

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti



Bc. Denisa Valentová

**Dopady programu Rok jinak na vztah jeho absolventů
k organizacím občanského sektoru**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 24. června 2016

.....

Bc. Denisa Valentová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své práce za věcné připomínky, všem absolventům Roku jinak, kteří si na rozhovory našli čas a svojí rodině a přátelům za podporu.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá dopady programu Rok jinak Nadace Vodafone na vztah jeho absolventů vůči organizacím občanského sektoru. Práce se skládá se tří hlavních částí. První část je věnována teoretickému zakotvení pojmů občanský sektor, organizacím občanského sektoru, vymezením ziskového sektoru, spolupráce mezi sektory, hodnoty a motivace zaměstnanců v občanském sektoru a řízení lidských zdrojů v občanském sektoru. Druhá část je zaměřena na metodologii výzkumu, analýze dat a popisu aktivit Nadace Vodafone a programu Rok jinak. V závěrečné části jsou prezentovány výsledky výzkumu.

Výzkum je zaměřen na samotné absolventy programu Rok jinak a na to, zda jsou nadále i po skončení programu aktivní v občanském sektoru. Pozornost je věnována specifikům, se kterými se během Roku jinak setkali a díky kterým se změnil jejich pohled na občanský sektor.

S ohledem na výzkumné otázky byl zvolen kvalitativní výzkum a jako výzkumná metoda byla zvolena metoda polostrukturovaných hloubkových rozhovorů.

Klíčová slova: neziskový sektor, občanský sektor, organizace občanského sektoru, motivace, Rok jinak

Abstract

The thesis is focused on impacts of the program World of Difference on the relationship of its graduates to the organizations of the civil sector. This paper consists of three main parts. The first one describes the theoretical definitions of the concepts connected with civil sector, organizations of the civil sector, business sector, cooperation between the sectors, values and motivation of the employees in the civil sector and management of Human Resources in civil sector. The second part is focused on methodology of the research, data analysis and the activities of the Vodafone Foundation and the program World of Difference. There are presented the outcomes of the research in the last part.

The research is focused on the graduates of the program World of Difference and the fact if they remain in the civil sector after finishing the program. The research is focused on the specifics which they had to meet during the program and if they changed their opinion about the civil sector.

According to the research questions, I chose the qualitative research and used methods of semi-structured in-depth interviews.

Key words: non-profit sector, civil sector, non-for-profit organizations, motivation, World of Difference

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická část	3
1.1 Neziskový sektor	4
1.2 Vymezení sektorů na poli národního hospodářství	5
1.3 Vymezení občanského sektoru – mezi státem, trhem a komunitou	8
1.4 Terminologie spojená s pojmem občanský sektor.....	10
1.5 Organizace občanského sektoru	12
1.5.1 Základní typologie organizací občanské společnosti v ČR.....	13
1.5.2 Funkce OOS	18
1.5.3 Specifika fungování organizací občanského sektoru	19
1.5.4 Současné trendy v občanském sektoru.....	20
1.6 Ziskový sektor	23
1.7 Typy spolupráce mezi občanským a ziskovým sektorem	25
1.7.1 Corporate Social Responsibility.....	27
1.7.2 Příbuzné koncepty CSR	30
1.7.3 CSR v České republice.....	32
1.8 Hodnoty a motivace zaměstnanců v občanském sektoru	33
1.8.1 Motivace z pohledu vybraných teorií.....	33
1.9 Řízení lidských zdrojů v soukromém neziskovém sektoru	36
1.9.1 Specifické pracovní pozice v OOS.....	37
1.9.2 Vedoucí pracovník organizace občanského sektoru	39
1.9.3 Práce v organizaci občanského sektoru jako druhá kariéra.....	41
1.10 Shrnutí teoretické části	43
2 Empirická část.....	44
2.1 Metodologie.....	44
2.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	44
2.3 Kvalitativní výzkum	46
2.3.1 Sběr dat.....	47
2.4 Analýza dat	52
2.4.1 Výsledky.....	52
2.4.2 Jsou absolventi Roku jinak aktivní nadále v některé neziskové organizaci?.....	53

2.4.3	Jaká byla jejich zkušenost s neziskovým sektorem předtím, než se rozhodli jít do Roku jinak?	55
2.4.4	Jak vnímají absolventi po uběhnutí Roku jinak neziskový sektor?	59
2.5	Nadace Vodafone Česká republika.....	67
2.5.1	Program Rok jinak	68
3	Výsledky a diskuze	71
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury a zdrojů	77
	Literatura	77
	Analyzované dokumenty	80
	Webové stránky	80
	Rozhovory	80
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam zkratek	81

Úvod

V diplomové práci se věnuji tématu dopadu programu Rok jinak Nadace Vodafone na rozvoj organizací občanské společnosti v České republice. Tento program zajišťuje firemní Nadace Vodafone, která si mimo jiné klade za cíl „rozvoj občanské společnosti skrze budování kapacity a know-how neziskových organizací“. (Nadace Vodafone, 2016: 4) K tomuto cíli ji má sloužit program Rok jinak, který umožňuje profesionálům ze ziskového prostředí a státní správy strávit jeden rok ve vybrané neziskové organizaci. Tento program je unikátní v tom, že k rozvoji organizací nepřispívá tak, jak si možná u firemní nadace v typickém případě představíme, ale podporuje profesionály, aby věnovali svůj čas a schopnosti organizaci (resp. projektu), který si sami zvolí.

Zatímco současná diskuze se zabývá profesionalizací a komercializací neziskového sektoru, v této práci se zabývám absolventy RJ po skončení programu. Zajímám se o to, zda jsou i po skončení svého „roku jinak“ nadále aktivní v neziskovém sektoru a zda se tedy daří naplňovat cíle programu z dlouhodobého hlediska. Indická odnož Nadace Vodafone jde ještě dál a sama absolventy podporuje v tom, aby byli v neziskovém sektoru nadále aktivní i po skončení programu. Nadace vytvořila jakýsi buddy systém, kdy úspěšní absolventi mohou mentorovat případným zájemcům o program nebo těm, kteří jsou na začátku. Na oplátku mají tito ambasadoři možnost zůstat nadále zapojení do těch sociálních témat, která je zajímají. (Sana, 2015) V případě české Nadace Vodafone tomu tak není, absolventy podporují jedině formou finanční podpory, pokud o ní v rámci některých jejích projektů zažádají. (Šplíchalová, 2016) Veškerá tíha rozhodnutí týkající se jejich dalšího působení v neziskovém sektoru je tedy jen a pouze na samotných absolventech.

Cílem teoretické části je definovat neziskový a ziskový sektor v České republice. První kapitulu tedy věnuji vymezení neziskového sektoru na poli národního hospodářství, následně se věnuji terminologii spojené s neziskovým sektorem v České republice a kapitulu také věnuji vymezení organizací občanské společnosti. Dále vymezuji ziskový sektor a typy spolupráce mezi trhem a neziskovým sektorem. Následuje kapitola věnovaná motivaci zaměstnanců v neziskovém sektoru a specifikům řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.

V metodologické části popisují metodologická východiska. Nejprve představím základní cíl výzkumu spolu s výzkumnou otázkou a poté se zaměřím na metodologický postup. V rámci této části popíši a zdůvodním výběr kvalitativního výzkumu. Závěr metodologické části je věnován popisu vlastního výzkumu a postupům, které jsem v rámci výzkumu realizovala.

Dále se v práci soustřeďuji na popis programu Rok jinak a Nadaci Vodafone Česká republika. Na základě rozhovorů s absolventy programu RJ jsem se pokusila zmapovat dopady programu na vztah jeho absolventů vůči organizacím občanského sektoru. Závěr práce je věnován shrnutí interpretace dat a diskuzi.

Teoretická část

V teoretické části diplomové práce se zaměřím na vymezení pojmů občanského sektoru a trhu, které jsou spojené s tématem celé práce. Nejprve vymezím oba sektory na poli národního hospodářství a poté se podrobněji věnuji občanskému sektoru, jeho vymezení a také jeho organizacím. Věnuji se základní typologii organizací občanské společnosti v České republice, jejich funkci ve společnosti a také jejich specifickým co se týče jejich fungování. Pozastavím se i nad současnými trendy, se kterými se občanský sektor v ČR potýká. V další části teoretická práce se naopak věnuji ziskovému sektoru, jeho vymezení a forem spolupráce s občanským sektorem. Teoretická část je zakončena kapitolou věnovanou motivaci zaměstnanců v občanském sektoru a řízení lidských zdrojů v občanském sektoru.

Hned v úvodu bych se chtěla pozastavit nad terminologickou nepřesností pojmu neziskový sektor. Této problematice jsem věnovala jednu kapitolu, ve které blíže vysvětluji důvody, proč jsem se rozhodla v teoretické části této práce používat pojem občanský sektor, který je pozitivně vymezen a vystihuje občanskou společnost v celém jejím rozsahu. V úvodních kapitolách, kde se zabývám vymezení sektorů na poli národního hospodářství, jsem ale považovala za vhodné pojem neziskový sektor použít.

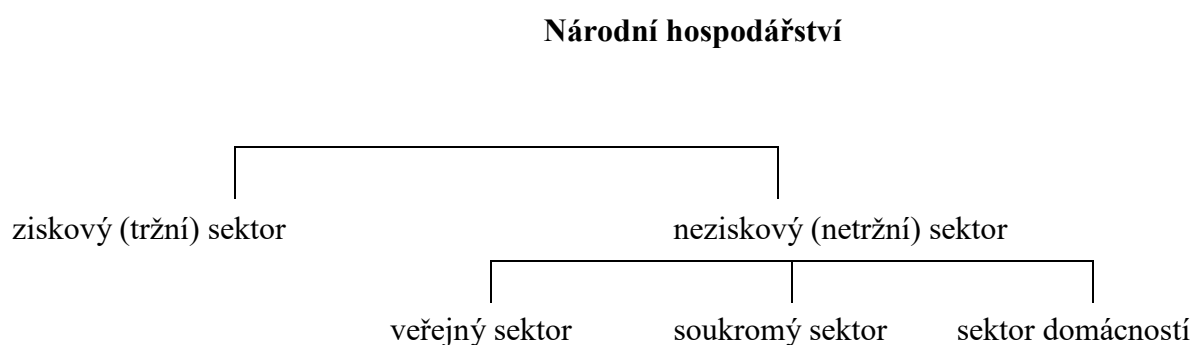
1.1 Neziskový sektor

V této části diplomové práce se zaměřím na teoretické vymezení pojmu neziskový sektor. Historie neziskového sektoru v České republice je poměrně bohatá a sahá až do středověku. Historie organizací neziskového sektoru je úzce ovlivněna církví, církevními řády a jejich charitativní činností spojenou s křesťanskou dobročinností. Dalším typem spolků, které u nás vznikaly již ve 13. století, byly cechy, ve kterých bylo členství povinné na základě vykonávané profese (Bačuvčík, 2011)

K rozvoji sdružování došlo během osvícenství v 18. století. „K ideálům osvícenství patřila kromě volného sdružování také potřeba obecného prospěchu, vzdělávání, zlepšování duchovního stavu lidstva a schopností lidského poznání.“ (Bačuvčík, 2011: 35) V 19. století vznikaly nejstarší spolky a po roce 1860 se začíná formovat občanská společnost. Největší rozmach nastal v období samostatného Československa až do okupace během druhé světové války, tj. mezi lety 1918 až 1938, kdy byla činnost spolků omezena. K výraznému útlumu pak došlo po roce 1948 až do roku 1989, kdy u nás nastává nová etapa ve vývoji občanského sektoru.

1.2 Vymezení sektorů na poli národního hospodářství

V této kapitole se zaměřím na vymezení pojmu neziskového sektoru. Neziskový sektor působí na poli národního hospodářství vedle ziskového (tržního) sektoru. Neziskový, tj. netržní sektor v sobě zahrnuje širší oblast než pouze nestátní neziskové organizace, pro jednodušší orientaci přikládám stručné schéma (obrázek č. 1), na kterém je znázorněno národní hospodářství podle principu financování.



Obrázek 1 rozdělení národního hospodářství

Zdroj: Rektořík, 2010: 13

Ziskový (tržní) sektor zahrnuje ty subjekty národního hospodářství, jejichž cílem je vytváření zisku. Činnost subjektů je zajištěna z prodeje statků, které produkují nebo distribuují za tržní cenu. Ta vzniká na základě optimalizace vztahu nabídky a poptávky na trhu.

Cílem subjektů *neziskového (netržního) sektoru* není finanční zisk, ale dosažení užitku zpravidla ve formě veřejné služby. Tato odlišnost představuje základní rozlišovací znak pro zařazení jednotlivých subjektů národního hospodářství do ziskového nebo neziskového sektoru. Subjekty fungující v rámci neziskového sektoru získávají finance na zajištění své činnosti skrz přerozdělovací procesy, vícezdrojovým financováním nebo i vlastní činností (sektor domácností).

- *Neziskový veřejný sektor* (dále jen veřejný sektor) je financován z veřejných financí a podléhá veřejné kontrole. Je řízen a spravován

veřejnou správou, rozhoduje na základě veřejné volby a jeho cílem je poskytování veřejné služby.

- *Neziskový soukromý sektor (také třetí sektor)* zahrnuje ty subjekty, jejichž cílem je přímý užitek (ne zisk). Je primárně financován ze soukromých financí (kdy se zároveň příspěvek z veřejných financí nevylučuje), tj. z financí fyzických a právnických osob, které se je rozhodly vložit do předem určeného subjektu, aniž by očekávaly jejich finanční zhodnocení. V rámci této práce se budu téměř výhradně zabývat právě tímto sektorem, který zahrnuje nestátní neziskové organizace.
- *Sektor domácností* je tvořen jednotlivci, domácnostmi a dalšími neformálními skupinami a v rámci národního hospodářství hraje významnou roli svým vlivem na finanční toky a fungování trhu. Tento sektor i významným způsobem formuje občanskou společnost, která je určující pro kvalitu nestátních neziskových organizací. (Rektořík, 2010).

Dále se pozastavím nad objektivními příčinami existence veřejného sektoru. Objektivní příčiny jeho rozsahu v konkrétních podmínkách souhrnně nazýváme *selháním trhu* (a to jak makroekonomické, tak i mikroekonomické). Trh má své nezastupitelné postavení v ekonomice a prokázal své přednosti – tj. hlavně důraz na efektivitu a výkonnost. Tržní mechanismus ale v praxi selhává a ohrožuje tím efektivnost národního hospodářství. Jde o případy, které brání trhu dosahovat optimálního rozdělení zdrojů tak, aby byl maximalizován dosažitelný užitek. Selhání je způsobeno tendencemi k monopolnímu postavení výrobců a v konkurenčním boji zabraňuje tržní mechanismus dokonalé informovanosti výrobců a spotřebitelů. Trh je spjat s konkurencí, která tenduje jak k monopolizaci, tak i k polarizaci bohatství a chudoby a tím k nevyužívání zdrojů, podražování a omezování spotřeby. Tržní mechanismus má sklony k dosažení zisku v krátkodobém horizontu, tudíž je podnětný ve vztahu k ekonomickému růstu, ale už tomu tak není ve vztahu k ekonomickému rozvoji, který zahrnuje prvky kvalitativní (např. životní prostředí, etika ekonomických vztahů). Trh sám o sobě nezajišťuje potřebné množství statků a selhává i ve vztahu ke kultivaci některých složek lidského potenciálu. (Malý, Strecková, 1998)

Mikroekonomické důvody selhání trhu mají společné to, že souvisí s pokroucením či absencí tržních cen a k jejich napravení je zapotřebí jiných alokačních mechanismů, než je trh – a to vládních zásahů. Může se jednat o protimonopolní zákony na ochranu hospodářské soutěže nebo zákony zajišťující spotřebitelům pokud možno vysokou úroveň informovanosti. Veřejným řešením může být i zákaz spotřeby některých statků (např. spotřeba alkoholu a cigaret do 18 let věku) nebo naopak se může jednat o řešení formou příkazu. (Malý, Strecková, 1998)

Vládní zásahy do tržního mechanismu nemusí vždy znamenat pouze zlepšení situace v podobě efektivnějšího řešení. Naopak může dojít ke zhoršení situace a poté mluvíme o *selhání vlády*. Mezi hlavní důvody, proč vládní intervence nedosahují svých zamýšlených cílů, můžeme uvést zejména omezené relevantní informace, které má vláda k dispozici; omezenou možnost kontrolovat a řídit reakce soukromého sektoru; omezenou možnost kontroly nad byrokratickým aparátem, tj. nad částí sebe sama; a omezení vyplývající z podstaty politického procesu, kdy je politické rozhodnutí kompromisem mezi zájmy subjektů, které se na rozhodování podílejí. (Malý, Strecková, 1998)

Existuje řada dalších faktorů, které lze označit za příčiny existence veřejného sektoru, které ovlivňují i jeho strukturu a rozsah. Mezi mikroekonomické lze zařadit:

- faktory geopolitické (přírodní podmínky, umístění země na zeměkouli, apod.)
- faktory historické (způsob vzniku státu a historie jeho vývoje)
- faktory kulturně – náboženské
- faktory politické (Malý, Strecková, 1998: 58)

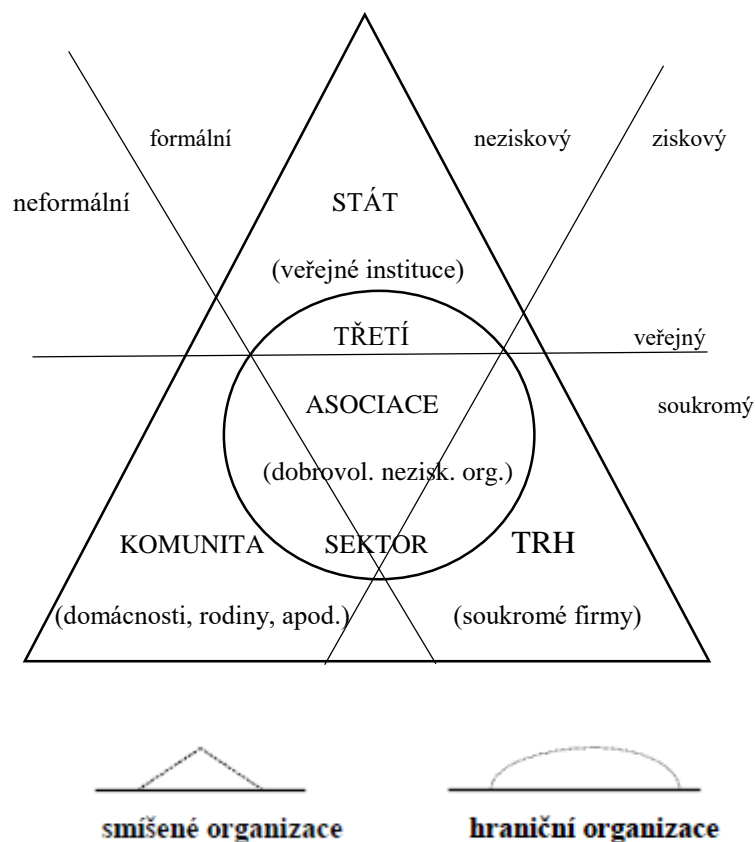
1.3 Vymezení občanského sektoru – mezi státem, trhem a komunitou

Postavení občanského sektoru na poli národního hospodářství v této kapitole popíši s pomocí Pestoffova trojúhelníku, ve kterém jsou znázorněny základní bloky, který vytváří čtyři sektory (viz. Obrázek 2). Občanský sektor vymezím ve vztahu k ostatním sektorům, kdy v rámci trojúhelníku lze zachytit charakteristické znaky občanského sektoru. Z druhé strany je třeba zmínit fakt, že dělení národního hospodářství na sektory je v podstatě umělé a subjekty jsou členěny podle ekonomického zaměření. V praxi se jednotlivé sektory prolínají a také doplňují.

Trojúhelník je tvořen třemi řezy, které dělí sektory na formální a neformální, ziskové a neziskové organizace a veřejné a soukromé organizace. V každém z vrcholů se nachází jeden ze sektorů – veřejný (tedy stát a jím zřizované subjekty), soukromý ziskový (tržní subjekty) a neziskový sektor domácností. Mezi těmito oblastmi uprostřed se nachází prostor právě pro nestátní neziskové organizace, které často hrají prostředníka mezi ostatními sektory. (Rektořík, 2010)

Pestoff kromě čtyř znázorněných sektorů umiňuje i *smíšené* a *hraniční* subjekty. Mezi *smíšené* typy ekonomických subjektů lze zařadit subjekty veřejné, neziskové, neformální; dále subjekty veřejné, ziskové a formální a subjekty soukromé, ziskové, neformální. Mezi hraniční typy lze zařadit subjekty na pomezí veřejné a soukromé sféry; neziskové a formální (nestátní neziskové organizace řízené státem); subjekty hraniční mezi formální a neformální rovinou, které jsou soukromé a neziskové; a subjekty na hranici ziskové a neziskové sféry, které jsou soukromé a formální (např. firemní nadace). (Rektořík, 2010)

Jak jsem uvedla výše, mezi jednotlivými sektory je důležité, že se vzájemně doplňují. Stát určuje pro soukromý neziskový sektor pravidla, díky kterým je kontroluje, ale i podporuje (např. formou dotací). Soukromý neziskový sektor naopak poskytuje veřejné služby tam, kde stát nestačí nebo je nezávládný poskytovat. Ziskové subjekty mohou podporovat soukromý neziskový sektor např. finančně nebo materiálně a na oplátku tak zlepšují svou pověst ve společnosti. Mezi ziskovým a neziskovým sektorem navíc nepanuje žádná konkurence, proto je možná vzájemná kooperace. (Režná, 2007)



Obrázek 2 Pestoffův trojúhelník národního hospodářství

Zdroj: Pestoff in Reškořík, 2010: 16

Nevládní neziskový sektor je tvořen soukromými neziskovými organizacemi, které jsou ale spíše označovány jako neziskové organizace. Jedná se o nepřesný překlad z anglosaského *non-for-profit organisation*¹. „V české odborné literatuře není pojem neziskové organizace jednoznačně definován a většinou vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, kde se o ní hovoří jako o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání.“ (Reškořík, 1998 in Režná 2007: 450) Více se této problematice věnuji v kapitole věnované organizacím občanského sektoru.

¹ Tedy volně přeloženo jako organizace nezaměřená na zisk.

1.4 Terminologie spojená s pojmem občanský sektor

Vzhledem k tomu, že terminologie ve spojení s občanským sektorem je poměrně různorodá a nejednoznačná, rozhodla jsem se v této kapitole vysvětlit a ukotvit termíny, které budu v diplomové práci používat.

Pro občanský sektor existuje mnoho označení a definic – např. třetí sektor, neziskový sektor, nestátní neziskový sektor. Tyto pojmy inklinují k dojmu méněcennosti nebo dokonce i nesamostatnosti, protože se jedná o negativní vymezení vůči ostatním sektorům.

Použitím pojmu neziskový sektor vzniká terminologická nepřesnost, kdy neziskové organizace nejsou zakládány za cílem vytvářet zisk, ale mnohdy ho mohou vytvářet. V angličtině je používán výstižnější pojem „*not-for-profit*“, který by se dal volně přeložit jako „nezaměřený na zisk“.

Mezi další termíny, se kterými se můžeme setkat, patří *nezávislý* nebo *dobrovolnický sektor*. Oba termíny se spíše vykytují v anglické literatuře a také se potýkají s určitými nepřesnostmi. *Dobrovolnický sektor* odkazuje na dobrovolnou pracovní sílu, kterou organizace občanské společnosti hojně využívají a mnohdy jsou na ní závislé. Je ovšem zavádějící, protože v takových organizacích může pracovat i personál za mzdu. U pojmu *nezávislý sektor* narážíme na fakt, že organizace jsou často financované a podporované státem nebo soukromými firmami, což není vztah, který by se dal u nezávislého sektoru očekávat. (Skovajsa, 2010)

Dalším označením, se kterým se můžeme setkat, je *nestátní neziskové organizace*, kdy jde především o snahu zdůraznit to, že se nejedná o státní neziskové organizace, které jsou pozůstatkem předešlého režimu v ČR. (Skovajsa, 2010)

Mezi těmito termíny používanými v ČR není téměř žádný rozdíl z obsahového hlediska. Vždy jde o snahu zvýraznit určitou dimenzi těchto organizací podle kontextu, v jakém se o nich mluví. Ve své práci jsem se rozhodla používat termín *občanský sektor a organizace občanského sektoru (dále jen OOS)*, který zdůrazňuje propojenost neziskových organizací s občanskou společností, je pozitivně vymezen a vystihuje občanskou společnost v celém jejím rozsahu. V teoretické části práce se tedy budu nadále držet tohoto termínu, ale v metodologické části jsem se rozhodla používat termín

neziskový sektor, který má delší tradici a také z důvodů, které vysvětlují v metodologické části.

1.5 Organizace občanského sektoru

Občanská společnost se dělí na dvě části – organizovanou a neorganizovanou. Do druhé jmenované lze zařadit např. veřejná shromáždění a občanské iniciativy. Pro organizovanou část občanské společnosti se používá termín organizovaná občanská společnost nebo také občanský sektor.

Organizace občanské společnosti (OOS) jsou tedy součástí organizované občanské společnosti, která je prostorem mezi rodinou, trhem a státem. Jde o tu část občanské společnosti, která je formální a tvořená organizacemi, a pro kterou se používá označení občanský sektor. Stejně tak jako pro občanský sektor, tak i samotné OOS mají mnoho označení – neziskové organizace, nestátní neziskové organizace, dobrovolné organizace... jedná se však také o nepřesné termíny a v této práci proto budu pracovat s termínem organizace občanské společnosti (kromě empirické části, kde své rozhodnutí odůvodňuji).

Po celém světě bychom našli mnoho typů OOS a v různých zemích jsou OOS i různě definované. Pro rozlišení, které organizace mezi OOS patří a které ne, vytvořili mezinárodně uznávanou definici organizací občanské společnosti v 90. letech 20. století Lester M. Salamona a Helmut K. Anheiera. Strukturálně – operacionální definice překonala nedostatky starších definic a umožnila srovnání OOS napříč zeměmi. Nejedná se o právní vymezení organizací, ale zaměřuje se na jejich uspořádání a fungování. (Anheier, 2005).

Strukturálně – operacionální definice pracuje s pěti základními principy, které musí organizace splňovat, aby byla považována za OOS:

- jde o institucionalizované organizace, jejichž činnost je dána právním rámcem dané země (tzn., že čistě neformální a dočasná shromáždění do této definice nespádají);
- mají soukromý charakter a nejsou součástí státní či veřejné správy (to ovšem neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu);
- zásada nerozdělování zisku - svůj případný zisk organizace nerozdělují mezi majitele, vedení nebo členy organizace, ale musí ho použít na podporu realizace svého poslání (tento charakteristický rys je základním odlišením od soukromého podnikání);

- jsou samosprávné a autonomní (tj. jsou schopné řídit svou vlastní činnost a nejsou ovládány zvenčí);
- jsou dobrovolné, (tj. zahrnují určitý prvek dobrovolné činnosti). (Anheier, 2005)

Podle této definice patří v České republice mezi organizace občanské společnosti tyto právní formy: nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve, občanská sdružení (podle nového občanského zákoníku spolky) ústavy a spolky, evidované právnické osoby církve a odbory. Nepatří mezi ně např. profesní komory (nesplňují bod nepovinného členství), občanské iniciativy (nejsou organizované) a nezahrnují se mezi ně politické strany. (Skovajsa, 2010)

Duben (1996) doplňuje strukturálně – operacionální definici o další čtyři znaky:

- mají věcně orientovaný cíl a zaměřují se na uspokojování specifických potřeb cílové skupině obyvatelstva,
- jejich činnost buď přímo, nebo nepřímo souvisí s rozvojem demokratických prvků a zásad ve společnosti,
- nejen že vytvářejí ekonomické hodnoty, ale i přispívají k rozvoji člověka a umožňují mu lépe a spokojeněji žít,
- ve většině případů jsou v rozvinutých demokratických státech nějakým způsobem daňově zvýhodňovány. (Duben in Režná, 2007: 451)

OOS lze dělit do různých skupin a této struktuře se budu věnovat v následující kapitole.

1.5.1 Základní typologie organizací občanské společnosti v ČR

V této podkapitole se krátce pozastavím nad základními typy organizací občanské společnosti v České republice, jejichž klasifikace vychází z legislativy ČR. První důležitý zákon po revoluci v roce 1989, který umožnil vytvoření prostoru pro občanskou společnost, byl zákon č. 83/1990 Sb., o svobodě sdružování občanů. Zákon ovšem upravoval pro soukromý neziskový sektor pouze formu občanského sdružení, což se ukázalo jako nedostatečné, a tak byl schválen zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských skupin. V následujících letech

docházelo ke schvalování dalších zákonů (např. v roce 1995 zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných organizacích) a jejich pozměňovacích úprav. (Režná, 2007)

OOS lze dělit podle různých kritérií do dalších skupin, např. *členské a nečlenské* (z hlediska členství); *servisní a advokační* (z hlediska typu převládající činnosti) nebo z hlediska prospěšnosti na *vzájemně* nebo *veřejně prospěšné*. (Anheier, 2005) Jak vyplývá z jejich názvu, posláním *veřejně prospěšných organizací* jsou takové činnosti, které uspokojují potřeby společnosti a veřejnosti. Můžeme mezi ně zařadit organizace působící v oblasti ekologie, charity, vzdělávání, ochrany památek, zdravotnictví a sociálních služeb. Posláním *vzájemně prospěšných organizací* je podpora občanů, které spojuje společný zájem (který je vůči společnosti korektní). Tyto organizace slouží zájmům svých členů a členství je také podmínkou využívání jejich služeb. Zde řadíme organizace působící v oblasti kultury, sportu, profesních zájmů, regionálního rozvoje apod. (Lukeš, Petrůj, 2008)

Z hlediska poslání a obecného zaměření organizace lze občanský sektor rozčlenit na čtyři typické okruhy:

Tabulka 1 Typologie OOS v ČR

Zdroj: Angelovská, Frič, 2009: 18

Typ sledovaného zájmu:

Typ aktivity:	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. servisní vzájemně prospěšné	2. servisní obecně prospěšné
Advokační	3. advokační vzájemně prospěšné	4. advokační obecně prospěšné

Jedná se ovšem o ideální typy, které se v praxi v takto čisté formě nevyskytují. Toto dělení ale napomáhá identifikovat příčiny vzniku a role občanského sektoru ve společnosti. (Angelovská, Frič, 2009)

Frič upozorňuje i na to, že v ČR v rámci občanského sektoru nalezneme poměrně specifické dělení a to na *staré* a *nové* OOS. *Staré* byly mnohdy založené už na začátku 20. století, přežily předchozí režim a momentálně se snaží o revitalizaci (např. Sokol).

Nové OOS vznikly po roce 1989 a z hlediska počtu rozhodně převažují. Pokud se ale podíváme na parametr členské základny, ve výrazné převaze jsou právě staré OOS. Formálně ale mezi nimi není rozdíl, ačkoliv představitelé *nových* OOS mají tendence *staré* do občanského sektoru nezahrnovat. (Angelovská, Frič, 2009)

Tabulka 2 Staré a nové neziskové organizace

Zdroj: Angelovská, Frič, 2009: 20

Typ sledovaného zájmu:

Typ aktivity:	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. staré OOS – 21% - sport, rekreace - komunitní rozvoj	2 nové OOS – 59% - charita - sociální oblast, zdraví
Advokační	3. staré OOS – 5% - odbory - profesní organizace	4. nové OOS – 15% - ekologie - ochrana lidských práv

Rektořík (2010) uvádí jako nejvhodnější dělení organizací působící v občanském sektoru do pěti skupin:

- „Neziskové soukromoprávní organizace **vzájemně prospěšné**, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
- Neziskové soukromoprávní organizace **veřejně prospěšné**, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové veřejnoprávní organizace typu **organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků** s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.
- Neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace**, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost.
- Neziskové soukromoprávní organizace typu **obchodních společností a jim podobných** (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního posláním veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.“ (Rektořík, 2010: 43)

Pokud se zaměřím na formální, tedy právní vymezení OOS zjistíme, že nabývají různých právních forem a dle strukturálně – operacionální definice mezi ně v České republice řadíme nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve, občanská sdružení (podle nového občanského zákoníku spolky) ústavy a evidované právnické osoby církve a odbory.

Nový občanský zákoník (NOZ) se zásadním způsobem dotkl fungování OOS. Nepřebírá obecně prospěšné společnosti, které nadále fungují až do svého případného zániku podle původní úpravy (zákonem č. 248/1995 Sb.). Nově občanský zákoník určuje pro poskytování obecně prospěšných služeb ústavy. Právní úprava občanských sdružení, nadací a nadačních fondů je přenesena do občanského zákoníku. Další úprava NOZ přináší status veřejné prospěšnosti, který by měl „náležet právnické osobě, která svou činností sleduje dosažení obecného blaha jako veřejně prospěšného cíle vykonáváním veřejně prospěšné činnosti nebo poskytováním veřejně prospěšné podpory za předem určených a rovných podmínek pro každého a která případný zisk ve stanoveném rozsahu použije pro výkon těch veřejně prospěšných činností nebo poskytování veřejně prospěšné podpory, pro něž je založena. (Deverová, 2009: 5-6) Právnická osoba s tímto statutem měla mít možnost žádat o různé výhody, což měl upravovat zvláštní zákon, který se nepodařilo přijmout. (Deverová, 2009)

NOZ dělí právnické osoby na *korporace* (tj. právnické osoby na bázi členské základny) a *fundace* (resp. nadace, tj. právnické osoby na bázi správy účelově vyčleněného majetku). Mezi korporace řadí spolek a mezi fundace nadace, nadační fond a ústav. Krátce se pozastavím nad každou z těchto právnických osob.

Spolek

Spolek mohou založit nejméně tři fyzické osoby za účelem společného zájmu, jeho členové neručí za dluhy spolku. Spolek vedle hlavní činnosti může vykonávat i činnost vedlejší, kterou může být výdělečná činnost. Tou si spolek pak pomáhá v podpoře financování činnosti hlavní. Významným prvkem je fakt, že zisk ze své činnosti může spolek použít pouze na zajištění své činnosti případně na správu spolku. Pokud by tomu tak nebylo a spolek by výdělečnou činnost konal jako svou činnost hlavní, může to vést až k jeho zrušení soudem. Statutární orgán je buď kolektivní

(výbor) nebo individuální (předseda), což určují stanovy. Nejvyšším orgánem je členská schůze. (Deverová, 2009) Spolky nahrazují v NOZ občanská sdružení.

Nadace

Nadaci může zakladatel založit „k trvalé službě účelu společensky nebo hospodářsky užitečném účelu.“ (Deverová, 2009: 9) Zakázaným účelem nadace je podpora politických stran a hnutí, a pokud je jejím cílem výdělečná činnost. V tom případě ji může soud i bez návrhu zrušit a nařídit likvidaci. I nadace ale mohou vykonávat výdělečnou činnost v rámci své vedlejší činnosti a za podmínky, že zisk slouží k podpoře účelu nadace. Majetek nadace se skládá z nadační jistiny a ostatního majetku nadace. Ten může nadace použít „nejen k poskytování nadačních příspěvků a úhradě nákladů na správu nadace, ale i na zajištění jiných činností směřujících k naplnění účelu nadace, tj. k realizaci vlastních nadačních programů.“ (Deverová, 2009: 10)

Nadační fond

Hlavním rozdílem mezi nadací a nadačním fondem je ten, že majetek nadačního fondu může být zcela spotřebován k účelu, pro který byl založen. Nemusí tedy splňovat kritérium trvalé výnosnosti. Z toho vyplývá, že není dán limit výše majetku nadačního fondu a investiční a podnikatelské aktivity nejsou NOZ tolik regulovány. (Deverová, 2009)

Ústav

Ústav je novou právnickou osobou a nahrazuje již nepřeжатé obecně prospěšné společnosti. „Od korporace se ústav liší tím, že jeho osobní prvek zajišťuje řízení a fungování ústavu a není nutně spojen s členstvím (takže rozhodování v něm podléhá principu hierarchie, nikoli demokracie).“ (Deverová, 2009: 12) Stejně jako u nadačního fondu můžou být i majetek ústavu zcela spotřebován. Účelem ústavu je poskytování služeb. Správní rada jmenuje a odvolává ředitele ústavu, který je statutárním orgánem.

Ústav také může provozovat jako vedlejší činnost výdělečnou činnost na podporu poskytování služeb v rámci činnosti hlavní. (Deverová, 2009)

1.5.2 Funkce OOS

Role občanského sektoru ve společnostech roste, protože nastupuje tam, kde už sociální stát nestačí a pro ziskový sektor takové příležitosti nejsou dostatečně zajímavé. Stát proto rozvoj občanského sektoru v liberálních společnostech s tržním hospodářstvím podporuje. Salmon shrnuje funkce OOS ve společnosti do pěti základních bodů (Salmon et. Al. 1999 in Angelovská, Frič, 2009):

1. Servisní funkce

OOS jsou dodavatelem služeb v takové kvalitě, které z různých důvodů nejsou organizace ostatních sektorů schopny zajistit. Jedná se hlavně o oblasti zdraví, sociální péče a vzdělávání (ve střední a východní Evropě se ale v těchto oblastech velkou mírou angažuje stát).

2. Inovační funkce

OOS často experimentují i s rizikem zkoušky neověřených postupů.

3. Funkce ochrany práv a sociální změny

OOS poskytují lidem prostor ke sdružování a prosazování společenských změn. Navíc se od nich očekává, že budou chránit své členy (a případně i jiné osoby) proti vůli státu, privátních subjektů a případně i osob porušujících platný normativní pořádek.

4. Expresivní a školící funkce

OOS jsou školou demokracie a vůdcovství. Poskytují prostor pro sebevyjádření svých členů.

5. Komunitní a demokratizační funkce

Tyto školy demokracie podporují budování sociálního kapitálu jejich členů, kteří se učí vzájemné interakce, vytvářející si důvěru a podporují procesy vzájemné interakce. Kontrolují procesy veřejného rozhodování a ovlivňují tvorbu veřejné politiky. Pomáhají uvědomovat si vlastní odpovědnost a vztah jak ke komunitě, ve které žijí, tak i k celé společnosti.

1.5.3 Specifika fungování organizací občanského sektoru

Pokud si vezmeme velikost OOS a počet poskytovaných služeb, dají se OOS porovnat s malými a středními ziskovými subjekty, ale jejich fungování je odlišné. Co se týče interních procesů, OOS se často potýkají s neefektivitou a nízkou výkonností pracovníků. Pracovníci mívají tendence výsledky a rychlost své práce brát na lehkou váhu, protože se ospravedlňují posláním OOS. V občanském sektoru organizace nekalkulují se základním kritériem ziskových subjektů a to se ziskem, který jinak říká, jak efektivně subjekt hospodaří. (Lukeš, Petrůj, 2008)

Dalším specifikem je dárcovské financování OOS a ne financování vlastními prostředky. Efektivní využití financí pak jen těžko kontrolují a distribuce financí je často na zodpovědnosti pracovníků OOS. Dalším specifikem je nedostatek odborných znalostí, které mnohdy pracovníci OOS nemají a posledním specifikem je roční plánování rozpočtu, které způsobuje to, že OOS ne vždy mohou své zdroje použít v daný moment na dané věci. (Lukeš, Petrůj, 2008)

Další specifickou oblastí ve fungování OOS je marketing a PR. Se sdělovacími prostředky se mnoho OOS již naučilo pracovat a snaží se být co nejtransparentnější ohledně informací spojených s jejich fungováním (což se například projevuje zveřejňováním výročních zpráv i v případě, kdy jim to zákon přímo neukládá). S čím mají ale OOS stále problémy je zjišťování poptávky na trhu, cost benefit analýza, identifikace všech jejich cílových skupin a následné zaměření komunikačních nástrojů na tyto skupiny. Specifikem je také vzájemná komunikace OOS, protože OOS mnohdy dobře znají svojí konkurenci a také spolu často spolupracují (na rozdíl od ziskových subjektů). Spolupráci tvoří na dvou úrovních – s organizacemi zaměřenými na podobnou činnost za účelem dalšího rozvoje a na celostátní úrovni, která jim umožňuje strategicky spolupracovat se státem. (Lukeš, Petrůj, 2008)

Organizace občanského sektoru tedy fungují ve specifickém prostředí, které ovlivňuje jejich provoz, a mnohdy společně kooperují. Konkurenční prostředí není natolik silné jako v ziskovém sektoru.

1.5.4 Současné trendy v občanském sektoru

Občanský sektor je nedílnou součástí národního hospodářství a organizace občanského sektoru mají nezastupitelnou roli v uspokojování potřeb tam, kde stát již nestačí a pro ziskový sektor tyto příležitosti nejsou dostatečně zajímavé. V posledních letech se OOS dostává velké pozornosti a jejich počet u nás narůstá. Často se ale potýkají s neefektivním řízením a neprofesionálními výsledky práce. Navíc se čím dál tím více potýkají s konkurencí na poli získávání dotací a grantů, což vede k potřebě profesionalizovat se. V této kapitole se tedy zaměřím na současné trendy v občanském sektoru v České republice.

Členství a dobrovolnictví

Občanský sektor po roce 1989 zažívá opětovný rozvoj. Počet organizací se navyšuje, ale počet členů vypovídá o naprostém opaku, protože členů ubývá, zato zaměstnanců přibývá. „Od r. 1999 se počet neziskových organizací zvýšil o polovinu, ale počet jejich členů se zmenšil o jednu třetinu.“ (Frič, s.d.: 3) Nejvíce postižené jsou organizace staré, vzájemně prospěšné.

Počet dobrovolníků je stabilní a od devadesátých let se výrazně nemění jejich počet u žádného typu OOS. Nejsilnější zastoupení mají dobrovolníci v zájmových organizacích, ve kterých jsou mnohdy i členy. (Frič, s.d.)

Profesionalizace

V odborné literatuře může mít pojem profesionalizace několik významů. První z nich popisuje proces, kdy OOS přejímají praktiky a struktury od ziskových subjektů. Druhý z nich popisuje proces, kdy OOS přejímají praktiky naopak od státní sféry a třetí zdůrazňuje technické a manažerské praktiky a systém kontrol. (Cumming, 2008) V obecném pojetí se profesionalizace nazývá „proces, během něhož určité zaměstnání nebo pracovní role, které až doposud neplatily za profesi, získávají tento atribut.“ (Petrusek, 1996: 853)

Profesionalizace v občanském sektoru je reakcí na vnější institucionální tlak. Nejčastěji se s ní pojí formalizace činností, specializace jednotlivých pozic i činností, centralizací moci a hierarchizací příkazů a kontrol. Navíc dobrovolnická práce bývá nahrazována prací profesionálů. Tyto „nové“ profesionály organizace přijímají na základě přijímacích řízení. Do organizace přináší nové strategie jednání, ale zároveň neznají poslání a činnosti organizací. Vznikají tak nejrůznější napětí mezi těmito profesionály, kteří tlačí na profesionalitu odvedených úkonů a dobrovolníky, kteří přehodnocují své časové možnosti a také kompetence plnit takové úlohy. Profesionalizace tedy z jedné strany podporuje rozvoj a růst OOS skrz efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb, ale z druhé strany vznikají uvnitř organizace napětí a vytrácí se faktor sociální – není prostor pro tvorbu sociálního kapitálu a formování občanských dovedností. (Štovíčková Jantulová, 2005)

V České republice dochází k rostoucímu trendu profesionalizace OOS, který se projevuje jak v růstu počtu zaměstnanců, tak i v zavádění manažerského nebo programového řízení. Podpora profesionalizace OOS z veřejných zdrojů v ČR stála od počátku na myšlence budování kapacit, o které OOS přišly kvůli minulému režimu, kdy občanská společnost upadala. Více než dvě třetiny nových servisních a církevních organizací zaměstnávají alespoň jednoho pracovníka, a tím se dostávají na pomyslný vrchol profesionalizace v ČR. Naopak nejméně profesionalizované jsou na stupnici staré zájmové organizace. Jak jsem uvedla výše, profesionalizace OOS se bohužel negativně podepisuje na počtu členů OOS a také na jejich schopnosti zapojit veřejnost do věcí veřejných. (Frič, s.d.)

Individualizace občanské participace

Profesionalizace občanské společnosti sebou přinesla i nový trend individualizace občanské participace, kdy Hustinx a Lammertyn mluví o nástupu tzv. reflexních dobrovolníků, kteří jsou individuálně orientovaní. To se projevuje tím, že na rozdíl od tradičních (kolektivních) dobrovolníků nejsou tolik orientováni kolektivně a na danou OOS, ale vážou se víc na konkrétní projekt, nechtějí se k OOS vázat formou členství, chtějí být motivováni dosažitelnými výsledky a dokonce vůči OOS vyvíjejí tlak na jejich flexibilitu. (Hustinx, Lammertyn in Frič, s.d.)

Setkáváme se tedy s mnoha typy nových aktivistů, např. *virtuální aktivisté*, kteří se zapojují do diskusí na internetu, *networkingují* na internetu a píšou blogy; *political consumers*, kteří o veřejných věcech rozhodují s pomocí svých peněz, tj. rozhodují se z etických důvodů co koupit (buycotting) nebo nekoupit (boycotting); *everyday makers*, kteří se snaží o politickou změnu z pohledu každodenního života. (Frič, s.d.)

Pro shrnutí tedy uvedu, že v ČR zaznamenáváme pokles tradičních zájmových organizací a to jak v počtu jejich členů, tak i dobrovolníků. Počet OOS ovšem stoupá. S nástupem nových komunikačních technologií ale zaznamenáváme nové formy individuální participace, jejíž účastníci ale nemají zájem stát se členy některé OOS. Stojíme tedy před dvěma výraznými trendy: profesionalizace OOS, díky které fungují OOS efektivněji, ale oddalují se od občanů a členů a na druhé straně individualizace, které je oddálena od OOS.

1.6 Ziskový sektor

Ziskový sektor (jinak také podnikatelský, tržní) je ta část národního hospodářství, která je financovaná z prostředků, které ziskové subjekty získaly z prodeje statků, které produkují nebo distribuují za tržní cenu. Tržní cena je tvořena na trhu v závislosti na vztahu mezi nabídkou a poptávkou. Jedná se o samoregulační systém, který je vysoce efektivní. Efektivita je založena na touze po maximalizaci zisku s co nejnižšími náklady. Hlavním cílem ziskových subjektů je tedy tvorba zisku, což je základní rozlišovací charakteristika od organizací občanského sektoru. Na trhu se ziskové subjekty mohou setkat s mnohými překážkami na cestě za maximalizací zisku a jednou z nich je konkurence. Konkurenční boj bývá hnacím motorem jak ekonomického, tak i mnohdy společenského vývoje a vede jak k i inovacím, tak i již zmíněné vysoké efektivitě, rychlé reakci a adaptaci ke změnám. Neúspěšné a neefektivní řešení jsou rychle opouštěny a nahrazovány úspěšnými a efektivními řešeními. V případech, kdy dochází k dohodám mezi výrobcí či monopolizací trhu, účinnost trhu se oslabuje a zasahuje stát s nástroji regulace trhu. V ziskovém sektoru se setkáme se soukromým vlastnictvím, kdy mají jednotlivé subjekty podobu různých soukromovlastnických subjektů (např. živnost, akciová společnost, společnost s ručením omezeným). (Malý, Strecková, 1998)

Ziskové subjekty v rámci své činnosti čelí riziku, protože zisku docílí uspokojováním potřeb zákazníků s pomocí výrobků a služeb, které distribuují skrz nabídku na trhu. Pro podnikání je charakteristické to, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál. Dále se snaží o jeho zhodnocení. Orientace na zisk by neměla zcela zakrývat společenské poslání podniku, což je služba zákazníkům a všem těm, kteří jsou s podnikem nějakým způsobem spjatí. Trh je totiž velice efektivní, ale ve společnosti existují i jiné hodnoty než jen ekonomická efektivita a trh dokonce v určitých oblastech selhává. (Potůček, 2005)

Pokud se na trh nedíváme jen přes optiku ekonomické efektivity, vyvstávají otázky ohledně jeho selhání v několika oblastech. Trh selhává v otázce distributivní spravedlnosti a jen velmi omezeně snižuje nerovnosti v rozdělování statků. Trh se orientuje na krátkodobý časový horizont a tenduje k polarizaci bohatství a chudoby a monopolizaci. Mezi další oblasti, ve kterých trh selhává, řadíme ochranu institucionálních hodnot, lidské důstojnosti a udržitelný způsob života. Nedokonalé tržní

prostředí vytváří další selhání trhu. Mluvíme hlavně o nedostatečné a neregulované konkurenci na trhu, informační asymetrii mezi prodávajícími a kupujícími a existencí veřejných statků. (Potůček, 2005)

Podnikání je v České republice upraveno obchodním zákoníkem (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který definuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“. Podnikatele může být fyzická i právnická osoba, která získala živnostenské oprávnění podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). (Synek, 2002)

Ziskové subjekty můžeme dělit podle jejich společných znaků do několika skupin. Mezi základní dělení patří charakteristiky:

- podle právní formy vlastnictví (podniky jednotlivce – živnosti; osobní společnosti – veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti; kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstva),
- podle sektorů (primární, sekundární, terciální),
- podle odvětví (zemědělství, průmysl, sektor služeb),
- podle velikosti (malé, střední a velké),
- podle typu výroby (hromadná, sériová, kusová výroba). (Synek, 2002)

1.7 Typy spolupráce mezi občanským a ziskovým sektorem

Trh, stát a občanská společnost se často zkoumají jako samostatné jednotky, ale ve skutečnosti se navzájem ovlivňují a v ideálním případě i doplňují. Na úrovni spolupráce mezi státem a občanským sektorem je spolupráce do značné míry ovlivněna politickým zřízením a veřejnou politikou. Tím tedy nemusí docházet přímo ke spolupráci, ale dokonce i ke konfliktu. (Potůček, 2005) Stát nejčastěji organizace podporuje ve formě dotací, nepřímo je podporuje osvobozením od daní a možnostmi odpočtu daru ze základu daně. V České republice funguje Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády ČR ve věcech týkajících se organizací občanské společnosti. (Dohnalová, 2010)

V této kapitole se budu věnovat typům spolupráce mezi trhem a občanskou společností z pohledu vybraných teorií. Galaskiewicz a Sinclairová Colmanová rozlišují čtyři typy spolupráce mezi trhem a občanským sektorem – filantropickou spolupráci, strategickou spolupráci, komerční spolupráci a politickou spolupráci. (Galaskiewicz, Sinclairová Colmanová in Muhič, 2010) Krátce se tedy pozastavím nad každou ze zmíněných možností.

Filantropická spolupráce

Tento druh spolupráce představuje jednostranné poskytování finančních prostředků OOS, které pak mohou vykonávat aktivity, které vedou k plnění poslání dané OOS. Vedle finanční podpory se může jednat i o podporu ve formě dobrovolné práce zaměstnanců nebo expertní výpomoc s určitou oblastí aktivit OOS (např. marketing). Hlavní motivací donátorské firmy je nepřímé navyšování zisku prostřednictvím nepeněžitých benefitů jako zlepšení image firmy. Jako další motivační faktory mohu jmenovat snahu zavést pozitivní praxi z podnikatelské kultury i do OOS nebo snahu podílet se na řešení sociálních problémů. Problematické je měření účinnosti prospěchu vůči klientům OOS (tedy uživatelům služeb).

Strategická spolupráce

V rámci strategické spolupráce donátorská firma požaduje za svou podporu určitou formu protislužby. Nejčastěji se s ní setkáme v rámci event marketingu (OOS vystaví logo firmy na některém ze svých eventů) nebo dárcovství produktů nebo vybavení. V některých zemích se na tuto formu podpory pojí daňové úlevy, proto může představovat pro donátorskou firmu minimální náklady, ale měření účinnosti této formy podpory je také problematické.

Komerční spolupráce

V tomto případě je hlavním cílem spolupráce zisk obou zúčastněných stran a to tedy jako donátorské firmy, tak i podporované OOS. Nejčastější formou spolupráce je sdílený či sociální marketing. Firma i OOS propojí své aktivity ve společné marketingové kampani, kdy firmě se zvýší tržby díky spojení s důvěryhodnou OOS a OOS na oplátku obdrží určité procento z prodeje. V tomto případě tedy o měření účinnosti prospěchu vůči klientům nejde.

Politická spolupráce

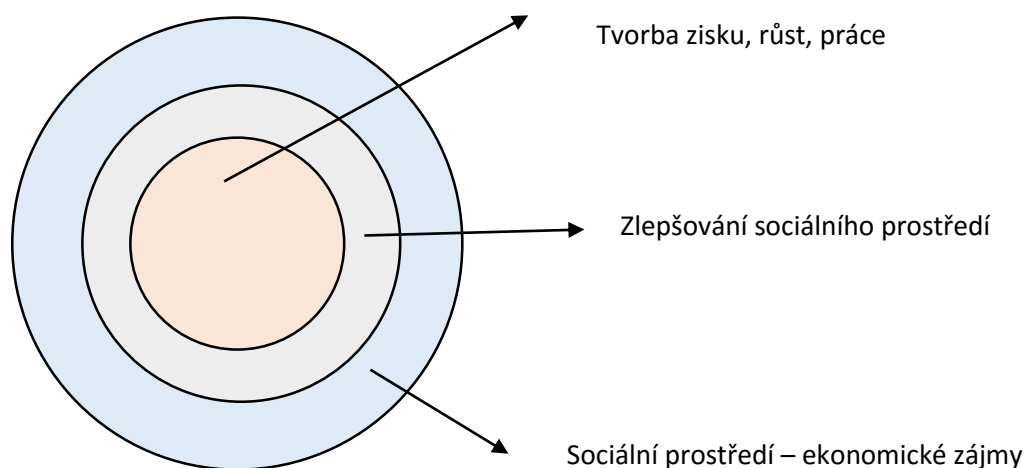
Politická spolupráce (nebo také politický marketing) je zaměřen na změnu či udržení určitého společensko-institucionálního stavu v oblastech zlepšování podmínek pro podnikání. Typicky donátorská firma podporuje vybranou OOS zapojenou do politických procesů a skrze ní prosazuje svou vlastní agendu. Mnohdy se můžeme setkat s případy, kdy jsou lokální OOS zajímavé pro mezinárodní korporace, které se skrze ně mohou pokusit legitimizovat na lokálním trhu. Tato forma je zneužitelná a samozřejmě může vést k selhání OOS. (Galaskiewicz, Sicclairová Colmanová in Muhič, 2010)

1.7.1 Corporate Social Responsibility

Základním kamenem CSR je uznání ziskového podniku, že je součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity, díky kterým vytváří zisk. S ohledem na to, že se ve své práci budu zabývat programem Rok jinak, považuji za důležité, zmínit se o konceptu Corporate Social Responsibility (také zkráceně jen CSR), do kterého Nadace Vodafone jako firemní nadace spadá.

Corporate Social Responsibility je fenoménem, který je na vzestupu a stejně tak jako nemá přesně vymezené hranice, tak nemá ani přesně definovaný koncept. Navíc v různých zemích světa se formují sice podobné, ale ne úplně jednotné koncepty. Tato rozdílnost je dle Smith Adamse (2008) ovlivněna hlavně odlišnostmi ve firemních vlastnostech a v obecných a vnitřních faktorech (jako např. právní systém, kultura, politický systém). Jedná se o takový koncept, který je dobrovolný a nad rámec legislativního nařízení. Putnová například definuje CSR jako „takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.“ (Putnová, 2004: 18)

Koncept CSR byl oficiálně přijat poté, co v roce 1971 přišel americký Výbor pro hospodářský rozvoj (CED) s třívrstevným modelem CSR (viz. Obrázek 3). Nejmenší kruh v něm představuje fakt, že CSR je součástí základních ekonomických funkcí ziskového subjekt, prostřední kruh poukazuje na to, že podnik by měl fungovat s vědomím sociálních a ekonomických vazeb a vnější kruh vystihuje odpovědnost podniků na aktivním zlepšování sociálního prostředí. Poté v roce 1979 Archie B. Carroll přišel s definicí CSR, která se skládala z ekonomické, právní, etické zodpovědnosti a z odpovědnosti dobrovolné (kterou později přejmenoval na filantropickou). Jednotlivým složkám přiřadil poměr 4:3:2:1 dle důležitosti, což bylo empiricky ověřeno.



Obrázek 3 Třívrstvý model CSR dle CED

zdroj: Carroll (1999) in Černohorská, Putnová, 2012: 10

CSR má tedy své kořeny v Americe, ale našel si své zastánce i v Evropě. Stejně tak jako pojem občanský sektor, nemá ovšem v ČR ujednocenou terminologii – můžeme se setkat se svědomím společnosti, firemním občanstvím, sociálním výkonem nebo udržitelným odpovědným podnikám a ve svém důsledku vede k jeho nejednoznačnému přijetí v ČR. (Černohorská, Putnová, 2012)

Spolupráce komerčního sektoru s občanským sektorem je ovšem pouze částí CSR. Mezi další formy můžeme zařadit předávání know-how a informací, dobrovolnou práci zaměstnanců (tzv. firemním dobrovolnictvím), poskytnutí prostor nebo produktů a také poskytnutí finančních prostředků. (Dohnalová 2010)

Obecně řečeno, firmy, které dobrovolně přijaly koncept CSR, se chovají ohleduplně k životnímu prostředí, přispívají k rozvoji regionu, ve kterém podnikají a dodržují etické standardy jak vůči svým zaměstnancům, tak i vůči svým obchodním partnerům. Důvodem, proč přijmout zásady CSR jsou pro firmy jasné – získávají na trhu konkurenční výhodu, vytváří nové a pozitivní trendy, stávají se zajímavým zaměstnavatelem pro zaměstnance a také spolehlivým a žádaným obchodním partnerem (jsou transparentnější). (Dohnalová, 2010)

Pozitivní argumenty pro uplatňování CSR ve firmách přišli Werther a Chandler ve své knize *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* s argumenty, které dělí na ekonomické, morální a racionální. Morálním argumentem tedy podle nich je fakt, že firmy sice mají za cíl hlavně generovat zisk, ale toho by bez společnosti nedosáhly. Z toho důvodu mají firmy své zisky společnosti vracet a podnikat tak, aby to bylo pro společnost užitečné. Racionálním argumentem je tzv. železný zákon společenské odpovědnosti, kde se uvádí, že „ve svobodné a demokratické společnosti může volné nadužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají.“ (Mádlová, 2010: 27) Ekonomický argument představuje fakt, že společenská odpovědnost firem jim umožňuje vytvářet přidanou hodnotu v souladu se společenskými hodnotami, což je konkurenční výhodou.

Objevují se i argumenty proti CSR a jedním z jejích představitelů je ekonomický liberál Milton Friedman, který tvrdí, že jediným cílem firem je zisk a CSR vede ke snížení výnosů a k plýtvání peněz zákazníků. Tím se ovšem nedosahuje cíle podnikání. Dalším úskalím může být PR sdělení, které o CSR podniky vytvářejí a které je mnohdy o dost výraznější než skutečný obsah CSR aktivity. Blowfield a Murray (2008) rozdělili kritiku CSR do čtyř okruhů:

- „CSR rozměňuje účel základní účel podnikání a tím i omezuje volné fungování trhu,
- CSR upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývající ze zákona a očekávání společnosti,
- CSR je příliš úzce zaměřené a nezabývá se klíčovými otázkami současného podnikání,
- CSR se nedaří dosáhnout svých cílů a pokud by tak měl, musí akceptovat nové postupy.“ (Černohorská, Putnová, 2012: 28)

1.7.2 Příbuzné koncepty CSR

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, terminologicky není pojem CSR jasně vymezen. To má mimo jiné za následek to, že se vyskytují další velmi podobné nebo dokonce zaměnitelné koncepty. V této kapitole se pozastavím nad hlavními současnými trendy v CSR.

Firemní filantropie

Firemní filantropie je často zaměňována s Corporate Social Responsibility, ve skutečnosti je její součástí. Firemní filantropie je Fórem dárců definována jako „dobrovolná angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě.“ Často se jedná o podporu nejrůznějších veřejně prospěšných projektů, které jsou realizovány ve spolupráci s neziskovými organizacemi. Takováto podpora může být finančního charakteru, ale i nefinančního. Jejím příkladem může být darování již nepoužívané techniky, poskytnutí prostor, nebo poradenská činnost zdarma. CRS je oproti tomu je celkový koncept, který upravuje chování a také fungování firmy.

Společenská výkonnost firem

Tento model spojuje finanční výkonnost podniku a CSR, čímž měří celkový příspěvek společnosti. Při řešení společenských problémů je nutné nejdříve identifikovat oblast problému a určit strategii k jeho zdárnému vyřešení.

Teorie hodnoty akcionářů

V tomto konceptu akcionáři hrají hlavní roli v podniku, tudíž tato teorie vychází z kritiky CSR. Manažeři v podniku podle této teorie jednají v souladu s cílem sladění vlastních hospodářských zájmů a zároveň maximalizací hodnoty pro akcionáře.

Firemní občanství

Ani tento koncept nemá jednotnou definici a často je zaměňován s pojmem CSR nebo je brán jako jeho inovace. Klade větší důraz na firemní řízení, ale spíše jen svou podstatou doplňuje koncept CSR.

Společenská vnímavost firmy a Společenská poctivost firmy

V prvním případě je jde o koncept CSR s větším důrazem na manažerský přístup, který je více prakticky zaměřený. V praxi se ale termín Společenská vnímavost firmy neujal a své zastánce má většinou v akademické sféře. Termín Společenská poctivost firmy se také neujal a obsahuje etický rozměr do strategického řízení firmy.

Teorie zainteresovaných stran (stakeholders)

Mezi stakeholders můžeme řadit jak akcionáře podniku, tak zaměstnance, dodavatele, obchodní partnery, zákazníky, média, odborové organizace, veřejnost a stát. V rámci CSR mluvíme o jejich otevřeném dialogu, protože mají buď vliv na chod firmy, nebo jsou podnikem nějakým způsobem ovlivňovány. V rámci této teorie společnosti nemohou fungovat bez ohledu na stakeholders, což vyplývá ze všestranného zájmu. (Kuldová, 2012)

Pro shrnutí bych tedy uvedla, že formy spolupráce mezi trhem a občanským sektorem nabývají nejrůznějších podob. Potýkáme se opět s terminologickou nepřesností a to hlavně v souvislosti s termínem CSR. Ta vede k tomu, že vzniká mnoho dalších pojmů, které se mnohdy významově překrývají nebo jsou si jen jakousi podmnožinou. CSR aktivity nemají jen své příznivce, ale i kritiky. V této kapitole jsem zmínila Milтона Friemana, který poukazuje na to, že cílem podnikání je maximalizace zisku a CSR vede k snižování výnosů a k plýtvání peněz zákazníků. Dalším úskalím může být PR sdělení, které o CSR podniky vytvářejí a které je mnohdy o dost výraznější než skutečný obsah CSR aktivity.

1.7.3 CSR v České republice

I v České republice si CSR našlo svou cestu, kdy velké společnosti našly cestu, jak CSR implementovat do svých strategií a to i přesto, že velké korporace tvoří jen 0,2% z celkového počtu firem v České republice, tak jejich vliv je obrovský. Nejčastěji navazují dlouhodobou spolupráci s určitou OOS nebo nastolují dlouhodobou strategii dárcovství, kdy firmy zakládají své vlastní nadace. Nejčastějšími oblastmi, které velké korporace podporují, jsou děti, rodiny, mladí lidé a mnohdy i vzdělávání. Nejméně podporovanými oblastmi jsou zvířata, lidé bez domova a senioři. Na druhé straně další rozvoj CSR v ČR naráží na nejrůznější překážky v dalším rozvoji. Mezi nejsilnější patří povědomí a informovanost, nedůvěra, nedostatek tradice a nedostatečné právní uchopení. Pokud velké firmy staví svůj úspěch mimo hospodářského výsledku i na transparentním podnikání a pozitivním přístupem vůči svému okolí, jejich snažení bude lépe přijímáno i společností. (Válová, Formánková, 2014)

Jak uvedl Petr Robejšek pro ekonom.ihned.cz, CSR nemusí být vždy přijímána pozitivně, ale jako forma vlastního PR. Ačkoliv uznává, že dobročinnost je nejlepší způsob, jak naložit s majetkem. Řešení vidí v zavedení tzv. milionářské dani, protože „zdanění milionáři by totiž posloužili celku a zůstali bezejmenní.“ (Robejšek, Tři různé pohledy na filantropii bohatých v Česku [cit. 3. 6. 2016])

Potůček naopak vidí v mecenášství náhradní kanály přerozdělování a vyrovnávání toho, kde selhává trh. „V teorii se tomu říká centrifugální a centripetální efekt tržní regulace – zatímco bohaté táhne ještě více ke středu, chudší nezadržitelně odstředuje na samotný okraj.“ (Potůček, Tři různé pohledy na filantropii bohatých v Česku [cit. 3. 6. 2016]) V historii se tento efekt dařilo západoevropským zemím poměrně úspěšně regulovat státním přerozdělováním. V současném globalizovaném světě ovšem dochází k rozevírání nůžek mezi bohatými a chudými, což vede ke společenským nepokojům. Národní státy jsou v globalizovaném světě stále bezmocnější, a proto vidí v mecenášství Potůček náhradní kanály přerozdělování.

1.8 Hodnoty a motivace zaměstnanců v občanském sektoru

Práce v OOS je specifická a v mnoha ohledech se liší od práce v ziskových subjektech. Motivační systémy se v OOS liší od ziskových subjektů právě jejich neziskovým charakterem a také principu dobrovolnosti. Klíčovým a společným faktorem pro oba sektory je motivace pracovníků, která má vliv na jejich pracovní výkon a také spokojenost. Pracovníci občanského sektoru mohou být motivováni nejrůznějším způsobem k tomu, aby se i za cenu menší finanční odměny nechali zaměstnat v OOS. Nejčastějším důvodem bývá ztotožnění se s posláním OOS nebo fakt, že pracovník bere práci v občanském sektoru jako svoje poslání. V poslední době se objevují i lidé, kteří přicházejí ze ziskových subjektů, mají za sebou mnoho zkušeností a cítí, že potřebují změnu jak v pracovním, tak i v osobním životě. Tito zaměstnanci bývají velkým přínosem pro OOS. (Režná, 2007)

Pokud zmíníme například organizace s globálním vzájemně prospěšným cílem, mnohdy takové organizace počítají s dobrovolnou prací funkcionářů a mnohdy i členů, kteří právě mohou být motivováni tím, že je tato práce pro ně koníčkem a mohou prezentovat svůj altruistický a filantropický postoj. U organizací s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti, které svoji činnost financují z veřejných rozpočtů, pro ně jsou legislativně upravená pravidla, jakým způsobem mohou odměňovat členy správních orgánů, členy i zaměstnance. Legislativa dokonce může určit případy, kdy je zakázané pozici člena správního orgánu vykonávat za úplatu (např. u obecně prospěšných společností). I v těchto případech je motivace pracovníků dána jejich altruismem a filantropií. (Rektořík a kol., 2010)

Motivace má ovšem i svá úskalí a je důležitou úlohou managementu nedopustit, aby pracovníci nebyli zklamaní z toho, že se jim nedaří „změnit svět“, protože si dávají příliš nereálné cíle. Dalším úskalím může být pasování se do tzv. role mučedníka, kdy se pracovník obětuje pro organizaci a ztotožňuje svůj osobní a pracovní život (což může být způsobeno rodinnou atmosférou, která většinou v OOS panuje). Pokud se včas nenaučí rozlišovat tyto dva světy, dochází k vyhoření. (Režná, 2007)

1.8.1 Motivace z pohledu vybraných teorií

Nejdříve bych se pozastavila nad teorií motivace, která zkoumá proces motivování a proces utváření motivací. Zabývá se tím, jak se lidé při práci chovají

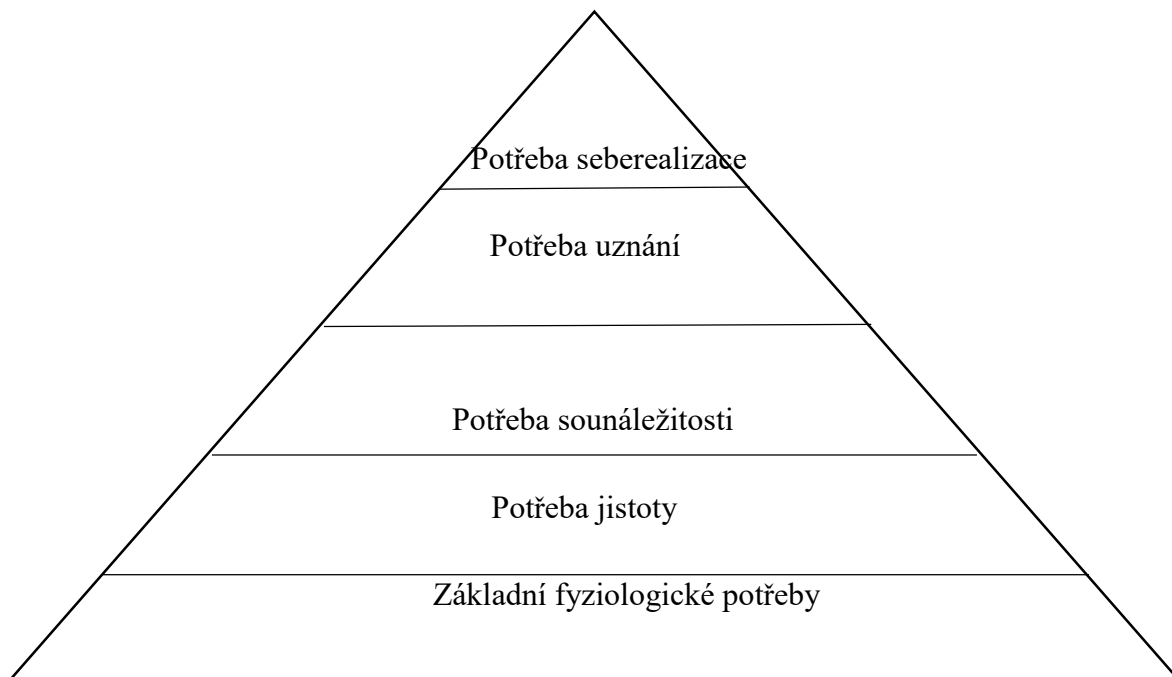
a proč vyvíjejí určité úsilí při určitém pracovním výkonu. Zabývá se i naopak tím, jak mohou organizace povzbudit pracovníky tak, aby své schopnosti uplatnili v souladu s naplněním cílů organizace. A v neposlední řadě popisuje i faktory, které ovlivňují spokojenost s prací. K práci mohou lidé v první řadě motivovat sami sebe tím, že vyhledávají a konají takovou práci, která je baví (tudíž uspokojí jejich potřeby). Další možností je motivace lidí ze strany jejich managementu a to nejčastěji pochvalou nebo také odměňováním a povýšením. (Armstrong, M., 2007)

Herzberg a kol., zjistili, že můžeme rozlišovat dva druhy motivace a to:

- vnitřní motivace, což jsou takové faktory, které si lidé sami vytvářejí a tyto faktory je ovlivňují v tom, jak se mají chovat; řadíme mezi ně odpovědnost, autonomii (volnost konat), uznání, úspěch, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, zajímavou práci, která dává lidem možnost k postupu v hierarchii organizace
- vnější motivace, což je vše, stojí mimo práci; patří sem tedy odměny (jak finančního tak i nefinančního charakteru), pracovní podmínky ale i tresty.

Tento dvoufaktorový model se zaměřuje na vnitřní a vnější motivaci a na fakt, že vnitřní motivace vyplývá z práce samotné a co je důležité – má dlouhodobý účinek. Dvoufaktorový model je tedy pádným argumentem jak pro finanční odměny, ale i ty nefinanční.

Další teorií motivace, která se zaměřuje na obsah, je tzv. teorie potřeb. Ve známé Maslowově pyramidě potřeb je zachycená hierarchie pěti potřeb (viz. Obrázek 4): fyziologických (jídlo, pití, dýchání, teplo, vyměšování a vše další, co je spojeno s udržení života), jistoty a bezpečí, sociálních (sounáležitost někam patřit, láska, přátelství), uznání (ocenění od sebe i druhých) a seberealizace (realizovat svůj potenciál). Tato teorie tvrdí, že lidé nejprve podnikají kroky k uspokojení nejnižších potřeb a až poté potřeb vyšších. Míra toho, nakolik jsou tyto potřeby rozvinuté je u každého člověka zcela individuální. Tato teorie také poukazuje na to, že uspokojená potřeba již není motivující. Maslowova teorie je i zpochybňována a to zejména v souvislosti s tím, že je nereálné takto striktně oddělovat potřeby do pater pyramidy a to zejména u vyšších pater, které stojí vedle sebe. (Svatoš, 1996)



Obrázek 4 Pyramida lidských potřeb (Maslow)

Zdroj: Svatoš, 1996: 30

I přes své nedostatky tato teorie vysvětluje lidské chování a pomáhá pochopit i motivaci lidí angažovat se v OOS, protože jim taková práce poskytuje široký prostor pro uspokojování osobních potřeb (např. potřeby sounáležitosti a uznání – náležet k určité skupině, navazovat kontakty, být za svou práci respektovaný, smysluplně využívat čas; uspokojení potřeby seberealizace). (Svatoš, 1996)

Vraťme se zpět k teoriím motivace. Teorie instrumentality tvrdí, že „odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.“ (Armstrong, M., 2007: 221) Motivuje tedy lidi pomocí stimulů. Příkladem z praxe může být odměna na základě výkonu.

Mezi teorie, které se zaměřují na proces, řadíme ty, které se orientují na „psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).“ (Armstrong, M., 2007: 221) Teorie cíle tvrdí, že pokud dostáváme náročné, ale i přesto přijatelné cíle, zlepší se náš výkon i samotná motivace.

1.9 Řízení lidských zdrojů v soukromém neziskovém sektoru

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, motivace zaměstnanců v občanském sektoru je odlišná od motivace zaměstnanců v komerčních subjektech. I jejich řízení lidských zdrojů musí být tedy z logiky věci odlišné. Je beze sporu jasné, že úspěch dané organizace ovlivňuje kvalita lidských zdrojů a schopnost organizace tyto zdroje využít. Toho jsou si vědomi i v Nadaci Vodafone a z těchto důvodů vznikl program Rok jinak (resp. World of Difference). V této části bych se tedy chtěla pozastavit nad odlišnostmi a specifiky řízení lidských zdrojů v organizacích občanského sektoru.

Mezi hlavní specifika řadíme:

- „lidské zdroje nejsou homogenní skupinou, ale jsou tvořeny jak placenými pracovníky, tak i pracovníky neplacenými,
- pro každou z těchto skupin platí odlišné právní předpisy a to pracovněprávní vztahy zaměstnanců upravuje zákoník práce a práci dobrovolníků upravuje občanský zákoník,
- pracovníci tohoto sektoru se pohybují na speciálním trhu práce,
- v naprosté většině těchto organizací neexistuje personální útvar,
- pro tyto organizace je typická rodinná a přátelská atmosféra“ (Duben, 1996 in Režná, 2007: 454)

Drucker (1990) k výše uvedeným ještě dodává:

- trh pro pracovníky OOS je nejen speciální, ale i velký a pracovník tak má možnost vybrat si z několika pracovních příležitostí podle toho, pro jakou organizaci chce pracovat,
- jakýkoliv pracovník (a tím je myšleno jako placený, tak i dobrovolník) je pro danou organizaci vlastně „darem“,
- hlavní motivací pracovníků není finanční odměna, ale hlavně možnost seberealizace, dále je může motivovat možnost pracovat pro danou organizaci, což je pro ně odměnou,
- vzhledem k finančním možnostem organizací, management musí dávat najevo, jak si váží ochoty pracovníků věnovat svůj čas a energii do rozvoje organizace. (Drucker, 1990 in Režná, 2007)

I přes odlišnosti tohoto sektoru, v praxi management lidských zdrojů využívá metody převzaté od praxe ziskových subjektů. A to z jednoduchých důvodů - nedostatku odborných publikací pro občanský sektor a také proto, že v modifikované formě lze některé postupy a metody aplikovat právě i na občanský sektor. Navíc vývoj personalistiky v občanském sektoru kopíruje z velké části vývoj personalistiky ziskových subjektů, ale zároveň se nachází v počáteční fázi.

Strategický přístup k řízení lidských zdrojů je hlavně ovlivněn odlišnou motivací pracovníků a také skutečností, že případný zisk nesmí být rozdělen mezi zaměstnance OOS, ale musí být opětovně vložen do rozvoje organizace. Největšími personálními problémy, se kterým se soukromé neziskové organizace musí potýkat, jsou nedostatečné pracovní podmínky; nejistá profesionální a profesní perspektiva pracovníků; nedostatek finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců; nestrategický a nesystematický přístup k personální práci (tzv. profesionalizace za pochodu) a v neposlední řadě nesystematická a nedostatečná práce s dobrovolníky. (Frič, 2000 in Režná, 2007)

Pokud se pozastavím nad osobnostními charakteristikami pracovníků v OOS, tak každá organizace potřebuje čtyři typy pracovníků a to: *vizionáře*, kteří jsou kreativní, přinášejí nové nápady a určují další směřování OOS; *výkonné pracovníky*, kteří se věnují produkci výrobků a služeb, které daná OOS poskytuje; *řídící pracovníky*, kteří se starají o řízení lidských zdrojů, financí a interních procesů a v neposlední řadě ty, kteří *zajišťují zdroje* pro OOS a věnují se fundraisingu, PR a marketingu. Neznamena to ovšem, že v každé OOS musí být čtyři pracovníci, naopak často se tyto kategorie kumulují a prolínají v rámci jedné pozice. (Šedivý, Medlíková, 2011)

1.9.1 Specifické pracovní pozice v OOS

V OOS se setkáme se specifickými pracovními pozicemi, které se zcela běžně nevyskytují v ziskových subjektech. Nejčastěji mezi ně řadíme dobrovolný management, pozici fundraisera, manažera dobrovolníků (tato pozice není v České republice úplně častá) a také dobrovolníky samotné. V této podkapitole se pozastavím nad každou z těchto funkcí.

Dobrovolný management

Správní rada (nebo také Rada) je složena z týmu dobrovolníků, což upravuje česká legislativa. Její členové nemají nárok na honorář (s přihlédnutím na konkrétní právní formu) a protože se skládá z dobrovolníků, nazýváme ji také dobrovolný management. Rada je kolektivní orgán a měly by jí tvořit odborné výbory, které mají odpovědnost za jednu oblast (např. ekonomika, právo, obor činnosti OOS). S ohledem na to, že jde o dobrovolný management, její členové mají velkou zodpovědnost k naplňování poslání dané OOS. Motivací stát se členem Rady může být mnoho např.: ztotožnění se s posláním OOS, zlepšení života cílových klientů OOS; prestiž; obohacení o nové zkušenosti; dobrý pocit z vykonané práce; morální a etické důvody. Dobrovolnost ale sebou nese i odvrácenou stránku věci, kdy členové nemusí být tolik zainteresovaní do aktivit OOS, nejsou pravidelně informováni o aktivitách OOS a členství berou jako čestný post. (Režná, 2007)

Fundraiser

Hlavním úkolem fundraisera je získání dostatku finančních zdrojů na provoz OOS. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy navázání kontaktů a vytvoření jakési systematičnosti ve fundraisingu není otázkou jednoho roku. Z praxe se ukazuje, že se jedná o proces nejméně dvouletý a spíše až po třech letech začínají firmy přispívat vyššími částkami. Z toho důvodu může být tato pracovní náplň poměrně dost frustrující a doporučuje se vytvořit rovnou celý tým, ve kterém se všichni věnují fundraisingu, ale ne výlučně. V ideálním případě by měl být součástí pracovní náplně i ostatních zaměstnanců (výkonného ředitele nebo členů Správní rady). OOS mnohdy využívají *externího fundraisingu*, kdy je externí pracovník vyplácen provizí v závislosti na výši získaného finančního daru. V České republice se jedná o poměrně novou pozici, která vznikla díky navyšující se konkurenci mezi OOS v oblasti získávání financí. Z toho důvodu je velmi poptávanou ze strany OOS, ale málo atraktivní ze strany potenciálních zaměstnanců. (Režná, 2007)

Manažer dobrovolníků

V České republice se jedná o pracovní pozici, která není příliš častá v OOS. Hlavním cílem manažera dobrovolníků je co nejlepší propojení a vzájemná koordinace placených zaměstnanců s dobrovolníky. Jeho role je tedy poměrně různorodá, kdy vede dobrovolníky, plánuje jejich aktivity a propojuje je s placenými zaměstnanci. (Režná, 2007)

Dobrovolníci

Pojem dobrovolnictví a dobrovolníka není přesně stanoven a souvisí s pojmy jako dobročinnost či altruismus. Dobročinnost má dvě formy a to *dárcovství* a *dobrovolnictví*. Odměnou člověku za dobrovolnou činnost není výplata a tedy maximalizace zisku, ale dobrý pocit z odvedené práce. V mezinárodním měřítku rozlišujeme dva typy dobrovolnictví – *komunitní* a *manažerské*. Komunitní je starší typ a také se někdy označuje jako evropský, je založen na dobrých mezilidských vztazích. Mladší z modelů, tedy *manažerský* (jinak také americký) je typický pro velká města, kdy dochází k efektivnímu propojení nabídky občanů s potřebami dobrovolné práce s OOS. V ideálním případě by k dobrovolníkům měla OOS přistupovat jako k neplacené skupině zaměstnanců, což znamená, že každý má specifikované kompetence i odpovědnost. V České republice je malý podíl dobrovolníků, což je způsobeno deformovanými vnímáním dobrovolnictví během komunistického režimu. OOS nejsou zcela nevinné v odstraňování těchto bariér, protože mnohdy neví, jak dobrovolníky řídit, neprojevují o ně dostatečný zájem a navíc se obávají rizik spojených s prací s dobrovolníky. (Režná, 2007)

1.9.2 Vedoucí pracovník organizace občanského sektoru

Z finančních důvodů se OOS potýkají s nedostatkem kvalitních pracovníků, což je mimo jiné způsobeno absencí odborníka na personální řízení, kdy jeho agendu zajišťuje vedoucí OOS, který nemá s personálním řízením zkušenosti. Dalším důvodem jsou nízké mzdy v porovnání se ziskovým sektorem. Práce v OOS má ale i svoje výhody a to hlavně tím, že dokáže uspokojit jiné potřeby než je maximalizace zisku, jmenujme např.

fakt, že práci člověk bere jako svoje poslání, ztotožňuje se s cíli OOS, smysluplně využívá svůj čas, seberealizuje se a v neposlední řadě přitažlivá na práci v OOS přátelská až rodinná atmosféra.

Již jsem se věnovala specifickým pozicím v OOS a dále nastává otázka odlišností a případných shod vedoucích pracovníků OOS s vedoucími ziskových subjektů. Drucker (1994) mezi klíčové charakteristiky vedoucího pracovníka OOS řadí schopnost vytvořit funkční tým, přijmout odpovědnost a vést organizaci v dobrých i zlých časech. Měl by se vyhnout nešvaru, o kterém jsem se zmiňovala výše a to slučování osobního a pracovního života, což mnohdy vede k vyhoření. Vedoucí pracovník by měl být nad věcí a měl by si zachovat svoji individualitu, jen tak půjde organizace v jeho šlépějích i po jeho odchodu. V motivaci vedoucích pracovníků hraje důležitou roli altruismus, touha po konání dobra, seberealizace a fakt, že jejich práce je pro ně vlastně hobby a v neposlední řadě touha po tom být úspěšným. Naopak oproti vedoucím ziskových subjektů u nich tolik nehraje roli nezávislost a příjem. V osobnostních charakteristikách jsou si vedoucí OOS a vedoucí ziskových subjektů podobní v osobní iniciativě (tedy překonávání překážek za dosažením cíle) a self-efficacy (tedy vnímání schopnosti zvládat problémy). (Lukeš, 2008)

Roli vedoucího pracovníka nezávisle na tom, v jakém sektoru pracuje, charakterizuje to, že pracuje „**PRO OK**, tedy: **P**lánuje, **R**ozhoduje, **O**rganizuje, **O**ceňuje a **K**ontroluje.“ Měl by uvažovat racionálně, strategicky a to za pomoci výkonného informačního systému. (Šedivý, Medlíková: 2011: 88-89)

Svatoš mluví o potřebě dobrého, přirozeného a neformálního lídra v týmu. Ten by měl být „kvalitní, členy týmu respektovaná osobnost, která je schopná motivovat druhé a koordinovat jejich práci.“ (Svatoš, 1996: 38) Ideální samozřejmě je, pokud je takový člověk zároveň formálním vedoucím, jinak může docházet ke konfliktům v organizaci.

Vůdčí osobnost by se neměla spoléhat pouze na sebe a nejen že by měla mít určité osobnostní charakteristiky, ale je mylné se domnívat, že pokud člověk splní několik literaturou určených znaků, bude z něj správná vůdčí osobnost. To, co je důležité je poslání, které si vytyčil – z toho důvodu je jeho úkolem číslo jedna zamyslet se nad svým posláním i posláním organizace. Poslání organizace by mělo být jasně a zřetelně formulované, aby bylo srozumitelné pro všechny dotčené a mělo by mít provozně

technické zaměření, protože jinak se stává pouhým obecným heslem. Na rozdíl od cílů, které jsou dílčí a mohou se v čase měnit, poslání si organizace určí jednou pro vždy. Pro úspěšné naplnění takového poslání je od vedoucího zapotřebí najít vhodné příležitosti, prokázat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat. Na bedrech vedoucího je pak také dohlédnout nad tím, aby byla vybalancovaná rovnováha mezi dlouhodobým horizontem a krátkodobými úkoly a detaily.

Jako nejdůležitější úkol vůdčí osobnosti v organizaci označuje Drucker (1994) schopnost předvídat krizi, protože ta se podle něj s jistotou nestaví. Jinými slovy vedoucí by měl být schopný inovativně přemýšlet. Měl by také vést organizaci k tomu, aby se uměla přizpůsobit vývoji a případnému úspěchu. Vedoucí pracovník musí být schopen přijímat kritická rozhodnutí, protože OOS svou efektivitu neměří finančním úspěchem, ale musí opustit takové aktivity, které nemají jasné a konkrétní výsledky.

Drucker (1994) mluví o roli, kterou musí vedoucí v organizaci zaujmout. Nový vedoucí pracovník má málo času na to, aby se prosadil (možná rok). Z toho důvodu musí být jeho role v organizaci v souladu s posláním OOS. Roli vnímá na třech úrovních: role musí vedoucímu vyhovovat a musí být v souladu s jeho osobností; role se musí shodovat s úkoly, které musí vedoucí řešit a nakonec role musí odpovídat i očekáváním vedoucího a tomu, co je od něj očekáváno.

Vedoucí OOS by měl umět komunikovat své rozhodnutí a najít si čas vysvětlit ho. Dále by se měl obklopotvat schopnými lidmi, protože jak jsem již několikrát uvedla, právě lidské zdroje jsou bohatstvím organizace. A jedině schopní lidé budou i ambiciózní a možná budou aspirovat na pozici vedoucího. Tento risk ale za to rozhodně stojí, protože pak se vedoucí vyhne tomu, že kolem sebe má podprůměrné pracovníky. Vedoucí by si měl také najít čas na pochvaly a ocenění svých zaměstnanců, protože jedině tak neriskuje ztrátu důvěry svých podřízených. (Drucker, 1994)

1.9.3 Práce v organizaci občanského sektoru jako druhá kariéra

V souvislosti s novými trendy v občanském sektoru se mluví mimo jiné o potřebě profesionalizovat OOS. Lidé ze ziskového sektoru v určitém bodu cítí potřebu změny a volí právě práci v OOS. Taková změna může vést k obrovskému osobnostnímu rozvoji a nejspíš se mnohému přiučí. Cesta to ovšem není jen jednoduchá.

Můžeme uvést osobní zkušenost Roberta Buforda (Drucker, 1994), který uvádí, že nejkritičtější pro něj bylo změnit své chování z úspěšného podnikatele, jehož život je spojený se shromažďováním na člověka, jehož hlavním posláním je služba jiným. To, co naopak spojuje jeho práci v ziskovém podniku a jeho OOS je jasná vize, která je důležitá pro jeho podřízené, protože pak ví, jak pracovat. Jako druhý jednotící bod uvádí potřebu povzbuzovat své pracovníky, aby se ztotožnili s vykonávanou prací. A třetí poslední věc, kterou považuje v obou organizacích za totožnou je udržování vztahů, aby neztratil kontakt s realitou. Buford také uznává, že pro něj nastal vhodný čas přechodu do občanského sektoru až ve chvíli, kdy uznal, že v podnikání toho již dosáhl dost. (Drucker, 1994)

Navíc jak uvádí italský výzkum, tak může znít poměrně paradoxně, že velký podíl zaměstnanců, kteří dobrovolně změni svou práci a odejdou z komerční sféry do OOS, tak překvapivě vykazují větší spokojenost s jejich prací. A to i přes to, že dostávají nižší plat. Drtivá většina z nich totiž ocení výrazně větší časovou flexibilitu a lepší pracovní vztahy na pracovišti. Tento výsledek byl stejný jak pro ženy, tak pro muže. (Becchetti, Castriota, Depedri, 2014)

1.10 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsem se snažila o představení jednotlivých pojmů spojených s problematikou občanského sektoru, ziskového sektoru, podob spolupráce mezi sektory, specifík motivace zaměstnanců OOS a související specifika řízení lidských zdrojů v OOS. Tyto koncepty souvisí s problematikou, které se věnuji ve svém výzkumu. Popsané teorie mi dopomohli k ujasnění cílů práce, výzkumných otázek a možných souvislostí, na které bych ve výzkumné části mohla narazit.

Absolventi programu RJ, kteří jsou předmětem výzkumné části této práce, se rozhodli na rok změnit pracovní prostředí a dá se předpokládat, že mohli potýkat se specifiky, které odlišné fungování OOS přináší. Autoři Lukeš a Petruj uvádí například neefektivitu práce a nízkou výkonnost pracovníků; absenci základního měřítka efektivnosti hospodaření subjektu a to zisku; získávání financí od donorů; obtížnou kontrolu efektivního využití financí; nedostatek podrobných znalostí; roční plánování rozpočtu; nedostatečnou cost benefit analýzu a spolupráci s konkurencí, která v komerčním sektoru není obvyklá a OOS naopak může napomáhat k rozvoji.

Kromě specifického prostředí, ve kterém se OOS pohybují, je také specifické řízení lidských zdrojů v OOS. Na fungování organizace má jak uvádí Duben (1996) vliv fakt, že v OOS typicky panuje rodinná a přátelská; atmosféra lidské zdroje v OOS jsou tvořené jak placenými pracovníky a dobrovolníky, kdy s každou skupinou je třeba pracovat odlišně i z pohledu právních předpisů. Drucker (1990) ještě dodává, jakýkoliv pracovník (tedy jak placený zaměstnanec, tak i dobrovolník), jsou pro OOS jakýmsi „darem“, hlavní motivací zaměstnanců OOS není finanční odměna, protože ta nebývá nijak závratná, ale možnost seberealizace a možnost pracovat pro danou organizaci a poslední věc dodává, že s ohledem na omezené finanční možnosti musí management dávat najevo, jak si váží ochoty pracovníků věnovat čas a energii do rozvoje OOS.

Empirická část

1.11 Metodologie

V této části práce popíši metodologická východiska. Nejprve představím základní cíl výzkumu spolu s výzkumné otázky a podotázky, poté se zaměřím na metodologický postup. V rámci této části popíši a zdůvodním výběr kvalitativního výzkumu. Jako nejvhodnější se ukázal výzkumný design případové studie založený na polostrukturovaných rozhovorech neboli rozhovorech pomocí návodu. Závěr metodologické části je věnován popisu vlastního výzkumu a postupům, které jsem v rámci výzkumu realizovala.

Na tomto místě bych chtěla upozornit na to, že v teoretické části pracuji s termínem občanský sektor a organizace občanské společnosti a v následující části se přikláním k používání termínu neziskový sektor a neziskové organizace. I přes negativní a poněkud zavádějící vyznění těchto termínů se mi zdají vhodnější z toho důvodu, že s těmito termíny takto pracují jak samotní grantisté, tak i Nadace Vodafone.

1.12 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

V této práci se zajímám o to, jaké má dopady program Rok jinak na rozvoj organizací občanského sektoru v ČR. Zajímám se tedy o to, zda jsou účastníci programu i nadále aktivní v občanském sektoru i po Roku jinak a zda se daří dlouhodobě tímto způsobem rozvíjet OOS. Účastníky, kteří úspěšně dokončili Rok jinak, nadále označuji jako absolventy programu. Hlavní cíl výzkumu jsem formulovala:

Jsou i po skončení programu Rok jinak absolventi programu aktivní v neziskovém sektoru?

K získání kompletních informací jsem formulovala dílčí cíle s výzkumnými podotázkami:

1. Jsou absolventi Roku jinak aktivní nadále v některé neziskové organizaci?
 - Zůstali v neziskovém sektoru nebo se vrátili do komerčního sektoru?

- Pokud se vrátili do komerčního sektoru, jsou nadále nějakým způsobem aktivní v neziskovém sektoru?
2. Jaká byla jejich zkušenost s neziskovým sektorem předtím, než se rozhodli jít do Roku jinak?
- Jaký byl hlavní důvod, proč jste se přihlásili do Roku jinak?
 - Sympatizovali s nějakou neziskovou organizací před Rokem jinak? A to například členstvím v neziskové organizaci, dobrovolnictvím pro neziskovou organizaci nebo účastí na akcích pořádaných neziskovou organizací.
 - Ovlivnila předchozí zkušenost s neziskovým sektorem v rozhodování přihlásit se do Roku jinak?
3. Jak vnímají absolventi po uběhnutí Roku jinak neziskový sektor?
- Změnil se jejich pohled na neziskový sektor?
 - Vidí díky Roku jinak v neziskovém sektoru prostor pro zlepšení?
 - Je možné najít něco, co by se dalo přenést z neziskového sektoru do komerčního sektoru nebo jen naopak (např. firemní kultura, pracovní postupy apod.)?

Propojení cílů práce se studiem občanského sektoru vidím v tom, že ačkoliv velice lokálně, tak i přesto Rok jinak ovlivňuje fungování neziskových organizací v České republice. Pokud ne trvale, tak alespoň na daný Rok jinak, kdy v nich účastník působí. Tyto organizace nějakým způsobem fungovaly před Rokem jinak i po něm. Pro mě je v této práci důležitý pohled absolventů Roku jinak na neziskový sektor a hlavně změna jejich povědomí vůči neziskovému sektoru.

1.13 Kvalitativní výzkum

S ohledem na výzkumné otázky a cíl výzkumu, kdy potřebuji získat velké množství informací o konkrétních účastnících, jsem se rozhodla pro kvalitativní výzkum. V následující části se tedy budu věnovat charakteristice kvalitativního výzkumu, popisu metody sběru dat a analýze dat.

Kvalitativní výzkum není mnohými metodology brán jako samostatná výzkumná strategie a jeho vymezení je poměrně nejednoznačné, jak je tomu i u jiných definic. Z toho tedy vyplývá, že neexistuje jediná uznávaná definice toho, jak kvalitativní výzkum vymežit nebo jak ho provádět. Glaser a Corbinová (1989) negativně vymezili kvalitativní výzkum vůči kvantitativnímu výzkumu tak, že za něj považují jakýkoliv výzkum, který ke svým výsledkům nedosahuje statistické a kvantifikující metody. S tímto ale mnoho metodologů ovšem nesouhlasí. V rámci typického kvalitativního výzkumu si nejdříve určíme téma a výzkumné otázky, které lze během výzkumu modifikovat – díky tomu je kvalitativní výzkum brán jako pružný typ výzkumu. Výzkumník vytváří podrobný popis toho, co zaznamenal a data induktivně analyzuje a interpretuje (tj. postupuje od jednotlivého k obecnému). Cílem kvalitativního výzkumu je integrovaný pohled na předmět výzkumu. Jeho užití je vhodné v případech, kdy se snažíme objasnit, proč lidé jednají určitým způsobem, pokud se snažíme porozumět a interpretovat subjektivní významy nebo v případech, kdy se snažíme seznámit s neznámou oblastí. Jinými slovy posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích. (Disman, 2011)

Kvalitativní výzkum má přirozeně i své nevýhody. Za problematický je považován fakt, že se jedná o dost subjektivní typ výzkumu. Významnou roli v interpretaci dat hraje samotný výzkumník, který může výsledky výzkumu snadněji ovlivnit. Zobecnění výsledků je problematické, protože kvalitativní výzkum pracuje jen s omezeným počtem jedinců. Jak jsem uvedla, výzkum má modifikovatelný charakter, což lze označit za jeho výhodu, ale s tím souvisí fakt, že výzkum lze jen těžko replikovat. Mezi další nevýhody se řadí neprůhlednost a malá transparentnost. (Hendl, 2005) Problematickým je i v tom, že je těžké pro výzkumníka předem určit, které proměnné jsou pro jeho problematiku relevantní. (Disman, 2011)

Naopak mezi jeho výhody například patří podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, fenoménu či události, možnost výzkumu v přirozeném prostředí,

studia procesů a navrhování teorií a významná pomoc při počáteční exploraci fenoménů. Hendl (2005) uvádí čtyři příklady, kterými se může kvalitativní výzkum zabývat:

- popisem procesů, vztahů, okolností a situací, systémů nebo lidí
- interpretací, explanací a explorací
- verifikací předpokladů, teorií nebo zobecnění
- vyhodnocením a komparací praktik, inovací a programů

Ve své práci se zaměřím na první z bodů a to popis procesů, vztahů, okolností, systémů a lidí.

Mezi základní přístupy kvalitativního výzkumu patří: etnografický výzkum, zakotvená teorie, fenomenologické zkoumání, biografický výzkum, zkoumání dokumentů, historický výzkum, akční výzkum, kritický výzkum a případová studie. (Hendl, 2005)

1.13.1 Sběr dat

Jak uvádí Hendl, kvalitativní výzkum je na rozdíl od kvantitativního výzkumu pružným a to z toho důvodu, že fáze sběru dat se s analýzou dat prolínají. (Hendl, 2005) Pro svůj výzkum jsem se rozhodla pro metodu polostrukturovaných rozhovorů neboli rozhovory pomocí návodu. Výzkumníkovi tato technika umožňuje získat odpovědi na všechny otázky, jež si určil a je na tazateli, v jakém pořadí a jakým způsobem odpovědi od informátora získá. Výzkumník má možnost během rozhovoru změnit formulaci otázek, nebo některé otázky i doplnit. Cílem kvalitativní analýzy a interpretace je systematické nenumerické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy (Hendl, 2005)

S respondenty jsem provedla hloubkové rozhovory. Rozdělují se dva typy hloubkového rozhovoru – polostrukturovaný a nestrukturovaný (Švaříček, Šedřová, 2007). V rámci tohoto výzkumu jsem použila polostrukturovaný rozhovor se sadou připravených otázek. Jejich přípravě jsem věnovala pozornost, abych získala data, která budou pro výzkum relevantní. V rámci výzkumu jsem provedla obsahovou analýzou

dokumentů, zejména výročními zprávami Nadace Vodafone Česká republika z let 2015 a 2014.

Strukturu předem připravených otázek jsem přizpůsobila tak, aby byly v souladu s výzkumnými otázkami. Průběh rozhovoru jsem si zkusila nejdřív nanečisto s kolegyní ze stejného studijního oboru, abych tak ověřila, zda jsou otázky pro potenciální respondenty srozumitelné.

Struktura rozhovoru s návodem:

Úvodní otázky:

V jakém typu organizace jste pracoval/a před Rokem jinak?

2VO – téma předchozí zkušenosti s neziskovým sektorem

- Byl/a jste aktivní v neziskovém sektoru před Rokem jinak?
- Případně sympatizoval/a jste s nějakou neziskovou organizací?
- Ovlivnila Vás tato předchozí zkušenost v rozhodování přihlásit se do Roku jinak?

3VO - změny pohledu na neziskový sektor

- Změnil se díky přímé zkušenosti v neziskové organizaci Váš pohled na neziskový sektor?
- Vidíte díky strávenému Roku jinak prostor pro zlepšení v neziskovém sektoru?
- Je možné najít něco, co by se dalo přenést z neziskového sektoru do komerčního sektoru?

1VO – následné aktivity v neziskovém sektoru, tj. po skončení Roku jinak

- Zůstal/a jste po skončení Roku jinak nadále aktivní v neziskovém sektoru nebo jste se vrátil/a do komerčního sektoru?

- Pokud jste nadále v neziskovém sektoru, zůstal/a jste v té „své“ neziskovce nebo jste někde jinde?
- Pokud jste se vrátil/a do komerčního sektoru, jste nadále aktivní v neziskovém sektoru jinak než tím, že byste tam byl zaměstnán/a?

Ze strany respondentů jsem se setkala s milým přijetím. Někteří byli překvapeni, že Rok jinak je zkoumaný a někteří byli osloveni už několikrát pro účely diplomových prací nebo zmiňovali, že už na toto téma několikrát odpovídali novinářům. Rozhovory proběhly v přátelské atmosféře a bez problémů.

Strategii konstrukce vzorku jsem zvolila účelový výběr, který je podle Dismana (2011) založen na úsudku badatele, jaký soubor, případ či jedince je třeba zkoumat, aby byl zodpovězen výzkumný problém. Technikou této strategie je účelové vzorkování, kdy kritéria zařazení do vzorku jsou předem dané. Cílem je vytvoření homogenního, heterogenního či deviantního vzorku podle potřeb výzkumu.

V této práci jsem zvolila analýzu s pomocí otevřeného kódování, což je metoda používaná v zakotvené teorii. Jedná se o analytický přístup ke zpracování dat. Jednotlivé kódy jsem zařadila do konkrétních kategorií (tj. spojení do podobných jevů, témat, pojmů), které mají souvislost s výzkumnými otázkami. (Švaříček, Šed'ová, 2007) Neustále tak dochází k práci s empirickým materiálem, kdy ho výzkumník porovnává, kategorizuje a třídí. (Hendl, 2005) Tato metoda je mnohdy využívána v rámci kvalitativního výzkumu při využití metody sběru dat s pomocí rozhovorů, a proto jsem se rozhodla otevřené kódování použít i v mé práci, kdy se mi tato metoda zdála jako nejvhodnější. Během sběru dat i v rámci procesu analýzy jsem prováděla konstantní komparaci, kdy jsem porovnávala a hledala rozdíly mezi jednotlivými případy.

Rozhovory proběhly po domluvě s bývalými grantisty, kteří před Rokem jinak působili v ziskovém sektoru (programu se mohou zúčastnit i kandidáti ze státní sféry). Kontakty na bývalé grantisty jsem dostala od zaměstnankyň Nadace Vodafone, kam jsem chodila na stáž. Mým kritériem bylo vybrat ty účastníky, kteří program úspěšně dokončili, od skončení jejich působení v neziskové organizaci uběhl minimálně půl rok a ne více než dva roky (oslovovala jsem tedy ročníky 2015 a 2014). Chtěla jsem tak zabránit tomu, že od působení v Roku jinak uběhla dlouhá doba a potenciální

respondenti by si nepamatovali podrobnosti. Zároveň jsem se chtěla vyhnout tomu, že vyhlášovací podmínky pro daný rok mohla Nadace Vodafone změnit. U výběru kandidátů ročníku 2015 jsem byla přítomná v rámci své praxe a věděla jsem, že tam k zásadním rozdílům oproti roku 2014 nedošlo, což jsem si ověřila u zaměstnankyň Nadace Vodafone. Výhodou tedy bylo, že mě někteří respondenti poznávali. V rámci výběrového řízení již tou dobou Nadace Vodafone na základě zkušeností z minulých ročníků kladla velký důraz na sebranost organizace s daným kandidátem. Větší změna nastala pro právě probíhající ročník 2016, kdy se Nadace Vodafone rozhodla přiblížit zaměření společnosti Vodafone a od teď podporuje projekty zaměřené na technologie. Další kritérium pro výběr potenciálních respondentů jsem si určila z praktických důvodů – vybrala jsem ty účastníky, kteří působí v Praze.

Všechny potenciální respondenty (tj. 13) jsem oslovila e-mailem a v první vlně na něj reagovali pouze tři. Jedna z nich navrhla jako protislužbu tomuto rozhovoru to, že vyklidím své přebytečné věci a daruji něco na její blížící se dobročinný bazar. To se nakonec opravdu povedlo a já ještě před začátkem rozhovoru měla představu, jakým způsobem je nadále angažovaná v neziskovém sektoru. Po skončení rozhovoru jsem se jí zeptala, zda by mi někoho dalšího mohla doporučit na rozhovor, kdo by mohl být ochotný odpovědět a ona jmenovala dalších pár účastníků z jejího ročníku. Po tomto rozhovoru jsem tedy všechny oslovila ještě v druhé vlně. Doporučené respondenty jsem oslovila s větou, že mi byli doporučeni od mého gatekeepera. Věřím, že i díky této formulaci, se mi ozvalo dalších 5 respondentů (z obou ročníků) a já nakonec získala celkově 8 rozhovorů. Využila jsem tak tzv. gatekeepera (Hendl, 2005) – osoby, která mi dopomohla snáze domlouvat osobní schůzky. To bylo i v případě první fáze získání samotných kontaktů na absolventy RJ, což bylo díky absolvované praxi v Nadaci Vodafone jednodušší.

Rozhovory jsem nahrávala na diktafon a během nich jsem si psala polní poznámky, které Disman považuje za velice významné. „Polní poznámky jsou důležité nejen pro interpretaci, ale velmi často je proces vytváření poznámek totožný s procesem interpretace.“ (Disman, 2011: 312) v terénních poznámkách výzkumník zaznamenává své dojmy, nápady i první interpretace. Rozhovory probíhaly na místech, která si absolventi zvolili – nejčastěji to byly kavárny a v několika případech budova, ve které pracují. Rozhovory se uskutečnily v květnu 2016 a průběžně jsem je přepisovala. Vždy jsem se snažila je přepsat co nejdříve, tzn. ten samý den nebo maximálně den

následující. Transkripci jsem provedla doslovnou i s použitím nespisovné češtiny a dále jsem pracovala s textem při otevřeném kódování.

Rozhovory probíhaly na základě předem připravených otevřených otázek, takže jsme měli prostor i pro další nečekaná témata. Hned od začátku jsem grantisty seznámila s cíli této práce, aby měli představu, jaké otázky budu klást. Poté jsem je informovala o tom, že rozhovory realizuji pouze pro účely této diplomové práce a ujistila jsem se, zda jim nevadí, že rozhovor natočím na diktafon v mém telefonu. Ubezpečila jsem je také o tom, že výsledky budou anonymizovány a jejich jména během analýzy dat změním. Všichni respondenti souhlasili s tím, že získaná data použiji v této diplomové práci. Všem jsem také nabídla zaslání hotové práce, což se setkalo s jejich zájmem. Rozhovory trvaly vždy kolem hodiny (od 50 minut do 1 hodiny a 10 minut).

1.14 Analýza dat

Cílem této kapitoly je analýza a interpretace získaných dat, které jsem přepsala a následně zpracovala metodou otevřeného kódování. Jednotlivé kódy jsem zařadila do konkrétních kategorií, které mají souvislost s výzkumnými otázkami. (Švaříček, Šedřová, 2007) Na základě těchto kategorií jsem se snažila vyvodit závěry včetně doporučení.

1.14.1 Výsledky

V této kapitole uvádím provedenou analýzu a interpretaci dat. Pro lepší přehlednost třídím výsledky podle jednotlivých výzkumných otázek. U jednotlivých témat jsou součástí analýzy úryvky z rozhovorů, jejich respondenty jsem anonymizovala. Z toho důvodu jsou úryvky označeny od R1 – R8.

Podařilo se mi nakonec oslovit pět absolventů ročníku 2014 (R1, R3, R4, R5, R8) a tři absolventy ročníku 2015 (R2, R6 a R7). Celkově programem za tyto dva ročníky prošlo 13 profesionálů.

Respondenti pocházeli z nejrůznějších pracovních prostředí, ve kterých působili před RJ. Respondenti 2 a 8 pracovali jako novináři, R4 a R6 pracovali ve velkých firmách s korporátní strukturou, R7 pracoval v menší komerční firmě, R3 pracovala na volné noze, R5 šla do programu Rok jinak z mateřské dovolené a předtím pracovala jako samostatná advokátka a R1 měla za sebou bohaté pracovní zkušenosti: „*Těsně před Rokem jinak jsem pracovala jak OSVČ a jinak jsem ve své podstatě dělala revitalizaci firem, dělala jsem ředitelku v jazykovce, dělala jsem v leasingovce, vedla jsem organizaci, která těžila v lese, takže jako manažerský pozice firmám, který se potřebovaly posunout dál.*“ Žádný z respondentů nepracoval ve státní správě před RJ.

1.14.2 Jsou absolventi Roku jinak aktivní nadále v některé neziskové organizaci?

V rámci těchto tematických otázek jsem se zajímala o to, zda absolventi Roku jinak v neziskovém sektoru zůstali i po skočení programu nebo se vrátili zpět do komerčního sektoru. V případě, že se vrátili do byznysu, tak jsem se snažila zjistit, zda jsou nějakým způsobem aktivní v neziskovém sektoru a tím nadále pomáhají z dlouhodobého hlediska k jeho rozvoji.

Z rozhovorů vyšlo najevo, že tři respondenti jsou nadále zaměstnaní v NNO: Respondentka 1 zůstala pracovat přímo v organizaci, ve které působila během RJ, dalších deset měsíců na trochu jiné pozici než během RJ. Během těch 10 měsíců si založila svou vlastní NNO, které se věnuje dodnes:

R1: „On ten rok je ještě krátká doba na to, aby se dostatečně ukotvily ty věci v té organizaci, takže já jsem byla ráda, že měla možnost tam zůstat, i když trošku na jiný pozici. Protože většinou ty organizace jsou malé, nebo alespoň ta naše byla, a měla jsem možnost zasahovat do celý té organizace už od začátku, takže jsem měla možnost v tom pokračovat. Byla jsem tam teda deset měsíců, mezitím jsem už ale založila vlastní neziskovku, který se se věnuju vlastně do teďka. A právě mně se líbí, že tam spojuju dvě ty věci, je to ten byznys a je to ten neziskovej prostor.“

Respondent 2 zůstal ve stejné NNO, i když na trochu odlišné pozici než během Roku jinak. A posledním, kdo zůstal ve stejné NNO byla respondentka 5 a ta dokonce zůstala na stejné pozici, jako během RJ.

Respondentka 3 si ještě není jistá svým směřováním, stále ještě hledá tu pravou pracovní příležitost a zároveň založila volné sdružení (tj. volnou neregistrovanou komunitní platformu) a je tedy v neziskovém sektoru aktivní: *„Stále hledám, co dál. Navázala jsem dílčí spolupráci s jinou lokální neziskovkou, která více vyhovuje mému směřování. Neziskovka Roku jinak byla zaměřena na regionální rozvoj, ta stávající se věnuje ochraně a sázení stromů, péči o krajinu. Založila jsem i volné sdružení (volná neregistrovaná komunitní platforma).“*

Zbývající respondenti (tj. 4) se navrátili do komerčního sektoru. Respondentka 5 je se „svojí“ NNO v nejintenzivnějším kontaktu: *„Jsem s nimi v kontaktu téměř každý den. Děláme festival druhým rokem, což je projekt, kterež zůstává. Je to tak, že tam*

nejsem, ale pořád mám jejich e-mail jsem takovej jejich externí dobrovolník.“ Tak vysoká míra aktivity je pravděpodobně ovlivněna i s tím, že se jedná o účastníci RJ ročníku 2015, tudíž od jejího odchodu uběhla relativně krátká doba.

Respondent 7 se sice vrátil do byznysu, ale nadále „své“ NNO pomáhá: *„Snažím se pomáhat vždycky, když zavolají, což je vždycky párkrát za rok, tak neřeknu ne a jsem rád.“*

Respondent 4 se sice navrátil zpět do komerčního sektoru, ale bezprostřední zkušenost s RJ mu dala odvalu experimentovat: *„Loňský rok byl ale plný experimentů a to díky Roku jinak. Pustil jsem se totiž do nějakých divočejších věcí. Něco z toho bylo prima a něco z toho se mi nevyplatilo, takže teď jsem zase zpátky ve stabilnějším prostředí, byť o těch odvážnějších věcech stále přemýšlím a podnikám je, ale už to není takový. Rok jinak mi dal odvalu zkoušet jiné věci, proto jsem odvážnější než před Rokem jinak, ale zase ne tolik jako bezprostředně po něm.“* A zároveň respondent 4 zůstal ve správní radě „své“ NNO a snaží se jim pomáhat z této pozice. Poslední, tedy respondent 8 se vrátil zpět na svou pozici v byznysu a nadále je aktivní ve stejné míře, jako před RJ: *„Vrátil jsem se zpět na své místo a s některými neziskovými organizacemi spolupracuji v rámci své profese tak, jako před Rokem jinak.“*

Pokud si to shrneme, tak je bilance aktivity absolventů v neziskovém sektoru velice uspokojivá – 7 z 8 respondentů je nadále aktivních v neziskovém sektoru a snaží se pomáhat ať NNO, ve které působili, nebo v jiné. Z těchto 7 nadále aktivních jednotlivců jsou tři ti, kteří dokonce zůstali zaměstnání v neziskovém sektoru. Pouze respondent 8 uvedl, že spolupracuje s NNO ve stejné míře, jako před RJ, což je ovlivněno charakterem jeho práce: *„Nikdy jsem ale nebyl před Rokem jinak v žádné neziskovce aktivní, ono to ani z mé pracovní pozice příliš nelze.“*

Takto optimistický výsledek je třeba ale brát s rezervou. Obzvlášť v souvislosti v celkovém kontextu programu RJ, jehož nevýhodou je, že působí poměrně na úzký okruh jednotlivců a NNO. S ohledem na vynaložené úsilí a zdroje, je k zamyšlení, kolik vlastně takový přenos know-how opravdu stojí a zda se jedná o efektivní způsob. Průměrně se totiž programu ročně zúčastní přibližně šest dvojic (tj. kandidát z byznysu spolu s NNO). A jak podotýká R4: *„Přijde mi ale, že dopad Roku jinak je velmi lokální. Vnímám, že jsem pomohl v jedné konkrétní neziskovce, je to dobrý, ale celkově to jsou*

jednotky lidí za ten rok. A teď už jich je ještě méně. A pokud má mít větší dopad, musí se na to jinak.“

1.14.3 Jaká byla jejich zkušenost s neziskovým sektorem předtím, než se rozhodli jít do Roku jinak?

Respondentů jsem se ptala na hlavní důvod, proč se hlásili do RJ a byli tak odhodláni přejít z komerčního sektoru do neziskového sektoru. Jak uvádí Režná, 2007 vysvětlením může být potřeba změny jak v pracovním, tak i v osobním životě. Tento důvod respondenti ve svých odpovědích opravdu uváděli.

Potřeba změny

Tuto kategorii zmínili téměř všichni respondenti až na R8. Mluvili jak o změně **pracovní**, kdy situace už pro ně nadále nebyla únosná nebo nebyla únosná z dlouhodobého hlediska. Případně mluvili o potřebě změny **osobní**, kdy cítili, že chtějí věnovat svou energii „dobru“. Mnohdy to byla kombinace obojího.

RI: *„Navíc, a to potká asi každého člověka, jsem měla pocit, že jsem pro ten samotný byznys udělala už dost a chtěla jsem se otočit k nějakému jako „dobru“ a pomoci někde něco.“*

R2: *„Únava, pocit vyhoření, nesouhlas s koncepčními změnami časopisu. Navíc z osobních pak špatná zkušenost se smrtí mojí babičky, vnitřní potřeba setkat se s podobnými příběhy, vyprávět o nich, popularizovat téma paliativní péče.“*

R3: *„Potřeba změny a vyklouznutí ze zaběhlého prostředí, také touha bydlet a pracovat mimo Prahu – "moje" neziskovka je mimopražská.“*

R4: *„Potřeboval jsem změnu. Pět let před tím jsem si prošel jinou změnou, kdy jsem pomáhal s hotelem a hodně cestoval. Poté jsem se vrátil do té firmy a říkal si, že pět let ve firmě. To se stane spousta věcí. Zážitkově to je obojí hodně bohaté. No a přestěhoval jsem se potom zpátky do pražského bytu a potom co jsem byl zvyklý vstávat s výhledem na kopce, tak mi to začalo v Praze štvát a tak jsme se přestěhovali na venkov. A z toho venkova jsem jezdil pravidelně po D5 do práce a na konci D5 byl obrovské billboard Rok jinak. A já na něj asi dva roky koukal a říkal si, ty lidi musí mít odvalu, že jdou dělat něco takového a pak to ve mně dozrálo a řekl jsem si, že to zkusím*

a mohla by to být zajímavá změna na rok. V té době jsem byl navíc na hodně zajímavém postu, ale probíhali ve firmě nějaký boje, který mě nebavili, tak se to všechno potkalo. Řekl jsem si, výpověď dávat nebudu, to mi za to nestojí, ale zkusím to. Když to vyjde, tak jo, když ne, tak prostě zůstávám na dobrém místě se zajímavýma lidma, se kterýma mě to baví. Přibližná dohoda byla, že se po roce vrátím, ale nakonec se nenaplnila.“

R5: „Chtěla jsem dělat práci, kde bych víc věděla, kam směřuje moje energie. Přišlo mi, že v té neziskovce ten obsah byl smysluplný a zároveň jsem blíž tomu dopadu. Takže šlo o to, aby věděla, kam napínám tu energii a byla přesvědčená o smyslu toho dopadu. A navíc jsem se chtěla vracet do té původní práce a měla jsem zdravotní problémy a přišlo mi, že to byl vnitřní signál, že to vlastně nechci dělat. Tak jsem si říkala, že možná teď je ten čas zkusit taky něco jiného, kde by člověk byl víc přesvědčenej o tom, co dělá.“

R6 uvedla jako hlavní důvod podání přihlášky poměrně specifikum, které se u jiných respondentů neobjevovalo. Během rozhovoru jsme ovšem přišly na to, že i u ní sehrála potřeba změny pracovního prostředí svou roli: „Byla jsem specifický případ. Dva roky jsem dělala reklamy pro Rok jinak a setkávala se s těmi lidmi a přišli mi hrozně zajímavý. Navíc jsem měla osobní problémy ve firmě, což nebylo dlouhodobě únosný. Takže se to tak spojilo víc věcí najednou.“

R7: „Nespokojenost ve stávající práci, kde už jsem nedělal nic zajímavýho a i z personálního hlediska to bylo divný. Takže frustrace z práce po pěti letech, kdy tam člověk nemohl růst. Druhá věc byla „moje“ neziskovka, protože jsem přes tu mojí práci znal a psal o ní a ty lidi tam jsem znal. A když se mi ptali, jestli bych tam pracoval, tak jsem řekl hned jo, že to je dream job tam pracovat a za normální peníze. Hrozně sem jim fandil a dodneška jsem s nima v kontaktu a občas jim pomáhám.“

Jak jsem uvedla výše, pouze R8 neuvedl potřebu změny jako důvod přihlášení do RJ: „Byl jsem osloven „mou“ NNO, zda bych s nimi nezkusil podat přihlášku. Už dříve jsme spolupracovali na některých kauzách a reportážích, tak jsem si řekl proč ne, může to být pro obě strany obohacující.“

Mojí další otázkou bylo, zda sympatizovali s nějakou NNO již před RJ. Většina respondentů mi odpověděla kladně. Jejich předchozí podpora NNO byla různorodá – dva

respondenti byli aktivní přímo v NNO, se kterou se přihlásili do RJ. Další tři respondenti pomáhali v minulosti jiným NNO a to jako dobrovolníci. Jedna respondentka podporovala a nadále podporuje NNO finančně a dva respondenti před RJ v neziskovém sektoru nebyli aktivní.

Odpovědi respondentů, kteří byli **aktivní před RJ přímo ve „své“ NNO:**

R2: *„Ano, už dříve jsem se zajímal o domácí hospicovou péči, kterou „moje“ NNO zajišťuje. Podporoval jsem ji v rámci své novinářské práce - skrze rozhovory s experty na paliativní péči. Já jsem vlastně nastoupil už dříve a hledali jsme způsob, jak mě zaplatit. Rok Jinak se ukázala jako dobrá možnost. A ano, v podstatě to byla velmi dobře načasovaná možnost změny. Jen se udála jaksi sama, shodou náhod.“*

R5: *„Pro tu organizaci jsem trochu pracovala už před Rokem jinak. Znali jsme se a dobře napsali společně projekt a věděli jsme, co tady chci dělat a jaká je ta pozice, kterou potřebuji obsadit, a já jsem věděla, že jí chci dělat a zároveň jsem věděla, že jí chci dělat s podporou Roku jinak, abych ten krok odchodu z byznysu do nezisku byl hladší.“*

Odpovědi respondentů, kteří byli **aktivní** v neziskovém sektoru před RJ, ale v **jiné NNO**, než ve které v rámci programu působili:

R1: *„Dřív jsem spolupracovala s jinou neziskovkou jako dobrovolník, takže jsem jako chtěla jít tímhle směrem.“*

R6: *„Docela dlouho a s různými neziskovkami. První, se kterými jsem pracovala, byly kočičí útulky, protože mám blízko ke kočkám. Čistila jsme jim klece, sháněla peníze a vymýšlela reklamní předměty. Pak jsem ve firmě dělala pečení pro neziskovky. To je moje dítě. Už několikrát jsem dělala akci pro děti z dětských domovů Out of Home, kdy přijedou dětský domovy do Prahy a ty jim ukazuješ různé druhy zaměstnání. Takže to jsme měli ve firmě dvakrát stanoviště „reklama“ a letos jsem to dělala v nové práci.“*

R7: *„Určitě. Jako student jsem založil takový studentský diskusní fórum mezinárodní, takže jsem věděl, jaký to je, když člověk shání sponzoring, věděl jsem jaký to je, když člověk po nocích něco dělá a pomáhá a spoustu jiný agendy a dělá to všechno zadarmo nebo za směšné peníze. V našem případě tedy zadarmo a jenom kvůli tomu nasazení, takže to nebylo úplně neznámé. Tahle zkušenost to taky ovlivnilo.“*

Finanční podpora NNO:

R3: „*Přispívala jsem a přispívám finančně Avaazu a přispívala jsem hnutí Greenpeace a nárazově Arnice či Člověku v tísní. Jinak jsem s neziskovým sektorem příliš ve styku nebyla.*“

Dva respondenti v neziskovém sektoru před RJ **aktivní nebyli**:

R4: „*Neúčastnil jsem se ničeho. Ale zkušenost z nezisku jsem bral trochu jako návrat k oboru, který jsem studoval a nakonec nevystudoval.*“

R8: „*Činnost některých neziskové organizace považuji za velmi přínosnou (např. Oživení, Post Bellum a dalších). Nikdy jsem ale nebyl v žádné z nich aktivní, ono to ani z mé pozice novináře příliš nelze.*“

Následně jsem se zajímala tedy i to, zda má tato předchozí zkušenost s neziskovým sektorem nějakou souvislost v jejich rozhodování přihlásit se do RJ. Z předchozích odpovědí vyplynulo, že R4 a R8 zkušenost s neziskovým sektorem před RJ neovlivnila. R3 mě také ubezpečila, že ne.

R1 sama jasně potvrdila, že byla ovlivněna svou předchozí zkušeností s neziskovým sektorem. R2 taktéž: „*Ano, věděl jsem dobře, co „moje“ NNO dělá a Rok Jinak poskytoval možnost, jak se na tom podílet a finančně se nepropadnout.*“

R5 v tom, že pracovala před Rokem jinak přímo ve „své“ NNO souvislost nevidí a řadí jako hlavní důvod potřebu změny: „*Řekla bych, že to nemělo souvislost (s předchozí zkušeností s NNO – pozn. autorky). Potkalo se spíš víc věcí v jeden moment a byla možnost zkusit něco jiného.*“ Obdobně je na tom i R7: „*Já Rok jinak viděl asi rok, dva předtím, ale to nebyla ta správná doba. Pokoušel jsem se získat práci v Bruselu a to nevyšlo a pak jsem hned šel do Roku jinak, když mi to moje neziskovka nabídla.*“

R6 svůj vztah k neziskovému sektoru bere jako dlouhodobou věc a občanskou povinnost: „*Pro mě tam vztah byl dlouhodobě k nezisku. Přijde mi, že pomáhat by měl každě a když lidi říkají, že to z nějakýho důvodu nejde, tak prostě lžou. Když nemají peníze, tak můžou pomoc tím, co uměj. Pro mě je to něco jako občanská povinnost, což zní jako strašný klišé, ale je to tak.*“

Pokud si tedy krátce shrneme, tak svými odpověďmi respondenti potvrdili, že ve většině případů je důvodem přechodu z komerčního sektoru do neziskového potřeba změny. Změnu pocítovali jak z pracovního hlediska, tak i z osobních důvodů. Pouze jeden respondent tento důvod neuvedl, ale odpověděl, že hlavním důvodem změny byl zájem NNO o jeho osobu, což považoval za oboustranně obohacující. Většina absolventů (tj. 6) programu byla aktivních v neziskovém sektoru již před RJ. Liší se způsob – dva absolventi pomáhali v NNO, se kterou se do RJ i přihlásili; tři respondenti dobrovolně pomáhali v jiných NNO; jedna respondentka podporovala a stále podporuje vybrané NNO finančně. Dva absolventi programu před RJ aktivní v neziskovém sektoru nijakým způsobem nebyli.

1.14.4 Jak vnímají absolventi po uběhnutí Roku jinak neziskový sektor?

V šesti případech mi respondenti potvrdili, že se změnil jejich pohled na neziskový sektor. V jednom případě mi respondent řekl, že si na neziskový sektor teprve až v rámci Roku jinak tvořil svůj názor a v druhém případě šlo jen o utvrzení již stávajícího názoru. Na základě jejich odpovědí jsem vytvořila několik kategorií, které charakterizují, v čem se změnil jejich pohled na neziskový sektor.

Motivace a nasazení lidí v neziskových organizacích

Z rozhovorů vyšlo najevo, že motivace je velice důležitou složkou ve fungování neziskových organizací. Respondenti několikrát zmiňovali jejich velké překvapení nad silnou **vnitřní motivací** lidí pracujících v neziskových organizacích a jejich **pracovním nasazením**. V tomto se tedy respondenti shodují s tím, co uvádí Režná, a sice že nejčastějším důvodem, proč lidé pracují v NNO bývá z důvodu ztotožnění se s posláním organizace nebo fakt, že zaměstnanec bere svou práci v NNO jako poslání.

R7: „Viděl sem, jak fungují lidi, který mají tři práce. Ve třech neziskovkách mají třetinový úvazky a tak nějak to skládají a zároveň jsem vůbec nečekal, jak jsou ty lidi nasazený pro tu jejich práci. A to byla ta nejlepší věc na celým Roku jinak, protože člověk chodil do práce s lidma, který rádi chodili do práce. Protože nikdo z nich to nedělal kvůli penězům, ale jenom protože je to baví.“

Co je ovšem důležité zmínit, že respondenti rozlišovali mezi **nasazením managementu**, který mnohdy opravdu bere svou **práci jako poslání a lidmi „přímo v terénu“**. Tento postřeh je v souladu se specifikem, který zmiňuje Lukeš a Petrůj a sice že NNO se mnohdy potýkají s neefektivitou a nízkou výkonností svých pracovníků.

R4: *„Změnil se v tom, že v nezisku dělá spoustu schopnejch lidí, který by klidně mohli pracovat i v byznysu a vlastně je to jejich nějaký životní přesvědčení. Užili by se ale i jinde. A mám pocit, že nezisk často trpí tou nálepkou, že v něm pracují jenom neschopný lidi. Na druhou stranu je tam ale velkej rozdíl mezi managementem neziskovky, kde funguje spousta zajímavých a schopných lidí, a lidma, který jsou v tý reálný péči a tam to vždycky tak není. V tom bych hodně rozlišovat – v tom, kdo to má jako poslání a kdo to má jako práci. To mi hodně otevřelo oči.“*

R6: *„Já neříkám, že lidi, který tam pracujou, tak jsou špatný, ale jsou to pro mě dva světy. Jednak to jsou lidi, který to dělají jako svoje poslání, a pak tam je sorta lidí, která to třeba dělá ze srdce a přistupuje k tomu tak, že já dělám v neziskovce, mám z toho nula nula nic a díky tomu po mě nemůžete chtít nic na víc. A dokud to tam bude, tak se to nikam neposune. Taková je moje zkušenost.“*

Nálepka nezisku

S tím úzce souvisí další kategorie a to je jakási nálepka nezisku, kterou se ale podařilo díky Roku jinak strhnout. Absolventi byli překvapení motivací lidí v NNO, což **nabouralo** jejich **dosavadní představu** o tom, kdo v NNO pracuje a jak schopní lidé to jsou.

R5: *„Překvapilo mi, jak schopný lidi tady pracujou. Myslela jsem si, že ty schopný pracujou v byznysu a ty co na to nemají, ty dělají něco jinýho. Takže to mi překvapilo.“*

R7: *„A zároveň jsem se zbavil takových předsudků, že tam jsou lidi, který neumí pracovat. A to není pravda. Já jsem v byznysu viděl lidi, který neumí pracovat a který se na pracovním trhu neuplatní a který jsou neschopný. V tom nezisku jsem ale nepotkal ani jednoho neschopnýho člověka, protože kdyby byl neschopnej, tak nepracuje dvanáct nebo šestnáct hodin denně. A to bylo něco naprosto fascinujícího. Ty lidi mají svoje chyby, jako máme všichni, ale všichni to dělají rádi a s naprostým nasazením. A i když byly stresový situace, tak byli perfektní. To musím říct, to jsem vůbec nečekal.“*

Charakter práce

Další kategorie, která vyplynula z rozhovorů, je styl práce, jakým se v NNO pracuje. Absolventi jsou překvapeni, když postupně odhalili, s jakými **omezeními** se museli najednou potýkat, což je předtím ani nenapadlo.

R6: „*Já jsem měla pocit, že když vidím, co dělají, tak je prostě jasný, že to dělají špatně, a že tam přijdu a bude to hned úplně jiný, že to je prostě jednoduchý. No ale potom člověk tam přijde a najednou zjistí všechny ty omezení. Třeba u nás pracujeme s duševně nemocnými lidmi, a když po nich chceš výkon, tak oni z toho onemocní. Prostě problém. Což jsem si předtím vůbec neuvědomila. Nebo jsem chtěla měnit design, protože to bylo prostě strašný. Řekla jsem si fajn, najdu reference, materiál, designéra, dám jim to a oni to udělají. Pak ale narazíš na to, že ty lidi neumí šít tak, aby tohle ušili, nebo mají pocit, že jim popíráš jejich kreativitu a díky tomu se jim může rozjet nějaká nemoc. Což jsou věci, co ti nedojdou.*“

Potýkali se také s **chaotickým řízením** organizace a jejím nejasným fungováním.

R7: „*Ono se říká, že jsou takový chaotický, ale to je daný tím způsobem, jak oni pracují. Já jsem tou dobou jedinej, kdo byl v tý neziskovce na plnej úvazek. Oni se hodně posunuli, mají víc lidí na plnej úvazek, zvolili si ředitelku, což bylo hrozně důležitý, protože předtím to bylo takový kolektivní rozhodování, ale stejně vždycky byl někdo neformálně zvolen a rozhodoval. To jsem rád, že se z institucionalizovali. Každá organizace má mít svůj management. Jinak si myslím, že lidi, když to dělají z přesvědčení, mají menší plat, bydlí v horších podmínkách, horší životní styl, protože je v tom nezisku a nemůže si to dovolit a za to má nárok mít v práci jiný podmínky než my v korporátu. Tam ten chaos k tomu patří a člověk musí akceptovat, že to tak je. Člověk když pracuje dobrovolně nebo za hodně málo peněz, tak po něm nemůžeme ještě chtít ty naše struktury a pravidla.*“

R1: „*Objevila jsem tam obrovské potenciál v tom nezisku. S každým s kým jsem mluvila a ten dotyčný do toho nahlídl, tak tam ten potenciál vidí taky. Myslím, ty lidi, co přijdou z toho byznysu. Když už v tom rostete, nebo jste ten typ sociálního pracovníka, tak už ho nevidíte. Tam je zakopanej poklad, ale chce to hodně práce a nepůjde to hned, protože ty lidi jsou zvyklý na nějaký styl, je to chaotický a není jednoduchý s nima pracovat.*“

Chaos, který v NNO tedy mnohdy může vládnout, vidí respondenti v souvislosti se **zdroji** a to jak **finančními**, tak **lidskými**. Organizace se potýkají s nedostatkem obou těchto zdrojů. Podle některých respondentů se situace zlepšila, obzvláště v souvislosti získávání financí na nové projekty, ale získávání financí na stávající projekty je stále náročné.

R2: „*Velmi se za poslední roky zlepšily, co se týče fundrisingu, obzvláště toho „grantového“.* Podstatně zlepšit by se mohly v případě PR a crowdfundingu, tam mají často velké mezery.“

R8: „*Nahlédl jsem lépe do fungování neziskového sektoru, zejména pak do velmi těžkých podmínek pro práci, které v neziskových organizacích existují. Hlavní problém vidím v nedostatku financí. Myslím ale, že neziskový sektor funguje, na to jaké prostředky má k dispozici, poměrně dobře. Myslím, že by leckdy prospělo více peněz pro konkrétní projekty.*“

R3: „*Problém té neziskovky je ten, že jestli chce udržet počet lidí, které zaměstnává, musí neustále vymýšlet nové a nové aktivity a nemá čas rozvíjet ty stávající - z důvodů grantů. Peníze se snadno získávají na nové věci, ale na udržení a rozvoj stávajících těžko - to vidím jako obrovský problém celého sektoru.*“

R6: „*Já jsem odcházela s tím, že ty naše světy jsou prostě jiný a dokážou se protnout, ale to je složitý. Kdyby tam bylo víc peněz a ty lidi můžeš zaplatit, tak se to bude zrcadlit i v tom, že tam budou dělat lidi, který si to nemůžou dovolit.*“

V omezených lidských zdrojích vidí respondenti dvě roviny – jak je vidět z úryvku rozhovoru výše, tak buď jako **hrozbu udržení stávajících aktivit a vyhoření zaměstnanců**, nebo jako příležitost pro **rozvoj sebe sama**, což napomáhá k tomu, aby práce lidí v NNO opravdu bavila a byla různorodá.

R3: „*Lidé v této neziskovce jsou velice přetížení z množství roztržitých povinností, které se neustále kupí a proměňují... to vede k jejich rychlému vyhoření a velkému pohybu pracovních sil uvnitř neziskovky.*“

R5: „*To, že mají lidi víc funkcí najednou, je možná s ohledem na společnost míň efektivní, ale myslím si, že to je to, co tady dělá tu práci opravdu zajímavou. A proto tady jsem, protože mi to pořád baví, pořád se učit. A dělat víc věcí a míň profesionálně, protože taková ta nejvyšší specializace, tak se prostě něco z těch lidí ztratí, protože*

každý dá mnohem víc schopností, než ty, který jakoby dotáhl nejdál. Jinak se ztratí invence, která může přinést nějaký rozvoj jak těm lidem, tak i té organizaci. Takže bych to vážně nevyměnila. Je dobrý, že člověk musí občas dělat něco úplně jiného.“

R1: „Chybí tam prostě ty kapacity, je to vidět, že tam je jako málo těch peněz, takže tam jednu pozici, kterou by měli dělat minimálně dva lidi, nebo by tam měl být obchod a marketing, který to bude dělat jako sám, i kdyby měl být obchod a marketing jedna a tatáž osoba, tak to nemůže dělat člověk, který ještě k tomu vede dílny.“

Dokonce mluví o tom, že pokud by v neziskovém sektoru bylo více peněz, tak už by to ani takové nebylo.

R5: „Rozčiluje mi, že ty lidi jsou tak málo ohodnoceny. Kdyby byli líp zaplacený, tak by ten potenciál byl větší. Část lidí si to nemůže dovolit a je to prostě demotivující. Dalo by se toho dosáhnout mnohem víc, kdyby ty lidi měli větší platy, ale to z mnoha důvodů chápu, že nejde s ohledem na to, jak se tady získávají peníze. Zároveň je to ale asi dobře, protože díky tomu, že je tam tak málo lidí, jsou tak málo zaplacený, tak ta práce je hrozně diverzifikovaná. Zkusila jsem tak spousta různých prací a rolí, který bych jinak nevyzkoušela a nezjistila, že mě baví. Svým způsobem je to tedy vlastně dobře, protože ten nezisk už by takovej nebyl.“

Způsob financování

Mojí druhou dílčí otázkou bylo, zda absolventi vidí díky Roku jinak v neziskovém sektoru prostor pro zlepšení. Respondenti viděli možnosti ve zlepšení právě ve financování, kdy naráželi jak na způsob **přerozdělování od státu**.

R2: „Za tristní považuju státní podporu, platy v neziskovém sektoru - vzhledem k profesionalitě a náročnosti práce, jakou lidé v nezisku často vykonávají.“

R4: „A taky si myslím, že proces přerozdělování peněz od státu je moc složitý. To by se mělo změnit, protože je to zbytečný a nikdo do toho pořádně nevidí a je tam velkej prostor pro lobby. To by mělo bejt pro nezisk jiný.“

Zároveň vidí absolventi programu potenciál ve zlepšení získávání financí od **donorů**. V tom se ale ještě NNO musí zlepšit.

R4: „Dál by se měl nezisk naučit hledat způsob, jak nasdílet to vlastnictví toho tématu druhý straně. Kdy my když jsme žádali o peníze, tak oni nám pomohli s penězma a ptal jsem se, co potřebujete vy a co my umíme dodat. Já vím, že jdeme žádat o peníze, ale je něco, co jako neziskovka můžeme udělat, aby vám to k něčemu bylo? Můžu někam dát vaše logo, abyste byli vidět, nebo dáváte dárky svým partnerům, máme chráněnou dílnu a můžeme vám je vyrobit. Donoři fungují dobře, pokud něco o tý neziskovce ví a sdílí spolu ty témata. Prostě vzbudit nějakou emoci a zatáhnout. Chápu, že jsou obory, ve kterých to jde o dost hůř a obory, ve kterých to může jít líp. My udělali třeba festival a alespoň lidi bavíme. Prostě hledat přidanou hodnotu.“

Určitým návrhem řešení, který z rozhovorů vyplývá, může být **mentoring**, tedy přesně to, co poskytuje Rok jinak – externího člověka s byznysovým náhledem, který by NNO pomohl s udržitelným financováním.

R1: „Určitě, ten potenciál je tam obrovskej a myslim si, že zaprvý je ve vzdělávání, ale ne v takovým tom vzdělávání, co se dneska tady poskytuje, ale mluvím o individuálním vzdělávání, o mentorování. Oni by potřebovali mentory, někoho z byznysu, kdo by trochu pomáhal jim je vést.“

R4: „Přínosem Roku jinak rozhodně je, že vím, že dodnes využívají některé moje rady ohledně toho, jak fungovat. Dál používají ten byznysovej pohled a ten by se neziskovkám obecně hodil častěji. To je to, s čím potřebují pomoc. Potřebují peníze a ten druhý náhled, což je důvod, proč jsem ve správní radě.“

R6: „Pak jsou ale typy úplně jiných neziskovek, profesionálních typu Člověk v tísni nebo Lékaři bez hranic, ale ty vůbec nepotřebujou, aby jim tam chodili nějaký lidi radit. Na druhou stranu si myslím, že u nás i když tam bylo pár třecích okamžiků, tak myslím, že v tý neziskovce uznali, že to, co jsem říkala a čemu třeba nevěřili, tak nakonec uznávají, že prostě mělo nějaký smysl. My jsme přebrandovali obchod a oni říkali, že je prostě na špatným místě. Já jsem říkala ano, ale proč by sem někdo chodil, když to tady vypadá takhle. Pak jsme otevřeli a z týdne na týden se navýšily tržby o stovky procent. Ze začátku říkali, že to je tím, že nějakou dobu bylo zavřeno a teď ty lidi chodí, ale třeba po měsíci uznali, že to něco přináší. Samozřejmě že první je ten klient, ale klientovi můžeme pomáhat i jiným způsobem než že jim dáváš nějakou terapii. Takže myslím, že došlo k prozření na obou stranách.“

Styl řízení organizace

Mojí třetí dílčí otázku bylo, zda je možné najít něco, co by se dalo přenést z neziskového sektoru do komerčního sektoru. Jednou z věcí, která z rozhovorů vyplynula, bylo **demokratické řízení** NNO.

R1: „*Určitě je tam to demokratický řízení. To, že se skutečně ty lidi podílejí na vedení a rozvoji té organizace. Musí se samozřejmě na to dávat pozor, protože někdy se tam někdo zacyklí a potom to nevede nikam.*“

Ne všichni ale měli natolik příjemnou zkušenost s demokratickým řízením organizace. Jedna respondentka se dostala do NNO, která byla pod jasným vedením svého ředitele.

R3: „*Neziskovka, ve které jsem pracovala, byla vedena pevnou manažerskou rukou jejího ředitele, který jinak vlastní továrnu. "Moje" neziskovka byla poměrně přísně manažersky vedená, nicméně její firemní kulturu bych jiné firmě úplně nepřála.*“

S demokratickým řízením úzce souviselo **ocenění práce** zaměstnanců, které je vzhledem k nedostatečným finančním zdrojům odlišné než v komerčním sektoru. Tento aspekt zmiňuje i Drucker, 1990 (in Režná, 2007), kdy právě omezené finanční možnosti organizací svým způsobem nutí management dávat najevo, jak si váží ochoty pracovníků věnovat svůj čas a energii do rozvoje organizace.

R1: „*I si myslím, že i když už ten trend tady je, tak oni tam hodně oceňují tu práci, to je to, co v těch firmách není, kde pořád jenom pracujete, pracujete a dostáváte za to vejplatu a to má být ta vaše odměna, kdež to v těch neziskovkách se hodně dbá na to, aby ty lidi jako věděli, aby byli oceňovaný, až si myslím, že se to někdy zneužívá těch věcí.*“

Týmový duch

Absolventi Roku jinak si pochvalovali atmosféru, která v NNO panovala. To, jakým způsobem spolu všichni drží při sobě. Duben, 1996 (in Režná 2007) řadí rodinou a přátelskou atmosféru v NNO mezi jejich specifika. Tuto kategorii, kterou jsem nazvala týmový duch, jsem nejsilněji zaznamenala u těch respondentů, kteří měli předchozí zkušenost s danou NNO a už při psaní projektu do výběrového řízení Roku

jinak se společně alespoň trochu znali. Tento aspekt se ukazuje jako poměrně důležitý, protože může ovlivnit úspěšnost samotného roku, který účastník v NNO stráví.

R2: *„Co by se hodilo přenést do komerčního sektoru, je důraz na přátelské prostředí, kolegiální, společenství, které se setkává i mimo kancelář. Cítím tu mnohem silnější entuziasmus, než v komerční sféře. I proto už se tam nechci vracet.“*

R1: *„Ale takový to, když bylo třeba zabrat, aby se firma někam posunula, tak ten týmový duch tam byl prostě mnohem silnější, než kdekoliv jinde.“*

R5: *„Potom je to pracovní prostředí. Je tady stres, ale maximálně z té práce, není tady stres z toho prostředí. Lidi tady mají hodně svojí autonomii a nestává se, že v rámci hierarchie se k vám chová někdo špatně. Záleží taky samozřejmě, jak je ta organizace velká.“*

Kreativita

Právě kreativita, která je jakýmsi důsledkem nedostatku zdrojů, je podle respondentů jednou z věcí, která by mohla být přenositelná a užitečná pro komerční sektor. V důsledku toho, že nemohli operovat s velkým rozpočtem, tak museli hledat kreativnější a inovativnější řešení problémů, což je jednou z oceňovaných věcí, které si s sebou nesou.

R7: *„Od té doby, co jsem v nové práci, tak jsem nikdy neplatil za články v médiích. Když o nás psali, tak to byl dobrý příběh a měl sem dobrý vztahy. A v tom jsem se zdokonalil v té neziskovce. To je konkrétně něco pro mě. A obecně tahle práce bez peněz by prospěla hodně firmám, protože pak si uvědomí, kolik se utrací. Co vůbec je nutné a kolik by se dalo udělat s nějakou kreativitou a nasazením. Ta práce bez rozpočtu je hodně konkrétní, ale to nasazení a kreativita je opravdu něco, co v těch neziskovkách je, v byznysu možná a ve státní správě už vůbec ne.“*

1.15 Nadace Vodafone Česká republika

Nadace Vodafone Česká republika je nezávislá a státem registrovaná nezisková organizace, jejímž zřizovatelem je společnost Vodafone Czech Republic, a.s. Vznikla v roce 2006 a od té doby přerozdělila na společensky prospěšné cíle více než 160 milionů korun. V roce 2010 se v žebříčku TOP Filantrop umístila na prvním místě v kategorii Nejodpovědnější velká firma. V rámci svých aktivit spravuje několik programů a každý je určen pro jinou cílovou skupinu.

Mezi hlavní cíle si Nadace Vodafone klade:

- „Využití komunikačních technologií pro společensky prospěšné cíle,
- Rozvoj schopností, dovedností, vlastní iniciativy a společenské odpovědnosti mladých lidí,
- Rozvoj občanské společnosti skrze budování kapacity a know-how neziskových organizací,“ (Nadace Vodafone, 2016: 4)

Pro mladé lidi, kteří jsou aktivní ve svých komunitách, je určen grantový program *Vpohybu*. Jeho cílem je „podpořit angažovanost mladých lidí na lokální úrovni, rozvíjet jejich kreativitu, leadership a komunikační dovednosti důležité pro jejich profesní uplatnění.“ (Nadace Vodafone, 2016: 16) Program je spojený s Nadací Vodafone od jejího vzniku, tj. od roku 2006 a za celou dobu působnosti bylo podpořeno přes 400 projektů. (Nadace Vodafone, 2016: 16) Od roku 2014 je novinkou využití crowdfundingu a crowvotingu ze serveru [hithit.cz/Nadace Vodafone](http://hithit.cz/Nadace_Vodafone). Jde v podstatě o test toho, zda veřejnost a případně i daná komunita o daný projekt stojí. V případě crowvotingu musí projekty získat určitý počet hlasů, který je odvozen od velikosti cílové skupiny. U crowdfundingu uchazeči získají požadovanou sumu pouze v případě, že zbývající finance získají přes crowdfunding od veřejnosti skrz Hithit.cz. Do programu se mohou přihlásit neformální skupiny lidí do 26 let, nebo nestátní neziskové organizace vedené osobami do 30 let.

Další programem Nadace Vodafone je *Technologie pro společnost*. Tento program „podporuje inovativní využití informačních a komunikačních technologií a mobilních telefonů pro pozitivní změny ve společnosti a zvýšení kvality života znevýhodněných skupin.“ (Nadace Vodafone, 2016: 5) Program je určen pro neziskové organizace a sociální podniky, které mají zájem uplatnit inovativní komunikační

a informační technologie k zefektivnění jejich činnosti. Proto, aby zájemci získali finanční podporu, musí projít akcelerátorem, který se jmenuje *Laboratoř Nadace Vodafone*. V rámci programu Nadace Vodafone v roce 2015 rozdělila více než 8 milionů korun.

Nadace Vodafone spravuje i humanitární program, který se jmenuje *Blesková pomoc*. Cílem programu je „pomoc v případech závažných katastrof doma i ve světě a motivace zákazníků Vodafone k větší solidaritě tím, že Nadace Vodafone ve vybraných případech po dobu trvání výzvy každou dárcovskou SMS zaslanou ze sítě Vodafone zdvojnásobuje.“ (Nadace Vodafone, 2016: 26) V rámci tohoto programu Nadace Vodafone dlouhodobě podporuje Člověka v tísní.

Posledním programem, který Nadace Vodafone spravuje je *Rok jinak* a vzhledem k tomu, že se jedná o program zásadní pro tuto práci, věnuji mu následující kapitolu.

1.15.1 Program Rok jinak

Pro úspěšnou neziskovou organizaci jsou naprosto klíčovými lidské zdroje, což si uvědomuje i Nadace Vodafone, a proto vznikl program Rok jinak. Tento program je „vlajkovou lodí přístupu Nadace Vodafone k partnerům v neziskovém sektoru“. (Nadace Vodafone, 2016: 12) Jedná se o grantový program, který Nadace Vodafone nabízí ve 22 zemích po celém světě pod názvem World of Difference. V České republice se dle slov manažerky programů Nadace Vodafone, Jany Neupauerové, *program ujal velmi úspěšně*. To přisuzuje „určitému hladu neziskovek po know-how z byznysu, tomu, že u nás je neziskový sektor celkově dost mladý a také chuti neziskovek po vlastní profesionalizaci, finanční nezávislosti a udržitelnosti.“ (Human Power Forum, [cit. 18. 4. 2016])

Obecně se dá říci, že v českém neziskovém sektoru chybí kvalitní management. Úroveň vzdělání pracovníků lze rozdělit do dvou rovin – první jsou odborné znalosti o občanském sektoru a druhou rovinou jsou praktické dovednosti, tj. schopnost aplikovat odborné znalosti pro praktické cíle. Mezi nejdůležitější dovednosti řadíme manažerské dovednosti, komunikační, sociální, dovednost vyjednávat a vytvářet dovednosti. (Lukeš, Petrůj 2008)

Účastníci programu dostávají od Nadace Vodafone po dobu svého působení v neziskové organizaci mzdu ve výši, na jakou jsou ze své předchozí práci zvyklí. Účastnit se programu může kdokoliv s výjimkou osob, které v současné době působí v neziskovém sektoru v zaměstnaneckém poměru, a kandidátů, kteří jsou v době podání žádosti více než 3 měsíce nezaměstnaní. Vzhledem k tomu, že cílem programu je přenos know-how, program není určen pro absolventy a z toho důvodu musí mít uchazeč prokazatelnou pracovní zkušenost, ideálně je minimálně pět let praxe. (Podmínky programu Rok jinak, [cit. 2. 5. 2016])

Do výběrového řízení uchazeč s neziskovou organizací společně vypracují projekt, který během následujícího roku chtějí zrealizovat. Na webových stránkách Roku jinak v záložce Burza mohou kandidáti najít „svou“ neziskovou organizaci nebo naopak neziskové organizace se mohou spojit s odborníkem, který odpovídá jejich požadavkům. Možnostem, jak dvojici vytvořit se ovšem meze nekladou. Tímto způsobem chce Nadace Vodafone potenciálním uchazečům o program hledání usnadnit.

Dle slov Jany Neupauerové se „ve výběrovém řízení zároveň hodnotí motivace obou stran - uchazeče z byznysu i neziskovky, potenciál úspěšné spolupráce a tedy i hladká adaptace uchazeče v novém prostředí, měřitelnost dopadů, důvěryhodnost neziskovky, nebo množství překážek, které by mohly cestu k úspěšnému cíli překazit.“ (Human Power Forum, [cit. 18. 4. 2016])

Program v České republice funguje již osmým rokem a doposud ho úspěšně absolvovalo 42 vítězných dvojic (tj. uchazeč ze ziskové sféry nebo ze státní sféry spolu s neziskovou organizací). V Nadaci Vodafone se soustředí „na předávání know-how ze světa byznysu do světa nezisku, ale také obohacují profesionály z byznysu o nové zkušenosti z neziskového sektoru.“ (Human Power Forum, [cit. 18. 4. 2016]) Mezi tyto nové zkušenosti Jana Neupauerová uvádí jakýsi nový vítr do plachet, který grantistům pomůže v jejich kariéře. Mluví o lidštějším stylu komunikace, jiném stylu dělby práce, o ochotě partnerů ke spolupráci, rozšíření horizontů, poznání nových lidí a entuziasmu jejich kolegů.

V této práci mě hlavně zajímá právě to, co následuje po skončení programu. Česká Nadace Vodafone po skončení programu s absolventy nijak výrazněji nepracuje. Indická odnož Nadace Vodafone jde ale dál a sama absolventy podporuje v tom, aby byli v neziskovém sektoru nadále aktivní i po skončení programu. Nadace vytvořila

jakýsi buddy systém, kdy úspěšní účastníci mohou mentorovat případným zájemcům o program nebo těm, kteří jsou na začátku. Na oplátku mají tito ambasadoři možnost zůstat nadále zapojení do těch sociálních témat, která je zajímají. Po skončení programu společně nezisková organizace a účastník programu evaluují jejich spolupráci. (Sana, 2015) V případě české Nadace Vodafone tomu tak není, absolventy podporují jediné formou finanční podpory, pokud o ní v rámci některých jejích projektů zažádají. (Šplíchalová, 2016) Veškerá tíha rozhodnutí týkající se jejich dalšího působení v neziskovém sektoru je tedy jen a pouze na samotných absolventech.

Výsledky a diskuze

V této části se věnuji výsledkům analýzy provedeného výzkumu v porovnání s koncepty, které jsem představila v teoretické části.

Nejvíce jsem se zajímala o to, zda absolventi RJ nadále pracují v občanském sektoru, nebo se vrátili zpět do komerčního sektoru. Pokud nastala druhá z možností, zajímala jsem se o to, zda jsou alespoň nějakým způsobem aktivní v občanském sektoru a zda tím tak z dlouhodobého hlediska dochází k rozvoji OS. Výsledky vyšly nad očekávání pozitivně – tři respondenti zůstali i po skončení RJ zaměstnání v OOS. Z toho jedna respondentka přímo ve stejné OOS na stejné pozici, jeden respondent ve stejné OOS na odlišné pozici a třetí respondentka zůstala ve stejné OOS dalších 10 měsíců po skončení programu a poté si založila svou vlastní OOS, ve které pracuje dodnes. Jedna respondentka si není jistá svým dalším směřováním, ale zároveň založila volné sdružení a navázala spolupráci s jinou OOS. Zbývající čtyři respondenti se vrátili do komerčního sektoru, ale tři z nich jsou aktivní v OS – jedna spolupracuje na realizaci festivalu se „svou“ OOS a funguje jako externí dobrovolník, druhý respondent je ve správní radě „své“ OOS a snaží se z této pozice nadále vnášet do fungování OOS svůj pohled ze ziskového prostředí. Třetí respondent pomáhá „své“ OOS vždy, když je třeba a spíše s operativními věcmi během jejich akcí. Pouze jeden respondent uvedl, že s ohledem na charakter jeho práce je v kontaktu s některými OOS stejně jako před RJ a to spíše jen v rámci svých pracovních povinností.

Celkově tedy můžeme říci, že absolventi RJ (7 z 8) zůstávají i po jeho skončení aktivní v OS a snaží se pomáhat buď OOS, ve které působili, nebo i jiné. Nevýhodou programu RJ je fakt, že působí na poměrně úzký okruh lidí a OOS. S ohledem na vynaložené úsilí a zdroje, je k zamyšlení, kolik vlastně takový přenos know-how opravdu stojí a zda se jedná o efektivní způsob. Průměrně se ho totiž ročně zúčastní přibližně šest dvojic (tj. kandidát z komerčního sektoru spolu s NNO).

Jako hlavní důvod přihlášení se do RJ uváděli respondenti ve většině potřebu změny a dobré načasování. Poté, co jsme se více na důvody zaměřili, vyšlo najevo, že měli potřebu změny a to jak ve smyslu pracovní změny, kdy pro ně situace v práci nebyla nadále únosná, tak šlo i o potřebu změny osobní. Cítily, že chtějí věnovat svou energii „dobru“. Mnohdy se jednalo o kombinaci obojího. Tyto odpovědi se tedy shodují s tím, co uvádí Režná (2007). Pouze jeden respondent potřebu změny neuvedl

jako hlavní důvod přihlášení. V jeho případě hlavním důvodem bylo to, že OOS z minulosti znal a byl jimi osloven, což považoval za obohacující pro obě strany.

Pouze dva absolventi programu nebyli aktivní v OS před přihlášením do RJ. Ostatní podporovali OOS nejrůznějšími způsoby – buď přímo spolupracovali s OOS, se kterou následně podali i přihlášku do RJ (ve dvou případech), nebo podporovali jiné OOS formou dobrovolnictví a jedna absolventka finančně podporuje vybrané OOS již dlouhodobě. Na tomto místě můžeme vyzdvihnout, že většina nějakým způsobem tíhla k OS již před RJ, který mohl být jakýmsi prostředkem a řekněme jistým ulehčením v přechodu z komerčního prostředí (hlavně z finančního hlediska).

Pokud jsem hledala souvislost s předchozí zkušeností s OOS a důvodem přihlášení do RJ. Zde se odpovědi výrazněji lišily. R4 a R8 neměli s OS předchozí zkušenost, tudíž je nemohla ani ovlivnit. R3, která dlouhodobě podporuje OOS finančně v tom také nevidí žádnou souvislost a řadí na nejvyšší stupeň potřebu změny. Stejně je na tom R7 a R5, která dokonce krátce ve „své“ OOS pracovala, ale nejvíce jí ke změně motivovala potřeba změny. Ty, které předchozí zkušenost ale ovlivnila, jsou R1 a R2, který se „svou“ OOS spolupracoval před RJ a vlastně společně hledali způsob, jak pokrýt náklady spojené s jeho působením v OOS. Stejně tak R6, která vztah k OOS bere jako dlouhodobou záležitost a jako svou občanskou povinnost.

V tom, jak se měnil názor absolventů na OS, se odpovědi shodovaly v několika bodech. Na základě jejich odpovědí jsem vytvořila několik kategorií, které charakterizují, v čem se změnil jejich pohled na neziskový sektor. Největším překvapením byla pro absolventy RJ motivace a nasazení lidí v OOS. Zmínili jak silnou vnitřní motivaci zaměstnanců OOS, tak i jejich pracovní nasazení. V tomto se tedy respondenti shodují s tím, co uvádí Režná (2007), a sice že nejčastějším důvodem, proč lidé pracují v OOS bývá z důvodu ztotožnění se s posláním organizace nebo fakt, že zaměstnanec bere svou práci v NNO jako poslání. Je důležité zmínit, že rozlišovali mezi motivací managementu, který mnohdy bere svou práci opravdu jako poslání a mezi lidmi, kteří pracují přímo v terénu. Tento postřeh je v souladu se specifickým pro OOS, který zmiňuje Lukeš a Petrůj (2008) a sice že OOS se mnohdy potýkají s neefektivitou a nízkou výkonností svých pracovníků.

S tím souvisí další kategorie, na kterou jsem v rámci rozhovorů narazila a to sice určitá nálepka nezisku, kterou si absolventi do OOS přinesli. Díky RJ se ale podařilo, že

svůj názor změnili. Jak jsem zmiňovala, byli překvapeni silnou vnitřní motivací pracovníků v OOS, což nabouralo jejich dosavadní představu o tom, jak schopní lidé v OOS pracují.

V čem dalším se změnil názor absolventů RJ na OS, byl styl práce, kdy byli překvapeni, s jakými omezeními se museli potýkat. Jednalo se jak o zavádění nových procesů, ale i o chaotické řízení organizace. Chaos, který v OOS mnohdy vládne, vidí absolventi RJ v souvislosti s nedostatkem zdrojů a to jak lidskými, tak i finančními. Z odpovědí respondentů vyšlo najevo, že nemateriální výhody (jako například náhradní volno za dobrovolnou práci navíc) do určité míry kompenzují materiální výhody, což popisuje Drucker (1990) jako specifikum občanského sektoru, kdy management kvůli nedostatku finančních zdrojů více oceňuje odvedenou práci zaměstnanců.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že zdroje (a to jak finanční, tak lidské) jsou pro OOS typické tím, že jsou nedostatečné. Tento nedostatek absolventi vidí ve dvou rovinách – buď jako ohrožení stávajících aktivit (i díky přetlaku vyvíjenému na zaměstnance a jejich rychlému vyhoření), nebo jako příležitost pro kreativitu a inovativní řešení problémů. Kreativitu berou jako příležitost pro rozvoj sebe sama a výhodu, protože práce v OOS není jednotvárná, ale naopak různorodá a tím pracovníky baví. Jak je uvedeno v teoretické části, nedostatečné zdroje jsou jedním ze specifíků fungování občanského sektoru.

Prostor pro zlepšení OS absolventi RJ vidí a shodli se na zlepšení způsobu financování, kdy zmiňovali komplikovaný způsob přerozdělování od státu a nedostatečně využitý potenciál v získávání financí od donorů. Jako určité řešení z rozhovorů vyplynul právě individuální mentoring externího pracovníka, který by do OOS přinášel komerční pohled. Tedy jinými slovy přesně to, co nabízí program RJ.

Demokratické řízení bylo jednou z věcí, kterou by rádi absolventi RJ přenesli do komerčního prostředí, ale s tím, že je nutné dávat pozor na to, aby tento styl řízení byl efektivní. S demokratickým řízením úzce souvisí i oceňování práce zaměstnanců ze strany managementu, které považuje Drucker, 1990 (in Režná, 2007) za nutné s ohledem na nedostatečné finanční odměny.

Další věcí, kterou by absolventi RJ rádi přenesli do komerční sféry je týmový duch, který v OOS panuje a celkově přátelská atmosféra v OOS. Duben, 1996 (in Režná 2007) řadí rodinou a přátelskou atmosféru v OOS mezi jejich specifika. Tuto kategorii,

kterou jsem nazvala týmový duch, jsem nejsilněji zaznamenala u těch respondentů, kteří měli předchozí zkušenost s danou OOS a už při psaní projektu do výběrového řízení RJ se společně alespoň trochu znali. Tento aspekt se ukazuje jako poměrně důležitý, protože může ovlivnit úspěšnost samotného roku, který účastník v OOS stráví.

Posledním aspektem, který absolventi zmiňovali, že by byl užitečný pro komerční sektor, je kreativita, která je jakýmsi nutným výsledkem nedostatků zdrojů. V důsledku toho, že nemohli operovat s velkým rozpočtem, tak museli hledat kreativnější a inovativnější řešení problémů, což je jednou z oceňovaných věcí, které si s sebou nesou.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaké dopady má program Rok jinak na jeho absolventy a jejich vztah vůči OOS. Zajímala jsem se o to, zda jsou absolventi programu RJ nadále aktivní v občanském sektoru i po skončení programu, jak se změnil jejich pohled na občanský sektor a zda je ovlivnila předchozí zkušenost s neziskovým sektorem. Mezi hlavní cíle si Nadace Vodafone klade rozvoj občanské společnosti skrze budování kapacity a know-how neziskových organizací. V této práci se tedy zabývám dlouhodobějším dopadem RJ na samotné absolventy a to, zda je daří dlouhodobý přenos know-how z komerčního sektoru do sektoru neziskového.

Odpověď jsem hledala u osmi absolventů programu RJ z let 2014 a 2015. Výsledkem je zjištění, že tři z nich zůstali nadále zaměstnání v OOS i po skončení RJ. Všichni ve stejné OOS, jako ve které absolvovali svůj RJ, ale jedna po necelém roku založila svou vlastní a té se naplno věnuje. Čtyři respondenti se sice vrátili zpět do komerční sféry, ale tři z nich jsou nadále aktivní v OS – všichni nadále pomáhají „svým“ OOS, když jim to čas dovolí. Jedna absolventka RJ si není jistá svým dalším směřováním, ale navázala spolupráci s jinou OOS, než ve které působila, a jeden absolvent RJ uvedl, že s ohledem na charakter jeho práce je v kontaktu s některými OOS pouze ve stejné míře jako před RJ.

Práce v neziskovém sektoru je v mnoha směrech specifická a to potvrdila i zkušenost absolventů RJ. Střed těchto dvou odlišných světů není vždy hladký, ale pokud je na obou stranách vůle pro kompromis, bývá tato zkušenost obohacující pro obě strany.

Program RJ je mezinárodním projektem a funguje ve více než 22 zemích. Dopady vnímání OOS v České republice na absolventy programu bych označila za pozitivní. Většina respondentů je nadále nějakým způsobem aktivní v občanském sektoru, což považuji za úspěch a takový výsledek předčil má očekávání. Přesto bych si dovolila brát dopady RJ v České republice více s odstupem. U nás funguje od roku 2008 a ročně jím průměrně projde přibližně šest dvojic (dvojicí rozumím profesionála z byznysu spolu s OOS). Mluvíme tedy o méně než padesátce takových dvojic. Program samozřejmě může fungovat i jako inspirace pro OOS, které se ho nezúčastnily, ale podle mého názoru by bylo zajímavé podívat se na efektivitu programu RJ s ohledem na

vynaložené prostředky (jak na zajištění mezd profesionálů během RJ, ale i propagaci a zajištění lidských zdrojů, které se zabývají administrativu spojenou s programem).

Mým doporučením je soustavnější práce s absolventy programu i po skončení programu. Jak sami podotýkají, rok je krátká doba na pochopení specifik fungování OOS a implementaci nových procesů. Mnohdy je těžké měřit výsledky jejich úsilí, protože se projevují po delší době, než je rok. Z toho důvodu by bylo přínosné, pokud by získali více času či jiných prostředků, jak pomáhat dále. Sami si cestu také najdou, ale podle mého názoru by v tomto mohla být nápomocná přímo Nadace Vodafone, což se jeví jako nejjednodušší řešení. S ohledem na nové zaměření RJ na technologie by možným řešením mohl být vývoj aplikace, která by spolupráci i po skončení RJ usnadnila, když už by finanční podpora nebyla možná. Inspiraci je možné hledat v indické odnoži Nadace Vodafone, kde s absolventy programu pracují i po skončení RJ. Jako další možnosti by se mohlo jevit individuální vzdělávání, tzv. mentoring, který absolventi označili za přínosný v nějaké dlouhodobější formě.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

ANGELOVSKÁ, Olga, Pavol FRÍČ a Rochdi GOULLI. *Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989*. Praha: Agnes, 2009. ISBN 978-80-903696-7-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BECCHETTI, Leonardo, Stefano CASTRIOTA a Sara DEPEDRI. Working in the for-profit versus not-for-profit sector: what difference does it make? An inquiry on preferences of voluntary and involuntary movers. *Industrial* [online]. 2014, **23**(4), 1087-1120 [cit. 2016-06-22]. ISSN 09606491. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=97238480&scope=site>

CUMMING, Gordon. French NGOs in the Global Era: Professionalization “Without Borders”? *Voluntas: International Journal of Voluntary* [online]. 2008, **19**(4), 372-394 [cit. 2016-06-22]. DOI: 10.1007/s11266-008-9069-5. ISSN 09578765.

ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.

DEVEROVÁ, Lenka. *Nový občanský zákoník a nové pojetí neziskových organizací*. In Deverová, Lenka. Pošík, Petr. *Problematika nového občanského zákoníku a neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2009. s. 5-16. Working paper; 4/2009. ISBN 978-80-245-1596-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOHNALOVÁ, Marie. *Financování organizované občanské společnosti v České republice*. In Skovajsa, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. s. 144 – 165. ISBN 978-80-7367-681-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0338-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRÍČ, Pavol. s.d. *Dílčí studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. [cit. 5. 5. 2016]. s.n. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

LUKEŠ, Martin a Tomáš PETRŮJ. Specifika nestátních neziskových organizací. In: *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008, s. 17-30. ISBN 978-80-245-1473-4.

LUKEŠ, Martin. Osobnost a motivace vedoucího nestátní neziskové organizace. In: *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008, s. 79-87. ISBN 978-80-245-1473-4.

MALÝ, Ivan a Yvonne STRECKOVÁ. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Brno: Computer Press, 1998. Ekonomie (Computer Press). ISBN 80-722-6112-6.

MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

MUHIČ DIZDAREVIČ, Selma. *Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií*. In Skovajsa, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. s. 90 - 112. 978-80-7367-681-0.

PETRUSEK, Miroslav a kol. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

POTŮČEK, Martin. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2950-4.

PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2784-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

REŽNÁ, Petra. *Management lidských zdrojů v soukromých neziskových organizacích*. In: Dvořáková, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. s. 448-169. ISBN 978-80-7179-893-4.

SAHA, Sannita Chakraborty. *Making a World of Difference*. Human Capital [online]. 2015, 18(11), 54-57 [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=23db586a-0739-44aa-a02d-3dd9296a20d4%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4105&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc210ZT11ZHMtbGl2ZSszY29wZT1zaXRI#AN=110624072&db=bth>

SVATOŠ, Vladimír. *Motivace a spolupráce*. In: Plamínek, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích,*

obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.
Praha: Nadace Lotos, 1996. s. 29 – 38. ISBN 80-238-0442-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

ŠEDIVÝ, Marek. Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. 2005. *Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů*. Sociální studia 1 (2): 131 – 146. [cit. 29. 4. 2016]. Dostupné z: <<http://socstudia.fss.muni.cz/dokumenty/080229144248.pdf>>

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

VÁLOVÁ, Adriana a Sylvie FORMÁNKOVÁ. *Corporate Philanthropy in the Czech Republic*. Procedia Economics and Finance [online]. 2014, **12**, 725-732 [cit. 2016-06-22]. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00399-2. ISSN 22125671.

Analyzované dokumenty

Nadace Vodafone. 2016. Výroční zpráva Nadace Vodafone za rok 2015. Praha: Nadace Vodafone. Dostupné z: <http://www.nadacevodafone.cz/upload/documents/vyrocnizpravy/vyrocnizprava_nadace_2015.pdf>

Nadace Vodafone. 2015. Výroční zpráva Nadace Vodafone za rok 2014. Praha: Nadace Vodafone. Dostupné z: <http://www.nadacevodafone.cz/upload/documents/vyrocnizpravy/vfn_vyrocka_2014_FINAL.pdf>

Webové stránky

<http://rokjinak.cz/rok-jinak/>, Rok jinak [cit. 2. 5. 2016]

<http://humanpowerforum.cz/blog/jana-neupauerova-o-podpore-neziskovek>, blog Human Power Forum [cit. 18. 4. 2016]

<http://ekonom.ihned.cz/c1-52228620-tri-ruzne-pohledy-na-filantropii-bohatych-v-cesku>, Tři různé pohledy na filantropii bohatých v Česku [cit. 3. 6. 2016]

Rozhovory

Šplíchalová, Lucie. 2016. Rok jinak Nadace Vodafone [email]. 12. 3. 2016 17:25. [cit. 15. 4. 2016]

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ROZDĚLENÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	5
OBRÁZEK 2 PESTOFFŮV TROJÚHELNÍK NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	9
OBRÁZEK 3 TŘÍVRSTVÝ MODEL CSR DLE CED	28
OBRÁZEK 4 PYRAMIDA LIDSKÝCH POTŘEB (MASLOW)	35

Seznam tabulek

TABULKA 1 TYPOLOGIE OOS v ČR.....	14
TABULKA 2 STARÉ A NOVÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	15

Seznam zkratek

CSR – společenská odpovědnost firem

NOZ – Nový občanský zákoník

NNO – nestátní nezisková organizace

OS – občanská společnost

OOS – organizace občanské společnosti

RJ – Rok Jinak