

PŘÍLOHA Č. 1

Projekt diplomové práce

FORMULÁŘ PRO REGISTRACI TÉMATU DIPLOMOVÉ PRÁCE



Fakulta humanitních studií UK

Institut magisterských studií

Husníkova 2075, 158 00 Praha 13

Jméno studenta: Bc. Iveta Kadlecová

Podpis studenta:

Osobní číslo:70562688

Imatrikulační rok: 2011

Vedoucí diplomové práce: *Mgr. Ingrid Šegmannová, Ph.D*

Krátká anotace práce: Práce se bude zabývat střetem dvou organizačních kultur v rámci projektu Rok jinak pod záštitou Nadace Vodafone. Cílem práce bude popsat a analyzovat průběh spolupráce zástupců občanského sektoru a korporátní sféry z perspektivy odlišné firemní kultury. Záměrem této práce je zjistit, jak pracovat s riziky, která jsou v rámci výše zmíněné kolize častá a jak jim lze předcházet. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

PRACOVNÍ NÁZEV PRÁCE:

Název v anglickém jazyce:

The Conflicts between different organizational culture in the example of the project

Rok jinak

Předběžný název diplomové práce: Sřet odlišných organizačních kultur
v rámci projektu Rok jinak

Podpis studující/ho:
vedoucí/ho katedry:

Podpis vedoucí/ho práce:

Podpis

Kontaktní email:

Datum:

Diplomová práce se bude zabývat sřetem dvou odlišných organizačních kultur: kultury neziskových organizací a korporátní kultury v rámci projektu Rok jinak. Rok jinak je projektem Nadace Vodafone a jeho hlavním cílem je rozvoj neziskové sféry s důrazem na podporu lidských zdrojů. Tento program je ojedinělou příležitostí pro spolupráci mezi komerčním a neziskovým sektorem. Zjednodušeně funguje tak, že člověk z konkrétní nadnárodní organizace, nebo veřejného sektoru si najde neziskovou organizaci a spolu s ní zažádá o grant. Pokud uchazeč uspěje ve výběrovém řízení, ocitne se na rok v prostředí neziskové organizace, kde má šanci realizovat daný projekt, přenášet zkušenosti a know-how a obohacovat organizaci o nové prvky. Realizace takového projektu s sebou přináší řadu výrazných aktivit a změn, které formují způsob fungování organizace.

Organizační kultura je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů v organizacích „*Projevuje se při rozhodování a implementaci rozhodnutí, při koordinaci činností (procesů) a angažovaném dosahování cílů (princip vůdcovství) a ve výkonové motivaci. Akceptaci firemní kultury nelze nařídít, lze však pracovníky povzbuzovat k určitému pracovnímu chování, a to pak prostředky firemní kultury dále ovlivňovat.*“ (Tureckiová, 2004). Do budoucnosti bude spolupráce organizací veřejné správy, korporátní a neziskové sféry stále nabývat na významu. Vzájemná spolupráce těchto subjektů ale často ztroskotává na tom, že každý z nich má svou specifickou organizační kulturu a v případě vzájemné interakce na sebe tyto kultury naráží. Příčinu těchto interakcí je možné vysledovat i z jedné z mnoha definic organizační kultury jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výsledně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2002). Dalším významným fenoménem, který v této oblasti hraje roli je téma diverzity managementu a schopnosti využít rozmanitosti lidských zdrojů pro zvýšení efektivity fungování sociálních a zdravotních organizací. V tomto směru může být odlišnost jedince pocházejícího z jiné firemní kultury konkurenční výhodou a pozitivně ovlivňovat budoucí vývoj organizace. Domnívám se, že projekt Rok jinak je výborným příkladem, na kterém je možné setkání odlišných zakořeněných norem, hodnot a vzorců chování, tedy prvků organizační kultury, sledovat a zkoumat.

Cílem diplomové práce je typologicky popsat a analyzovat různé modely adaptace uchazečů, kteří se zúčastnili projektu Rok jinak, na odlišnou organizační kulturu neziskového sektoru. V rámci vybraných neziskových organizací bych uvedla příklady rozdílné praxe a sledovala, za jakých podmínek ke střetům kultur dochází, jak se organizační klima mění v průběhu projektu a jak se s touto kolizí organizace vyrovnává. Pro komplexní analýzu se zaměřím na úhel pohledu obou aktérů, tedy jedince, který přichází z korporátní společnosti a zaměstnanec, kteří reprezentují neziskovou sféru.

Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy, resp. výzkumné metody a techniky:

Teoretická část:

Rešerše dostupné literatury týkající se organizační kultury – základní popis rysů firemní kultury, typologie organizační kultury a její význam pro organizaci. Vysvětlení koncepce diverzity managementu a jeho přínosu v oblasti lidských

zdrojů. Popis modelu spolupráce korporátních společností a občanského sektoru na programu Rok jinak a souvisejícího konceptu sociální odpovědnosti firem.

Praktická část:

Výběr a stručný popis 4 neziskových organizací poskytujících sociální služby, v nichž byl projekt realizován. Výběr neziskových organizací bude probíhat ve spolupráci s koordinátorkou programu Rok jinak.

Kvalitativní výzkum – rozhovory s účastníky minulých projektů Roku jinak a rozhovory, případně focus groups (závisí na velikosti organizace), s manažery zástupných neziskových organizací. Cílem rozhovorů bude zjistit, jak fungovala spolupráce profesionála z korporátní společnosti a neziskové organizace se zaměřením na prolínání organizační kultury. Záměrem je dále zjistit, co považují respondenti za největší bariéry, jak se jim povedlo konkrétní překážky překonat a co se naopak ukázalo v rámci střetu těchto kultur jako přínosné.

Přínosným výstupem práce by mohl být souhrn doporučení pro potenciální zájemce projektu Roku jinak, který by obsahoval praktické nástroje, jak posilovat manažerské dovednosti v rámci zvyšování senzitivity vůči různým organizačním kulturám. Zároveň by tato práce mohla ukázat širší spektrum rozdílů mezi korporátní organizační kulturou a kulturou neziskového sektoru, které mohou být využity i manažery v sociálních a zdravotnických organizacích a to v souvislosti s diverzity managementem, kterým se i tyto organizace budou muset v budoucnu zabývat.

Předběžná bibliografie k tématu:

- 1) ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2
- 2) ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 8071696145
- 3) BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 2.
- 4) DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3.vydání. Praha: Karolinum.
- 5) DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontuity. Obraze měnící se společnosti* 1.vydání. Praha: Management Press.
- 6) HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011.
- 7) HOLME, R., WATTS, P. *Corporate Social Responsibility: making good business sense*. WorldBusiness Council on Sustainable Development. January 2000. [on-line]. Dostupné z: <http://www.wbcscd.ch/web/publications/csr2000.pdf>
- 8) LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2
- 9) NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1.vydání. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692603
- 10) PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X
- 11) VEBER, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 8072610295
- 12) VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s., 2007. ISBN 978-80-903990-0-6
- 13) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. ISBN 8086395464
- 14) SOKOLOVSKÝ, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. [cit. 13. 5. 2011]. Dostupný z WWW:

http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management

15) SCHEIN, E. H. 1987. *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press, 297 s.

16) SCHEIN, E.H. 1969. *Psychologie organizace*. 1.vydání. Praha: Orbis. 161 s.

17) TURECKIOVÁ, M. 2004: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing. 172 s.

PŘÍLOHA Č. 2

Okruhy otázek pro manažery a grantisty

Okruh otázek pro manažery:

- Co vedlo Vaší organizaci k realizaci projektu s grantistou Roku jinak?
- Jak probíhala spolupráce s grantistou? V čem byla spolupráce specifická?
- Příjemné/nepříjemné zkušenosti z počátku spolupráce. Co bylo překvapivého/samozřejmého. Popsat silné stránky/problémy spolupráce. Řešili jste během spolupráce nějaké konflikty?
- Na čem je po Vaší zkušenosti založená kvalitní a úspěšná spolupráce. Co pomáhalo zvládat adaptaci?
- Odlišoval se v něčem proces adaptace grantisty od adaptace běžného pracovníka, který nastupuje do vaší organizace? Jak dlouho trval proces adaptace grantisty? Liší se tato doba nějak od adaptace běžného pracovníka? Co pomáhalo adaptaci zvládat?
- Jak podle Vás zapadnul grantista do kolektivu a prostředí organizace? Podle čeho jste to poznal?

- Na čem je po Vaší zkušenosti založená kvalitní a úspěšná spolupráce s pracovníkem ze soukromého sektoru?

Okruh otázek pro grantisty:

- Proč jste si vybral/a právě tuto neziskovou organizaci?
- Jak jste vnímal/a NO před vaším nástupem?
- A jak jste vnímala po nástupu? Popište vaše zkušenosti z počátku spolupráce. Jak jste se v organizaci cítil/a? Bylo něco, co vás překvapilo/zaskočilo?
- Řešili jste během spolupráce nějaké konflikty? Popsat silné stránky/problémy spolupráce.
- Spatřujete nějaké podobnosti/rozdíly oproti vaší předešlé organizaci?– např. rozdíly ve způsobu oslovování, styl komunikace, normy a pravidla....
- Jak dlouho trval proces adaptace? Můžete popsat jednotlivé fáze adaptace? Lišil se nějak od procesu adaptace v předešlé organizaci?
- Co pomáhalo zvládat adaptaci?
- Zapadl jste do kolektivu a prostředí organizace? Cítíte se být plnohodnotným členem organizace? Podle čeho jste to poznal?

- Co Vám nejvíce pomohlo, aby jste se sžil s lidmi v organizaci? Setkáváte se s kolegy mimo pracovní dobu? Při jaké příležitosti?

- Jak byste na základě Vaší zkušenosti popsal rozdíly mezi soukromým a neziskovým sektorem? Na čem je podle vás založená kvalitní a úspěšná spolupráce?

- Setkáváte se s kolegy mimo pracovní dobu? Při jaké příležitosti?

PŘÍLOHA Č. 4

ROZHOVOR S GRANTISTOU ORGANIZACE ALFA, 30.9.13

1. I: *Proč jste si vybral právě tuto neziskovou organizaci?*
2. G: Je to tak, že se mi projekt Rok Jinak se mi líbil. A Když jsem procházel burzu nabídek, tak jsem se prodíral hlavně nabídkami fundraisingu, což jsem dělat nechtěl. Zaradoval jsem se, až když jsem našel nabídku od organizace „Alfa“, protože nabízeli práci v marketingu, kde jsem schopný nabídnout své zkušenosti.
3. I: *A jak jste vnímal tuto organizaci před Vaším nástupem?*
4. G: Všeobecně jsem vnímal neziskovky jako místo, kde pracují lidi, které stresuje soutěživost, lidi bez ostrých loktů, jejichž motivací je především pomáhat.
5. I: *Jak probíhalo Vás organizace přijala? Můžete popsat jednotlivé fáze adaptace?*
6. G: No, tak v neziskovce to bylo úplně super, tam by mi snesli modrý z nebe, kdybych to chtěl. Ale tady zrovna byly dva subjekty. A ten podnikatelský subjekt, tam to bylo naprosto naopak. Tam mě brali jako, hale, tady přišel nějaký nový člověk, ten do toho bude chtít kecat. To se mi úplně nelíbí a nemám k němu důvěru. Nevím, co umí, co neumí, nevím, co mu můžu svěřit. Je to taky hodně daný osobou toho podnikatele a nefunguje to úplně dobře, víc to prostě funguje s tou neziskovkou. Prostě on chtěl být ten lídr a nechtěl, aby mi do toho někdo kecal. Kdybych šel do samotný neziskovky, tam si dokážu představit, že by to šlo mnohem rychleji.
7. I: *Takže ten partner neziskovky byl tou největší bariérou?*
8. G: Hmm.
9. I: *A podařilo se vám to nějak překonat?*
10. G: Úplně se to nepodařilo překonat. Byl to furt boj, takže jsme se rozhodli, že nebudeme ty určité věci měnit, ale že budeme rozvíjet to, na čem se shodneme. Takže šlo spíš o to, se shodnout a ne přinášet něco nového. Což já jsem původně měl v plánu, přinést něco nového a upravit ten model.
11. I: *Což nakonec neprošlo?*
12. G: Nějaký ty dílejší věci prošly, ale přišlo mi efektivnější, když to byla práce na rok, jít cestou menšího odporu a dělat ty věci, na kterých se shodnem všichni. Navíc je asi důležité zmínit to, že jsem k tomu neměl pravomoc, takže moje pozice v tomhle směru nemohla moc měnit.
13. I: *Kromě toho přijetí, můžete nějak víc popsat Vaši adaptaci? Byly tam těžké začátky?*
14. G: S adaptací to bylo úplně v pohodě, my jsme si prostě hrozně sedli už na tom pohovoru, kdy se rozhodovali, koho pro spolupráci vyberou. Pak byl vánoční večírek, kde jsem zjistil, že hodně lidí z organizace jsou bohemáci a já jsem taky bohemák, tak jsme si hnedka zazpívali hymnu, prostě lidsky to klaplo a první den v práci jsme šli na kafe, pokecali jsme o tom, jak to bude. Hnedka jsem dostal informace o všech těch věcech, který dělají, materiály na čtení o cílové skupině, výročku, plán..Prostě dostal jsem informace, to je strašně důležité. Tak seznámení bylo skvěle metodicky zvládnuté. Jinak jo, sám jsem si uvědomil, jak jsem na tom špatně v té tvrdosti toho businessu, že jsem se naučil fakt jít po tom výsledku a mít ty lokty. A musím říct, že jsem změknl a jsem za to rád, že se to povedlo. Ten

- bussines je prostě hodně o výkonu, máš tam ty soupeře, který musíš porazit, kdežto, tady je to o tom, spolupracuj s náma, buď vlídnej na lidi, měj porozumění a snaž se hledat kompromisy a ne o tom, aby ses snažil prosazovat za každou cenu.
15. G: *Co Vám jinak pomáhalo adaptaci zvládat, kromě pozitivního přijetí neziskovkou?*
 16. G: Určitě to byl přísun informací, vzdělávání a úplné přijetí do neziskovky, kde jsem se cítil bezpečně. Navíc tady dělaj lidi, který jsou hodně usměvavý a vstřícní, mají skvělej humor, spoustu společných zájmů, který mi taky seděj a který můžu dělat s nima, nejsou to prostě sucháči bez duše, který by jen tak klepali do kompu nějaký data. Jako jsou tam samozřejmě lidi, který tě nepřijmou, ale to je normální i v životě.
 17. I: *Co Vám nejvíce pomohlo, aby jste se sžil s lidmi v organizaci? Cítíte se být plnohodnotným členem organizace?*
 18. G: Určitě se cítím jako plnohodnotný člen, nejvíc mi pomohla otevřenost, přátelský přístup, humor a společně strávený čas při společných zájmech. To máte jako s partnerkou – je to o tom, být spolu a mít z toho radost.
 19. I: *Čím je pro Vás prostředí neziskového sektoru bližší/vzdálenější, než prostředí komerčního sektoru?*
 20. G: Líbí se mi to, že ta kultura nezisku je založená hlavně na spolupráci a na společném cíli uvnitř organizace, spíše než na soutěžení mezi odděleními. Jde o to, že v neziskový organizaci se jedná hlavně o kolektivní práci. Člověk zná ten kontext, hodně se o věcech mluví, hodně se konzultuje, člověk má právo říct svůj názor. Pak je mi určitě blížká ta motivace, ty lidi mají poslání. Jinak by to nedělali, protože za to jsou tak malý prachy, že by neměli motivaci. Takže ty lidi znají svý poslání a můžou se na něm společně podílet. Taky to souvisí s tím, že těch lidí je v neziskovkách málo, jelikož nejsou peníze a tím pádem každý dělá všechno a není to úplně rozdělený na to, aby mohl být každý specialista a měl na to čas a měl na to klid a pak vede k tomu, že každěj kecá do věcí, do kterých by kecat neměl a tím se ty věci zpomalujou. To rozdělení rolí je žádoucí, ale zároveň tak trochu nemožný, protože tam každý musí dělat všechno. A já jsem přišel z pozice, kde jsem měl na starosti jeden úsek a dělal jsem ho fakt pořádně a řekněme dobře a teď jsem přišel někam, kde si to musím projet od začátku přeš kreativitu, exekuci, kontrolu, musím dělat grafickém design. Tak v tomhle je to hodně jiná práce, ale o to víc mě to baví, že si to můžu pořádně ošahat a dojít si k tomu sám. Takže jsem hrozně rád, že jsem do toho šel. A jsem příjemně překvapeném.
 21. I: *Takže se dá říct, že Vás tady baví výzvy?*
 22. G: Jo, přesně tak. Víc výzev a taky je fajn, jak to má člověk ze začátku do konce pod kontrolou, takže ta kompletní práce je na něm.
 23. I: *V čem je tedy podle Vás business jiný?*
 24. G: Myslím, že tím, že je v neziskovce málo peněz, tak je celkem velký tlak na efektivitu, zatímco v businessu si lidi často vymýšlejí jen práci pro práci a jak je tam velkej aparát manažerů, tak se tam chce každěj uržet a je to často hraní na to, že pracujeme a snažíme se vymyslet něco, abychom si dokázali, že jsme tady potřební. Což v nezisku neexistuje, což je super a to mě moc baví. Jinak, jak jsem řekl, v businessu to je hodně o výkonu, o soupeření. Často jsou tam lidi jako kohouti na smetišti a bojujou místo toho, aby hledali kompromisy. Taky v businessu je ta motivace hodně o kariéře a penězích. Což v nezisku není, i když ta kariéra, to mě taky překvapilo. Protože pro někoho to motivace je. Ale je to spíš kariéra ve smyslu osobního vývoje, v neziskovce se toho může člověk strašně moc naučit – o projektovém řízení, o vedení lidí..a to v korporátu podle mě zas tolik nejde, jelikož je člověk hodně zavřenej v tom svým oddělení, na svý pozici a ten posun vejš je hodně těžkej, člověk se moc neseťká s managementem. A tady se

komunikuje s vedením hodně, člověk se může dostat vejš, když chce, a pak to třeba zúročit i v tom bussinese, když chce. Kdežto tady je to spíš o tý lásce, když to hodně zbagatelizuju. Že to jsou tak trochu hipíci, ale není to tak hrozný.

25. I: *Představoval jste si to ještě horší?*

26. G: Jo, představoval jsem si, že tady budou květinový děti tancovat kolem ohně a že tu budeme večer šít dečky a chodit do útulku krmit psy. Ne, jsou to úplně normální lidi.

27. I: *Dobře, a na čem je podle Vás postavená kvalitní spolupráce?*

28. G: Je určitě založená na vzájemný důvěře, která je z hlediska neziskovky dokonalá, opravdu! To je fakt alfou a omegou. Ze strany toho druhého partnera mi ani nebyla dána příležitost a ochota zkusit mi důvěřovat. Pak určitě na reálných očekáváních a kvalitním pracovním plánu. To znamená mít harmonogram, následovat jeho kroky a systematicky ho dokončit. Jako často tady bejvaj nějaký vzdušný zámky, co ty lidi mají. To myslím i jiný projekty, než Rok jinak, jako všeobecně. Spousta projektů se naplánují bez ohledu na strukturu, zázemí a financích. Což je pak často příčinou toho zklamání, který na konci může bejt. Takže je důležitý kvalitní zadání, pracovní pomůcky a podpora organizace. A pak je to rozhodně spolupráce, protože někdy vám může organizace důvěřovat, ale nespolupracujou. Takže je podstatná spolupráce všech stran. Ve spoustě věcíh by se business mohl učit od neziskovek.

29. I: *Například?*

30. G: Hlavně, co se týče personalistiky, že korporát obsazuje do těch pozic pořád stejný lidi a teď nerozdělují na muže a ženy, ale spíš jsou to pořád lidi, který bojujou za svojí kariéru, prosazují sebe, svoje ego a neslyší to okolí a je to vlastně nakonec na úkor tý společnosti, ve který pracujou. Tam je to bohužel takhle nastavený. Ale nemyslím si, že to nejde změnit, pokud by si řekla nějaká osvícená firma, že chce mít určitý typ lidí v managementu, tak je to pomocí „ejč ár“ snadný, je nabrat a pak by to třeba fungovalo. Jinak jsem taky slyšel o modelu, kdy manažeři vůbec neexistujou a všichni zaměstnanci mají podíl na vedení firmy, každej má na starosti finanční řízení, personální řízení toho svýho úseku a navzájem spolupracujou, kdy má každej svojí zodpovědnost. Což mi přišlo jako dobrej koncept. Protože mě v tom korporátu vadily ty manažeři, který si honili svoje trika a ukazovali, jak jsou důležitý, přestože tam byli k ničemu. Některý samozřejmě taky ne. A ty lidi jsou hlavně strašně drahý, říká se, že sedmdesát procent nákladů firmy jsou manažerský výdaje a třicet procent jsou ty opravdový lidi, co něco udělali. Což je hroznej model. Prostě bych poslal lidi z neziskovek do korporátu, ať jim ukážou, jak se dělá spolupráce. A naopak, manažery do neziskovek, aby se naučili naslouchat a naučili se dovednosti jak řídit nejen korporát, ale i tu neziskovku. To je jako když člověk posiluje a posiluje jen jednu část, tak má třeba velký bicáky, ale zbytek těla je hrozně slabej a prostě neobstojí a ty bicáky taky nevyrostou jako kdyby posiloval celý tělo. Takže, když je někdo dobrej manažer v tom korporátu, tak má ty bicáky, ale kdyby ukázal, že je i dobrej manažer v neziskovce, tak dokáže, že má i to břicho a záda a tím je komplexní člověk a tím dokáže přinést v různých situacích různá řešení a učit se koukat z jiného pohledu.

31. I: *Jak myslíte, že by business přikal lidi z nezisku?*

32. G: Oni by je přijali blbě asi by tam ty lidi nevydrželi. Ale ten efekt by to mělo a rozvířilo to prostředí. Ale taky si myslím, že to je i o velikosti. Sám mám zkušenosti z menší firmy, kde to bylo trochu podobný. Ty lokty tam byly taky, ale co se týče efektivity, tak to bylo mnohem lepší.

33. I: *Tak můžete třeba Vy osobně přinést zkušenosti z nezisku do korporátu!*

34. M: Určitě to chci zkusit, jsem sám zvědavý, jak se na to budou tvářit. Pokud se mi to podaří, budu rád, pokud ne, tak půjdu o dům dál.
35. I: *Tak hodně štěstí!*

ROZHOVOR S MANAŽEREM ORGANIZACE ALFA, 30.9.13

1. I : *Nazačátek bych se Vás ráda zeptala, co vedlo vaší organizaci k realizaci projektu RJ?*
2. M: My jsme napsali projekt, kde jsou jasné podmínky grantového řízení. Ten projekt oni (Nadace Vodafone, pozn. výzkumníka) zveřejnili a na něj se hlásí lidi, nebo máte někoho, s kým do projektu chcete jít a utvoříte pár. No a na náš projekt se přihlásilo asi 6 nebo 7 uchazečů – byznys partnerů. My jsme pak udělali klasické výběrové řízení, ale neměli jsme na to moc času, tak jsme to udělali na základě výběru z životopisů. S Karlem jsme si dali schůzku, na té jsme si řekli, jak tomu projektu rozumíme. Pak se sešel Karel s šéfem kavárny, ten si řekl, co by tak zhruba potřeboval. Ta dvojice (grantista a neziskovka) se dali dohromady víceméně jako nějaká seznamka.
3. I: *takže jste se před tím neznali?*
4. M: Ne, vůbec. Ale Karel o nás věděl.
5. I: *Dobře, takže jste se dali dohromady a jak začala jeho adaptace? Odlišoval se proces adaptace grantisty nějak od adaptace běžného pracovníka?*
6. M: Jako já si nemyslím, že by u nás probíhala adaptace jinak, my máme celkem dobře propracovaný systém zaučování nových lidí, který se vztahuje na lidi od přímé péče i na lidi z managementu, s tím, že máme pravidla, jak mají být ty lidi zaučeny. A tuhle podmínku jsme si dali i s Karlem a tím pádem to fungovalo. My jsme řekli, promiň, my ti věříme, že jseš odborník, ale u nás se začíná od píky.
7. I: *Takže v tomhle ohledu se ta adaptace neodlišovala téměř vůbec?*
8. M: Já myslím, že fakt ne. Že bylo až obdivuhodný, jak byl vnímavý. Pokládal za přirozený vědět, kdo je naše cílová skupina a vědět, co my děláme.
9. I: *Takže ani neměl žádné námitky?*
10. M: Ne, kývnul na to. Neřekl, prosimtě, na ten rok se nebudeme zdržovat nějakým zaučením.
11. I: *Takže ty začátky probíhali úplně hladce?*
12. M: No, myslím, že ho trochu zarazilo to, kolik máme porad a jak dlouho se na nich zdržujem a o čem všem se radíme. A jak je ten náš styl řízení decentralizovanější a konsensuální. Takže na to narazil a dal nám zpětnou vazbu, jakože tohle je fakt moc (smích), ale že to má nějaký výhody. Byl z toho trochu rozpačitej. Přišlo mu, že je to moc času. Ale neřikal to tak – tohle tak nedělejte, ale zamýšlel se nad tím konstruktivně, jakože jo, je to cesta, má klady a zápory.
13. I: *Co Vás třeba překvapilo na té spolupráci s ním.*
14. M: Noo, co nás překvapilo (zamýšlí se), jak tu organizaci dobře pochopil, což se třeba často nestalo jako u lidí z oboru, taky přinášel spoustu konstruktivních věcí.
15. I: *Čím myslíte, že to asi bylo?*
16. M: Těžko říct (váhá), to by Vám řekl asi více Karel. Ale určitě je podstatný si dobře vybrat, protože s tím člověkem trávíte celý rok, což není málo, že jo. Jako že, dali jsme si záležet asi (odpovídá nejistě). Určitě osobnostně jsme si sedli. Mě teď nic dalšího nenapadá.

17. I: *Co Vám bylo třeba příjemné na spolupráci s Karlem?*
18. M: No, určitě to, s jakým nasazením do toho šel, protože měl fakt velký drajv. Což jako v neziskovce tohle lidi dělaj, že jo (říká samozřejmě), ale to mě trochu příjemně překvapilo.
19. I: *Na čem jsou podle Vás silné stránky této spolupráce?*
20. M: Já myslím, že důležité je to, být v kontaktu. Přínosem bylo to, že zavedl způsob spolupráce, kdy se setkáváme průběžně na individuálních schůzkách a průběžně se informujeme. Což jsme neměli a tohle mě přišlo fajn. To hodnotím jako silnou stránku, která udržuje spolupráci živou. Komunikovat.
21. I: *Řešili jste během spolupráce nějaké konflikty?*
22. M: No(odpovídá váhavě), my jsme to měli poměrně komplikovaný, protože jsme neziskovka, která spolupracuje se soukromníkem a ten soukromník provozuje restauraci pod naší hlavičkou a má svůj cíl, mít kvalitní restauraci, která by uplatňovala sociální principy a zaměstnávala lidi s handicapem. Takže Karel měl vlastně dva partnery, a musel se domlouvat nejen s neziskovkou, ale i s vedoucím restaurace. Takže jsme řešili, že s tím naším partnerem nejsme úplně v dobrém kontaktu. Dali jsme si otázku, jestli se vzájemně respektujeme, jestli naše zájmy nejsou příliš protichůdné. V tomhle případě to prostě hodně naráželo a také v tom bylo Karlovo zklamání. Ve dvou se prostě domluvíte snáz, než ve třech. Karel musel jednat nejen s neziskovkou, ale i s dalším subjektem, jehož jsme součástí.
23. I: *Jak jste to řešili?*
24. M: Snažili jsme se sladit tu komunikaci.
25. I: *Co si myslíte, že jste udělali dobře pro hladkou adaptaci Karla? Co fungovalo?*
26. M: Myslím, že opravdu pomáhalo to, že byl součástí týmu a nebyl jako externista zvlášť. Sice jako v té roli je, že je tu na rok a že je náš konzultant a není úplně zatažen do organizace. Ale to vědomí, že je jedním z nás je moc důležitý. Sami jsme se o tom bavili se supervizorkou. Tím, že byl součástí týmu, tak s náma mohl sdílet. Díky tomu na něj nikdo nekoukal, že je to ten adoptovaný synovec na rok (smích).
27. I: *Takže se s vámi účastnil všech procesů v organizaci?*
29. M: Jo jo, stal se součástí vedení, součástí supervize, všech porad, které pro něj byly milé i nemilé.
30. I: *Takže nenastali nějaké nedorozumění během těch procesů? Kromě dlouhých porad, jak už jste zmiňovala?*
31. M: Určitě tam padl střet v tom, že Karel potřeboval vědět, jestli je tady jen jako manažer, nebo i ta exekutiva. Za chvíli narazil na to, že u nás tu exekutivu nemohl kdo udělat. Takže nevěděl, že nemáme tak velkej tým lidí. Kdyby měl realizační tým, tak dokáže spoustu věcí i za ten krátký čas, ale on ho nemá a ještě naráží na překážky.
32. I: *Můžete uvést příklad?*
33. M: Například jsme tu měli rekonstrukci a bylo na něm (zdůrazňuje), aby jednal s dodavatelem. On byl ten, kdo vybíral dlaždičky a on musel dohlédnout na dělníky. Jako byl to trochu extrémní příklad, ale takhle to u nás chodí. Nebo bylo nutný pořídit počítač, tak jako dojde si, vyber si, kup si, nech si ho proplatit z pokladny. Není to tak, že ti přivezou PC a nainstalujou ti ho. My to fakt děláme sami.

Neziskovka vlastně všechny tyhle věci řeší nějakou svépomocí a v korporátu je o tyhle věci postaráno, uklizeno...když odcházíme, tak vypneme topení a tiskárnu a počítače...

34. I: *A jak tyhle drobnosti Karel přijal?*

35. M: Tak byl to nezvyk, ale přijal to dobře.

36. I: *Jak se ten proces adaptace měnil v průběhu času?*

37. M: No, řekla bych, že ten rok je vlastně celkem málo času na adaptaci. Kdybychom na to měli více času, nechali bychom Karla více mapovat prostředí, diagnostikovat a zjišťovat naše potřeby. Takhle neměl šanci tolik proniknout ke všem lidem v organizaci, nepoznal ty vztahy do hloubky.

38. I: *Jak podle Vás zapadnul Karel do kolektivu?*

39. M: No, do kolektivu neziskovky úplně skvěle. Na začátku jsme měli vánoční večírek a to byl vlastně takový iniciační rituál, takže přišel seznámit se s lidma z organizace v neformální atmosféře, kde jsme ho přijali, což muselo být pro Karla celkem velké úsilí, jakože přijít do organizace, kde nikoho nezná na vánoční večírek, kde se všichni znají a vy nikoho neznáte.

40. I: *Projevovalo se nějak, že je Karel z tržní sféry?*

41. M: hmm(přemýšlí), asi v přístupu k řešení problémů.

42. I: *A jak se to projevovalo?*

43. M: Určitě věcností a časovosti řešení, protože nám to trvá déle a on přinášel takový rychlejší a svižnější přístup. Nutil nás přemýšlet měřitelněji. V důkazech a faktech. Takový větší tah na branku, zacílenost. Což se mi moc líbilo, tím jak je ten projekt krátký, tak se toho dá hodně zvládnout.

44. I: *Chtěla by jste ještě něco k vaší spolupráci s Karlem dodat?*

45. M: Myslím, že je to hodně o očekáváníích, každý do toho vstupuje s nějakým očekáváním. Karel měl taky určitě větší očekávání, s čím vším pohne, ale když zjistil, že bude muset být manažerem i vykonavatelem a že jsou na to omezené prachy, tak narážel. Na to, že jsme limitovaný finančně a že on bude muset být ten vykonavatel, který např. předělá interiéry. A ne, že jen něco zadá. A kromě toho my jsme měli taky střet kultur s partnerem, který je OSVČ, takže udělal i spoustu věcí, abychom se vzájemně dohodli a to je něco, co vlastně moc nezměříte, že jo.

46. I: *Máte tedy nějaké univerzální doporučení tak, aby ta spolupráce fungovala?*

47.M: Určitě toho člověka zaučit podle systému organizace, udělat toho člověka součástí organizace, nevyčleňovat ho, aby stál stranou jako nějaký satelit. Nevnímat to tak, že je to člověk jen na rok, ale být vůči němu otevřený.

48. I: *Tak to je ode mě všechno, moc Vám děkuji za vstřícnost a za Váš čas.*

PŘÍLOHA Č.5

Nejdůležitější podmínky programu Rok jinak

- Projekt musí být realizován v registrované nestátní neziskové organizaci se sídlem v České republice. Je možná i realizace projektu v zahraničí pro českou neziskovou organizaci.
- Nezisková organizace, v níž je projekt realizován, musí vykonávat společensky prospěšnou činnost, která má doložitelné výsledky, a transparentní financování.
- Uchazeči musí být v době podání žádosti alespoň 18 let; musí mít za sebou prokazatelnou pracovní zkušenost (program není určen čerstvým absolventům).
- Uchazeč v době podání žádosti nesmí být déle než 3 měsíce nezaměstnaný.
- Uchazeč musí být po dobu realizace projektu zaměstnán v dané neziskové organizaci na plný pracovní úvazek.
- Uchazeč nesmí v období jednoho roku před podáním přihlášky pracovat v neziskovém sektoru v placené pozici (ani jako zaměstnanec, ani jako OSVČ); dobrovolná práce pro neziskovou organizaci je ale výhodou.

Součástí přihlášky jsou i podklady pro výpočet mzdy – Prohlášení poplatníka daně za dané období, nebo poslední Daňové přiznání.

Podoba programu

- Uchazeč (odborník z jiného než neziskového sektoru) si může vybrat jakoukoli neziskovou organizaci, anebo naopak, společně pak připraví projekt a podají žádost o grant v programu Rok jinak.
- Uzávěrka programu je vždy v září. V roce 2013 proběhl již 6. ročník tohoto programu.
- V rámci grantového řízení budou vybráni úspěšní uchazeči; těmto bude umožněna realizace podaného projektu.
- Nadace Vodafone bude prostřednictvím neziskové organizace hradit formou grantu měsíční mzdu vítězných uchazečů (výše mzdy je počítána z průměrného příjmu za poslední kalendářní rok).

- Nadace Vodafone hradí i provozní náklady spojené s efektivní činností v nové roli (např. mobilní telefon, počítač, cestovné apod.) do maximální výše 50 000 Kč/rok.

Základní předpoklady pro vstup do programu

- motivace, vklad a důvěryhodnost neziskové organizace
- nadšení, odbornost a zkušenosti kandidáta relevantní pro potřeby neziskové organizace
- dlouhodobý přínos projektu pro danou neziskovou organizaci a celou společnost
- potenciál k přenosu know-how - je na koho jej přenášet? udrží se v organizaci?
- realistický harmonogram a seznam aktivit
- kvantifikované cíle s jasným dopadem na cílovou skupinu

PŘÍLOHA Č. 6

FORMULÁŘ ŽÁDOSTI **ROK JINAK**

UCHAZEČ:

Jméno:			
Adresa:			
Email:		Telefon:	
Datum narození:			
Současné zaměstnání:			

Pozn.: *Nezapomeňte přiložit Váš životopis.*

NEZISKOVÁ ORGANIZACE:

Název:			
Právní statut:			
Adresa:			
Registrace:			
IČO		WWW stránky:	
Datum vzniku:		Datum zahájení činnosti:	
Statutární zástupce:			
Počet zaměstnanců:		Počet dlouhodobých	

(přepočteno na celé úvazky, včetně OSVČ)		dobrovolníků (předchozí rok):	
Poslání organizace: max. 5 řádek			
Popis činnosti: (kvantifikujte výstupy za poslední rok) max. 6 řádek			
Rozpočet v předchozím roce	Příjmy:		Výdaje: <input type="text"/>
Žádali jste v minulosti o grant Nadace Vodafone? (ve kterém grantovém programu, ve kterém roce a s jakým výsledkem)			

Pozn.:

Nezapomeňte

přiložit

výroční

zprávu.

PROJEKT (VYPLŇUJE SPOLEČNĚ UCHAZEČ A NEZISKOVÁ ORGANIZACE):

Název projektu	
Hlavní cíl projektu: Co je hlavním cílem projektu? Jaký bude výsledek projektu, který chcete společně realizovat?	
Dílčí cíle projektu: Jaké další cíle – milníky – budete muset naplnit, jaké kroky učinit, abyste dosáhli celkového cíle projektu? Uveďte v bodech.	
Harmonogram projektu: Popište v návaznosti na dílčí cíle.	
Jaká bude role uchazeče v organizaci a v projektu?	
Jaké nové znalosti a dovednosti uchazeč organizaci přináší?	
Kdo v organizaci má potenciál osvojit si od uchazeče know-how? Jak?	
Na co je program primárně zaměřen? (označte)	(i) podpora řízení/procesů, (ii) tvorba nového produktu/služby, (iii) rozšíření financování služeb NNO, (iv) marketing a PR, (v) ostatní – specifikujte:
Proč bychom měli podpořit právě tento projekt?	
Jak jste se navzájem našli (NNO a uchazeč)?	
Podrobný popis projektu: max. 2 strany	

JÁ A ROK JINAK (VYPLŇUJE UCHAZEČ):

Proč jste se rozhodl/a přihlásit do Roku jinak?	
Proč s touto organizací?	
Jak dlouho tuto organizaci znáte? Spolupracovali jste v minulosti?	
Máte předchozí zkušenosti z neziskového sektoru? Pokud ano, uveďte v jaké pozici (např. jako konzultant/ka, dobrovolník/ice, zaměstnanec, člen/ka správní rady) a v jaké organizaci.	
Co konkrétně chcete pro neziskovou organizaci vytvořit? Co po vás v organizaci zůstane?	
Co od Roku jinak očekáváte? (po profesní i osobní stránce)	
Čeho se naopak obáváte?	

MY A ROK JINAK (VYPLŇUJE NEZISKOVÁ ORGANIZACE):

Proč jste se rozhodli přihlásit do Roku jinak?	
Jak tento projekt prospěje Vaší organizaci?	
Jak váš projekt přispěje k udržitelnosti práce vaší organizace?	
Jak tento projekt zapadá do strategie a činnosti vaší organizace?	

ROZPOČET:

Kategorie nákladů	Kalkulace nákladů
I. Osobní náklady ve výši <u>roční superhrubé mzdy</u> (nebo ekvivalentu u OSVČ)	
II. Materiálové náklady (max. do výše 50 000 Kč)	
CELKEM	
100 %	

Pozn.: V případě potřeby do tabulky vložte další řádky.

PROHLÁŠENÍ UCHAZEČE:

Prohlašuji, že

- jsem v uplynulém roce nepobíral plat ani jsem nedostal odměnu za práci pro neziskovou organizaci;
- nejsem nezaměstnaný/á déle než 3 měsíce v době podání žádosti;
- jsem schopný/á doložit výši svého příjmu za uplynulého půl roku;
- mé zkušenosti a kvalifikace odpovídají informacím uvedeným v příloženém životopise;
- všechny mnou poskytnuté informace v této žádosti i v příloženém životopise jsou pravdivé.

Souhlasím se zařazením veškerých údajů z formuláře žádosti o grant, projektu a příložených příloh do informační databáze přístupné veřejnosti. Osobní data budou chráněna v souladu se zněním zákona č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů.

Jméno a příjmení uchazeče o nadační příspěvek v rámci projektu Rok jinak:	
---	--

Adresa:		Funkce:	
---------	--	---------	--

Podpis:

PROHLÁŠENÍ ZÁSTUPCE NEZISKOVÉ ORGANIZACE:

Prohlašuji, že jsem seznámen a plně podporuji uskutečnění projektu ve znění uvedeném ve formuláři. Představitel naší organizace se spolupodílel na formulaci projektového záměru.

Jméno a příjmení statutárního zástupce organizace*:	
---	--

Adresa:		Funkce:	
---------	--	---------	--

Podpis:

* Žádost může podepsat také ředitel na základě plné moci udělené statutárním orgánem.

Datum:

Razítko organizace

