec, takže se to dělalo jakoby selským rozumem a... tak jako bylo to takové jako, jak to říci... jako ty zkušenost tady neměl nikdo v podstatě, nikdo nevěděl, jak to bude.“ (resp. č. 3)

Respondentka č. 5 se vyjádřila, že lidem chybí v začátcích hlavně gastronomická zkušenost.

„...chybí nám všem 20 let praxe v ostrém gastru! a to je základní problém!“ (resp. č.5)

Tento postoj vidí podobně i respondentka č. 2. Záměrně do svého sociálního podniku hledají lidi se zkušenostmi z gastronomie, protože je to pro ně velmi důležitá přednost. Dokonce zmiňuje, že při hledání nových zaměstnanců nedávají předem najevo, že jde o sociální podnik a tudíž o speciální práci s lidmi, kteří mají speciální potřeby.

„vlastně k nám přišli lidi z běžného gastru, kdy ta holka vedla pizzerii předtím a vlastně jí natolik oslovila ta myšlenka jako zaměstnávání lidí s handicapem...protože při inzerci těch pracovních pozic my vlastně zvlášť neakcentujeme to, že je tam nutná spolupráce s lidmi s handicapem, pokud někoho hledáme, tak se snažíme jít přes to, že je to běžnej gastro provoz.“

Jeden z respondentů (resp. č. 4) má gastronomickou zkušenost z předchozí etapy jeho života. Zmiňuje ve své výpovědi, že mu tato zkušenost ulehčila jeho start v rámci sociální kavárny. Tato zkušenost je pro něj klíčová a dodnes z ní čerpá.

„Pro mě to bylo zase jednodušší o něco, protože já jsem dřív v gastronomii podnikal, takže to bylo jednodušší, ale začínal jsem tady od nuly. Já jsem byl půl roku vzadu u myčky a prošel jsem si všechno až k espressu a potom vlastně jsem přecházel na tenhle post. Mám pro to pochopení, protože jsem si tou etidou prošel.“ (resp. č. 4)

Díky gastronomické zkušenosti respondent č. 4 věděl, jak začít a jaké jsou zásady dobrého gastronomického podniku. Důležité je, že věděl, jak produkt vyrobit a dobře ho lidem prodat.

„...musí vědět, to, co dokáže vyrobit z kvalitního materiálu za určitý peníze, aby se to dalo rychle vydat, nebo aby se to vyrobilo a mělo to nějaký prospěch, krásnej příběh. Aby to bylo výjimečný.“ (resp. č. 4)

„V té gastronomii to je parta psychopatů já jsem jeden z nich byl taky. Jo ale ono se to řekne jako kavárna, krásně – dáme si kafe, pohodička, ale to zatím, je to furt gastronomie, a to je strašná dřina. Je.“ (resp. č.4)

9.1.4 Potřeba neustálého vzdělávání a supervize

V návaznosti na odpovědi respondentů se v tomto výzkumu ukázalo, že je nutné, aby se manažeři v sociální kavárně stále vzdělávali. I když jsou na vedoucí pozici, je velmi důležité, aby nezaháleli a stále si rozšiřovali své obzory. Do této kategorie řadím i potřeby supervizí a intervizí a to proto, že právě z těchto formátů se dá získat mnoho zkušeností a ponaučení ze svých vlastních chyb.

Respondenti č. 1 a 4 uvedli, že je pro ně vzdělávání důležitou součástí jejich profese. Pro respondentku č.1 je důležité vzdělávání v rámci kurzů či jiného prostředku vzdělávání. Zajímají jí konkrétní kurzy a nabídky a sama je i vyhledává. Pro respondenta č. 4 je to spíše osobní intervize, chápání okolí a nastavení rovnováhy mezi ovlivnitelným a neovlivnitelným.

„Určitě, určitě, stoprocentně. Jakoby chodím na pravidelné vzdělávání, většinou si to vyhledávám občas mi někdo pošle nabídku, protože spadáme pod spořitelnu sociálního podnikání...“ (resp. č.1)

„Rozhodně chodím na veškeré školení, které jsou za vstřícnou cenu, nebo zdarma, nebo jsou mi nabídnuty v oblasti sociálního podnikání. Ačkoliv vesměs ty školení jsou úvody úvodů, a to já už nepotřebuji, já potřebuji konkrétně řešit dané problémy. Takže o tom, co je sociální podnikání, jaké jsou pilíře sociálního podnikání, že by ten člověk měl být v zisku – já už to vím. Já potřebuju se konkrétně posunout v určité sekci, nebo nabrat novou inspiraci, jak řešit fundraising, jaké produkty nám platí na zákazníky.“ (resp. č.1)

„Rozumíte, jsou věci, které vás zasáhnou. Budete v tom namočenější, je na vás ekonomické tlak, i jiné jo. A vy musíte najít rovnováhu. A určitě, já sám v sobě musel zpomalit, musel jsem zaujmout hodně jiných náhledů, ale učím se to každý den, s každým novým člověkem. A není to jen moje práce, je to celý tým, práce celého kolektivu.“ (resp. č.4)

Pro respondentku č.1 jdou velmi zásadní znalosti jejich zaměstnanců, poskytuje tedy další vzdělávání i jim. Týká se to jejich profese, tudíž se hodně zabývají kavářskou problematikou, aby zaměstnanci opravdu věděli, co prodávají a jak to má chutnat.

„...chodíme na pravidelné školení do pražírny kávy se všemi pracovníky, kde se bavíme o tom, odkud pochází to zrnko, jako to zrnko prošlo cestu, na kolik se praží, jaký má chuťový profil.“ (resp. č. 1)

V rámci profese respondentů pro ně velmi zásadní supervize. Všichni z respondentů uvedli, že se supervize pravidelně účastní, a to i spolu se svými zaměstnanci.

„Jo, já na sobě musím pracovat furt, musel jsem se hodně vyklidnit, já mám svoje supervize, intervize.“ (resp. č.3)

„...děláme pravidelně jako schůzky se zaměstnanci, kde se sejdeme úplně všichni...minimálně jednou za půl roku. Protože máme více zaměstnanců, tak je těžké se sejit častěji, a hlavně máme otevřeno 7 dní v týdnu, takže na těchto poradách potom řešíme ani ne tak úplně ty provozní věci, ty se většinou řeší za pochodu, nebo během nějaké menší porady v rámci jedné směny. Ale spíš, jestli ty lidi ta práce baví, jestli mají nějaké výhrady, můžou se vyjádřit v podstatě k čemukoliv. Co se práce týká, a to můžeme s nimi pořešit.“ (resp. č.3)

„Oni mají jednou za 14 dní mají teď svého, svoje garanty jo a tam řeší pracovní a motivační věci. Pak máme vlastně vedoucí, jak jsem říkal, ty mají svoje porady, to vypadá, že se furt radíme. Je to ale v rámci dní, práce. Je zajištěná obsluha a pak máme celokavárenskou supervizi. Pozveme si náhled, nebo odposlech a dostaneme zpětné vazby.“ (resp. č.4)

„V tuhle chvíli je to jako záležitost posledního třičtvrtě roku, kdy už těch zaměstnanců na těch pozicích pracovních asistentů je tak velký množství, že už to nedokážeme pokrýt jako z vlastních, interních... v rámci interních postupů a přistoupili jsme k supervizi.“ (resp. č.3)

9.1.5 Originalita

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že pro každého z nich je jejich postoj k podniku jiný. Jednu věc ale mají společnou, podnik vedou podle svého a podle svého ho také ovlivňují. Originalita je při vedení podniku jedním z důležitých pilířů. Aby byla kavárna úspěšná, potřebuje mít nápad a lákat na něj lidi.

„Takže já jsem ho jakoby, po svém trošičku posunula, věřím, že každý člověk, kdyby ho vedl, ho posune jiným směrem. Jo já mám jakoby ráda tu kulturní stránku, tak hodně tlačím na to, aby to bylo zajímavé, poutavé, alternativní a aby ty lidi chodili na ty kulturní akce, abychom se nebáli vlastně žádného kontaktu s lidmi.“ (resp. č.1)

9.2 Jak manažeři sociálních kaváren přistupují k naklonění sociální kavárny k ekonomickému/sociálnímu účelu?

Na základě získaných odpovědí jsem tento dílčí cíl rozdělila do dvou kategorií. Kategorie v rámci tohoto dílčího cíle jsou **Potřebné vzdělání a Ekonomické/sociální naklonění**. Tyto kategorie na sebe navazují, protože potřebné vzdělání může mít velký vliv na naklonění sociální kavárny. Naklonění sociální kavárny k jednomu z účelů je velkým problémem.

9.2.1 Potřebné vzdělání

Tato kategorie vznikla v návaznosti na četné odpovědi respondentů týkající se této problematiky. Potřebné vzdělání je v sociálním podnikání stále velkou otázkou. V reálném životě je velmi těžké dosáhnout propojení sociálního a ekonomického vzdělání. Vzdělání respondentů účastnících se tohoto výzkumu je smíšené. Respondenti č. 1, 2 a 5 mají vzdělání se sociálním kontextem. Toto vzdělání je výborný odrazový můstek při práci se zaměstnanci, bohužel jim ale většinou chybí základ pro finančníctví. V předchozím dílčím cíli se přesně tito respondenti (č. 1, 2 a 5) shodli na tom, že pro ně v začátcích bylo nejtěžší zorientovat se v ekonomické části podniku.

„A tím, že mám sociální školu i kulturní vzdělání, tak mi to tak jako spojilo veškeré mé dovednosti jakoby v jedno.“ (resp. č.1)

„Já jsem vzděláním sociální pracovník, přičemž mám vystudovanou sociální a veřejnou politiku.“ (resp. č. 2)

Respondenti č. 3 a 4 mají vystudovaný úplně jiný obor, přičemž ten se netýká ani sociálního, ani ekonomického kontextu.

Nicméně v odpovědi na otázku týkající se doporučeného vzdělání pro pozici manažera sociální kavárny se shodli dva respondenti. Podle těchto shodných odpovědí, by měl mít člověk na jejich místě vzdělání v gastronomickém průmyslu.

„Gastro. Jako došly jsme fakt k závěru po těch letech, že to musí dělat fakt 2 lidi, nebo jako gastro máme jako s nějakým sociálním kontextem. My máme teď 3 lidi na týhleť pozici a dohromady ve firmě. A minimálně dva z nich jsou velmi jako akcentující tuhleť část a vlastně k nám přišli z běžného gastra.“ (resp. č.2)

„Myslím, že by si ani nemusel projít tou cílovkou, ale měl by mít kombinaci vzdělání určitě v gastronomii musí být vzdělanej, to si myslím na tuty. Musí vědět, to, co dokáže vyrobit z kvalitního materiálu za určitý peníze, aby se to dalo rychle vydat, nebo aby se

to vyrobilo a mělo to nějaký prospěch, krásnej příběh. Aby to bylo výjimečný. Míchané vajíčka vám udělají všude. Ale plněné croissanty míchanýma vajíčkama, jo. Prostě gastronomicky určitě. Musí ekonomicky vědět čísla, to asi by měl taky.“ (resp. č. 4)

Respondentka č. 1 doporučuje vzdělání ekonomické nebo podnikatelské a propojit ho se sociálním. Tato odpověď jako jediná zahrnovala i složku sociální vzdělání nebo alespoň obor se sociálním kontextem.

„Ekonomické a sociální propojení určitě, nebo možná třeba podnikatelské a nějaké společenské bych doporučovala. Jakoby většinou ředitelé mají třeba to ekonomické, a to sociální mají až na druhé straně...“ (resp. č.1)

Respondentka č.5 nepovažuje konkrétní vzdělání za podstatné, člověk se podle ní nejvíce naučí získanými zkušenostmi.

„...stačila by ta praxe! kurzy ani vzdělání nepomohou, zkušenosti a zkušenosti!“ (resp. č.5)

9.2.2 Ekonomické/sociální naklonění

Tato kategorie je velmi podstatná, ukazuje nám postoj jednotlivých sociálních kaváren k této problematice a individuální postoj jejich manažerů.

Tři respondenti (č.1,3 a 5) vnímají naklonění sociální kavárny, ve které pracují, spíše sociálním směrem. Stále se jim nedaří tyto účely vyrovnat.

„Pořád sociální, bylo by to 40 ku 60, ale je pravda, že rok od roku třeba lépe plánujeme finanční stránku projektu. Pokažd' víme, že nám nějaké akce třeba odpadnou, tak hledáme „typově obdobné akce“ abychom nepřišli o ten zisk. Nebo větší akce, které v rámci roku jsou a organizují je stejní pořadatelé, tak ty už si domlouváme třeba z kraje roku.“ (resp. č. 1)

„tak určitě sociální podnik musí být jako soběstačný, tak musí být jako kterýkoliv jiný podnik akorát navíc s tím, že je tam to sociální zaměření. A pokud jde o soběstačnost, tak my ještě nejsme úplně soběstační. Že na nějaké... když potřebujeme to vybavit něco, nebo nakoupit nějaký přístroj, protože začneme v průběhu dělat něco jiného, než jsme dělali dosud, tak na to potřebujeme určitě nějaké dotace. Získáváme dotace na pracovní místa, kdy můžeme dokoupit nějaké vybavení.“ (resp. č. 3)

„...v dnešní době to v sociálním gastru málo kdy najdete v rovnováze...“ (resp. č. 5)

Respondent č.2 vnímá naklonění spíše k ekonomickému účelu. Během rozhovoru mě informovala o tom, že se cítí jako běžný trh práce. Tato respondentka v předchozím dílčím cíli zmiňovala, že při nábore nových pracovníků dopředu nedávají najevo, že jsou sociálním podnikem.

„...my vlastně když jsme to zakládali, tak ta hlavní myšlenka byla v tom, že něco naučíme lidi s handicapem a oni pak půjdou na otevřený trh práce... je to 15 let a neosvědčilo se to, takže myšlenka před těmi 15 lety. Tedy jsme jako došli k tomu, že musíme, nebo pokud ty lidi jako nechceme jenom školit a pak je posílat zpátky jako do domovů nebo do ústavů tehdy, tak je musíme zaměstnat sami. To byla jedna z cest, která byla v tu chvíli nejsnazší. Teď vlastně nevím, jak jsme se k tomu dostaly. Jo, dodržování sociálního a ekonomického principu... a, no vlastně po čase jsme dospěli k tomu, že sami naplňujeme poměrně intenzivně parametry toho otevřeného trhu práce, ač jsme chráněný trh práce – sociální podnik. Tak vlastně většina našich zaměstnanců nevnímá nás jako tu ochrannou síť a ten balanc m pádem většinou u těch sociálních podniků spíše padá na tu sociální stranu. U nás pocitově, ale jako...ne deklarativně, ale když jsme pak na nějaké konferenci, tak to vypadá, že padáme na tu ekonomickou stranu.“
(resp. č. 2)

Během rozhovoru se čtvrtým respondentem jsme narazili na ideál obrazu sociální kavárny. Tento respondent totiž jako jediný vnímá vyrovnaný postoj k ekonomickému i sociálnímu účelu.

„Ekonomicky to určitě ten tlak stoupá, ale my si na to zvykáme a snažíme se přemýšlet tak, aby nám to vyšlo přesně, a musí nám to vyjít. Musí to fungovat, vím, že jsou silný měsíce, slabý měsíce a aby na ty baristy nebyl vyvíjen ten masakrový tlak, ale ten stejně je, ale musí to být ošetřeno. Takže my je ošetříme tak, že s nimi mluvím, pomůžu jim podporou. Snažím se jim dát podporu. Ale stejně ono se vám to i...taky bychom dokázali dělat něco jinak, ale musíme to vymyslet tak, aby to bylo jednoduchý na přípravu, aby se to dalo udělat tady... vejce benedikt, to my dělat nebudeme nikdy. My budeme dělat kvalitní chleba, quiche, sendviče, který jsou jednoduchý. Aby se to mohli učit, ale nebudeme se pouštět do vysoké gastronomie... my musíme přemýšlet, nad tím, abychom je nezničili, protože i když se neučí, tak ten nejstarší dělá ty nejtěžší a tak... ale furt to musí být tak, abychom se tady neplácali se snídaněmi, který by nás zničili...“ (resp. č. 2)

9.3 Jaké kompetence manažerů sociálních kaváren oni sami vnímají jako zásadní?

Vzhledem k vysokým požadavkům na manažery sociálních kaváren, které byly rozvinuty v prvním dílčím cíli, jsou jejich kompetence velmi zásadní pro chod kavárny. Manažeři mají velkou zodpovědnost. Důležité je, aby plnili určitá kritéria a chod kavárny nebyl ohrožen jimi samotnými. Tento dílčí cíl je rozdělen do dvou hlavních kategorií – **Zásadní kompetence, Komunikace.**

9.3.1 Zásadní kompetence

Zásadní kompetence pro manažery sociální kavárny. Musí jich mít nespočet, ale ta hlavní a nejdůležitější je jen jedna. U třech respondentů (č. 1,2 a 4) se opakovala mimo jiné hlavně trpělivost jako nejzásadnější kompetence v této pozici.

„Teď aktuálně trpělivost. Asi trpělivost.“ (resp. č. 1)

„Trpělivost. A empatie.“ (resp. č. 2)

„Ty jo. Trpělivost určitě, ale někdy ale tu trpělivost musíte useknout. Nevím která, trpělivost jo, je tam trpělivost, ale...náhled nad tu osobu svojí i ostatní a osobní zkušenost ve všech směrech.“ (resp. č. 4)

U respondenta (č. 3) se ukázaly jiné kompetence jako zásadní.

„Tak flexibilita je určitě důležitá.“ (resp. č. 3)

Nicméně respondentka č. 1 zmínila v návaznosti na jinou otázku také flexibilitu jako velmi důležitou.

„Myslím si, že ten člověk, který vede sociální projekt by měl být flexibilní, pružný jakoby řešit problémy na běžné bázi.“ (resp. č. 1)

Pátá respondentka bere tuto kompetenci jako tajnou, a tudíž jí nechce sdělovat.

„To nelze říct, to je věc, na kterou jsem si musela přijít sama a tu nikomu sdělovat nebudu!“ (resp. č. 5)

9.3.2 Komunikace

Komunikace v tomto dílčím cíli zněla tak často, že si zaslouží svou vlastní kategorii. Ukázalo se, že komunikace je důležitou součástí vztahu manažera a jeho pracovníků. Je důležité, aby

manažer dokázal komunikovat na vysoké úrovni. Je jasné, že je komunikace velmi zásadní a je známo, že bez ní žádný vztah nemůže fungovat.

Respondenti často zmiňovali otevřenost vztahu mezi nimi a ostatními pracovníky. Tři respondenti (resp. č. 1,2 a 4) uvedli, že komunikují ve své kavárně naprosto o všem, že každý problém má své řešení. I když je pozice manažera velmi důležitá, záleží i na hlasu ostatních pracovníků. Kvalitní komunikační kanály mezi nimi prohlubují důvěru a pracovníci se pak nemusí bát dát najevo svůj názor nebo zmínit jakoukoli připomínku. Je však důležité si stále udržet odstup, aby ve vztahu zůstal dostatek přirozeného respektu.

„Rozhoduje se pomalu kolektivně, i když mám právo veta, ale rozhoduje se kolektivně o spoustě věcech. Něco stačí, ze začátku to vedete a najednou stačí jen cvrknout a tady se řeší mezi nimi v kolektivu a já si pak poslechnu, jak to vyřešili. To se děje proto, že spousta lidí ani nebylo...můžu říct, že všichni, co jsou tady, tak...jak to říct. Tak, než sem nastoupili, tak nevěděli, co je to kavárna, co je to káva.“ (resp. č 1)

„Ale je tady i důvěra samozřejmě. Dá se všechno vykomunikovat, prošli jsme si třeba na podzim strašně těžkým obdobím, kdy se tady stala nešťastná věc v kavárně a prostě i to jsme dokázali vyřešit jo. A to je jedna z takových misí, co tu kavárnu dělá výjimečnou si myslím jo. I v těch lidech to je, že jsou na to pyšní.“ (resp. č.2)

„Povedlo se to a je to dané tím, že prostě...všechno řešíme, hodně si sedáme společně, když je nějaký problém, řeší se to, svolá se porada, svolá se porada vedoucích, svolá se porada všech a každý si řekne své a řeší se to tak jak by se to mělo dělat, a tak jak se to dělá v dobrých podnicích. Když začne něco vřít, tak se to musí ihned pořešit. My tady jako kolektiv táhneme za jeden provaz. Mám u sebe místopředsedu představenstva-s ním konzultuji spoustu věcí, ale je to hodně na mě. Ale, zas tam je to ale, každý měsíc jsou 2 schůzky vedoucích, to znamená vedoucí baristů a vedoucí výroby.“ (resp. č. 4)

„A je to všechno o té spolupráci, že prostě ten tým si sedne a je to všechno, jak to říkám od začátku o tý komunikaci v tom týmu, sami se učí, když přijde někdo novejš, je tam ta trpělivost, a i když nebyly dotace, tak jsme si udělali ten čas a dokázali jsme vykrýt jeden úvazek navíc tím, aby mohl zaučovat ten další...“ (resp. č. 4)

9.4 Jaké mají manažeři sociální kavárny očekávání od svých zaměstnanců?

Pro fungující a kvalitní sociální kavárnu je zásadní, aby dobře fungoval vztah mezi pracovníky a jejich manažerem. Posledním z dílčích cílů je tedy, jaké mají manažeři sociálních kaváren

požadavky na „své“ lidi. Jací musí být, aby je přijali do sociální kavárny a co od nich očekávají. Tento dílčí cíl jsem si rozdělila do dvou kategorií. Kategorie jsou **Zásadní kompetence pracovníků a Osobní hodnoty**

9.4.1 Zásadní kompetence pracovníků

Každý manažer může mít požadavky na své zaměstnance jiné. Jsou to právě většinou manažeři, kdo sedí u pohovorů a studuje životopisy nových lidí. Proto je důležité, abychom si vyjasnili, jaké požadavky na ně mají respondenti přispívající do této práce.

Nároky na pracovníky jsou velmi rozdílné, a to hlavně proto, že se bere v potaz, jak dlouho už pracují na daném místě, nebo jaké mají zkušenosti. Respondentka č.1 uvedla, že je velmi důležitá spolehlivost. Pokud ví, že má lidi, kteří jsou schopní si sami obstarat co potřebují, je klidná.

„...máme třeba pracovníky, kteří s námi pracují od začátku projektu. Takže třeba 5 let pracují v tomto projektu, takže oni ví, je to spolehnu, já jim jen napíšu ty základní informace, kde je ta akce, co je to za akci a kontakt na organizátora vím, že ta akce je stoprocentní.“ (resp. č. 1)

Dále zmínila, že je pro ni zásadní první dojem člověka, vyčte z něj, co potřebuje. Člověk musí vypadat sebejistě, aby zapůsobil.

„No tak samozřejmě první dojem toho člověka, pokud je to člověk, který je neklidný, já nevím, má sklopenou hlavu prostě, tvrdí, že možná to nějak půjde, ale neřekne „ano, těším se, zvládnou to, není to pro mě problém“. Tak už jakoby váhám jo, je mi jasné, že ten člověk tu s námi dlouho nebude jo, byť ho třeba přijmu, protože máme v daném období podstav.“ (resp. č. 1)

Přístup a nároky se samozřejmě mění u začínajících zaměstnanců, není na ně vyvíjen tak vysoký tlak a dá se jim čas na „otrkání“.

„A pokavaď máme brigádníky třeba mladé lidi, kteří nemají zkušenost, je to jejich první brigáda, tak není to úplně ideální, protože jsou ostýchavější v komunikaci, hodně mi volávají, aby se poradili a potom si říkám, že když mám třeba 20 hovorů za 2 hodiny, že to pro mě není odpočinek, nebo nemůžu se věnovat jiné práci.“ (resp. č 1)

Na otázku ohledně konkrétních kompetencí mi respondenti odpověděli velmi rozsáhle, bylo vidět, že jim velmi záleží na tom, aby byl člověk čestný a spolehlivý. Respondenti (č.1,3 a 4) zvýrazňovali trpělivost a zodpovědnost. Chuť k práci zazněla v rozhovorech velmi často, je totiž důležité, aby se zaměstnanci motivovali navzájem. Tato práce je velmi speciální a je třeba mít k ní i speciální vztah.

„A další věc, musí být trpěliví, zodpovědní...“ (resp. č. 1)

„Chuť k práci, loajalitu, prostě nějaké nasazení. (resp. č. 3)

„Když toho člověka poznáme, tak se ho snažíme poznat, které má, co mu jakoby jde a co mu nejde a potom ho využívat na tu práci, která ho třeba baví a jde mu jako přirozeně.“ (resp. č. 3)

„...další věc je pro ně důležitá, že prostě bejt upřímněj, protože vše se dá vyřešit. Jít a vzít tácek poprvé v životě mezi lidi, nebo prostě tak... trpělivost hlavně u vedoucích, protože si tím taky prošli a jejich vedoucí nad nimi měli také trpělivost. Tak vždycky říkám „hej zastav se, vzpomeň si, kdes byla ty a koukni se a teď pomaličku jo...“ někdy to není úplně růžový, stanou se děsný věci, ale dokážeme hodně pomoci.“ (resp. č. 4)

Chuť k práci zazněla v rozhovorech velmi často, je totiž důležité, aby se zaměstnanci motivovali navzájem. Tato práce je velmi speciální a je třeba mít k ní i speciální vztah. Tato práce nelze dělat pouze ze stereotypu, je třeba aby byl zaměstnanec v práci pozitivní a svou energii předával i svým zaměstnancům.

„Nemůže to dělat člověk, co si přijde odpracovat šestihodinovou nebo osmihodinovou směnu a pak jde domů. Nějaký vztah k té práci a já si myslím, že to je to hlavní.“ (resp. č. 3)

„Říkám, musí je to bavit, musí vědět co chtějí.“ (resp. č. 4)

Respondentka č.5 se zdála být svými odpověďmi velmi pesimistická. Má dlouholeté zkušenosti a z nich možná i plynoucí pesimismus. Podle ní se nedá poznat na člověku, jaké má vlastnosti.

„Nepoznáte, nikdy! Dnes je v módě lež! Musíte si toho člověka vyzkoušet a když už takového barmana, co má sociální citění a krade jen málo najdete, pak na ruku nosit... a on to ví... a začne vás zneužívat...“ (resp. č. 5)

Ani v tomto dílčím cíli nechybí zmínka o ekonomice sociální kavárny. První respondentka zmínila, že je třeba mít velmi schopného člověka na účetnictví, aby pomohl se v začátku trochu vyznat. Ekonomická složka sociální kavárny se zdá být kamenem úrazu.

„...a když se bavíme o dalších kompetencích tak určitě jakoby měl by mít minimálně velice zdatnou účetní, která mu pomůže s dotačním řízením a v tom procesu nahlížení na možnost financování těch sociálních podniků je hrozně fajn, pokud ten člověk je společenský a má nějaké kontakty, pak je to daleko jednodušší, ten trh obecně je hodně přesycený a bud musíte mít opravdu dobrý nápad v ideálním případě a znát „pár lidí“ kteří vám pomohou ho posunout dál. Nebo vynikat v něčem, takže lidé vás sami osloví a chtějí ať jste součástí té jejich akce.“ (resp. č. 1)

9.4.2 Osobní hodnoty

Velmi důležitým faktorem u nastoupivších i stálých zaměstnanců jsou osobní hodnoty daného člověka. Na tyto hodnoty narážela většina z respondentů. Většina z nich také zmínila, že na osobních hodnotách závisí ve velké míře.

„Ve velké určitě, protože pokud lidé, kteří pracují například v tom našem projektu, tak musí si být jistí sami sebou a pokud jsou nějakým způsobem nejistí, jednak baristé to vycítí, necítí z nich podporu, zkouší na ně porušování pravidel v určitém slova smyslu, to znamená, že já nastavím nějaké pravidla a přijdu a oni mi říkají „no ale ten barista si zapomněl penízky, já jsem mu půjčila na polévku a ty penízky nevidím“. Když toho člověka třeba neznám, tak člověk samozřejmě vyzkouší, jaké jsou jeho silné stránky, slabé stránky, zaměstnáváme studenty, i lidi zkušené, takže to spektrum lidí, které zaměstnáváme je od 18 do 72 let. Každému tomu člověku, který je u nás m netradičním baristou, ladí jiná věková skupina.“ (resp. č. 1)

Dle druhé respondentky je velmi důležité, aby člověk neměl zabudované rysy xenofobie a rasismu. Dává smysl, že by spolupráce s takovým člověkem v tomhle typu byznysu těžko fungovala.

„To je jako bezprecedentně nutný, aby tam tahle rovina byla obsažena, protože pak si nemůžeme porozumět. Pokud se to dá odhalit v nějakým přímým rozhovoru z kraje, tak ho nepřijmeme. Jako může ty hodnoty nabít časem, ale pokud je má nastavený negativně, že je to xenofob, rasista, nevím. Tak těžko ho přijmeme do takového typu byznysu.“ (resp. č. 2)

10 Shrnutí výsledků a diskuze

V této kapitole bude popsáno, jakým způsobem tato práce splnila zadané cíle.

5.1 DÍLČÍ CÍL 1: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren vnímají svou funkci v rámci konkrétního podniku.

V rámci tohoto dílčího cíle jsem z rozhovorů získala různé odpovědi. K práci v kavárně se velká část respondentů dostala přes nějaký blízký kontakt. Jeden respondent se dokonce na vedoucí pozici vypracoval přímo z cílové skupiny. Z mého pohledu je to velmi zajímavý výstup.

Pro většinu respondentů je jejich funkce pro kavárnu klíčová a stávají se tak pro kavárnu pohonem. Manažeři kaváren jsou jakýmsi pomyslným strojem pro všechno a zařizují různé věci z různých odvětví a stávají se tak multifunkčními.

Zároveň z výzkumu vyplývá, že pro všechny respondenty bylo na začátku nejtěžší přebrat tu ekonomickou část. Vyznat se v administrativě, účetnictví a dotacích bylo kamenem úrazu všech pěti respondentů a tuto část vnímají velmi negativně. Manažeři sociálních kaváren se ale velmi rádi vzdělávají v dalších oblastech a uplatňují supervize a intervize pro další osobní rozvoj. Další vzdělávání je podle respondentů nedílnou součástí této profese.

Tento dílčí cíl je ve vztahu k hlavní výzkumné otázce velmi důležitý. Abychom mohli posuzovat nejdůležitější kompetence, je zásadní se nejdříve podívat na profesi jako jeden celek a zjistit, jak ji samotní manažeři vnímají. Jejich pozice je ovlivněna několika možnými způsoby a jeden z nich to, že sami vnímají, že jsou pro kavárnu pohonem, že jsou multifunkční a mají na starosti mnoho věcí. To je důležité zjištění pro získání informací o jejich kompetencích.

Ve vztahu k cíli práce je tento dílčí cíl stejně tak zásadní, jako ostatní dílčí cíle. Pro proniknutí do problematiky nejzásadnějších kompetencí u manažerů sociálních kaváren, je třeba zjistit, jak oni sami vnímají svou funkci, co mají na starosti a v čem vidí úskalí.

5.2 DÍLČÍ CÍL 2: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren přistupují k naklonění sociální kavárny k ekonomickému/sociálnímu účelu.

Velmi zajímavé se jeví odpovědi na otázku ohledně potřebného vzdělání. Pro část respondentů bylo zásadní vzdělání ekonomické, nebo vzdělání v gastronomii, což vyvrátilo mé předsudky o tom, že zakladatel/vedoucí sociální podniku musí mít vzdělání sociální. Argumenty dávaly perfektní smysl. Člověk v sociální kavárně se postupem času může naučit pracovat s lidmi s různými potřebami, dokonce má k tomu mnohdy vlohly. Mnohem těžší ale je zapojit se do procesu ekonomického, dotačního nebo prostě gastronomického. V těchto odvětvích už musí mít člověk konkrétní znalosti a na jejich základě může fungovat sociální kavárna. Pokud mu ale chybí, je velmi náročné se do procesu zapojit, aniž by na tom podnik trafil.

V žádné z kaváren nebylo sociální/ekonomické naklonění extrémně nahnuté k jedné ze stran, což je pro kavárny velmi pozitivní. V jedné z nich dokonce převažovalo ekonomické naklonění, což nebývá běžné. Nicméně ve zbylých kavárnách bylo evidentní naklonění na sociální stranu. Je velmi náročné dostat sociální podnik – chráněný trh práce do ekonomické převahy.

Tento dílčí cíl se pojí s hlavní výzkumnou otázkou. Pro fungování podniku je důležité zachytit vnímání manažerů k sociálnímu nebo ekonomickému naklonění. Někteří manažeři v této problematice nenacházeli problém, jiní se s touto problematikou setkávají na denní bázi.

Ve vztahu k cíli práce je tento dílčí cíl jeho důležitou součástí. Je klíčové zjistit, jak k naklonění k sociálnímu nebo ekonomickému účelu přistupují sami manažeři.

5.3 DÍLČÍ CÍL 3: Zjistit, jaké kompetence manažerů sociálních kaváren oni sami vnímají jako zásadní.

Mezi zásadními kompetencemi manažerů sociálních kaváren se často objevovaly trpělivost, empatie nebo flexibilita. Z prvního dílčího cíle jsem se dozvěděla, že manažeři sociálních kaváren bývají pro kavárnu tím multifunkčním článkem. Pokud má člověk tolik funkcí, je pak logické, že jeho základní kompetence pro zvládnání té profese bude flexibilita. Nicméně trpělivostí musí vzhledem ke složení pracovního týmu také oplývat. Práce s lidmi se speciálními potřebami je velmi náročná a vyžaduje také velkou dávku empatie. Dle mých domněnek ještě před psaním této práce se mi právě tyto tři kompetence jeví jako zásadní pro dobré fungování komunikace mezi manažerem a jeho týmem.

Samotná komunikace je další zásadní bod v tomto dílčím cíli. Objevovala se tak často, že dostala vlastní kód. Každý z respondentů zmínil komunikaci několikrát. Komunikace je velmi důležitou součástí každého pracovního týmu. V případě sociálních kaváren ještě o to více. Tým musí zvládat komunikovat se sebou navzájem, komunikovat se zákazníky a vytvářet tam pro obě strany příjemnou prostředí. Je náročné udržet kvalitní komunikaci v týmu lidí, kde má každý zaměstnanec úplně jiné potřeby. Je pak tedy na manažerovi, aby si nastavil pravidla pro komunikaci a věnoval se jí. Mohla by se totiž stát samozřejmostí, ale vždy je na ní potřeba pracovat. Hlavně když do týmu přijdou noví zaměstnanci, je třeba komunikaci obnovit, vyslovit daná pravidla a ujistit se, že jim všichni zaměstnanci rozumí.

Třetí dílčí cíl se přímo pojí s cílem práce i výzkumnou otázkou. Pro tuto práci bylo zásadní zjistit informace o kompetencích manažerů sociální kavárny. Tento dílčí cíl odhalil, jak své kompetence manažeři vnímají a jaké považují za zásadní.

5.4 DÍLČÍ CÍL 4: Zjistit, jaké mají manažeři sociální kavárny očekávání od svých zaměstnanců.

Pro manažery sociálních kaváren jsou u potencionálních zaměstnanců velmi důležité osobní hodnoty. To, jak se člověk jeví už při pohovoru může manažerům kavárny nastítnit, jakým způsobem bude fungovat na pracovní ploše. Nicméně respondenti také zmínili, že nemají moc prostoru pro užší výběr zaměstnanců vzhledem k jejich stálému nedostatku. Pokud ale člověk už při pohovoru prokazuje xenofobní chování a rasismus, je jasné, že spolupráce není možná ani v největší zaměstnanecké krizi.

Dále respondenti zmiňovali, že je potřeba, aby se na své zaměstnance mohli spolehnout a přenechat jim zodpovědnost. V sociálních kavárnách je navíc velmi důležitá i komunikace mimo práci. Je důležité, aby zaměstnanci vytvořili příjemné a důvěrné prostředí pro zaměstnance se speciálními potřebami.

Čtvrtý dílčí cíl je v návaznosti na hlavní výzkumnou otázku také klíčovou součástí. Abychom pochopili pozici manažera sociální kavárny je třeba znát i jejich požadavky na potencionální i již zapojené zaměstnance. A to proto, že manažer kavárny má většinou na starosti i zaměstnaneckou problematiku podniku.

S cílem práce se čtvrtý dílčí cíl zaměřený na zaměstnance pojí přímo. Řadoví zaměstnanci jsou pod vedením manažera, je tedy zásadní vědět, jaké kompetence manažer považuje za důležité u svých zaměstnanců a co od nich očekává.

Dílčí cíle jsou čtyři a dohromady se zaměřují na jeden společný fenomén – kompetence manažera sociální kavárny. Na vedoucích takových podniků závisí plnění ekonomického/sociálního účelu i problematika zaměstnanců a péče o ně. Důležité je ale také to, jak vnímají sami sebe a svou vlastní funkci. Jednotlivé cíle práce byly nutné ke zkoumání této profese z více úhlů, které nakonec spojíme v jeden celek.

Cíl práce: pomocí rozhovorů zjistit jaké mají být kompetence manažerů a zaměstnanců sociálních kaváren, aby podnik splňoval ekonomický i sociální účel.

A jaké tedy mají být? Dle respondentů jsou zásadní kompetence flexibilita a trpělivost. Kromě toho by měl být manažer sociální kavárny dle respondentů vzdělaný v oboru ekonomiky spíše než v oboru sociální práce. Nedostatečné plnění ekonomického účelu je dle respondentů problémem vzniklým kvůli nedostatečné informovanosti o ekonomické problematice sociálních podniků. Ekonomická stránka podniku se pro ně tak stává kamenem úrazu.

Výzkumná otázka zní: Jak vnímají manažeři sociálních kaváren svou pozici a své nejzásadnější kompetence pro fungování podniku?

Respondenti svou funkci vnímají ve většině velmi pozitivně navzdory tomu, že musí být multifunkční. Vnímají, že je pro ně zásadní se umět pohybovat v ekonomické problematice anebo na to mít přímo zaměstnaného člověka – ekonoma/účetního. Zásadní je pro ně flexibilita a trpělivost.

11 Závěr

Cílem této práce bylo *prostřednictvím rozhovorů zjistit, jaké jsou kompetence manažerů a zaměstnanců sociálních kaváren, aby podnik splňoval ekonomický i sociální účel*. Domnívám se, že cíl práce byl naplněn. V první části práce jsem se zabývala teoretickými podklady pro druhou, výzkumnou část. V té jsem pomocí rozhovorů plnila čtyři dílčí cíle, které zněly:

DÍLČÍ CÍL 1: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren vnímají svou funkci v rámci konkrétního podniku.

DÍLČÍ CÍL 2: Zjistit, jak manažeři sociálních kaváren přistupují k naklonění sociální kavárny k ekonomickému/sociálnímu účelu.

DÍLČÍ CÍL 3: Zjistit, jaké kompetence manažerů sociálních kaváren oni sami vnímají jako zásadní.

DÍLČÍ CÍL 4: Zjistit, jaké mají manažeři sociální kavárny očekávání od svých zaměstnanců.

V úvodu této práce jsem zmiňovala, že bych si jednou ráda založila svůj vlastní podnik. Má touha s psaním této práce ještě zesílila a já jsem si jistá, že jednou budu na stejné pozici jako mí respondenti. Bylo pro mě velmi obohacující dozvědět se, jak svou pozici vnímají a co je pro ně důležité.

Bylo pro mě velmi inspirativní vidět, s jakým nadšením někteří respondenti vedou svou sociální kavárnu. U většiny z nich nepochybuji, že jsou to lidé na správném místě. Díky psaní této práce jsem se setkala s úžasnými lidmi, kteří mi toho mnoho předali. Každý z rozhovorů byl jiný, ale z každého jsem si něco odnesla. Nejvlivnější pro mě byl určitě rozhovor se čtvrtým respondentem. Z tohoto rozhovoru budu určitě čerpat celou mou profesní kariéru.

Jak jsem předpokládala v úvodu této práce, respondenti viděli největší úskalí v problematice ekonomiky podniku. Velmi často zmiňovali, že ze začátku vůbec netušili, jak funguje dotační řízení. Přitom právě dotace jsou jedním z hlavních zdrojů sociálních kaváren. Velmi mě překvapily odpovědi poslední respondentky. Jevila se velmi negativně naladěná, skoro bych řekla, že jí práce nebaví. Z odpovědí jsem měla velmi negativní pocit, chvílemi jako by mě to odrazovalo od zakládání sociální kavárny.

Psaní této práce a její výsledky mě ale také přivedly k zamyšlení. Je to velmi náročná oblast sociální práce. Protože aby byl podnik úspěšný, musíte kromě sociální práce důkladně porozumět ještě ekonomice/financím.

Domnívám se, že na tuto práci by se dalo navázat například výzkumem kvantitativním s cílem zjistit, jak jsou na tom doopravdy kavárny s nakloněním na ekonomickou/sociální stranu. Myslím, že by bylo velmi zajímavé zjistit konkrétní čísla různých kaváren. Mohlo by to spolu s touto prací pomoci lépe uchopit tuto problematiku novým, začínajícím sociálním podnikatelům.

12 Zdroje

- ASHTON, Robert. How to be a social entrepreneur: make money & change the world. Chichester: Capstone, 2010. ISBN 9780857080608.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 2000. Computer press: Praha. ISBN 8072263080
- BORNSTEIN, David a Susan DAVIS. Social entrepreneurship: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-539634-8.
- DISMAN, M. 2000. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum.
- DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., ŠLOUFOVÁ, R. 2012. Sociální ekonomika, sociální podnikání. Praha: Wolters Kluwer
- DOHNALOVÁ Marie a Ladislav PRŮŠA a kolektiv. 2011. Sociální ekonomika. Praha: Wolters Kluwer
- DOHNALOVÁ Marie a Martin POTŮČEK. 2009. Podpora sociální ekonomice. Praha: Centrum pro sociální a ekonomické strategie Fakulty sociálních věd a Fakulta humanitních studií Karlova univerzita v Praze
- DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ T. 2015. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer
- HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., KRECHOVSKÁ, M. 2018. Řízení neziskových organizací. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 9788024730752
- HENDL Jan. 2005. Kvalitativní výzkum. Praha: Portál. ISBN: 9788073674854
- KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. Manuál: jak založit sociální podnik. Praha: P3 – People, Planet, Profit, 2012. Průvodce – MPSV Portál. Průvodce – MPSV Portál [online].
- MIOVSKÝ Michal. 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing a.s.
- OUJEZDSKÁ, Izabela a Vendula GOJOVÁ. 2016. Vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti sociálního podnikání. Sociální práce/sociální práce., 5/2016
- SKOVAJSA Marek a kolektiv. 2010. Občanský sektor. Praha: Portál

STRAUSS, Anselm a Juliet Corbin. 1999. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Boskovice: Albert.

ŠVAŘÍČEK Roman a Klára ŠEĎOVÁ. 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry. Praha: Portál.

VYSKOČIL, M. 2014. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO

do roku 2020. [online]. Dostupné 13. 3. 2020 z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

Social Enterprise Cafes: Why are they so popular? | Blog | Social Enterprise Academy. Social Enterprise Academy International [online]. Copyright © Social Enterprise Academy 2020 [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.socialenterprise.academy/za/social-enterprise-cafes-why-are-they-so-popular>

České sociální podnikání – Principy a definice. České sociální podnikání – Úvod [online]. Copyright © [cit. 01.03.2020]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

Zákon o zaměstnanosti. In: Sběrka zákonů Česká republika, 2004, ročník 2004, číslo

435. Dostupné také z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.9.2016.PDF