

# Podnikatelé a vedoucí neziskových organizací: Podobní lidé s různou motivací

Martin Lukeš

Vysoká škola ekonomická

lukesm@vse.cz

## Abstrakt<sup>1</sup>

*Ze čtyř různých přístupů k popisu podnikatelů, tj. jejich vlastností, motivace, lidského kapitálu a typologie (Rauch & Frese, 2000), se tento příspěvek zaměřuje na rozvoj porozumění v prvních dvou. Navíc je zacílen nejen na podnikatele, ale také na osoby vedoucí nestátní neziskové organizace (NNO), které mohou být považovány za podskupinu sociálních podnikatelů (Austin, Stevenson & Wei-Skiller, 2006). Proto se také tento příspěvek snaží detailněji porozumět lidem, kteří vedou sociálně orientované NNO, a to prostřednictvím jejich porovnání s podnikateli orientovanými na zisk. Studie byla realizována na porovnatelných souborech 117 podnikatelů a 78 osob vedoucích NNO v Praze, za použití stejné metodiky. Výsledky ukazují, že tyto dvě skupiny lidí jsou si velmi podobné ve svých osobnostních charakteristikách, ale významně se liší v hlavních motivech pro vedení organizace, obzvláště v motivech vztazených k pomoci druhým oproti motivům finančním a překvapivě motivu nezávislosti.*

*Klíčová slova:* podnikání, sociální podnikání, neziskové organizace, osobnost, motivace

## Úvod

V posledním desetiletí získávají nestátní neziskové organizace (NNO) vzrůstající pozornost díky svému významu pro uspokojování společenských potřeb (Peredo & McLean, 2006). Jejich význam může být ilustrován výrazným růstem jejich počtu (např. Drayton, 2002). Na druhou stranu NNO fungují v prostředí, které se vyznačuje rostoucími sociálními potřebami a silnější konkurencí o dotace a granty (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003). Proto často potřebují vyvinout podnikatelské aktivity zaměřené na samofinancování. Tento vývoj vyžaduje od vedoucích NNO, aby byli podnikateli a zároveň měli na zřeteli společenské potřeby. V souladu s Austinem et al. (2006) považují vedoucí NNO za podskupinu sociálních podnikatelů.

V dané oblasti však nebyl ani ve světě realizován téměř žádný empirický výzkum. Vše, co je známo o osobnosti a motivaci vedoucích NNO je založeno na případových nebo kvalitativních studiích. Domnívám se, že výzkum v této oblasti je potřeba, neboť může zvýšit naše porozumění těmto pro společnost důležitým lidem a také lépe zacílit vzdělávací programy zaměřené na jejich podporu.

---

<sup>1</sup> Tento příspěvek je zkrácenou verzí článku, který je připravován k publikaci v zahraničním odborném tisku.

Nejprve krátce představím téma neziskových organizací a sociálního podnikání. Poté se zaměřím na podnikatelskou literaturu, která se věnuje tématům podnikatelské osobnosti a motivace. Ta nám umožní stavět na tom, co je již známo o ziskově orientovaných podnikatelích a porovnat je s podnikateli sociálními za použití stejné metodiky.

## **Neziskové organizace a sociální podnikání**

Salamon a Anheier (1998) definují NNO jako organizace, které jsou institucionalizované, soukromé, nevracející zisky svým vlastníkům či ředitelům, samy sebe řídící a zahrnující určitý stupeň dobrovolné participace. NNO vnímají příležitosti tam, kde firmy často vnímají problémy, většinou proto, že zákazníci daných služeb nejsou často schopni zaplatit cenu za tyto služby (Mair & Martí, 2006). NNO poskytují služby, které stát nemůže nebo nechce poskytovat, umožňují lidem věnovat se svým zájmům, pomáhají integrovat znevýhodněné skupiny obyvatel a uspokojují řadu dalších sociálních potřeb.

Definice podnikání od Stevenson a Jarilla (1990) jako "využívání příležitostí bez ohledu na zdroje, které jsou v současnosti k dispozici", je dobře aplikovatelné i na neziskový sektor. Pouze příležitosti nemohou být vnímány jako příležitosti k dosažení zisku, ale jako příležitosti k tvorbě společenské hodnoty a k zajištění dostatečných finančních zdrojů pro dlouhodobou udržitelnost organizace. Austin et al. (2006) definují sociální podnikání jako "inovativní, společenskou hodnotu vytvářející aktivitu, která se může odehrávat v rámci neziskového, podnikatelského a vládního sektoru i mezi nimi" (Austin et al., 2006, str. 2). Podle této definice mohou být neziskové organizace vnímány jako nejčastěji se vyskytující typ sociálního podnikání (např. Peredo & McLean, 2006) a vedoucí NNO jako jeden z typů sociálních podnikatelů.

Když se zabýváme tématem neziskových organizací, přicházíme k otázce, kdo jsou lidé, kteří vedou tyto organizace, co mají společného se ziskově orientovanými podnikateli a v čem se liší? Zakladatel organizace Ashoka William Drayton (2002) považuje za klíčové charakteristiky těchto lidí silné, nové, systém měnící ideje, stejně jako kreativitu, schopnost ovlivňování, podnikatelskou kvalitu a etiku. I další lidé charakterizují sociální podnikatele (např. Mort et al., 2003), ale bez empirických podkladů. Pro empirické zkoumání se nechme inspirovat v literatuře věnované podnikatelům, jejich osobnosti a motivaci.

## **Osobnostní charakteristiky podnikatelů**

Výzkum zaměřený na osobnostní charakteristiky podnikatelů byl kritizován, že není schopen identifikovat vlastnosti typické pro podnikatele, protože rozdíly mezi podnikateli mohou být větší než rozdíly mezi podnikateli a jinými skupinami obyvatel (Gartner, 1985). Výzkum v oblasti osobnostních charakteristik podnikatelů nicméně vedl k několika slibným zjištěním, které byly potvrzeny nedávnými metaanalýzami.

Zhao a Seibert (2006) použili techniky metaanalýzy, aby prozkoumali vztah mezi osobností (která může být popsána dimenzemi Big Five) a tím, je-li člověk podnikatelem. Přesvědčivě ukázali, že podnikatelé se liší od manažerů ve čtyřech z pěti dimenzí. Byli výše ve svědomitosti a otevřenosti ke zkušenosti a níže v neuroticismu (tedy výše v emoční stabilitě) a přívětivosti. Zhao a Seibert (2006) přišli zároveň se zjištěním, že výkonová motivace (specifická charakteristika) byla více spojená s podnikatelským stavem než svědomitost (obecná vlastnost zahrnující výkonovou

motivaci). Proto navrhuje další zkoumání specifických charakteristik a jejich vztahu k podnikatelskému stavu.

Mezi specifické osobnostní charakteristiky, které vypadají pro popis osobnosti podnikatele nejnadějnější, patří vnímaná self-efficacy, osobní iniciativa, přijímání rizika, interní místo kontroly, přijímání odpovědnosti, tolerance nejednoznačnosti a některé další.

**Vnímaná self-efficacy** (též sebeúčinnost, vlastní efektivita) je přesvědčení jedince o vlastní způsobilosti dosáhnout určitou úroveň výkonu (Bandura, 1994). Může být vnímána jako úkolově specifická sebedůvěra (Shane, Locke, Collins, 2003). Mohli bychom také říci, že jde o optimistické sebepojetí, vnímání účinnosti vlastního působení a schopnosti zvládat problémy. Vnímání této vlastní efektivitě ovlivňuje to, jaké cíle si lidé před sebe kladou a jaká rizika jsou schopni přijmout. Lidé, kteří pochybují o svých schopnostech a dovednostech, se odvracejí od obtížných úkolů. Je tedy možné předpokládat, že obecná i specifická podnikatelská vnímaná vlastní self-efficacy je důležitá pro podnikání.

**Osobní iniciativa** (Frese, Fay, Hilburger, Leng a Tag, 1997) popisuje chování lidí, kteří překonávají stanovené cíle (tj. jdou nad rámec toho, co je formálně vyžadováno na daném místě). Osobní iniciativa je takové chování, které začíná samo od sebe, je proaktivní a jeho prostřednictvím člověk překonává překážky dosažení cíle (Frese, Fay, 2001). Toto širší plnění úkolů zahrnuje houževnatost a vytrvalost, a to i když nastanou při plnění cílů potíže (Frese et al., 1997). Vysoká úroveň iniciativy je vztažena k úspěchům v podnikání (Frese, Fay, 2001).

Podnikatelé jsou dost často označováni jako lidé, kteří milují riziko a neváhají do něj jít. Výzkum ukazuje, že tomu tak není. Spíše, než aby podnikatelé riziko vyhledávali, snaží se ho předvídat. Určitá míra přijímání rizika je pro podnikání nutná, ale výzkumné studie, které byly ve světě v této oblasti realizovány, neprokázaly, že by se podnikatelé v **přijímání rizika** nějak lišili od manažerů, nebo často i od běžné populace (Shane, Locke, Collins, 2003).

Další charakteristika, která si zaslouhuje pozornost, je **místo kontroly** (locus of control, Rotter, 1966), které se vztahuje k míře, v níž jedinci věří, že mohou řídit události, které je ovlivňují. Jedinci s vysokým interním místem kontroly věří, že události jsou způsobeny primárně jejich vlastním chováním a činnostmi. Ti, kteří mají externí místo kontroly, věří, že jiní mocní lidé, osud nebo náhoda jsou primární příčinou událostí. Výzkumná zjištění naznačují, že podnikatelé mají více interní místo kontroly než normální populace (Shane et al., 2003).

Existují ještě i další osobnostní vlastnosti, které bývají uváděny jako související s podnikatelským úspěchem. První je **přijímání odpovědnosti** (Kaschube, Koch, 2000), které je vnímáno jako důležité zejména pro úspěch v podnikání v dlouhém období. Podnikatel totiž přijímá odpovědnost za svá rozhodnutí, za to, že dává práci zaměstnancům a dokáže finančně zabezpečit rodinu. Druhou důležitou charakteristikou je potom **tolerance nejednoznačnosti**, protože jak možné problémy, tak i úspěch, které jsou spojené se založením podnikání, jsou nepředvídatelné. Dále je to **vytrvalost a trpělivost**, neboť založení podniku stojí mnoho času a většina firem není v prvních letech ziskových.

## **Motivace k podnikání**

Téma motivace k podnikání je dnes široce akceptováno a začíná získávat výraznější pozornost (Shane et al., 2003, Robichaud, McGraw & Roger, 2001). Obvykle jsou charakterizovány dvě skupiny motivů podnikatelské aktivity. Tzv. "**push**" motivy (Segal, Borgia, Schoenfeld, 2005)

neboli podnikání z nutnosti (Minniti, Bygrave & Autio, 2006) se vztahují k negativním externím silám, které lidi směřují k podnikání, jako je nezaměstnanost, nespokojenost v práci, nízký plat, nebo nepružná pracovní doba. Na druhou stranu "**pull**" motivy (Segal, Borgia, Schoenfeld, 2005) souvisí s touhou jedince po nezávislosti, seberealizaci, vysokém příjmu a jiných pozitivních výstupech z podnikání.

Collins, Hanges a Locke (2004) provedli metaanalýzu do té doby provedených studií věnujících se vztahu mezi **výkonovou motivací** a podnikáním a dospěli k závěru, že výkonová motivace odlišovala jak podnikatele od nepodnikatelů, tak předpovídala výkon založených firem. Navíc zjistili, že podnikatelé měli vyšší výkonovou motivaci než manažeři. Potřeba **nezávislosti** je další charakteristikou, která bývá s podnikáním často spojována. Většinou bývá zmiňována v kvalitativních studiích, kvantitativně potvrzena zatím příliš není (Shane et al., 2003), stejně jako drive či zaujetí prací. Robichaud, McGraw a Roger (2001) empiricky zkoumali čtyři hlavní skupiny motivačních faktorů - autonomii a nezávislost (např. mít osobní svobodu, být svým vlastním pánem), extrinsické motivátory (např. růst tržeb, zisku, osobní příjem), bezpečnost a zajištění standardu rodiny (např. zajistit budoucnost pro členy rodiny) a intrinsické motivátory (např. dokázat, že mohu uspět, získat veřejné uznání).

### **Podnikatelé a vedoucí neziskových organizací**

Jak již bylo uvedeno výše, výzkum je motivován otázkou jaké jsou rozdíly a podobnosti mezi podnikateli a vedoucími nestátních neziskových organizací (NNO)? Na základě výše uvedených empirických poznatků z literatury věnované podnikání a kvalitativních a teoretických příspěvků věnovaných sociálnímu podnikání formulujeme následující hypotézy:

Hypotéza 1: Vedoucí NNO se neliší od podnikatelů v obecných ani specifických osobnostních charakteristikách.

Hypotéza 2: Vedoucí NNO a podnikatelé se liší ve své motivaci pro vedení organizace.

### **Metodika výzkumu**

Aby byly jednotlivé soubory porovnatelné, stanovil jsem následující **kritéria pro výběr dané organizace**. Konkrétně se jednalo o kritéria následující:

- Firma / NNO působí v Praze.
- Dotazována může být pouze ta osoba, která organizaci řídí a má v ní hlavní slovo. U podnikatelů navíc musí být zakladatelem a vlastníkem s největším podílem.
- Organizace působí na trhu alespoň tři a půl roku.
- Firma působí v jednom z následujících oborů: **informační technologie, advokacie, cestovní ruch, pohostinství**. Nezisková organizace působí v oblasti sociálních služeb.
- Firma má více než 5 pracovníků, nezisková organizace má více než dva pracovníky.

**Výzkum probíhal ve dvou kolech.** První kolo výzkumu proběhlo v roce 2004, druhé v roce 2005. Pražské firmy i neziskové organizace byly do souboru vybírány náhodně z dostupných databází. Následně byli podnikatelé a ředitelé NNO telefonicky kontaktováni a byla ověřena požadovaná kritéria výběru. V případě splnění kritérií byli požádáni o osobní interview realizované

proškolenými tazateli. Dotazování mělo formu **strukturovaného rozhovoru s včleněnými dotazníkovými částmi**.

Tazatel měl k dispozici příručku k rozhovoru a sadu jednotlivých dotazníků, které byly dány dotazovanému k samostatnému vyplnění. Ke zkoumání **osobnosti** byly použity škály, které se již dříve osvědčily při výzkumech v zahraničí. V obou kolech výzkumu byly použity dotazníky zaměřené na následující konstrukty: a) Big Five (extraverze, otevřenost, svědomitost, přívětivost, neuroticismus), b) přijímání odpovědnosti, c) přijímání rizika, d) osobní iniciativa, e) self-efficacy a f) místo kontroly. Charakteristiky obsažené v Big Five je přitom možné považovat v souladu se Zhao a Seibertem (2006) za obecné, dalších pět charakteristik za specifické. Pro výzkum obecných charakteristik byla použita zkrácená verze Ostendorfova dotazníku MRS-20 (Schallberger, Venetz, 1999). Pro specifické charakteristiky osobnosti škály obecná vlastní efektivita (Schwarzer a Jerusalem, 1999), osobní iniciativa (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997), přijímání odpovědnosti a rizika (Kaschube, Koch, 2000) a místo kontroly (Burger, 1986). Pro všechny škály byla spočítána reliabilita, která se pohybovala od 0,61 u přívětivosti po 0,80 u extroverze. Pro získání reliabilních škál bylo nutné v šesti z celkem deseti škál vyřadit některé původní položky.

**Osobní motivy** byly zjišťovány otevřenou otázkou "Co Vás motivuje k tomu být podnikatelem? resp. "Co Vás motivuje k tomu vést neziskovou organizací?" Pro vyhodnocení motivace podnikatelů a ředitelů neziskových organizací jsem nejprve vytvořil systém kategorií, do kterého jsme poté přiřazovali jednotlivé odpovědi. Kategoriální systém se skládal z 11 hlavních kategorií a 23 subkategorií první úrovně. Shoda posuzovatelů (koeficient V2, Holsti, 1969) na úrovni subkategorií pro všechny odpovědi získané od podnikatelů dosáhla hodnoty 89,3%.

Prvním krokem **vyhodnocení dat** bylo popsání souboru dotazovaných podnikatelů a firem, jakož i popsání významných rozdílů mezi soubory za pomoci analýzy rozptylu, post-hoc testu a  $\chi^2$  testů. Následovala deskriptivní analýza a porovnání jednotlivých dotazovaných souborů mezi sebou, realizované pomocí analýzy rozptylu (ANOVA) včetně post-hoc testů a  $\chi^2$  testy. U motivace byla pro přesné určení motivů, ve kterých se soubory liší, spočítána standardizovaná rezidua (Buehl, Zoefel, 2000).

## Výzkumný soubor

Hlavní **výzkumný soubor** tvořili úspěšní podnikatelé vlastníci zavedené mikrofirmy s alespoň pěti zaměstnanci, malé a v několika případech střední firmy působící v Praze a ředitelé úspěšných neziskových organizací. V oboru ICT<sup>2</sup> bylo dotazováno 26 podnikatelů, v oboru pohostinství 50 podnikatelů, v oboru advokacie 16 podnikatelů a v oboru cestovního ruchu 25 podnikatelů. Dále bylo dotazováno 78 ředitelů neziskových organizací. Míra souhlasu s interview (společně za obě kola výzkumu) se velmi lišila v závislosti na oboru podnikání. U ICT firem byla 76%, u cestovních kanceláří 63%, u restaurací 53 % a u advokátních kanceláří pouze 39%. U neziskových organizací byla potom 91%.

Mezi NNO a firmami nebyly žádné významné rozdíly v počtu let fungování organizace, počtu zaměstnanců, počtu lidí ve vedení organizace a věku dotazovaných. Na druhou stranu vedoucí NNO byly častěji ženy ( $\chi^2 = 51.68$ ,  $df = 1$ ,  $p < .001$ ) a vedoucí NNO měli také vyšší vzdělání ( $\chi^2 = 25.50$ ,  $df = 3$ ,  $p < .001$ ). Proto bylo pohlaví a vzdělání později začleněno do analýzy jako kontrolní proměnné.

---

<sup>2</sup> informační a komunikační technologie

## Výsledky - osobnostní charakteristiky

Výsledky deskriptivní analýzy ukázaly, že jak podnikatelé, tak ředitelé NNO se vnímají jako přijímající odpovědnost a riziko, iniciativní, s vyšší self-efficacy a interním místem kontroly. Vnímali se také jako extrovertní, svědomití, přívětiví, emočně stabilní a otevření zkušenosti. Dále byla provedena analýza rozptylu (univariate), do které bylo doplněno vzdělání a pohlaví jako kontrolní proměnné. Podnikatelé a vedoucí NNO se významně nelišili (na hladině  $p < .05$ ) v žádné ze specifických ani osobnostních charakteristik. Do úvahy byly vzaty také možné rozdíly mezi podnikateli z různých oborů (Tukey post-hoc test), opět s kontrolou pro pohlaví a vzdělání. Jediné významné rozdíly byly identifikovány ve svědomitosti (podnikatelé z cestovních kanceláří byli méně svědomití než vedoucí NNO,  $p < .05$ ) a emoční stabilitě (podnikatelé z ICT byli emočně stabilnější než vedoucí NNO,  $p < .05$ , podnikatelé z cestovního ruchu,  $p < .05$  a restauratěři  $p < .01$ ).

## Výsledky - motivace

**Podnikatelé a ředitelé neziskových organizací** se významně lišili s ohledem na jejich motivaci vést danou organizaci ( $\chi^2 = 114.37$ ,  $df = 10$ ,  $p < .001$ ). S ohledem na kontrolu pohlaví a věku byly provedeny i separátní testy pro muže a pro ženy a také pro lidi s a bez VŠ vzdělání. Rozdíly mezi podnikateli a vedoucími NNO byly vždy signifikantní ( $p < .001$ ). Dva motivy nejdůležitější pro podnikatele - nezávislost a autonomie a příjem a zisk - byly mezi nejméně důležitými pro ředitele NNO. Naopak smysluplnost práce a poskytování pomoci ostatním byly pro ředitele NNO nejdůležitějším motivem, pro podnikatele naopak nejméně důležitým.

Při porovnání oborů byly výraznější rozdíly pouze u podnikatelů v advokacii, pro něž je kategorie výkonová motivace a úspěch důležitější než u podnikatelů z ostatních oborů. Naopak je pro ně méně významným motivem hobby a seberealizace, obzvláště v porovnání s podnikateli v ICT a cestovním ruchu. Druhým významným rozdílem je u podnikatelů v oboru pohostinství vyšší relativní četnost u podnikání z nutnosti.

## Diskuze výzkumných zjištění

Mezi podnikateli a vedoucími neziskových organizací nebyly identifikovány žádné významné rozdíly v obecných ani ve specifických osobnostních charakteristikách. Je tedy možné potvrdit hypotézu 1. Našli jsme podporu i pro hypotézu 3, neboť se podnikatelé a vedoucí NNO významně lišily ve svých motivech pro vedení organizace.

Realizovaný výzkum přinesl nová zjištění, která se týkají **osobnosti ředitelů nestátních neziskových organizací**, kteří bývají v teoretických člancích považováni za sociální podnikatele (např. Austin, Stevenson, Wei-Skiller, 2006). Mezi podnikateli a řediteli neziskových organizací nebyly nalezeny žádné významné rozdíly v obecných ani specifických osobnostních charakteristikách (Fay, Frese, 2000, Chen et al., 1998, Shane et al., 2003).

To je cenné zjištění, obzvláště je-li tento výsledek porovnán s výsledky jiné části širšího výzkumu, ve kterém byli podnikatelé a vedoucí NNO porovnáváni s VŠ studenty. Nejvýznamnější rozdíly mezi osobnostními charakteristikami studentů na straně jedné a ředitelů neziskových organizací a podnikatelů na straně druhé ležely v osobní iniciativě ( $p < .001$ ) a self-efficacy ( $p < .001$ ), vysvětlený rozptyl byl vysoký - mezi 14 a 17%. Je tedy možné shrnout, že nižší obecná vlastní efektivita a osobní iniciativa odlišuje studenty od ředitelů neziskových organizací a podnikatelů.

Výsledky potvrzují předchozí zjištění, že osobní iniciativa (Fay, Frese, 2000) a self-efficacy (Shane et al., 2003) jsou vhodné konstrukty pro popis ziskově orientovaných i sociálních podnikatelů.

Realizovaný výzkum také přispěl k našim znalostem o **motivaci podnikatelů**, kteří vedou malé a střední firmy. Ambice získání finančního příjmu byla jedním z hlavních motivů, které motivovaly podnikatele vést jejich firmu, nicméně **nezávislost a autonomie** pro ně byla ještě důležitější. Výsledky dobře odpovídají hlavním oblastem podnikatelské motivace, které byly identifikovány Robichaudem et al. (2001). Autonomie a nezávislost, finanční motivace a intrinsická motivace vztahovaná k potřebě něčeho dosáhnout měly v našem výzkumu podobnou strukturu. Na druhou stranu jistota a blaho rodiny byly zmiňovány jen velmi výjimečně, stejně jako veřejné uznání. To může být ovlivněno vnímáním podnikatelů, které zatím není pro podnikatele v České republice tak příznivé.

Přínosem je i výzkum **motivace ředitelů neziskových organizací** a její porovnání s podnikateli. Takový výzkum je zcela nový (Austin et al., 2006), není mnoho možností, jak porovnat výsledky s jinými výzkumy. Nicméně nejčastěji zmiňované motivy pomoci druhým a dělat smysluplnou práci, stejně jako absence finanční motivace, sedí velmi dobře ke konceptu tvorby sociální hodnoty, který je používán pro popis sociálního podnikání (Austin et al., 2006, Salamon, Anheier, 1998, Mort, Weerawardena, Carnegie, 2003). Překvapivě nepřítomný byl mezi vedoucími NNO motiv číslo 1 podnikatelů - nezávislost a autonomie. To může být díky vysoké úrovni nezávislosti v neziskovém sektoru obecně (ať je osoba ve vedoucím postavení či není) a / nebo může souviset s tím, že "egocentricky" zaměřená autonomie je vnímána jako mnohem méně významná v porovnání s altruistickou pomocí druhým.

### **Limitace výzkumu**

Zprv, výzkum byl proveden jen v jednom městě v jedné zemi, proto výsledky nemusí být zobecnitelné i na jiné regiony či státy. Zadruhé, motivy mohly být konstruovány na základě položené otázky a nemusely být nutně těmi, které motivují každodenní chování respondentů. Podnikatelé mohou očekávat jako společensky žádoucí nezdůrazňovat finanční příjem, vedoucí NNO zase zmínit pomoc druhým a smysluplnost své práce. Zatřetí, některé položky musely být s ohledem na dostatečnou vnitřní konzistenci vyřazeny z použitých škál, proto škály nemusí měřit přesně ty konstrukty, které byly navrženy autory jednotlivých škál. A nakonec začtvrté, realizovali jsem rozhovory s podnikateli ze čtyř různých oborů a vedoucími NNO z jedné oblasti činnosti, proto výsledky nemusí být zobecnitelné na podnikatele a vedoucí NNO ze všech oborů.

### **Závěrem**

Vedoucí NNO by měli získat více pozornosti ve výzkumu podnikání i ve výzkumu psychologickém. Naše výsledky ukazují, že se liší ve své motivaci od ziskově orientovaných podnikatelů a proto podnikatelská literatura nemusí být vždy aplikovatelná na specifickou situaci vedoucích NNO. Na druhou stranu se vedoucí NNO neliší od podnikatelů v těch osobnostních charakteristikách, které byly předchozími výzkumy identifikovány jako pro podnikatele specifické (Rauch & Frese, 2000). Souhrnně řečeno, vedoucí NNO jsou skutečnými sociálními podnikateli - "sociálními" kvůli své motivaci, "podnikateli" kvůli svým osobnostním charakteristikám. Další výzkum v dané oblasti je potřeba, především ve vztahu ke zkoumání faktorů úspěchu sociálních podnikatelů, které mohou být použity pro jejich efektivní podporu.

## Literatura

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skiller, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. January, p. 1-22.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Buehl, A. & Zoefel, P. (2000). *SPSS Version 10*. Munich: Addison-Wesley.
- Burger, J.M. (1986) *Personality: Theory and Research*. Belmont, CA: Wadsworth. p.400-401.
- Collins, C.J., Hanges, P.J. & Locke, E.A. (2004) The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17(1): 95-117.
- Drayton, W. (2002) The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3): 120-132.
- Fay, D., Frese, M. (2000) Self-starting behavior at work: Toward a theory of personal initiative. In: J. Heckhausen: *Motivational Psychology of Human Development*. Oxford, UK: Elsevier, p. 307-324.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997) The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70: 139-161.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Holsti, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences*. Reading: Addison-Wesley.
- Kaschube, J., Koch, S.(2000): *Entwicklung und Validierung einer Skala zum Eigenverantwortlichen Handeln in Organisationen (EVH-Skala)*. [Development and validization of self-responsible behaviour in organizations scale.] München: Universität München, unpublished research report.
- Mair, J., Martí, I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41: 36-44.
- Minniti, M., Bygrave, W.D., Autio, E. (2006) *Global Entrepreneurship Monitor. 2005 Executive Report*. Babson College and London Business School.
- Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003) Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal for Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76-88.
- Peredo, A.M., McLean, M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41: 56-65.
- Rauch, A., Frese, M. (2000) Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings. In C.L.Cooper and I.T.Robertson: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*. Vol. 15, John Wiley & Sons.
- Robichaud, Y., McGraw, E., Roger, A. (2001) Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(2): 189-201.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K. (1998) Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3): 213-248.



- Segal, G., Borgia, D., Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1): 42-57.
- Shane, S., Locke, E.A., Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13: 257-279.
- Schallberger, U., Venetz, M. (1999). *Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf "grossen" Persönlichkeitsfaktoren. [Short version of Ostendorf's (1990) MRS inventory for the measurement of big five personality factors.]* Zürich: Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. *General Self-Efficacy Scale*. Translation: Jaro Křivohlavý. Dostupné na WWW: <<http://userpage.fu-berlin.de/~health/czec.htm>>. [cit. 2006-01-16].
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*. 11: 17-27.
- Zhao, H., Seibert, S.E. (2006). The Big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 259-271.