

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Iveta Kadlecová

**Střet organizačních kultur ziskového a neziskového sektoru
v rámci programu Rok jinak**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Ingrid Štegmannová, Ph.D.

Praha 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 4. prosince 2013

Iveta Kadlecová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Mgr. Ingrid Štegmannové, Ph.D., za rady a pečlivé vedení při vypracovávání diplomové práce. Poděkování patří také všem respondentům, kteří byli ochotni mi poskytnout rozhovor.

.....

Bc. Iveta Kadecová

OBSAH

OBSAH.....	4
ABSTRAKT	6
SEZNAM ZKRATEK	8
I. ÚVOD	9
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Organizační kultura.....	11
1.1 Charakteristikyorganizační kultury	12
1.2 Prvky organizační kultury.....	13
1.3 Struktura organizační kultury	14
1.4 Síla organizačníkultury	14
1.5 Vznik subkultur	15
1.6 Vznik a vývoj organizační kultury	18
1.7 Vztah jedince k organizační kultuře a jeho adaptace.....	19
1.8 Význam organizační kultury.....	21
1.9 Shrnutí	21
2. Charakteristika organizací neziskového sektoru.....	23
2.1 Neziskový sektor v ČR.....	23
2.1.1 Vymezení pojmu NNO	23
2.2 Funkce NNO.....	25
2.2.1 Role NNO v sociálních službách.....	26
2.2.2 Role NNO po roce 1989	27
2.2.3 Změny v sociálních službách – zákon o sociálních službách	28
2.3 Základní faktory ovlivňující fungování NNO	28
2.3.1 Faktory vnitřního prostředí NNO	29
2.3.2 Faktory vnějšího prostředí	31
2.4 Shrnutí	33
3. Diverzita.....	35
3.1 Vymezení pojmu diverzita.....	35
3.1.1 Úrovně diverzity	36
3.2 Diverzity management.....	38

3.3	Diverzita jako nástroj spolupráce v projektových týmech.....	39
3.4	Shrnutí	43
4.	Vymezení tržního sektoru	44
4.1	Firmy	44
4.2	Nadnárodní společnosti	44
4.2.1	Kultura nadnárodních společností	46
4.3	Firemní identita.....	46
4.4	Shrnutí	49
5.	Spolupráce NNO a korporátní sféry.....	51
5.1	Sociální oblast CSR, firemní dobrovolnictví.....	51
5.1.1	Výhody firemního dobrovolnictví	52
5.2	Shrnutí	53
III.	PRAKTICKÁ ČÁST	54
6.	Základní informace o realizovaném výzkumu	54
6.1	Metodologie výzkumu	54
7.	Analýza rozhovorů	57
7.1	Organizace Alfa.....	57
7.2	Organizace Beta.....	66
7.3	Organizace Gama.....	72
7.4	Organizace Delta	81
7.5	Závěrečné shrnutí dat získaných z rozhovorů aktérů programu Rok jinak.....	87
7.6	Diskuse	99
IV.	ZÁVĚR	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107
	ZDROJE.....	108

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou spolupráce ziskového a neziskového sektoru v programu Rok jinak s ohledem na střet odlišných organizačních kultur. Myšlenka tohoto programu funguje v praxi tak, že lidé z komerční sféry jdou pracovat na rok pro zvolenou neziskovou organizaci, ve které společně realizují předem připravený projekt. Během roční spolupráce je grantista – člověk z tržní sféry placen Nadací Vodafone ve výši svého původního platu. Tato forma spolupráce v sobě skrývá velký potenciál pro obohacení obou subjektů prostřednictvím získávání nových forem odborných znalostí a nápadů. Zároveň se v tomto programu objevují rizika, která vychází ze samotné podstaty fungování těchto dvou sektorů a ze střetu jejich organizačních kultur. Cílem této práce je zjistit, jak probíhala spolupráce ziskové a neziskové sféry v programu Rok jinak s ohledem na střet odlišných organizačních kultur. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje tématu organizační kultury, jako kontextu, který zahrnuje sociálně psychické vztahy a jevy v organizaci. Další kapitoly se věnují charakteristikám vymezujícím neziskový a tržní sektor a možnostem jejich spolupráce. Zohledněna je také oblast diverzity managementu jako procesu, jehož snahou je využít určitých rozdílů a podobností pro podporu efektivity organizace. Praktická část práce obsahuje kvalitativní výzkum zabývající se přiblížením a analýzou výsledků výzkumu zaměřeného na popis čtyř modelů spolupráce neziskových organizací a grantistů v rámci Roku jinak. Výstupem diplomové práce je náhled na průběh a charakteristiku této specifické spolupráce očima zástupců ziskové a neziskové sféry.

Klíčová slova:

spolupráce, Rok jinak, neziskový sektor, neziskové organizace, komerční sektor, organizační kultura

SUMMARY

This diploma thesis is focused on the collision between the profit and non-profit sector and their organizational culture using the example of the unique programme known as „World of Difference“ managed by the Vodafone Foundation. The main idea of this programme is to enable people to take time out and to be paid to work for a nonprofit organization of their choice, bringing their their own skills and experience. The aim of the thesis is to analyze and describe the collision between the profit and non-profit sector and their organizational culure during the year of their cooperation. This thesis consists of two parts: the theoretical part and the practical part. The theoretical part presents the topic of organizational culture as the context including context of social and psychological relationships and phenomenona. There is also summarized the basic characteristics of the non-profit sector and for-profit sector and the various possibilities of their cooperation. It is also discusses the issue of diverzity in the workforce of organizations. The practical part of the thesis contains qualitative research focused on the experiences of cooperation between both participants – the non-profit organizations and for-profit organization. There is also the description and analysis of four interview from the non-profit organization and with the person who worked for them for a year. This paper aims to assess the various types of this special cooperation and presents examples of good and effective practice.

Key words:

Cooperation, The World of Diference, non-profit sector, non-profit organizations, for-Profit sector, organizational culture

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
ČR	Česká republika
EFQM	Evropský model řízení kvality jakosti
EU	Evropská Unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	Nestátní nezisková organizace
ObchZ	Obchodní zákoník
OECD	Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj

I. ÚVOD

Problematika rozvoje neziskového sektoru je mi blízká z pohledu zaměstnance, který působí v občanském sdružení. Z vlastní zkušenosti spatřuji silnou stránku neziskových organizací v lidech, kteří zde pracují a v profesionalitě, kterou vkládají do své práce. Aby neziskové organizace mohly rozvíjet svou činnost efektivně, je pro ně důležité hledat průsečíky pro svou práci ve spolupráci s dalšími sektory. V současné době dochází stále častěji ke spolupráci občanského veřejného a komerčního sektoru. Mezisektorová spolupráce je dlouhým procesem, který ale pozvolna vede k tomu, že se hranice mezi těmito světy stírají. Do budoucna bude spolupráce organizací veřejné správy, korporátní a neziskové sféry stále nabývat na významu a pokud se ukáže tato spolupráce jako úspěšná, může vést k trvalému partnerství a k tvorbě společných projektů.

Tématem této diplomové práce je spolupráce neziskové a ziskové sféry v rámci programu Rok jinak. Formy spolupráce těchto dvou sektorů jsou rozmanité a zaměřují se na specifické oblasti. Pro účely této problematiky jsem si vybrala grantový program Nadace Vodafone – Rok jinak, který během své pětileté historie vstoupil do povědomí odborné i laické veřejnosti. Rok jinak je fenoménem v rámci spolupráce mezi ziskovou a neziskovou sférou, který využívá diverzitu lidských zdrojů a stává se tak významným krokem k profesionalizaci neziskových organizací. Myšlenka tohoto programu funguje v praxi tak, že lidé z komerční sféry jdou pracovat na rok pro zvolenou neziskovou organizaci, ve které společně realizují předem připravený projekt. Během roční spolupráce je grantista – člověk z tržní sféry placen Nadací Vodafone ve výši svého původního platu. Tato forma spolupráce v sobě skrývá velký potenciál pro obohacení obou subjektů prostřednictvím získávání nových forem odborných znalostí a nápadů. Zároveň se v tomto programu objevují rizika, která vychází ze samotné podstaty fungování těchto dvou sektorů a ze střetu jejich organizačních kultur. Grantisté, kteří přichází do neziskových organizací z komerční sféry s sebou nesou vzorce chování, normy, hodnoty, způsoby myšlení a další prvky organizační kultury, které mohou narážet na kulturu neziskových organizací. Cílem této práce je analyzovat jakým způsobem probíhala spolupráce ziskové a neziskové sféry v programu Rok jinak s ohledem na střet dvou odlišných organizačních kultur.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První kapitola praktické části se věnuje tématu organizační kultury, shrnuje její svébytné prvky a vazby, které má na jedince v organizaci. Další kapitola se zabývá charakteristikou organizací

neziskového sektoru, jejich vývojem v posledních 24 letech, faktory, které působí na jejich fungování a roli sociálních služeb. Třetí kapitola vymezuje koncept diverzity a možnosti jejího využití v organizacích. Závěrečné kapitoly jsou zacílené na tržní sektor a aktuální formy spolupráce ziskového a neziskového sektoru.

V praktické části je prezentován kvalitativní výzkum včetně metodologického zakotvení, popisu výzkumného šetření, představení zjištěných výsledků, jejich shrnutí, diskuzi, závěr a doporučení. Ve výzkumné části jsem se zaměřila na několik oblastí, ve kterých jsou aktéři Roku jinak konfrontováni s názory, hodnotami a normami a které se do spolupráce zásadně promítají – adaptaci grantistů, bariéry, principy kvalitní spolupráce a charakteristiku neziskových organizací.

Diplomová práce mi dala možnost zachytit a hlouběji pochopit, jaké jsou výhody i úskalí takto nastavené spolupráce ze dvou perspektiv – pohledem neziskové organizace i lidí zastupujících komerční sféru. Práce je určena všem neziskovým organizacím i lidem, kteří se chtějí do podobné spolupráce zapojit. Zároveň doufám, že bude i dobrou zpětnou vazbou pro samotnou Nadaci Vodafone, která tento program zaštiťuje.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Organizační kultura

Mezi korporátní a neziskovou sférou se objevují určité rozdíly, např. v jejich cílech a poslání, které se promítají v organizační kultuře organizací. Popisem těchto rozdílů se zabývám v této práci dále. Nejprve bych se však ráda zaměřila na vymezení samotné organizační kultury, která chápe organizaci jako jedinečný sociální útvar, ke kterému náleží historie, tradice, hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují atd.

Definovat organizační kulturu je velmi komplikované, existuje mnoho charakteristik, které se na kulturu organizace zaměřují z různých úhlů pohledu. Na začátku této kapitoly vymezím, co vyjadřuje pojem organizační kultura a jak ho definují autoři, kteří se tímto komplexním fenoménem zabývají. Podrobněji se jednotlivými prvky organizační kultury a dalšími charakteristikami budu zabývat v navazujících podkapitolách.

Drennan popisuje organizační kulturu jako způsob „jak se u nás věci dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovatelného chování“ (Drennan, 1992, in Lukášová, Nový, 2004: 22).

Podle Scheina je to „soubor sdílených základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků organizační kultury.“ (Schein, 1985, Tureckiová, 2004:134).

Armstrong (2007) „Kultura organizace neboli podniková¹ kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong 2007:257).

¹V soudobé české psané literatuře je možné se setkat vedle pojmu organizační kultura (Lukášová, Nový a kol., 2004, Nakonečný, 1999) také s pojmy podniková kultura (Bedrnová, Nový a kol., 2002) či firemní kultura (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Ze zobecnění těchto definic vyplývá, že organizační kultura je určitý soubor základních předpokladů, postojů, hodnot a norem chování, které jsou sdíleny a přijímány v rámci organizace. Význam sdílených hodnot zmiňuje také Pfeifer: „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných“ (Pfeifer 1993:19). Prostřednictvím těchto sdílených základních předpokladů, norem chování, postojů a hodnot, ovlivňuje organizační kultura komunikaci, každodenní chování pracovníků a celkové klima uvnitř organizace. Zároveň plní kultura organizace i svou externí funkci – ovlivňuje také chování organizace na trhu a to, jak se přizpůsobuje vůči prostředí. Obě uvedené funkce mají velmi podstatný význam z hlediska výkonnosti organizace.

1.1 Charakteristiky organizační kultury

Přestože existuje více různých přístupů a pohledů na organizační kulturu, lze shromáždit určité znaky, které jsou pro kulturu organizace typické.

Tureckiová (2004) uvádí:

- **Organizační kultura má přechodný charakter**, nemá statickou povahu, ale vzniká, rozvíjí se a případně se proměňuje v určitém čase a místě.
- **Organizační kultura má sociální povahu** – je skupinovým fenoménem a vzniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci, má nadindividuální charakter.
- **Organizační kultura řídí a ovlivňuje chování zaměstnanců**, často napomáhá utváření mezilidských vztahů. Organizační kultura je vědomá a nevědomá, zatímco hodnoty a normy jsou v rovině vědomí, některé základní předpoklady fungují zcela automaticky a podvědomě.
- **Organizační kultura vzniká procesem učení**, jednotlivé prvky organizační kultury je možné se naučit a osvojit si je. Jednotlivé prvky kultury lze identifikovat.
- **Organizační kultura není přímo srozumitelná**, je komplikované jí explicitně pojmenovat, často je vyjádřena symbolicky, přesto je důležité nalézt pro danou kulturu organizace vhodnou interpretaci.
- **Organizační kultura je sdílená**, nelze ji násilně dohodnout, nařídit, nebo vyjednat (Tureckiová 2004:137).

1.2 Prvky organizační kultury

Jak již bylo zmíněno, organizační kultura je velmi komplexní fenomén, kromě výše uvedených charakteristik jsou pro kulturu organizace příznačné její prvky. Prvky organizační kultury jsou základní a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím se organizační kultura přenáší na zaměstnance.

Nejčastěji uváděnými prvky organizační kultury jsou:

- **Hodnoty** – organizační hodnoty vypovídají o tom, co je pro organizaci důležité jako celek. Sdílené hodnoty organizace jsou zásadním principem utvářejícím jádro organizační kultury. Hodnoty usměrňují život v organizacích a vyjadřují to, co členové považují za správné a důležité. Některé organizace své hodnoty formálně artikuluje, například skrze organizační vizi, či poslání (Tureckiová, 2004). Mezi typické oblasti, ve kterých jsou hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny patří: „výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, orientace na zákazníka, týmová práce, péče o lidi a ohledy na ně.“(Armstrong, 2007:260). Osobní hodnoty lidí by se měly shodovat s hodnotami organizace. Pokud jsou si podobné, vznikají „žádoucí synergie“ (Dědina, Odcházal, 2007:221).
- **Základní přesvědčení** – jsou těžko identifikovatelná, patří mezi ně niterné prvky, které ovlivňují myšlení, vnímání, cítění a chování členů organizace. V sociologii se základní přesvědčení nazývají stereotypy, které se velice těžko mění a jsou odlišné od organizace k organizaci. Výsledkem hodnot a základních přesvědčení získáme postoj. (Schein, 1999)
- **Postoje** – tendence reagovat poměrně stálým způsobem na určité osoby, situace, události. Postoje jsou ve velké míře nevědomé nebo jen částečně uvědomované a je proto těžké je ovlivnit. U organizační kultury hraje roli postoj k práci, angažovanost, loajalita.
- **Normy chování** – definuje normy jako „nepísaná pravidla a zásady chování, které skupina jako celek akceptuje.“(Lukášová, Nový a kol., 2004:24).

Podle autorů mají normy chování pro organizaci zásadní význam, protože vymezují chování, které je či není ve skupině akceptovatelné. Dodržování norem je členy ve skupině odměňováno akceptací, projevující se přátelským a vstřícným chováním.

- **Artefakty** – jsou všechny vnější projevy kultury, tvoří nejviditelnější prvek, který prodává organizační kulturu navenek. Artefakty materiální povahy jsou např.

produkty, které organizace vytváří, logo a barvy organizace. Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, zvyky, rituály, historky, mýty. Jazyk, který se běžně užívá v organizaci, odráží hodnoty a předpoklady v organizaci, míru formálnosti nebo neformálnost vztahů. Určitým pojmům mohou lidé v organizaci přikládat stejný význam, což usnadňuje vzájemné porozumění. (Lukášová, Nový a kol., 2004). Jazyk, jako systém symbolů, je zásadním nástrojem pro zprostředkování organizačních hodnot a norem. Sledováním kontextu, slovních spojení, míry formálnosti a dalších detailů v komunikaci, je možné odhalit vedlejší významy, které jsou spojeny se sdílenou zkušeností uvnitř organizace (Tureckiová, 2004).

1.3 Struktura organizační kultury

Nejnámějším modelem struktury organizační kultury je model Edgara H. Scheina. Schein chápe organizační kulturu jako soubor několika dimenzí, které spolu vzájemně souvisí. Rozlišuje tři roviny organizační kultury, a to podle míry jejich projevu navenek. Nejsvrchnější vrstvu tvoří **artefakty**, které pomáhají poznávanou kulturu popsat, jsou nejsnadněji identifikovatelné a viditelné. Tato rovina zahrnuje jazyk, produkty, rituály, ceremoniály, oblečení, logo atd. Střední vrstvou organizační kultury je podle Scheina vrstva organizačních **hodnot, pravidel a norem** pracovníků, které jsou pozorovatelné jen do určité míry. V této úrovni lze najít firemní filozofii, etické kodexy a určitý model, jak by měla organizace fungovat v ideálním případě. Jádrem organizační kultury je třetí rovina, která představuje nejhlubší, neuvědomovanou část a která ukrývá **základní předpoklady**. Základní předpoklady zahrnují myšlenky a názory, fungující zcela samozřejmě, jsou stabilní a odolné vůči změně (Schein, 2004).

1.4 Síla organizační kultury

Kultura každé organizace je rozdílná svým obsahem – odlišnými hodnotami, základními přesvědčeními a normami chování. Tyto prvky organizační kultury jsou více či méně sdíleny zaměstnanci organizace. Podle intenzity sdílení obsahu organizační kultury se rozlišuje síla organizační kultury, která se zpravidla rozděluje na silnou a slabou.

Silná kultura má následující výhody:

První výhodou je to, že vytváří soulad mezi vnímáním a myšlením pracovníků, což usnadňuje komunikaci a snižuje konflikty uvnitř organizace. Soulad také usnadňuje schopnost docházet ke konsenzu a rychleji se rozhodovat. Lidé se v prostředí, kde panuje silná organizační kultura, shodují v tom, co pokládají za důležité a nedůležité, situace

interpretují stejným nebo obdobným způsobem, používají podobný jazyk. Dalším pozitivem je, že silná kultura vede ke stejným způsobům v chování, což vychází ze společně sdílených norem chování. Existence sdílených sociálních norem způsobuje, že dochází k lepší koordinaci postupů uvnitř organizace. V neposlední řadě, silná kultura je důležitým prvkem sounáležitosti organizace a zdrojem motivace (Bedrnová, Nový, 2007, Lukášová, Nový a kol., 2004, Dědina, 2007).

Pro organizace se silnou kulturou jsou charakteristické následující rysy:

Jasnost, zřetelnost - jednotlivé oblasti organizační kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Přehlednost pravidel a standardů usnadňuje pracovníkům každodenní chování a orientaci v organizaci.

Přímá a jednoznačná komunikace - je nástrojem pro jednodušší řešení problémů a rychlejší rozhodování.

Zakotvenost – „vyjadřuje míru identifikace jednotlivých organizačních hodnot, vzorců a norem jednání“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007:435).

Silná organizační kultura s sebou zároveň přináší i negativní jevy jako jsou tendence k uzavřenosti organizace, těžké přijímání alternativních nápadů, konformitu organizace, odolnost vůči změnám. Vazba na silnou organizační kulturu může vést k rigidnímu stavu, ve kterém se organizace zacyklí v navyklých způsobech myšlení a chování (Dědina, Odcházel, 2007).

Síla organizační kultury je ovlivněná řadou faktorů, které determinují to, jaký obsah kultury bude v organizaci utvářen a jak silná organizační kultura bude. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné a lidé v ní jsou ovlivňováni spíše individuálními charakteristikami a vlastními hodnotami. Zatímco silná kultura je jednotlivými členy výrazněji vyznávána a její hodnoty, přesvědčení a další prvky jsou jasněji vyjádřeny (Bělohlávek, 1996).

1.5 Vznik subkultur

Síla a slabost organizační kultury má úzkou souvislost s její vnitřní diferenciací na jednotlivé subkultury. Sociologický slovník definuje subkulturu jako „kulturu dílčí skupiny, která se více

nebo méně odlišuje od převládající, většinové a „oficiální“ kultury.“ (Jandourek, 2001:143)

Autoři Bedrnová a Nový uvádí, že: „Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diference vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řízení
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007:435)

Problém subkultur je často aktuální v nadnárodních společnostech, které ve většině případech bývají složité a hierarchicky řízeny a organizovány a zaměstnanci jsou různých národnostních kultur. Proto je důležité cíleně posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují. Silná kultura má tak těsnou vazbu na výkonnost organizace.

Současně však Lukášová (2004) upozorňuje na to, že pro výkonnost organizace neznamena existence více subkultur nutně rušivý účinek. Můžeme dokonce předpokládat, že určité napětí, případně konflikt mezi jednotlivými funkčními, profesními či věkovými subkulturami může být žádoucí, protože zde dochází ke střetu různých úhlů pohledu a postojů, k demokratické výměně tendencí a v konečném důsledku k rovnováze celého systému. To se může stát pouze tehdy, když je podoba konfliktu umírněná, věcná a pokud jsou konfliktní situace řešeny konstruktivně. Velmi důležitá je pro tento proces existence dominantní kultury, která umožňuje funkci samotných subkultur, a kde dochází k vzájemné pluralitě či výměně samotných hodnot. Tento vybalancovaný střet hodnotových směrů je pozitivní pro možnou integraci a spolupráci v rámci funkčnosti celé organizace. Na druhou stranu může mít střet subkultur destruktivní účinky. Manažeři a pracovníci oddělení bojují, místo toho, aby spolupracovali, informace se nepředávají, objevuje se nezdravé soupeření o zdroje, skreslování a taktizování (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů, které jsou označovány jako **zdroje organizační kultury**. Tyto zdroje nepůsobí na organizační kulturu odděleně, ale v jejich kombinaci.

Nejčastěji zmiňovanými zdroji organizační kultury jsou:

- Vliv prostředí – vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury.
- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.
- Vliv velikosti a délky existence organizace.
- Vliv využívání technologií (Lukášová, Nový a kol., 2004:33).

Vliv zakladatele, vůdce

Role vůdců a zakladatelů organizace je při utváření organizační kultury zcela zásadní. „Zakladatelé organizací mají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty.“ (Schein, 1992, in Lukášová, Nový, 2004:35).

Tyto prvky výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence. Lidé mají přitom tendenci přejímat hodnoty svých vůdců tehdy, jestliže je vnímají jako kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také její image, tedy vnější obraz (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Vliv velikosti a délky existence organizace

Výrazný vliv na obsah organizační kultury má délka existence organizace a také její velikost. Vývoj organizace je spojen s určitými fázemi, které mají významný dopad na „zrání“ organizace a její růst.

- Při vzniku organizace přináší kultura takzvaný stmelující prvek v rámci identity a síly organizace, dominantní úlohu hraje zakladatel firmy, vztahy mezi členy nejsou zatím plně formalizovány a potenciální cíl firmy, je ten, aby se brzy prosadila na trhu. Přednostními jevy jsou tedy: dynamika vývoje, ochota přizpůsobit se a hlavně chuť poradit si v jakékoliv situaci.
- V druhé fázi, nazvané jako produktivní věk, je firma zavedena, je zapotřebí udržet její růst a stabilitu všech jejích výstupů. Během tohoto procesu, ale organizace prochází určitou hodnotovou krizí – dynamickým růstem se vytrácí určité cíle, původně uznávané. Přichází na scénu nové subkultury, dochází k rigiditě, pomalosti a nejednotě.

- Ve fázi, když je organizace velmi zralá, přichází období stability či stagnace v přístupech. Organizace chápe velmi dobře svou úlohu a zastává pevně svou kulturu. Zásadní postoj v tomto vývoji je, aby se organizace dokázala udržet na scéně a zároveň vybalancovala vnější i vnitřní tlaky, jež ji obklopují (Schein, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004).

1.6 Vznik a vývoj organizační kultury

Jak již bylo řečeno, organizační kultura vzniká a dále se vyvíjí na základě zmíněných působících vlivů. Každý člověk, který do organizace přichází a stává se jejím členem, se podílí na vytváření interpersonálních vztahů, na způsobu komunikace mezi členy organizace a na uplatňování etických principů v jednání. Organizace je v průběhu své existence konfrontována s problémy externí adaptace (proaktivita, přizpůsobivost firmy vůči prostředí, volba strategie) a vnitřní integrace (stmelení týmu, metody řízení uvnitř organizace), čímž získává zkušenosti a učí se. Tímto způsobem si členové organizace osvojují určité hodnoty a základní přesvědčení, které se osvědčily při řešení problémů, s nimiž se organizace za dobu své existence musela vypořádat, a které se staly nezpochybnitelné. Těžkosti, kterými musí každá organizace během svého vývoje čelit, jsou omezující a způsobují největší psychické problémy hlavně zaměstnancům (pocity úzkosti a stresu). Výstupem učení, jak věci organizovat, stojí tak na dvou principech: omezení a uklidnění úzkostí a nastavení pozitivního myšlení. Pokud členové organizace naleznou společné řešení, budou mít v budoucnu silný nástroj k řešení obdobně znějících situací. Společně naučené a uznávané přístupy se stávají ověřeným řešením (Schein, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004).

Na základě zkušenosti s řešením problémů a společného učení vzniká společná kultura. Členové skupiny sdílejí podobné zkušenosti, podobné hodnoty a základní přesvědčení. V případě, že se do skupiny začlení nový jedinec, jsou mu předány hodnoty, normy a způsob, jakým jsou řešeny problémy. Nový jedinec se tak kulturu učí a osvojuje si určitý obsah kultury a sdílí jej postupem času s ostatními členy skupiny. Na druhou stranu i noví jedinci svými individuálními osobnostními rysy ovlivňují obsah organizační kultury. Přinášejí s sebou vlastní systém hodnot a přesvědčení a některé z těchto hodnot či přesvědčení mohou ovlivnit obsah organizační kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Lukášová dále dodává, že kultura se neutváří jen samovolným učením skupiny, ale může být také do určité míry korigována či usměrňována četnými manažerskými

aktivitami. Vytváření a udržení nového konceptu v pojetí organizační kultury patří k jednom z nejvýznamnějších manažerských úkonů. Je tedy pochopitelné, že žádoucí kulturu nelze vytvořit jen tak náhodně a nesystematicky. Kultura se utváří tak, že je usměrňována aktivitami manažerů, kteří ctí sdílenou historii a usilují o dlouhodobý rozvoj organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004). V této perspektivě je možné nahlížet na kulturu organizace jako na důležitý nástroj strategického řízení, který má významný dopad na vývoj organizace v budoucnu.

1.7 Vztah jedince k organizační kultuře a jeho adaptace

Nositeli a spoluvůrci kultury jakékoliv organizace jsou samotní jedinci, prostřednictvím jejich názorů, hodnot, postojů a stereotypů v chování je organizační kultura vyjádřena. Jsou to právě lidé, kteří organizační kulturu formují a utvářejí. Kultura organizace dokonce ovlivňuje jednotlivce ještě před tím, než se stane její součástí. Hraje tak podstatnou roli v procesu rozhodování jedince, zda se chce stát členem organizace. Podle Lukášové (2004) jedinec často vynaloží velké úsilí k tomu, aby zjistil o organizace potřebné množství informací. Po nástupu nového zaměstnance do organizace dochází k jeho socializaci. Jandourek definuje socializaci jako „proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje normy ve skupině panující, její hodnoty, učí se sociálními rolím spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem. Jako socializaci lze označit i každé začleňování do nové skupiny, takže trvá celý život.“(Jandourek, 2001:120). Prostřednictvím socializace si nový pracovník osvojuje, co je v organizaci uznávané a očekávané, a co naopak neakceptovatelné. Seznamuje se s názory, hodnotami, normami a vzorci chování uznávanými, akceptovatelnými a nepřijatelnými v rámci organizace.

Organizace se zaměřují na adaptaci nových pracovníků především v rámci školení zkušenými kolegy a praxí v jednotlivých sekcích. Pro lepší představu výrazu adaptace uvádím definici Jandourka, který vysvětluje adaptaci jako „přizpůsobení se jedince buď okamžité situaci, v případě osobní krize vyrovnání se se stresem a zátěžovou situací nebo v procesu celoživotního přizpůsobování se prostředí.“ (Jandourek, 2001:12). Adaptace nového člena má několik dimenzí. Rozlišuje se **pracovní adaptace**, zaměřená na zvládnutí pracovních úkolů a činností vyplývajících z náplně práce. **Sociální adaptace**, týkající se začlenění nového pracovníka do mezilidských vztahů. Neopomenutelnou roli hraje **adaptace na organizační kulturu**, která je v rámci každé organizace specifická. Adaptace na kulturu dané organizace se vyznačuje zejména přijetím hodnotového systému, norem a

vzorců chování, které jsou pro organizaci důležité. Schopnosti a předpoklady se adaptovat jsou označeny pojmem adaptibilita. Adaptibilita jedince je individuální a rozvíjí se v procesu vývoje osobnosti (Rymeš, 1985). Ve velkých organizacích se adaptace částečně odehrává na poli personálního oddělení, v menších organizacích je tento proces založen spíše na osobním přístupu k zaměstnancům. Přestože je v některých organizacích adaptační proces cíleně řízen, noví zaměstnanci se adaptují i na základě tzv. neformálních procesů a učí se prostřednictvím dotazování, pozorování, pokusů a omylů. Neformální adaptace, nejčastěji zprostředkována skrze spolupracovníky, má mnohdy větší efekt, než adaptace formální. Není však zárukou, že adaptace proběhne vždy podle očekávání a jedinec se ztotožní s kulturou organizace. Stává se, že se pracovníci s určitými rysy kultury neztotožní nebo se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. „Za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce je považován soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004:39). V případě adaptace grantistů, kteří se rozhodli pracovat pro konkrétní neziskovou organizaci v rámci programu Rok jinak lze očekávat, že se při výběru organizace do určité míry ztotožňovali s cíli, vizemi či hodnotami organizace, kterou si dobrovolně vybrali pro realizaci společného projektu.

K. A. Golden (1992) uvádí čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře.

1. **Jednoznačné chování** – bývá spojeno s jednoznačnou věrností, která se projevuje chováním korespondujícím s normami, které odpovídají silné organizační kultuře. Jedinci s takovýmto vztahem k organizační kultuře jsou zcela přesvědčení o její účinnosti.
2. **Napjaté dodržování** – chování jedinců je ve shodě s hodnotami a normami dané kultury. U zaměstnanců se však objevují výhrady k určitým hodnotám a ke směřování kultury organizace. Projevem jejich výhrad jsou posměšné historky a vtipky na úkor organizace a jejich představitelů, které do určité míry zmírňují rozpory a osvobozují od pocitů frustrace.
3. **Utajené nedodržování organizační kultury** – projevuje se otevřeným souhlasem jedince s hodnotami a normami organizační kultury, avšak ve skutečnosti se skrytě nepřijímá a nedodržuje. Lidé v takovéto organizaci chtějí být organizací a její kulturou přijímání, ale v situacích, které pro ně nejsou nebezpečné, jednají v jejím rozporu a dávají najevo svůj opoziční postoj.

4. **Otevřené nedodržování organizační kultury** – v takovém případě jedinec otevřeně a veřejně nesdílí hodnoty a nedodržuje normy kultury organizace. Své názory a postoje však demonstruje jen v situacích, kdy bezpečně ví, že mu nehrozí žádné sankce.

Zásadním faktorem pro soulad mezi organizační kulturou a myšlením a chováním jedince je soulad mezi jeho individuálními hodnotami a organizačními. Výzkumy prokázaly, že lidé si vybírají organizace, ve kterých chtějí pracovat podle toho, jak se shodují jejich hodnoty s hodnotami organizace. Lidé s velkou potřebou výkonu spíše preferují organizace agresivní s dynamickou a výsledkově orientovanou kulturou. Lidé s potřebou autonomie dávají přednost kulturám inovativním. (Golden, 1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004)

1.8 Význam organizační kultury

Pokládám za důležité zmínit se o významnosti organizační kultury, která má významný dopad na přítomnost i budoucnost organizace. Kultura organizace je důležitá pro stabilizaci a žádoucí způsob chování organizace a jejich členů.

Zpravidla se rozlišují dvě funkce organizační kultury:

- Vnější funkce, kam řadíme způsob adaptace organizace na okolí. Týká se to způsobů, jak jednat s lidmi mimo organizaci, s lidmi, kteří s konkrétní kulturou organizace nejsou sžiti, včetně socializace nových členů společnosti. Dále do vnější funkce řadíme tvář firmy, její image. Tedy to, jak se organizace prezentuje navenek a jak je vnímána okolím.
- Mezi vnitřní funkce patří způsob integrace uvnitř organizace. Způsob, kterým někdo nebo něco (nový zaměstnanec, nový vztah k práci, nové řídicí metody) do organizace „zapadnou“ nebo naopak, ujmou nebo odumrou. Vnitřní integrace je zdrojem síly, identity a pocitu sounáležitosti pro členy organizace (Pfeifer, 1993).

Stručně řečeno, význam kultury organizace pro její členy spočívá v tom, že jim umožňuje orientaci v prostředí, vzájemných mezilidských vztazích, poskytuje jim oporu při řešení složitých situací, a tím uspokojuje jejich potřebu jistoty.

1.9 Shrnutí

Kapitola první je zaměřena na problematiku organizační kultury z pohledu zasvěcených autorů (Lukášová, Nový, Tureckiová, Schein). Zmíněny jsou zde zejména

základní definice, charakteristiky a prvky organizační kultury. Nejvýraznějšími aspekty, které jsou v kultuře každé organizace podstatné a tvoří její jádro, jsou hodnoty. Hodnoty, normy, základní přesvědčení a artefakty jsou obsahem organizační kultury. Skutečnost, do jaké míry je obsah organizační kultury sdílen jednotlivci udává, jak silná či slabá kultura v organizaci přetrvává. Silná organizační kultura usnadňuje komunikaci, je prvkem soudržnosti a zdrojem motivace. V další podkapitole je pojednáno o vzniku subkultur, které mohou být podnětem pro konfrontaci různých úhlů pohledu a za daných podmínek se stávají zdrojem konfliktů. Druhá podkapitola je souhrnem pramenů organizační kultury a podmínek, ve kterých se vyvíjí. V závěru je zmíněna vazba organizační kultury k jedinci, vyzdvížena je zde skutečnost, že lidé, jako zásadní zdroj organizace, jsou nositeli organizační kultury, vnášejí do ní rozdílnou zkušenost a mají tak zásadní vliv na její utváření. Porozumění organizační kultuře a znalosti o jejím fungování a principech, na kterých je postavena, jsou nezbytné pro řízení a vedení zaměstnanců, aby se organizace mohla rozvíjet. Prostřednictvím prvků organizační kultury se tak organizace odhaluje svému okolí a stává se pro něj více čitelnou.

2. Charakteristika organizací neziskového sektoru

Program Rok jinak, který zaštiťuje Nadace Vodafone, podporuje organizace neziskové sféry. Považuji proto za důležité, zmínit nejdůležitější prvky a principy, které jsou pro neziskovou oblast typické. Zároveň se v této kapitole zaměřím na oblast lidských zdrojů v NNO. Vzhledem k tomu, že lidé jsou s kulturou jakékoliv organizace těsně propojeni, jejich role v organizacích je naprosto stěžejní.

2.1 Neziskový sektor v ČR

Strukturu společenského systému v ČR tvoří tři sektory:

- státní sektor – spravuje věci obecné na úrovni celé společnosti
- podnikatelský sektor – zaměřuje se na produkci a zisk
- neziskový sektor – je prostorem pro vyvíjející se občanskou společnost

(Plamínek, 1996:7)

Cílem neziskového sektoru je zabývat se problémy a oblastmi, které jsou specifické tím, že je nelze provádět za účelem zisku, ale které jsou nezbytnou součástí života lidí a potřebou pro jednotlivce a společnost jako celek. Autor dodává, že role neziskového sektoru v moderní společnosti nabývá na významu, zejména tím, že je důležitou alternativou při poskytování služeb a veřejných statků. (Plamínek, 1996)

2.1.1 Vymezení pojmu NNO

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací, která se snaží sledovat problematiku z nejrůznějších možných úhlů, přinesli ve svých studiích

Salamon a Anheier (1992). Autoři chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, ale slouží v zásadě veřejným zájmům. Za určující považují pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

Institucionalizované (organized) - tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány;

Soukromé (private) - tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.

Neziskové (non-profit) - ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.

Samosprávné a nezávislé (self-governing) - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.

Dobrovolné (voluntary) - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách (Salamon, Anheier, 1992)

Simona Škarabelová (2012) ve své publikaci uvádí, že pod označením neziskové organizace se skrývají následující dva typy organizací:

- **Vládní (státní, veřejné) neziskové organizace**, které zabezpečují zejména realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionalizovaných definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil pro členy organizace.
- **Nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace** (dále také NNO), jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a pracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů NNO, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu. Jejich základní právní formy představují v České republice občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a hlavně církevní právnické osoby, protože ty se

zaměřením své činnosti blíží více veřejně prospěšným aktivitám než samotné církve či náboženské společnosti.(Škarabelová, 2012)

2.2 Funkce NNO

Jak uvádí Drucker (1994:8):„neziskové organizace jsou nástrojem změny v životě člověka.“ Autor zmiňuje, že neziskové organizace poskytují jednotlivcům možnost něčeho dosáhnout, obohatit společenský život a podílet se na změně v lidském životě.

Potůček (1997) zmiňuje zejména dvě základní funkce NNO:

- 1) „jejich prostřednictvím se vytváří činnosti, o které lidé projevují zájem a v nichž se chtějí realizovat (sociální funkce),
- 2) zároveň se upevňuje politická soudržnost a rozvíjí se politická kultura dané společnosti (politická funkce).“(Potůček, 1997:54).

Salamon (Frič 2000:52-53) rozlišuje na základě rozsáhlých studií literaturytýkající se neziskového sektoru pět klíčových funkcí, které NNO ve společnosti plní:

- **servisní funkce** – NNO poskytují ve společnosti rozmanité služby, a tonejen svým členům a vybraným cílovým skupinám, ale nejširší veřejnosti,potažmo celé společnosti. Často na sebe přebírají závazky, které by jinakmusel či měl plnit stát a působí servisně v oblastech, kde se soukromýmfirmám z ekonomického hlediska jednoznačně nevyplácí podnikat, přičemžkvalita poskytovaných služeb je zároveň vyšší, než jakou by organizacez ostatních sektorů byly schopny zabezpečit.
- **inovační funkce** – inovační úloha souvisí se samotným důvodem vznikutěchto institucí. NNO nejčastěji vznikají právě z podnětu reagovat na nové, těžko řešitelné situace a problémy.
- **funkce ochrany práv a sociální změny** – od NNO se očekává, že budou prosazovat změny ve společnosti, které jsou v zájmu všech. Často tak plní roli zprostředkovatele mezi občany a státem.
- **funkce participativní** – jedná se o významnou roli neziskového sektoru. NNO dávají lidem možnost vyjadřovat své názory, zájmy nebo řešit problémy skrze ně. Jsou ztělesněním náboženských, etnických, kulturních, ideologických, globálních, regionálních, lokálních či jiných zájmů, které jsou jejich prostřednictvím poznávány, rozvíjeny a reprezentovány

- **komunitní a demokratizační funkce** – tato funkce NNO je velmi specifická. NNO podporují jedince, aby usilovali o to, co chtějí, a aby se učili poznávat názory ostatních.

NNO povzbuzují jednotlivce k tomu, aby se naučili artikulovat zájmy veřejnosti a spoluvytvářeli tak jejich sociální kapitál.

2.2.1 Role NNO v sociálních službách

V rámci této práce budou sledovány neziskové organizace, které poskytují sociální služby. Oblast sociálních služeb tvoří největší a nejsilnější část neziskového sektoru. Sociální služby jsou dle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) definovány takto: „Sociální služby nabízejí pomoc a podporu lidem v nepříznivé sociální situaci ve formě, která zaručuje zachování lidské důstojnosti, ctí individuální lidské potřeby a současně posiluje schopnost sociálního začleňování každého jednotlivce do společnosti v jeho přirozeném sociálním prostředí. Sociální služby jsou souhrnem odborných činností, které pomáhají člověku vyřešit nepříznivou sociální situaci. Protože příčiny těchto situací jsou různé, existuje celá škála druhů sociálních služeb.“ (MPSV, 2013)

Poskytování sociálních služeb je ošetřeno zejména dvěma základními legislativními normami – zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcím předpisem k zákonu, vyhláškou 505/2006 o Standardech kvality sociálních služeb a jejími přílohami 1, 2.

Charakteristika sociálních služeb spočívá dle Štegmannové (2012), v následujících bodech:

- garance základních lidských práv,
- ochrana nejzranitelnějších skupin,
- reakce na různé potřeby a životní problémy,
- účast a řídicí role veřejného sektoru,
- primárním cílem není tvorba zisku,
- hluboká zakořeněnost v místních tradicích, v blízkosti poskytovatele a uživatele,
- asymetrický vztah mezi uživatelem a poskytovatelem (ten je v silnější pozici),
- participace dobrovolníků, výraz aktivního občanství (u nás zatím v malé míře).

(Štegmannová,

2012)

2.2.2 Role NNO po roce 1989

Vývoj českého neziskového sektoru zaznamenal bouřlivé změny po roce 1989. Zatímco za socialismu zde soukromá nezisková sféra prakticky neexistovala, po „sametové revoluci“ nastal rozkvět organizací občanského sektoru, který byl spojen se zřizováním různých forem NNO, jejichž činnost se zaměřovala na sociální témata, která byla do té doby tabuizována a zatlačena do pozadí. Fungování NNO podpořil Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který naplňoval právo svobodného sdružování, zakotvené novou Ústavou (16.12. 1992).

Průběh formování NNO byl ovlivněn řadou významných momentů. Během 1. vývojové etapy (1990 – 1992) začíná být neziskový sektor podporován zahraničními dárci z USA, Německa a dalších zemí. V dalších letech je založen Nadační investiční fond, který má podpořit finanční nezávislost nadací. Mezi zásadní změny ve vývoji NNO patří reforma veřejné správy a vznik krajů, které ovlivňují situaci neziskového sektoru v regionu. Vstup do Evropské unie v roce 2004 je výzvou pro neziskový sektor, organizace mají možnost podílet se na evropských projektech a využívat fondy EU (Vajdová, 2003).

Podobným směrem probíhal i rozvoj neziskových organizací poskytujících sociální služby, které vznikaly podle zákona 83/1990 Sb., o sdružování občanů, později dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. V této době neexistoval žádný zákon, který by definoval podmínky na odbornost sociálních pracovníků a dalších nástrojů kontroly kvality. Mezi zásadní nedostatky sociálních služeb se řadí další skutečnosti:

- nabídka sociálních služeb nereagovala na poptávku ze strany jejich příjemců,
- uživatelé sociálních služeb nebyli adekvátně chráněni před nekvalitně poskytovanými službami,
- uživatelé sociálních služeb neměli dostatek informací o poskytovaných službách,
- oblast sociálních služeb se začala diferencovat a zákon neupravoval některé druhy, sociálních služeb
- nepřehledný systém financování sociálních služeb.

Výše zmíněné problémové body lze shrnout tak, že sféra sociálních služeb neměla odpovídající koncepci a legislativní zakotvení v oblasti financování, odborného vedení, vývoje metod sociální práce, deinstitucionalizace péče o klienty sociálních služeb (Čámský a kol., 2008).

Aby se zlepšily podmínky poskytování sociálních služeb, bylo nutné přijmout nový, moderní koncept služeb sociální péče, který by vyhovoval evropským standardům. Roku 2003 byla schválena vládou České republiky „Bílá kniha v sociálních službách“, která vymezovala základní principy nového pojetí sociálních služeb. Mezi tyto principy patří: nezávislost a samostatnost, začlenění a integrace, respektování potřeb uživatelů, kvalita, partnerství (Bílá kniha, 2003).

2.2.3 Změny v sociálních službách – zákon o sociálních službách

Po 13 letech přípravy byl schválen Zákon o sociálních službách č. 108/2006 sb. s účinností od 1. 1. 2007. Jak se předpokládalo, přinesl výrazné změny. Zásadním zvratem, který tento zákon nastolil, je postavení uživatele, který si svobodně volí službu a uzavírá s poskytovatelem sociální služby smlouvu. Tímto aktem se mění přístup k uživateli jako rovnoprávnému partnerovi s přihlédnutím na jeho lidská práva a důstojnost. Zákon dále vymezuje typy sociálních služeb, stanovuje novou sociální dávku – příspěvek na péči, který je vyplácen ve 4 stupních podle výše závislosti na péči jiné osoby. Zákon dále upravuje poskytování služeb z hlediska jejich kvality. Kvalita sociálních služeb je ověřována na základě plnění standardů sociálních služeb, které jsou nástrojem k posuzování efektivity sociálních služeb. Jednotlivá kritéria standardů kvality sociálních služeb, obsažená v příloze č. 2 Vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., definují úroveň kvality v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb (Čámský a kol., 2008).

Význam lidských zdrojů v organizaci je více rozveden v následující podkapitole, přesto považuji za důležité zmínit personální kvalitu sociální sféry. Prostřednictvím platné legislativy jsou zakotvena pravidla kvalifikace a profesního rozvoje pracovníků v sociálních službách (Standard č. 10), jejichž naplňování má přímý vliv na to, aby si organizace budovaly kvalitní pracovní tým a obstály v konkurenčním prostředí.

2.3 Základní faktory ovlivňující fungování NNO

Každá organizace, komerční i nekomerční, se čas od času potýká s určitými problémy. Úspěch řešení těchto problémů závisí na tom, jaké má organizace schopnosti, možnosti a podmínky okolního prostředí. Na základě dokumentu vydaného vládou –

Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru²(2008), bylo definováno několik problémových oblastí, týkajících se řízení a rozvoje neziskového sektoru:

- oblast financování
- oblast právní regulace
- oblast vztahů NNO se veřejnou správou
- oblast lidských zdrojů
- oblast vztahů s veřejností
- oblast vzájemných vztahů NNO

Oblast lidských zdrojů je v této práci stěžejní, proto není opomenuta ani v této části. Zároveň je zde více prostoru věnováno oblasti financování NNO, jelikož se jedná o problematiku, která je pro občanský sektor velmi charakteristická a má dopad na možnosti rozvoje organizace. Pro lepší přehlednost jsou rozděleny podmínky, ve kterých fungují neziskové organizace, na vnitřní a vnější.

2.3.1 Faktory vnitřního prostředí NNO

Lidské zdroje (a strategické řízení) v NNO

Role člověka a jeho fungování v organizaci je naprosto zásadní. Jak zmiňuje Drucker:

„Žádná organizace není schopna vyprodukovat více, než její lidé.“ (Drucker, 1990:127). Tématem lidských zdrojů a jejich významem pro organizaci se v současnosti věnuje řada autorů. Lidské zdroje a cíle jejich řízení definuje Armstrong (2007) následujícím způsobem:

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností

² Dokument se zabývá strategií rozvoje neziskového sektoru v letech 2009 – 2013. Tento dokument stanovuje opatření v jednotlivých oblastech a měřítko pro posouzení dosaženého cíle.

lidí – jejich příspěví k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. “ (Armstrong, 2007:31).

Klíčovým prvkem neziskového sektoru jsou právě lidé. Pokud nemá NNO motivované pracovníky, kteří jsou vnitřně ztotožnění s jejich posláním, tak stěží dochází k jeho naplnění. Lidské zdroje NNO jsou v určitých směrech specifické, konkrétní specifika se týkají především složení, charakteristických rysů a postavení lidských zdrojů. Jak uvádí Frič (2000), NNO poskytující sociální a zdravotní služby vykazují vyšší závislost na práci odborníků. Vzhledem k nepříznivým pracovním podmínkám, které souvisí s nízkými mzdami, nedostatečným zázemím, neexistencí sociálních jistot, narážejí NNO na obtíže získat a udržet si profesionály. Profesionálové nejsou ochotni pracovat dlouhodobě v nejistých podmínkách, tj. pouze s perspektivou jednoho roku a za mzdu, jakou jim mohou NNO nabídnout. (Frič, 2000:34-35)

Charakter činností

Pole působnosti NNO se liší v závislosti na jejich velikosti a vizi – od lokálních organizací o několika členech, přes rozsáhlejší regionální a národní instituce, po velké organizace jako je např. Červený kříž. Povaha činností, které NNO vykonává, ovlivňuje charakter práce, kterou provádí samotný pracovník. Jedná se o míru samostatnosti při práci, o míru psychické a fyzické zátěže, nároky na odbornost, úroveň kompetencí, rozsah spolupráce s jinými organizacemi důležitými pro rozvoj a propagaci organizace. Tyto a mnoho dalších faktorů je nutné zohlednit při práci s lidskými zdroji v NNO.

Strategie organizace

Strategie vychází z poslání organizace a je předpokladem jejího trvání. Strategie je komunikačním nástrojem, který přispívá k vytváření sdíleného porozumění v organizaci. Klíčovými otázkami, na které by organizace měla umět odpovědět je: Kdo jsme? Kde se nacházíme? Kam směřujeme? Skutečnost, že lidé v organizaci vědí, kam směřují a znají cíl své cesty, má významný vliv na jejich motivaci k práci (Vrzáček, 2012). Lukášová (2004) zmiňuje, že obsah strategie vede k vytvoření určitého typu kultury a k vytvoření společně sdílené vize organizace. (Lukášová, Nový a kol., 2004:50)

Organizační kultura

Téma organizační kultury bylo podrobněji probráno v první kapitole této práce. Jedním z nejdůležitějších aspektů, který ovlivňuje práci lidí v NNO je motivace. Lukášová

(2004) ve své publikaci uvádí, že kultura organizace je zdrojem motivace pro zaměstnance. Vysvětluje, že motivace nevychází vždy jen z vnějších podmínek, ale může na ní mít vliv i to, že zaměstnanci svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, a že se ztotožňují s jejími cíli a posláním.(Lukášová, Nový a kol., 2004) Vědomí smysluplnosti, zakotvenost hodnot a identifikace s organizací jsou skladbou prvků, které utváří silnou organizační kulturu.

Velikost a struktura organizace

Struktura organizace jako „mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů“(Plamínek a kol., 1996:46), je dalším podstatným činitelem, který ovlivňuje procesy v neziskové organizaci, přičemž významně souvisí s kulturou organizace. Lze říci, že rostoucí velikost organizace vyžaduje vyšší nároky na komunikaci, na organizační strukturu a na koordinaci procesů v organizaci. V případě NNO se navíc projevuje poměrně velká heterogenita lidských zdrojů, přičemž značným specifíkem u těchto organizací je zaměstnávání dobrovolníků.

2.3.2 Faktory vnějšího prostředí

Legislativa a financování

NNO nemají na financování zákonný nárok, prostředky na financování své činnosti mohou získávat z veřejných zdrojů (od státu, kraje, obcí) a ze Strukturálních fondů EU. K získání těchto dotací je zapotřebí splnit předem stanovené podmínky a dodržovat administrativu, což klade na organizaci nároky. Z výše uvedeného dokumentu vyplývá, že financování je jedním z největších problémů, kterým NNO čelí. Zásadním problémem se jeví krátkodobost financování z veřejného sektoru a komplikace související s opožděnými platbami z veřejných rozpočtů a z Evropských strukturálních fondů. Většina dotací je určena přímo na poskytování služeb, což vede k tomu, že finanční prostředky na zaplacení odborníků jsou omezené. NNO se zaměřují na to, aby svou činností naplňovali poslání organizace, což vede v mnoha případech k tomu, že aktivity týkající se řízení samotné organizace stojí spíše na okraji zájmu. Organizace tak nemají dostatek financí na rozvoj organizačních procesů, jako je plánování, fundraising, marketing nebo public relations. Neadekvátní financování tak vede ke zhoršeným podmínkám pro profesionalizaci NNO. (Rada vlády, 2008)

Každá organizace je nějakým právním subjektem. V české praxi se jedná o následující typy:

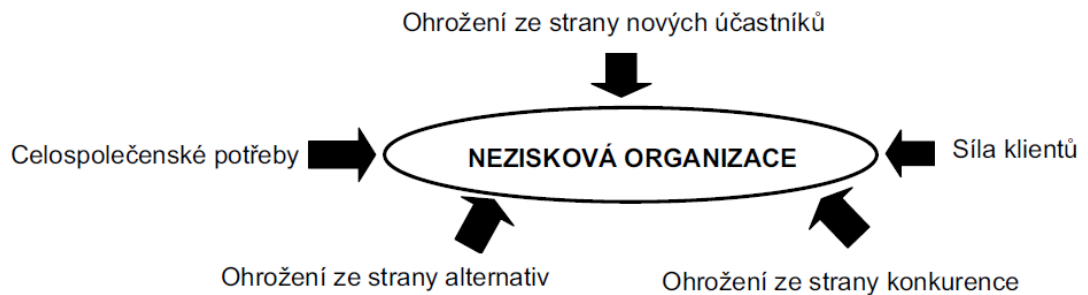
- občanská sdružení
- obecně prospěšné společnosti
- nadace a nadační fondy
- církevní právnické osoby

Podle Friče (2000), je význam a postavení soukromého neziskového sektoru ve společnosti dáno kvalitou jeho placených a dobrovolných pracovníků. Jak uvádí, „český soukromý neziskový sektor postupně přichází na to, že čím kvalitnější lidské zdroje má k dispozici, tím větší je jeho kredit a postavení v očích společnosti.“ (Frič, 2000:19). Výzvou pro NNO je zlepšit komunikační dovednosti s veřejností, místní veřejnou správou, komerční sférou, s médií a s dalšími neziskovými organizacemi.

Konkurence

Autoři Vostrovský a Štůsek (2008) uvádí ve své publikaci analýzu vnějšího prostředí neziskových organizací pomocí Porterova modelu.³ Podle analýzy konkurence v neziskovém sektoru vyplývá, že jakákoliv nezisková organizace se každým dnem nachází v konkurenčním prostředí, které pro ně představují příspěvkové organizace zřizované státem, ziskové organizace, ale také ostatní nevládní neziskové organizace. Vzhledem k tomu, že NNO jsou ve značné míře závislé na vnějších finančních zdrojích, soutěží mezi sebou navzájem o finanční podporu. Konkurence se zesiluje v případě organizací, které mají podobnou cílovou skupinu nebo poskytují podobné služby. Obdobná soutěživost se objevuje i v oblasti lidských zdrojů, které jsou pro NNO jednou z nejcennějších součástí. Snahou NNO je tedy také soutěžit o lidi, kteří vlastní kvality jako jsou: odbornost, bohaté zkušenosti, know-how, kreativitu a mnohé další konkurenční výhody.

³ Porterův model pěti sil byl vypracován Michaelem Porterem (1980) a v rámci ní identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů.



Obrázek 1: Porterův model ohrožujících sil

Souvislosti mezi vnějšími a vnitřními faktory

Z výše uvedených faktorů vyplývá, že fungování neziskových organizací je velmi komplexní fenomén, který ukazuje na propojenost jednotlivých dimenzí (vnějších i vnitřních podmínek), a který je důležitý pro pochopení role neziskových organizací ve společenském systému. V rámci vnitřních faktorů hrají zásadní roli lidské zdroje, jejichž prostřednictvím je utvářena kultura organizace, která je úzce provázána se strategií a organizační strukturou.

2.4 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo poukázat na charakteristiky nestátních neziskových organizací a související faktory, které jsou pro fungování neziskového sektoru významné. Pro vymezení organizací občanské společnosti, tedy NNO, byla v druhé kapitole uvedena mezinárodně uznávaná definice nestátních NNO dle Salamona a Anheiera (1992), která sleduje danou problematiku z mnoha různých úhlů pohledu. Kapitola se dále zaměřuje na funkce neziskové organizace ve společnosti, na tuto část navazuje definice role NNO v sociálních službách, kde jsou definovány specifické prvky typické pro současné vymezení sociálních služeb. Součástí třetí podkapitoly tvoří klíčové faktory ovlivňující fungování NNO. Z uvedených oblastí vyplývá, za jakých podmínek NNO fungují a na jakých skutečnostech závisí jejich existence. Zvláště důležité postavení ve výše zmíněných oblastech mají lidské zdroje, představující nosnou úlohu pro fungování NNO. Jsou právě lidé, kteří utváří kulturu dané organizace a formují jí skrze motivaci naplňovat poslání organizace, což je zejména u neziskových organizací výrazným rysem. Nelze také opomenout skutečnost, kterou si mnohé neziskové organizace málo uvědomují, a to je konkurenční prostředí, ve kterém působí. Všechny neziskové organizace usilují o společné peníze a v této souvislosti je kladen důraz na strategii organizace, na profesionalizaci lidí

pracujících v neziskovém sektoru a na další organizační procesy, které povedou ke zvyšování povědomí o existenci organizace oproti konkurenci. Všechny zmíněné faktory pomáhají porozumět NNO a chápat je jako otevřený systém, jehož činnost je ovlivňována vnějším okolím.

3. Diverzita

Program Nadace Vodafone, Rok jinak, slouží jako příklad podpory lidských zdrojů v organizaci. Tato podporuje prostředkem k efektivnější práci a má zcela specifický charakter, zejména díky diverzitě pracovní síly, kterou přináší. V této kapitole bude analyzováno, co pojem diverzity znamená, jak je možné ho využívat pro práci s lidskými zdroji v organizacích. Další část kapitoly bude zaměřena na koncept diverzity managementu jako nového manažerského přístupu k řízení lidských zdrojů. Závěr kapitoly bude soustředěn na popis diverzity a jejího přínosu v programu Rok jinak.

3.1 Vymezení pojmu diverzita

Výraz *diversity* pochází z angličtiny a ve většině případů se překládá jako různorodost, rozmanitost, různost nebo mnohotvárnost. Podle Velíškové (2007), má význam slova diversity mnohem širší spektrum, „v souvislosti s řízením lidských zdrojů označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“ (Velíšková, 2007:16). Pojetí diverzity v organizacích se začalo rozvíjet od 70. let dvacátého století, kdy se tento pohled dostal do oblasti managementu. Na počátku se tento výraz používal převážně ve spojení s menšinami a se snahou zvýhodnit ženám přístup na otevřený trh práce. Mnozí manažeři zastávali názor, že podstata různorodosti (plurality) pracovní síly spočívá v náboru většího počtu lidí určitého pohlaví, národnosti nebo etnického původu. (Keil, 2007)

Armstrong (2007), vnímá diverzitu jako pojem, založený na akceptování a respektování všech druhů rozdílů, a který přesahuje rozhraní toho, co je běžně považováno za rovné příležitosti. Diverzita v tomto smyslu oceňuje každého člověka jako jedince. Lidé pocházející z různého prostředí přinášejí do pracovní činnosti nové nápady a pohledy, což se může promítnout na efektivitě práce a kvalitě služeb (Armstrong, 2007).

3.1.1 Úrovně diverzity

Pro komplexnější porozumění výrazu diverzity jsou zde definovány úrovně, které diverzita zahrnuje. Evropská unie definovala šest úrovní diverzity:

- pohlaví,
- rasu a národnost,
- zdravotní postižení,
- věk,
- sexuální orientaci,
- náboženské přesvědčení.

V souvislosti s výše zmíněnými oblastmi diverzity je spojen zákaz diskriminace (Amsterodamská smlouva, bod 13).

Podle autorek Potočkové a Březinové (2004 – 2009) sleduje diverzita čtyři dimenze:

- **Organizační dimenze** je spojena s prací a kariérou, zahrnuje pracovní náplň, manažerskou pozici, místo výkonu práce, příslušnost k oddělení, příslušnost k odborům nebo jiným spolkům.
- **Externí dimenze** se vyznačuje znaky jako je výše příjmu, bydliště, jazyk, osobní návyky, náplň volného času, náboženské vyznání, vzdělání, profesní zkušenosti, partnerský stav, rodičovský stav, ale i vzhled.
- **Interní dimenze** se týká vnitřních znaků diverzity. Jde o aspekty, které jsou pro člověka dané a ve většině případů nezměnitelné. Patří sem pohlaví, rasa, národnost, věk, sexuální orientace, etnická příslušnost, sociální třída, mentální a zdravotní stav.
- **Osobnost člověka** se týká vrozených i získaných osobních vlastností člověka, např. temperament, schopnosti, motivace, charakter. (Potočková, Březinová, 2004-2009)



Obrázek 2: Dimenze diverzity⁴

Diverzitu je možné vnímat z různých úhlů pohledu, pro využití tohoto prvku v managementu uvádí Eger (2009) čtyři základní aspekty, které se v praxi často prolínají:

- **Pracovní rozmanitost (workforce diversity)** – týká se problematiky zaměstnanců a všech demografických i geografických faktorů. Sledují se skupinové ukazatele v organizaci, problematika změn na pracovním trhu.
- **Behaviorální rozmanitost (behavioral diversity)** – sleduje styl práce, učení se, myšlení, aspiraci, komunikační styl, systém hodnot, změny v postojích zaměstnanců.
- **Obchodní a podnikatelská rozmanitost (business diversity)** - řeší problematiku segmentace, diverzifikace služeb, orientace na zákazníky, otázky prostředí, ve kterém organizace funguje. Obchodní diverzita se stává významnější zejména

⁴Zdroj: POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí [online]. HR forum, c2004-2009 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://www.mkc.cz/uploaded/Zvladani_odlisnosti.pdf>.

v současné době sílícího tlaku konkurence, technologického pokroku a globalizace pracovního trhu. (Eger, 2009)

3.2 Diverzity management

Diverzity management, neboli řízení rozmanitosti, je v České republice spíše pasivním pojmem, než prvkem, který by byl aplikován do manažerské praxe. Diverzity management je novým trendem v oblasti managementu, který se zabývá různorodostí na pracovišti jako jednou z možností jak zvyšovat efektivitu práce. Koncept diverzity management, stejně jako genderová politika a téma sociální odpovědnosti firem v České republice získal legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu 2009. (Keil, 2007)

Autoři Bedrnová a Nový definují diverzity management „jako systematický postup, který organizace využívají, pokud se rozhodnou pracovat s různorodostí a chtějí ji využít jako strategickou výhodu. Jeho hlavním smyslem je vytvoření inkluzivní organizační kultury.“ (Bedrnová, Nový, 2007:597).

Význam diverzity managementu, jako nástroje strategického řízení lidských zdrojů, zdůrazňuje Keil (2007): „Diverzity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako je potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.“ (Keil, 2007:7)

Myšlenka vzniku diverzity managementu se začala rozvíjet v 60. a 70. letech v USA, kde v té době probíhala sociální a politická hnutí, jejichž výsledkem bylo přijetí antidiskriminační politiky. Cílem politiky rovných příležitostí bylo zajistit diskriminovaným skupinám stejné příležitosti uplatnění na trhu práce, jako mají majoritní členové společnosti. Tyto podněty vedly organizace k vypracování konceptu Diverzity managementu, který byl později rozšířen i pro další skupiny pracovníků, než diskriminované menšiny. Zatímco zájmem politiky rovných příležitostí je řešit již vzniklé problémy, diverzity management je přístupem využívajícím příležitosti a jeho snahou je problémy nejen řešit, ale také jim předcházet (Velíšková, 2007).

Dle zmíněných vyjádření je možné na diverzity management hledět z několika různých perspektiv. Nejde tedy pouze o to dávat všem skupinám na trhu férové příležitosti,

ale také o snahu využít potenciál lidí, kteří mohou nabídnout zajímavé zkušenosti, know-how a obohatit pracovní tým organizace. Koncepce diverzity managementu se v této práci nezaměřuje na tradiční rovinu rovných příležitostí, ale jeho proaktivní podobu, která staví na základě různorodého pracovního prostředí jako nesporné výhody pro organizaci.

Mezi základní charakteristiky, které se pojí s diversity managementem patří **dobrovolnost** – je interně řízený a vítaný, **strategie** – zaměřuje se na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody, **proaktivita** – řídí se příležitostmi, souvisí se **změnou organizační kultury** (Bedrnová, Nový, 2007).

Studie Evropské Komise (2003) shrnuje nejvýznamnější pozitiva diverzity managementu:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,
- zlepšení reputace firmy,
- lepší možnosti získání a udržení vysoce talentovaných lidí,
- zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců,
- zlepšení míry inovace a kreativity mezi zaměstnanci.

(Keil, 2007)

Přestože diverzity management může přinášet řadu výhod, převažující část zaměstnavatelů se nechce konceptem diverzity zabývat. Důvodem mohou být kulturní a organizační bariéry, které jsou spojené s historií naší země, a tendencí příliš nevyčnívat z řady. Organizace do velké míry kopírují normy chování celé společnosti, která je obecně velmi tolerantní ke stereotypům a předsudkům v jednání s lidmi. Dalším důvodem jsou špatné organizační procesy, které jsou ovládané přílišnou byrokracií a brání zavádění konceptu diverzity. Pro úspěšné zavádění diverzity je důležité zohlednit aspekty kultury jako jsou hodnoty, postoje a závazky organizace a zjistit, zda existující kultura v organizaci akceptuje diverzitní přístup. V praxi musí zavádění diverzity managementu probíhat na úrovni managementu i na úrovni řadových zaměstnanců. Jedná se často o dlouhodobý proces, který zahrnuje změnu organizační kultury (Velišková, 2007).

3.3 Diverzita jako nástroj spolupráce v projektových týmech

Jelikož je tato práce zaměřena na program Rok jinak, který je nositelem diverzity týmu v neziskových organizacích, je důležité zmínit specifika práce v projektových týmech, kde se prvky rozmanitosti lidí objevují. Jak bylo vyjádřeno v předchozí kapitole,

koncept diverzity managementu s sebou přináší řadu výhod, avšak dosáhnout toho, aby byla diverzita v pracovních týmech skutečně efektivní, není snadný úkol.

Autor Nový (2007) ve svém článku uvádí, že v důsledku globalizace, migrace pracovní síly a růstu mezinárodních společností dochází stále častěji k vytváření kulturně pluralitních projektových týmů.

Nový dále zmiňuje, že i týmy, které se vyznačují kulturní homogenitou a jejichž členové mají podobné sociální zkušenosti, přesvědčení a očekávání, mají zpočátku problémy, aby se dohodli na pravidlech vzájemného soužití. Kulturně pluralitní týmy obtížněji dosahují konsenzu a jejich vnesené způsoby jednání se často dostávají do střetu. (Nový, 2007)

Nový (2007), upozorňuje na specifické požadavky projektové práce v pluralitních týmech, u nichž se objevují tyto charakteristické rysy:

- Jazykové porozumění není plně nastaveno, nebo jeho roli plní styl propracované profesní komunikace.
- Hodnotová měřítko, která se považují v profesním životě za „druhořadé ctnosti“, jako jsou například vlastní odpovědnost, konkurenceschopnost, připravenost ke zpětné vazbě, příjemná atmosféra v pracovním týmu či neformální uspořádání komunikace, nejsou často přesně rozlišována.
- Pochopení významu rolí v týmovém uspořádání, jako například vedení a koordinace, předpokládaná míra vlastního zaujetí pro věc či povinnost zpracovávat a analyzovat data, není vždy aktuálním tématem.
- Různé variace pracovních stylů a postupů, které mají vliv na řešení konfliktních situací, time management a způsob koordinace jednání, se musí objevit v reálných situacích, a poté je sjednocovat.
- Při vymezení konkrétního projektu panují často nesourodé a neurčité představy.

Nový dále dodává, že práce v různorodých týmech přináší řadu příležitostí:

- Běžně plochá hierarchie v projektovém týmu umožňuje volnou hru spolupracovníků.
- Časově omezené projektové práce zjednodušují řešení problémů. (Nový, 2007:76).

Přestože Rok jinak není programem, ve kterém by docházelo ke spolupráci národně pluralitních týmů, určité prvky fungující v takto sestavených týmech, jsou v rámci tohoto programu patrné. Mezi nutné podmínky pro efektivní spolupráci v týmech, kde se předpokládá diverzita lidských zdrojů, patří:

1. Organizace týmu

- pečlivé a včasné ujasnění úkolů a cílů,
- širší prostor pro osobní poznávání a neformální kontakty od počátku projektu,
- společně stanovená konkrétní pravidla týmové spolupráce.

2. Dynamika skupiny

- vzájemné uznání a ohodnocení odborných a sociálních kompetencí,
- střety místo snášení, či ústupu, včasné probírání latentních konfliktů,
- posun motivací prostřednictvím spokojenosti s průběhem procesů ve skupině.

3. Osobnostní charakteristiky

- umění naslouchat a empatie,
- otevřenost, ochota učit se, porozumění jinému pohledu na věc, důvěra.

Výše zmíněné podmínky představují příznivou konstelaci pro úspěšnou spolupráci v týmu. Přestože je toto téma v současném globálním světě velmi aktuální, vliv kulturních rozdílů při spolupráci v různorodých týmech často ustupuje do pozadí a naopak dochází k prosazování specifických organizačních zájmů, mocenských, či politických vztahů. Nový (2007) zdůrazňuje, že zásadní vliv na spolupráci v rozmanitých týmech má komunikace. Způsob komunikace mezi členy týmu či organizace je těsně svázán s organizační kulturou. Pokud se jedná o slabou organizační kulturu, ve které požadovaný model jednání není známý a kde nejsou sdíleny hodnoty, projevují se odlišné kulturní prvky, specifické normy a pravidla mnohem výrazněji a za určitých podmínek mohou vyvolat nedorozumění nebo konflikty, které se stávají překážkou ve spolupráci.

Dodd (1995) ve své publikaci *Dynamics of Intercultural Communication* také zdůrazňuje roli kulturních odlišností v komunikaci, které mohou vytvářet překážky v podobě předsudků, nedorozumění, osobní arogance, negativních stereotypů a označení.

Podle autora může mít reakce na odlišnost dvě formy:

- nejistota, vedoucí k potřebě vyplnit informační mezery,
- strach, který vychází z emocí.

Pro řešení nejistoty a strachu existují dle Dodda dva způsoby, které nazývá funkční a dysfunkční strategie. Zatímco dysfunkční strategie je spojená s ignorací, nepřátelstvím a předstíráním, funkční strategie se zaměřují na uvědomění si kulturní variability a schopnosti ji využít. (Dodd, 1995)

Podle Nového (2007) je pro úspěšné jednání lidí odlišných kulturních perspektiv důležité respektovat určité fáze spolupráce:

- navázání kontaktu

„Dojde-li k prvnímu kontaktu, je pro obě strany nadřazeným cílem navázat oboustranný vztah důvěry, který vytvoří základ produktivního jednání. Chybí-li oboustranná důvěra, zvyšuje se pravděpodobnost častého používání manipulačních taktik.“ (Nový, 2007:86)

- vyjednávání a shoda

Spolupráce v rozmanitém týmu prochází určitým vývojem, ve kterém je důležité zohledňovat veškeré prvky komunikačního procesu, tzn. způsob argumentace při obhajobě vlastních zájmů, vedení rozhovoru, styl nonverbální komunikace.

- realizace výsledků jednání

Nový (2007) uvádí, že během realizace společného úkolu je nutné se zaměřit na podstatné otázky:

- 1) Kontext jednání – týká se očekávání jednotlivých členů od výsledků jednání, jak se bude výsledek jednání dodržovat, zda platí během jednání písemné smlouvy...
- 2) Cizí strana jednání – jaký komunikační styl je používán lidmi, kteří reprezentují odlišnou organizační kulturu, jak cizí strana deleguje úkoly, jaké jsou kompetence a odpovědnost cizí strany.
- 3) Vlastní strana jednání – pro organizaci, která se dostává do jednání s lidmi z rozdílné organizační kultury je významné zejména to, jaký komunikační styl používá vlastní strana. Podstatné je to, jakými kulturními standardy se řídí při jednání a jak vymezí své kompetence a odpovědnost při jednání. (Nový, 2007)

3.4 Shrnutí

V této kapitole byl vymezen koncept diverzity managementu se zaměřením na diverzitu lidských zdrojů v organizacích. V rozsahu této práce je pojednáno o diverzity managementu jako o přínosu nového pohledu, nových nápadů a pozitivního vlivu na motivaci. Koncept diverzity managementu ve zmíněné perspektivě znamená pro organizace příležitost vzájemného obohacení, zároveň v sobě skrývá problémovou oblast, kde se dané rozdíly mohou střetávat, vést k nedorozumění a nakonec k celkovému nepochopení tohoto přístupu. Diverzita Roku jinak v tomto konkrétním případě je vnímána jako ambiciózní výzva, která nutí obě spolupracující strany – ziskovou i neziskovou, pracovat jinak, uvažovat jinak, ve zcela odlišném prostředí a přinést do organizace chybějící, odlišné know-how. Veškerý proces tohoto projektu proto vyžaduje hledat odlišný způsob práce a komunikace tak, aby došlo k vzájemnému propojení a pochopení know-how obou stran.

4. Vymezení tržního sektoru

Uchopit charakteristiku tržního sektoru je z důvodů obsáhlosti komplikované. Lidé, kteří se v programu Rok jinak dostávají do neziskové sféry mají profesní zkušenosti z komerčního prostředí, do kterého spadají velké nadnárodní společnosti i menší firmy působící pouze na českém trhu. Tržní sektor se od občanského liší tím, že je označován jako ziskový, tzn. primárním cílem jeho subjektů je vytvářet zisk. Společným znakem neziskového a tržního sektoru je skutečnost, že jsou obě oblasti soukromé – nestátní. Tato kapitola je zaměřena na principy fungování organizací firemního sektoru. Pojmy firma, podnik a společnost jsou použity jako synonyma. Kapitola se dále zabývá charakteristikou nadnárodních korporací jako zástupců globalizovaného tržního sektoru.

4.1 Firmy

Za subjekty ziskového sektoru se označují firmy, podniky nebo společnosti. Snahou subjektů ziskového sektoru je vytvářet co největší zisk prostřednictvím prodeje, produkce a distribuce statků a služeb na trhu (Rektořík, 2001). Tržní sektor je díky své povaze charakteristický schopností maximalizovat ekonomickou efektivnost, sklonem k inovacím, prosazováním preferencí jednotlivců, rychlou adaptací na změnu podmínek apod. (Potůček, 2005).

Právní subjektivitu firem vymezuje obchodní zákoník jako právnické osoby, vznikající primárně za účelem podnikání. Obchodní zákoník pak v § 56 vyjmenovává možné právní formy obchodních společností. Těmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení (§ 56 odst. 1 ObchZ).

Každá jednotlivá právní forma je charakteristická odlišným souborem pravidel, které se týkají vztahů právnické osoby k těm, kteří se na ní jako společníci, akcionáři nebo členové podílí, rozhodování orgánů právnické osoby a dalších právně významných záležitostí.

4.2 Nadnárodní společnosti

V literatuře jsou uvedena různá názvosloví: nadnárodní, mnohonárodní, mezinárodní, globální společnost, dále také firma, korporace či podnik. V některých případech jsou tyto názvy volně zaměňovány, jiní autoři je naopak rozlišují. Z tohoto důvodu ani neexistuje jednotná definice těchto subjektů.

Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD) definuje nadnárodní společnosti takto:

„Tyto podniky obvykle zahrnují společnosti nebo jiné subjekty registrované ve více než jedné zemi a propojené takovým způsobem, že mohou koordinovat svoji činnost různými způsoby. Zatímco jeden nebo více těchto subjektů může mít značný vliv na činnost jiných, stupeň jejich autonomie v rámci celého podniku se může u jednotlivých nadnárodních podniků značně lišit. Vlastnictví může být soukromé, státní nebo smíšené.“ (OECD, 2013:6)

Další základní aspekty vychází z výsledků výzkumu nadnárodních organizací v České republice, který byl realizován v roce 2011. Dle zmíněného výzkumu představují nadnárodní společnosti rozsáhlé, bohatě strukturované skupiny, které se skládají z desítek až stovek podniků či jiných organizací, rozmístěných v různých zemích světa. Nadnárodní společnosti působí ve více než jedné zemi, zaměstnávají tisíce až statisíce lidí a podnikají pod jednotným vedením. Globální prostředí, ve kterém tyto společnosti fungují, je možné označit za vysoce konkurenční. Organizační struktury velkých nadnárodních organizací mohou být velmi komplikované, propojují se v nich hierarchické řízení, založené na podřízenosti a nadřízenosti, s vlastnickým ovládním a tržním chováním (Blažek a kol., 2011).

Významnou devízou nadnárodních organizací jsou znalosti, které tvoří základnu pro inovační aktivity a jsou zdrojem růstu a udržitelné konkurenceschopnosti. Spolu s určitou autonomií mohou mít některé pobočky úlohu v rámci řízení výzkumu a vývoje a působit jako inovační centra. Pro přenos a sdílení znalostí je primárně důležitá komunikace a sociální interakce včetně neformálních setkání. Podle výsledků výzkumu nadnárodních společností byly definovány faktory, které mají vliv na kvalitu a intenzitu sdílení znalostí. Mezi nejvýznamnější faktory patří důvěra, pocit závazku nebo až povinnosti sdílet znalosti, míra pocitu identity se společností, míra vnímání existence jasných benefitů za sdílení znalostí, znalost a uvědomování si osobních charakteristik lidí zapojených do sdílení znalostí (až osobní sympatie a nesympatie) (Cabrera, citován in Blažek a kol., 2011). Z výzkumu dále vyplývá, že v 68% českých poboček nadnárodních organizací existuje formální systematizovaný postup shromažďování znalostí.

Nadnárodní organizace více prosazují a využívají politiku diverzity managementu, která je účinným nástrojem pro dosažení úspěchu v konkurenčním a globálním prostředí. Jednotlivé perspektivy zaměřující se na diverzitu v managementu jsou součástí 3. kapitoly.

4.2.1 Kultura nadnárodních společností

Kultura nadnárodních společností bývá často spojována s etikou, jejímž prostřednictvím dává korporace důraz na to, že pro ni jsou pravidla morálky závazná. Kultura nadnárodních organizací je vytvářena prostřednictvím globální vize a způsobem řízení v celé nadnárodní společnosti. Nadnárodní společnosti, které bývají hierarchicky řízené a organizované jsou náchylné ke vzniku subkultur. Podle výzkumu v nadnárodních společnostech má významný vliv národní kultura a historie, ale také kulturní rozdíly zaměstnanců. Největší zastoupení národních kultur tvoří německá a americká kultura. Mezi další kultury, které ovlivňují české pobočky, patří kultury tradičních evropských investorů, jako jsou Rakousko, Velká Británie a Nizozemí. Obsah národní kultury je pro každý národ specifický, a proto je znalost kulturních rozdílů v těchto organizacích pro řízení lidských zdrojů v organizaci zcela zásadní. Rozsáhlý výzkum národních kultur v kontextu managementu byl proveden Geertem Hofstedem (1991). Přestože je vliv národní kultury na kulturu organizace nepopíratelný, hlubší zkoumání specifických národních zvláštností v oblasti firemní kultury není pro tuto práci relevantní.

4.3 Firemní identita

Koncept, který hlouběji vystihuje kulturou dané organizace je možné v oblasti tržního sektoru označovat jako Corporate Identity (firemní identita). Firemní identita blíže představuje profil firmy a prvky, kterými se odlišuje od jiných společností, jedná se o komplexní soubor, do kterého lze zařadit styl vedení, strategii organizace, historii, oficiální rituály, kulturu i filozofii firmy. Firemní kultura vytváří zázemí pro firemní identitu, která se odráží v jednání a vystupování zaměstnanců, vnitřní a vnější komunikaci a má výrazný vliv na budoucí působení firmy (Horáková, 2008).

Filozofie organizace

Pro vytvoření a realizaci identity společnosti je filozofie firmy zásadním principem. Jedním ze základních předpokladů fungující filozofie je definice jasné vize. V tržní ekonomice je organizace postavená na podnikání s orientací na spotřebitele a snahou uspokojit jeho potřeby.

Corporate Design

Corporate Design je vyjádření vlastní reflexe organizace. Corporate Design musí jasně odrážet podnikovou identitu a utvářet image organizace. Smyslem Corporate Designu je reflektovat cíle a strategie firmy a prezentovat se ve vnějším i vnitřním prostředí společnosti. Corporate Design zahrnuje značku, symboly, obrazy, písmo, barvu, styl oblékání zaměstnanců. Corporate design společnosti, ať už se jedná o architekturu nebo jednotný styl oblékání, tzv. corporate fashion, se stává nepřehlédnutelným symbolem určité úrovně organizace. Všechny zmíněné prvky by měly být v souladu s filozofií firmy a korespondovat s cíli a strategiemi.

Corporate Communications

Oblast Corporate Communications zahrnuje všechny prostředky, kterými firma komunikuje jak uvnitř firmy, tak s cílovými skupinami (odběrateli, zákazníky, širokou veřejností.) Patří mezi ně i nástroje marketingové komunikace, tedy public relations, propagace, reklama, veřejná vystoupení a mnoho dalších aktivit pro oslovení zájmových skupin. Součástí interní komunikace jsou tréninky, porady, školení a instruktáže. Cílem této komunikace je podporovat zaměstnance v aktivitě pro naplňování vize a dosažení nových cílů. Prostřednictvím firemní komunikace je sledován dlouhodobý záměr organizace (Horáková, 2008).

Corporate culture je souhrn materiálních a nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nezahrnuje tedy pouze výroby nebo úpravu okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní a vnější veřejností (Němec, 1996:53). Důležité je zmínit, že kultura firmy i jakékoliv jiné organizace je značně ovlivněna předmětem její činnosti.

Svoboda (2006:41) rozlišuje 4 formy Corporate Culture:

- **Kompetenční Corporate Culture** (orientovaná na blízkou budoucnost) – tento typ firemní kultury přikládá velký význam odborné kompetentnosti, kompetenční forma firemní kultury je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.
- **Úderná Corporate Culture** – schopností úderné kultury je dodávat na trh rychle inovace. Od předchozí kompetenční kultury je úderná kultura komplikovaná v interpersonálních vztazích. Tato forma je typická pro odvětví jako je např. stavebnictví, kosmetika nebo poradenství.
- **Hierarchicky uzavřená corporate culture** – pro tento typ kultury je příznačná nízká rizikovost. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví,

farmaceutickém průmyslu, zásobovacích firmách. Výhodou je, že disponuje fungujícími postupy. Mezi její negativa patří silná byrokracie a pevně zavedené hierarchické struktury včetně všech formalit.

- **Corporate Culture „aktivit“** – kultura „aktivit“ je typická pro oblasti prodeje značkových spotřebních výrobků, počítačů nebo ve výrobě vozidel.

Charakter firemní kultury významně ovlivňuje velikost i vnější prostředí, které určují podmínky, ve kterých se organizace rozvíjí.

Další dělení firemní kultury se zaměřuje na tři základní koncepce firemní kultury, které vycházejí z jednotlivých přístupů k systému řízení.

Firemní kultura orientovaná na zákazníka

Tato koncepce se také označuje jako marketingová nebo tržní, vychází z principů teorie řízení, podle které je úspěšnou firmou ta, která je orientovaná na zákazníky a nejlépe uspokojuje jejich potřeby. Důraz je v této koncepci kladen na to, aby si zaměstnanci vštípili kulturu, která je příznačná „sdílením názorů a hodnot zdůrazňujících význam zákazníka...“ (Lukášová, Nový, 2004:125). Mezi hodnoty kultury orientované na zákazníka patří týmová orientace, agresivita orientovaná na trh, flexibilita a dynamika. Nový (2003) analyzuje rozdíly západoevropské a české kultury v tržním prostředí. Mezi české tržní standardy, které stále více prolínají sféru businessu jmenuje mimořádný tlak na individuální výkon, odměňování podle individuálního výkonu, pracovní hodnocení na základě objektivních kritérií, důraz na sociální dovednosti sebe prezentace, sebeprosazení apod., orientace na zákazníka, rostoucí význam marketingu, reklamy a image, povědomí soutěže a konkurence, individuální iniciativa a rozvoj kvalifikace pracovníků, sloužící k růstu výkonnosti a individuální motivace, upřednostňování pracovních a firemních cílů před rodinnými a soukromými (Nový, 2003).

Kultura orientovaná na kvalitu

Pojem kvalita v kontextu 21. století nabývá zcela nových rozměrů. Zatímco v minulosti normami a standardy definovaná jakost byla výhradně doménou výroby a technické sféry, v současnosti stále více proniká do dílčích společenských oblastí jako je školství, veřejná správa, sociální oblast a zdravotnictví. Systémy řízení kvality se staly konkurenční výhodou. Základní principy firemní kultury orientované na kvalitu musí být

v souladu se zákonitostmi systému řízení jakosti. Mezi nejvýznamnější principy je podle Evropského modelu řízení kvality jakosti (EFQM) patří:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- rozvoj angažovanosti pracovníků,
- rozvoj partnerství,
- sociální odpovědnost organizace.

(Štegmannová, 2012)

Kultura orientovaná na inovace

Kultura firmy se zaměřením na inovace se vyznačuje zvolenou strategií dosahovat úspěchu na trhu tím, že se firma soustřeďuje na poskytování lepších, odlišných nebo zcela nových výrobků a služeb. Inovativní kultura je charakteristická zejména svou pružností a adaptivností a přestože se v mnoha ohledech shoduje s jinými kulturami má některá svá specifika:

- aktivně vyhledává problémy,
- podporuje zdravou kritiku,
- vytyčuje těžko dosažitelné cíle,
- redukuje nejistotu atmosférou bezpečí,
- klade vysoké nároky na management – odpovídající kvalifikace a kompetence,
- má mimořádný motivační potenciál,

(Lukášová, Nový, 2004:142)

Vzhledem k tomu, že vnější okolí se mění velmi rychle, organizace by měly pružně reagovat na změny, a proto by měla být podpora inovací důležitá pro jakoukoliv organizaci. Firemní kultura je základním elementem pro vytvoření firemní identity. Firemní identita odráží jedinečný profil organizace a prostřednictvím nástrojů jako je komunikace, podnikový design a jednání firmy na trhu se stává pro vnější okolí srozumitelnou a utváří pozitivní veřejné mínění.

4.4 Shrnutí

Tato kapitola vymezuje firmy, nadnárodní organizace a rozlišuje koncepty firemní kultury, které se k tržnímu prostředí vztahují. Zabývá se identitou firem, která více odkrývá profil firmy a její charakteristické prvky (filozofii, styl vedení, kulturu, strategii, rituály..). Je důležité brát v úvahu fakt, že tržní prostředí představuje rozsáhlé pole firem, které se liší

právní formou, velikostí, strukturou, předmětem vlastní činnosti a mnohými dalšími rysy. Právě z této podstaty je těžké vymezit obecnější charakteristiku ziskového sektoru a jeho subjektů, jejichž základním úkolem je uspět v tržním prostředí v oblasti poskytovaných služeb.

5. Spolupráce NNO a korporátní sféry

Téma spolupráce NNO a firem se v posledních letech dostává do popředí. Vzhledem k problematice NNO vymezené v druhé kapitole, dochází často k různým formám propojení korporátní a neziskové sféry. Stále populárnější se stává koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR), ve kterém firmy prostřednictvím své podpory NNO získávají svou příznivou image a publicitu. CSR se během posledních let stala trendem velkých firem a postupně se stává součástí fungování malých a středních společností. Pro podporu NNO využívají firmy svých vlastních zdrojů: finančních, materiálních, ale i lidských. O významu lidských zdrojů v NNO bylo pojednáno v druhé kapitole. Cílem této kapitoly, je popsat pozitiva, která mohou přinášet korporátní firmy neziskovým organizacím prostřednictvím podpory svých zaměstnanců.

5.1 Sociální oblast CSR, firemní dobrovolnictví

Společensky odpovědné firmy si dobrovolně stanovují závazek pracovat i ve prospěch společnosti, mají možnost si vybrat tři základní oblasti, kde mohou působit: oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Každá sféra má svoje daná specifika a charakteristické prvky, sociální sféra CSR je charakterizována jako jedna z hlavních přínosů společnosti. Mezi nejdůležitější aktivity, které firmy v rámci CSR realizují, patří firemní dárcovství, firemní nadace, sponzoring, firemní dobrovolnictví...

Bartošová uvádí, že *firemní nadace* jsou samostatné právní subjekty, které fungují na stejném principu jako jakákoli jiná nadace. Od běžných nadací se liší tím, že jejich zakladateli jsou firmy, od kterých získávají většinu prostředků na realizaci veřejně prospěšných projektů a rovněž k zajištění svého fungování. (Bartošová, 2006). Realizace jednotlivých projektů Nadace Vodafone je projevem společenské odpovědnosti společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. Rozsahem podpory sociálně prospěšných aktivit patří k jedné z největších firemních nadací v ČR. Výhodou významných firemních nadací je, že disponuje značnými finančními prostředky a zastřešení od mateřské firmy ji poskytuje stabilní základ pro dlouhodobou existenci.

Dalším účinným nástrojem CSR je *firemní dobrovolnictví*, kdy je zaměstnanec firmy zapůjčen NNO za účelem realizace konkrétního projektu. Podle Nešporové, firemní dobrovolnictví spojuje „obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti

zaměstnanců. Firma uvolňuje své zaměstnance pro výkon dobrovolné činnosti, navazuje kontakty nebo partnerství s neziskovou organizací, ve které mohou zaměstnanci pracovat.“ (Nešporová, 2005:57). V České republice se firemní dobrovolnictví začíná pozvolna rozvíjet. Existují různé formy této aktivity, z nichž firmami nejvíce podporovaný je akční den. Akční den bývá v jednotlivých firmách označován jako „Dobrovolnický den“ v ČSOB, „Den pro charitu“ v České spořitelně, „Den pro neziskovku“ ve Vodafone ČR. Dobrovolnické programy se zaměřují na poskytnutí nápadů, talentu, odbornosti. Firma tyto činnosti podporuje formou placeného volna, vyhledáváním příležitostí, které by pro zaměstnance mohly být zajímavé, nebo dosažením konkrétního cíle, které si společnost vytyčila. Zaměstnanci firem mají příležitost věnovat se jeden den konkrétní dobrovolné práci. Toto „dárcovství lidských zdrojů“ přináší neziskovým organizacím znalosti a dovednosti odborníků, kteří mohou přispět k efektivnějšímu fungování NNO.

Typem firemního dobrovolnictví, který je realizován v programu Rok jinak je secondment (služební pobyt). V rámci tohoto programu je umožněno vybraným pracovníkům pracovat po dobu jednoho roku pro neziskovou organizaci. Nadace Vodafone jim po celý rok proplácí mzdu ve výši z jejich předchozího zaměstnání. (Bartošová, 2006)

5.1.1 Výhody firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví vyžaduje kooperaci alespoň tří partnerů: zaměstnance, firmy a komunity (zastoupenou určitým typem neziskové organizace). V rámci této spolupráce by mělo docházet k „win-win-win“ situaci, tedy pozitivním přínosům pro všechny aktéry, přestože účastníci mají rozdílné zájmy a cíle. (Nešporová, 2005:47) Spolupráce všech stran se stává efektivní za dodržení následujících podmínek:

- podpora top managementu,
- úspěšná interní a externí komunikace,
- partnerství s neziskovou organizací,
- porozumění účelu a cíle projektu,
- průběžné monitorování a vyhodnocení projektu.

Zásadní podmínkou, která má klíčový vliv na průběh spolupráce je motivace zaměstnance firmy pro projekt: „Přidělení zaměstnanci musí chtít program realizovat a účastnit se ho dobrovolně.“ (Halley, 2003:32)

Hlavní výhodou pro zaměstnance je jejich osobní rozvoj, změna prostředí, získání nových dovedností a znalostí z oblasti, ve které organizace působí. Zásadní výhodou této spolupráce je propojení komerční a neziskové sféry a příležitost pro vzájemné porozumění jinak velmi odlišných světů. Prostřednictvím firemního dobrovolnictví se prohlubuje partnerství se zaměstnanci a firmou, pro neziskový sektor je hlavním benefitem výměna pracovních zkušeností a možnost profesionalizovat se.

5.2 Shrnutí

Kapitola práce pojednává o konceptu CSR, jehož obecným znakem je dobrovolnost a důraz na zohledňování i dalších cílů než jen ekonomických. Dále obsah více přibližuje konkrétní typ společenské odpovědnosti firem – firemní dobrovolnictví. Významným principem, který by měl v rámci firemního dobrovolnictví fungovat je win-win-win princip, založený na spolupráci min. tří subjektů: firmy, zaměstnanců a komunity. Přestože firemní dobrovolnictví stojí stále na počátku svého rozvoje, hraje významnou úlohu v oblasti sociální angažovanosti firem a stává se efektivním nástrojem, jak navazovat vztah mezi komerčním a neziskovým sektorem.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

6. Základní informace o realizovaném výzkumu

Spolupráce ziskového a neziskového sektoru může nabývat různých podob. V teoretické části byl uveden koncept firemního dobrovolnictví, který se nejvíce přibližuje programu Rok jinak, jenž je předmětem mého výzkumu. Rok jinak je grantový program Nadace Vodafone, který umožňuje lidem z komerční sféry, aby se po dobu jednoho roku angažovali v některé ze zvolených neziskových organizací, za peníze, na které byli zvyklí ve svém dosavadním zaměstnání. Tento program je výzvou pro lidi, kteří chtějí udělat něco pro společnost a zároveň výzvou pro neziskové organizace, kteří chtějí rozjet nový projekt, nebo získat know how, které je běžné v business sektoru. Podmínkou pro vstup do programu je, aby se člověk z komerční sféry spároval s neziskovou organizací. Nadace Vodafone umožňuje, aby si lidé ze soukromé sféry i neziskové organizace podali inzerát na webových stránkách Roku jinak. Další možností je, že nezisková organizace vyhlásí výběrové řízení, ve kterém si zvolí odborníka, kterého pro projekt potřebuje.

Tato specifická forma propojení neziskového a komerčního sektoru představuje pro neziskové organizace možnost využít know-how a profesní zkušenosti lidí z business sektoru. Základním aspektem spolupráce z perspektivy firemního dobrovolnictví je „win-win“ princip. Cílem projektu je vzájemný zisk obou stran – podpora rozvoje a budování kapacity znalosti konkrétní neziskové organizace na jedné straně, na straně druhé stojí rozvoj schopností, dovedností a vlastní iniciativy společenské zodpovědnosti lidí, kteří se rozhodnou pro neziskovou organizaci pracovat. Takto specificky nastavená spolupráce v sobě skrývá velký potenciál, zároveň představuje úskalí, která je nutné překonávat. Grantisté přicházející do neziskové organizace ze soukromé sféry s sebou přinášejí své způsoby myšlení, chování, normy, hodnoty a další prvky organizační kultury, které se nemusí vždy slučovat s kulturou dané neziskové organizace.

6.1 Metodologie výzkumu

Vzhledem k tomu, že se práce zaměřuje na výzkum konkrétních případů spolupráce ziskové a neziskové sféry s ohledem na možný střet dvou odlišných organizačních kultur, zvolila jsem metodu individuálních rozhovorů prováděných podle metodologie kvalitativního výzkumu. Kvalitativní typ výzkumu zaměřuje svou pozornost na člověka, skupinu lidí, prostředí, ve kterém žijí, nebo pracují a umožňuje získat detailní informace o určitém jevu a porozumět mu (Strauss, Corbinová, 1999). Jedná se o „proces zkoumání

jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech s specifickým vztahem mezi badatelem a účastníkem výzkumu.“ (Švaříček, 2007:17).

Nevýhodou kvalitativního výzkumu je skutečnost, že jeho výsledky lze obtížně generalizovat s ohledem na nízkou reprezentativnost vzorku. Výzkumný vzorek je skupina jednotek, které skutečně pozorujeme (Disman, 1993).

V rámci výzkumu této práce se výzkumný vzorek skládal ze dvou skupin respondentů, a to ze zástupců vedení nestátních neziskových organizací a účastníků - grantistů projektu Rok jinak, kteří přišli do neziskové sféry z komerčního sektoru. Pro sběr dat jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tento typ rozhovoru vychází z předem připraveného seznamu témat nebo otázek (viz. příloha č. 2) (Švaříček, 2007), ale je na výzkumníkovi, v jakém pořadí získá informace, které objasní daný problém (Hendl, 2008). Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak hodnotí a interpretují aktéři vybraných organizací program Rok jinak vzájemnou spolupráci.

Výzkumné otázky:

VO: Jaké faktory ovlivnily adaptaci grantistů Roku jinak do prostředí neziskové organizace?

VO: V čem spatřovali respondenti největší bariéry a jak se vypořádali s případnými kolizemi?

VO: Jaké jsou předpoklady pro úspěšnou spolupráci grantistů a neziskové organizace?

VO: Jaké charakteristické prvky jsou podle grantistů typické pro ziskovou a neziskovou sféru?

Průběh výzkumu:

Pro realizaci kvalitativního výzkumu bylo nutné oslovit neziskové organizace v oblasti sociálních služeb, které mi byly doporučeny po poradě s koordinátorkou programu Rok jinak. Kritériem výběru byla velikost neziskové organizace a její zaměření na oblast poskytování sociálních služeb. Pro výzkum jsem si vybrala malé neziskové organizace s max. počtem 25 zaměstnanců. Ve výzkumu jsem se nechtěla zaměřovat na velké organizace typu Člověk v tísni apod., které v určitých ohledech fungují jako běžné firmy. Dalším důvodem bylo to, že v menších organizacích dokáže jeden člověk vytvořit poměrně radikální změny, které se mohou výrazně promítnout do fungování organizace. Následně jsem si domluvila spolupráci se zástupci managementu vybraných organizací a to samé jsem učinila s grantisty. Základním kritériem pro spolupráci byla ochota obou aktérů

podílet se na výzkumném projektu, abych mohla zachytit pohled obou stran. Při výběru neziskových organizací jsem se nezaměřovala na to, o jak staré projekty se jedná. Oslovila jsem celkem 7 neziskových organizací, ze kterých byly 4 organizace ochotné spolupracovat na výzkumném projektu. Nakonec jsem uskutečnila 4 rozhovory s grantisty a 4 rozhovory se zástupci managementu neziskových organizací. Rozhovory jsem nahrávala na diktafon, během rozhovorů jsem si vytvářela polní poznámky – tzv. „field notes“. „Polní poznámky jsou důležité nejen pro interpretaci, ale velmi často je proces vytváření poznámek totožný s procesem interpretace.“ (Disman, 1993:312). Rozhovory jsem pořizovala v říjnu roku 2013 a souběžně jsem je přepisovala. Průběh rozhovoru byl veden dle připravených otevřených otázek, což umožňovalo prostor pro navázání na dalších témata. Rozhovory se zástupci neziskových organizací jsem pořizovala v místě, kde jejich organizace sídlí. Rozhovory s grantisty se uskutečňovaly v neutrálním prostředí. Nikdo z respondentů neměl problém s tím, že rozhovory byly nahrávány na diktafon. Zaručila jsem jim, že výsledky budou anonymizovány, jména grantistů jsem při analýze změnila. Neziskové organizace vystupují pod názvy „Alfa“, „Beta“, „Gama“, „Delta“. Všichni respondenti souhlasili, že data získaná z rozhovorů budou použita pro účely výzkumu k diplomové práci. Vzhledem k tomu, že jsem rozhovory s grantisty i neziskovými organizacemi pořizovala odděleně, došlo v některých případech k tomu, že se verze dvou partnerů neshodovaly, naopak v některých ohledech se jejich pohled neodlišoval. Musím uvést, že grantisté se v rozhovorech více otevírali tématům, která souvisela s překážkami a kolizemi během spolupráce, než zástupci neziskových organizací, kteří měli spíše tendenci více zobecňovat. Jedním z možných důvodů, které vedly k upřímnější výpovědi grantistů, může být jejich pozice, lidí, kteří se do organizace dostanou zvenčí na krátkou dobu a mají tedy možnost poměrně nezávislého hodnocení.

7. Analýza rozhovorů

Cílem této kapitoly je analýza a interpretace významů, které souvisejí s danou problematikou. Data získaná z rozhovorů grantistů a neziskových organizací byly podrobeny metodě otevřeného kódování. Jednotlivé kódy jsem poté přiřadila do konkrétních kategorií, které mají určitou posloupnost, jež souvisí s výzkumnými otázkami. Na základě takto získaných informací jsem se snažila deskriptivním způsobem analyzovat a interpretovat data a vyvodit závěry včetně doporučení. Kapitola popisuje 4 modely spolupráce grantistů a organizací, které jsem označila Alfa, Beta, Gama a Delta. Každá podkapitola začíná velmi stručným popisem organizace. Pro přehlednost jsem jednotlivé podkapitoly rozdělila na několik oblastí:

- přijetí organizace a počátky adaptace,
- bariéry a kolize spolupráce, jejich řešení,
- úspěšné principy spolupráce,
- prvky ziskové a neziskové sféry – možnosti jejich prolínání.

7.1 Organizace Alfa

Organizace Alfa je občanským sdružením. V oblasti sociálních služeb působí již 20 let. V průběhu její existence vzniklo pod hlavičkou organizace několik sociálních firem. Grantista Karel pracoval před Rokem jinak ve velké korporátní organizaci, která se zaměřovala na telekomunikace.

Přijetí organizace a počátky adaptace

Standardní výběrové řízení: Spolupráce grantisty a neziskové organizace začíná jejich vzájemným výběrem. Vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobý závazek, je správný výběr organizace i grantisty důležitý pro spolupráci obou stran. Grantista Karel neměl k této organizaci před vstupem do programu žádnou bližší vazbu:

„Když jsem procházel burzu nabídek, tak jsem se prodíral hlavně nabídkami fundraisingu, což jsem dělat nechtěl. Zaradoval jsem se, až když jsem našel nabídku od organizace „Alfa“, protože nabízeli práci v marketingu, kde jsem schopný nabídnout své zkušenosti.“

Vlastní výběr grantisty organizace potvrzuje skutečnost, že grantista pravděpodobně naplňoval představy organizace na úrovni kompetentnosti grantisty a jeho porozumění danému projektu. Specifickým prvkem tohoto projektu bylo partnerství třech stran –

grantisty, neziskovky a sociální firmy, která je provozovaná v rámci programu organizace. Grantista tedy musel jednat s neziskovou organizací i s vedoucím sociální firmy.

„My jsme pak udělali klasické výběrové řízení na základě výběru z životopisů. S Karlem jsme si dali schůzku, na té jsme si řekli, jak tomu projektu rozumíme. Pak se sešel Karel s šéfem sociální firmy, ten si řekl, co by tak zhruba potřeboval. Ta dvojice (grantista a neziskovka) se dali dohromady víceméně jako nějaká seznamka“.

Zaškolení grantisty jako základní předpoklad plynulé adaptace:

Adaptace pracovníka je kontinuální proces, během kterého dochází ke konfrontaci mezi specifickými předpoklady, jako jsou praktické zkušenosti, osobní vlastnosti, motivovanost atd., nároky, které vychází z typu práce a pracovního prostředí a míry kapacity pracovníka. Míra toho, jak se pracovník adaptuje, se odráží v jeho výkonnosti a spokojenosti s prací (Rymeš, 1985). Adaptace je v případě projektů Roku jinak zásadním krokem, který může významně ovlivnit průběh a kvalitu vzájemné spolupráce.

Z pohledu vedoucí organizace Alfa probíhala adaptace grantisty plynule a bez výrazných problémů. Příčinou rychlé adaptace, kterou uvádí, je také to, že mají jako organizace zpracována pravidla zaškolování nových pracovníků, které byly závazné i pro Karla.

„...já si nemyslím, že by u nás probíhala adaptace Karla jinak než u běžného pracovníka, my máme celkem dobře propracovaný systém zaučování nových lidí, který se vztahuje na lidi od přímé péče i na lidi z managementu, s tím, že máme pravidla, jak mají být ty lidi zaučeny. A tuhle podmínku jsme si dali i s Karlem a tím pádem to fungovalo. Prostě to musí u nás absolvovat každé, vyzkoušet si všechny činnosti“.

Ze slov vedoucí organizace je patrné, že Karel neměl při svém příchodu do organizace vytvořené žádné speciální podmínky zaučování, které by se lišily od podmínek platných pro běžného pracovníka. Vedoucí dále uvádí, že Karel tyto nastolené podmínky přijímal nad míru dobře:

„Neřekl, prosimtě, na ten rok se nebudeme zdržovat nějakým zaučením...bylo až obdivuhodný, jak byl vnímavý. Pokládal za přirozený vědět, kdo je naše cílová skupina a vědět, co my děláme.“

Osobnostní sympatie:

S nadšením z pozitivního přijetí do organizace hovoří i Karel:

„S adaptací to bylo úplně v pohodě, my jsme si prostě hrozně sedli už na tom pohovoru, kdy se rozhodovali, koho pro spolupráci vyberou. Prostě to lidsky klaplo a první den v práci jsme šli na kafe, pokecali jsme o tom, jak to bude.“

O tom, že při vzájemné spolupráci „osobnostně sedli“ zmiňuje i vedoucí Alfy. Sociální adaptovanost pracovníka je ovlivněna řadou různých faktorů. Mezi vnitřní faktory lze zahrnout např. sociální zralost pracovníka, vnější faktory jsou určují mezilidskými vztahy, hodnoty a normy, které panují v pracovním prostředí (Rymeš, 1985). Sladění těchto faktorů je důležitým předpokladem pro příznivý vývoj adaptace. Tuto skutečnost potvrzuje i Lukášová „Za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce je považován soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004:39).

Diagnostika organizace:

Kromě osobnostních sympatií uvádí Karel další důležité skutečnosti, které mu v adaptaci pomáhaly:

„Určitě to byl přísun informací. Hnedka jsem dostal informace o všech těch věcech, který dělají, materiály na čtení o cílové skupině, výročku, plán..Prostě dostal jsem informace, to je strašně důležitý.“

Přístup k informacím, seznámení grantisty s organizací a vzdělávání vypovídá o dobře metodicky zvládnutém počátku adaptace a zároveň snahy grantisty získat o organizaci a její činnosti hlubší povědomí.

Neformální vztahy:

Velmi důležitou roli pro to, aby se Karel cítil dobře v organizaci hrají neformální vztahy:

„Navíc tady dělají lidi, který jsou hodně usměvavý a vstřícní, mají skvělej humor, spoustu společných zájmů, který mi taky seděj a který můžu dělat s nima, nejsou to prostě sucháči bez duše, který by jen tak klepali do kompu nějaký data. Jako jsou tam samozřejmě lidi, který tě nepřijmou, ale to je normální i v životě“.

Bariéry a kolize, přístup k jejich řešení

Profesionální nedůvěra partnera organizace:

Vzhledem k tomu, že součástí spolupráce na domluveném projektu byl třetí partner – vedoucí sociální firmy, realita nebyla pro grantistu tak příznivá, jak vyplývá z předchozího textu:

„v neziskovce to bylo úplně super, tam by mi snesli modrý z nebe, kdybych to chtěl. Ale tady zrovna byly dva subjekty. A ten podnikatelský subjekt, tam to bylo naprosto naopak. Tam mě brali jako, hale, tady přišel nějaký nový člověk, ten do toho bude chtít kecat. To se mi úplně nelíbí a nemám k němu důvěru. Nevím, co umí, co neumí, nevím, co mu můžu svěřit. Je to taky hodně daný osobou toho podnikatele a nefunguje to úplně dobře, víc to prostě funguje s tou neziskovkou. Prostě on chtěl být ten lídr a nechtěl, aby mu do toho někdo kecal.“

V tomto případě se projevila dynamika skupiny. Základním problémem, o kterém grantista hovoří je nedůvěra, která pramenila ze strany soukromníka, partnera neziskové organizace. Zároveň zmiňuje, že vedle nedůvěry v Karlovy odborné schopnosti to byly osobnostní rysy vedoucího sociální firmy, který s příchodem grantisty pravděpodobně bojoval i s pocitem ohrožení své pozice leadera. Důvěra je podle grantisty důležitým faktorem, který determinuje spolupráci od počátku do konce:

„Důvěra je alfa a omegou kvalitní spolupráce. Ze strany toho druhého partnera mi ani nebyla dána příležitost a ochota zkusit mi důvěřovat.“

Vedoucí neziskové organizace Alfa tento střet přiznává:

„V tomhle případě to prostě hodně naráželo a také v tom bylo Karlovo zklamání. Ve dvou se prostě domluvíte snáz, než ve třech. Karel musel jednat nejen s neziskovkou, ale i s dalším subjektem, jehož jsme součástí.“

Grantista Karel přistupuje k nepřijetí druhého partnera projektu smířeně. Z jeho slov přesto vyznívá, že v této oblasti nedošlo k naplnění jeho očekávání. Mezi ním a vedoucím sociální firmy se nepodařil vytvořit vztah důvěry. Na otázku, jak překonával zmíněnou bariéru, odpovídá:

„Úplně se to nepodařilo překonat. Byl to furt boj, takže jsme se rozhodli, že nebudeme ty určité věci měnit, ale že budeme rozvíjet to, na čem se shodneme.“

Takže šlo spíš o to, se shodnout a ne přinášet něco nového. Což já jsem původně měl v plánu, přinést něco nového a upravit ten model.“

Racionální přístup k problému:

Karel přistupuje k řešení nastalé situace velmi racionálně, v případě neshody s vedoucím sociálního podniku se snažil zaměřit na ty prvky spolupráce, které fungují na obou stranách:

„Přišlo mi efektivnější jít cestou menšího odporu a rozvíjet ty věci, na kterých se shodneme všichni“

Podstatným faktem, který sám zmiňuje je to, že z jeho pozice neměl pravomoc, aby zasahoval do věci tak, jak by chtěl. Vedoucí organizace shrnuje řešení této záležitosti slovy: *„Snažili jsme se sladit tu komunikaci.“*

Vylad'ování očekávání:

Dále se obě strany zaměřují pouze na spolupráci mezi sebou. Vedoucí Alfy uvádí, že drobná nedorozumění vznikla v průběhu vylad'ování vzájemných očekávání:

„Určitě tam padl střet v tom, že Karel potřeboval vědět, jestli je tady jen jako manažer, nebo i ta exekutiva. Za chvíli narazil na to, že u nás tu exekutivu nemohl kdo udělat. Takže nevěděl, že nemáme tak velké tým lidí. Kdyby měl realizační tým, tak dokáže spoustu věcí i za ten krátký čas, ale on ho nemá a ještě naráží na překážky.“

Vedoucí organizace vysvětluje, že u nich v organizaci je poměrně běžné řídit a zodpovídat za provozní činnosti od začátku až dokonce. Uvádí příklad:

„měli jsme tu rekonstrukci a bylo na něm (zdůrazňuje), aby jednal s dodavatelem. On byl ten, kdo vybíral dlaždičky a on musel dohlédnout na dělníky. Jako byl to trochu extrémní příklad, ale takhle to u nás chodí. Nebo bylo nutný pořídit počítač, tak jako dojde si, vyber si, kup si, nech si ho proplatit z pokladny. Není to tak, že ti přivezou PC a nainstalujou ti ho. My to fakt děláme sami.“

Široké pole profesních kompetencí:

Grantista Karel se k oblasti specifického rozdělení kompetencí v organizaci vyjadřuje v jedné z odpovědí, kde popisuje problém nedostatku lidských zdrojů:

„souvisí s tím, že těch lidí je v neziskovkách málo, jelikož nejsou peníze a tím pádem každý dělá všechno a není to úplně rozdělený na to, aby mohl být každý“

specialista a měl na to čas a měl na to klid. To rozdělení rolí je žádoucí, ale zároveň tak trochu nemožný, protože tam každý musí dělat všechno. A já jsem přišel z pozice, kde jsem měl na starosti jeden úsek a dělal jsem ho fakt pořádně a řekněme dobře a teď jsem přišel někam, kde si to musím projet od začátku přes kreativitu, exekuci, kontrolu, musím dělat grafickém design... Tak v tomhle je to hodně jiná práce, ale o to víc mě to baví, že si to můžu pořádně ošahat a dojít si k tomu sám.“

Fakt, že musel přistoupit na to, že v organizaci si každý jedinec dotahuje svou práci až do úplného konce bere s nadhledem. Z jeho pohledu tato skutečnost přináší naopak výzvu naučit se novým věcem a zároveň možnost si konkrétní činnost řídit a nést za ní zodpovědnost:

„...taky je fajn, jak to má člověk ze začátku do konce pod kontrolou, takže ta kompletní práce je na něm.“

Principy kvalitní spolupráce

Zkušenost spolupráce grantisty a neziskové organizace přinesla oběma stranám mnoho důležitých podnětů, které vyvěraly z jednotlivých fází vzájemné realizace společného projektu. Některé prvky, které zmínili respondenti organizace Alfa, se týkaly jak adaptace, tak následné spolupráce.

Důvěra:

Grantista Karel ze své zkušenosti pokládá za nejdůležitější principy důvěru, která je důležitá zejména v počátku:

„Kvalitní spolupráce je určitě založená na vzájemný důvěře, která je z hlediska neziskovky dokonalá, opravdu!“

Na základě vlastních zkušeností se přesvědčil o tom, že nedůvěřivý přístup partnera (v tomto případě vedoucího sociální firmy) vede k velmi omezené formě spolupráce.

Reálná očekávání:

Dalšími významnými principy jsou podle grantisty spíše schopnosti stanovit si reálná očekávání a vypracovat kvalitní pracovní plán, tuto myšlenku konkretizuje:

„To znamená mít harmonogram, následovat jeho kroky a systematicky ho dokončit. Jako často tady bejvají nějaký vzdušný zámky, co ty lidi mají. Spousta projektů se naplánují bez ohledu na strukturu, zázemí a financích. Což je pak

často příčinou toho zklamání, který na konci může být. Takže je důležitý kvalitní zadání, pracovní pomůcky a podpora organizace.“

Vedoucí organizace mluví o důležitých základech fungující spolupráce podobně:

„Myslím, že je to hodně o očekáváníích, každý do toho vstupuje s nějakým očekáváním. Karel měl taky určitě větší očekávání, s čím vším pohne, ale když zjistil, že bude muset být manažerem i vykonavatelem a že jsou na to omezené prachy, tak narážel. Na to, že jsme limitovaný finančně a že on bude muset být ten vykonavatel, který např. předělá interiéry. A ne, že jen něco zadá.“

Grantista Karel zmiňuje velmi konkrétní představy toho, jak má vypadat kvalitní spolupráce. Vedoucí organizace se v této oblasti se zaměřuje na to, že Karlova očekávání narážela na neočekávané události související s rozdělením kompetencí Karlovy pracovní činnosti, omezenými finančními zdroji neziskové organizace a nefungující spoluprací s třetí stranou.

Kromě sladění očekávání obou stran považuje vedoucí za významné to, aby došlo k úplnému začlenění grantisty do organizace.

„...udělat toho člověka součástí organizace, nevyčleňovat ho, aby stál stranou jako nějaký satelit. Nevnímat to tak, že je to člověk jen na rok, ale být vůči němu otevřený.“

Být v kontaktu:

Ve chvíli, kdy mají všechny strany sladěná očekávání a přijmou grantistu za součást organizace, je důležité komunikovat a setkávat se:

„...myslim, že důležité je to, být v kontaktu. Přínosem bylo to, že zavedl způsob spolupráce, kdy se setkáváme průběžně na individuálních schůzkách a průběžně se informujeme. Což jsme neměli a tohle mě přišlo fajn. To hodnotím jako silnou stránku, která udržuje spolupráci živou. Komunikovat.“

Pohled aktérů Roku jinak na prostředí ziskové a neziskové sféry:

Jelikož grantista Karel přišel do neziskové organizace z korporátní společnosti, měl možnost popsat rysy, které jsou z jeho pohledu pro obě prostředí typické. Sám uvádí, že profesní zkušenosti a tedy i srovnání komerční a neziskové organizace je ovlivněno tím, kde pracoval. Z jeho zkušenosti je práce v neziskové organizaci jako je Alfa založená hlavně na kooperaci a motivaci lidí, kteří tam pracují a sdílení společného poslání.

Kultura neziskové organizace: budování společného cíle, poslání:

„...kultura nezisku je založená hlavně na spolupráci a na společném cíli uvnitř organizace, spíše než na soutěžení mezi odděleními. Jde o to, že v neziskové organizaci se jedná hlavně o kolektivní práci. Člověk zná ten kontext, hodně se o věcech mluví, hodně se konzultuje, člověk má právo říct svůj názor. Pak je mi určitě blízká ta motivace, ty lidi mají poslání. Jinak by to nedělali, protože za to jsou tak malý prachy, že by neměli motivaci. Takže ty lidi znají své poslání a můžou se na něm společně podílet.“

Kultura organizace zaměřené na zisk: orientace na výsledky, soupeřivost:

Během rozhovoru se několikrát dostává k tomu, že v korporátním prostředí, ze kterého přišel je soupeření jednotlivých oddělení často překážkou pro spolupráci:

„...jak jsem řekl, v businessu to je hodně o výkonu, o soupeření. Často jsou tam lidi jako kohouti na smetišti a bojují místo toho, aby hledali kompromisy.“

Karel zmiňuje také to, že ho v tomto směru mateřská organizace formovala:

„...sám jsem si uvědomil, jak jsem na tom špatně v té tvrdosti toho businessu, že jsem se naučil fakt jít po tom výsledku a mít ty lokty. A musím říct, že jsem změknul a jsem za to rád, že se to povedlo. Ten bussines je prostě hodně o výkonu, máš tam ty soupeře, který musíš porazit, kdežto, tady je to o tom, spolupracuj s náma, buď vlídnej na lidi, měj porozumění a snaž se hledat kompromisy a ne o tom, aby ses snažil prosazovat za každou cenu.“

Mezi prvky, které grantista Karel vnímal v korporátní sféře, patří výkonnost a soutěživost mezi jednotlivými odděleními. Tato skutečnost může svědčit i o střetu subkultur, který se vyznačuje např. soupeřením o zdroje, taktizováním, nepředáváním informací a dalších forem praktik, které mohou negativně ovlivňovat výkonnost organizace. Problém subkultur je často aktuální v nadnárodních společnostech, které ve většině případech bývají složité a hierarchicky řízeny a organizovány (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Grantista Karel popisuje soupeření, jako jev, který je v korporátní organizaci samozřejmostí. Tento fakt výrazně ovlivňuje spolupráci a efektivitu práce:

„...v businessu si lidi často vymýšlejí jen práci pro práci a jak je tam velkéj aparát manažerů, tak se tam chce každěj uržet a je to často hraní na to, že pracujeme a snažíme se vymyslet něco, abychom si dokázali, že jsme tady potřební.“

Praktiky, které jsou spojené s tvrdostí, ostrými lokty a prosazováním svých zájmů, jsou z pohledu grantisty kontraproduktivní a jdou na úkor společnosti, ve které lidi pracují. Zmíněné prvky, které se v korporátní společnosti běžně vyskytují souvisí také s motivací, která je dle Karlova názoru velmi odlišná:

„...v businessu je ta motivace hodně o kariéře a penězích. Což v nezisku není, i když ta kariéra, to mě taky překvapilo. Protože pro někoho to motivace je. Ale je to spíš kariéra ve smyslu osobního vývoje, v neziskovce se toho může člověk strašně moc naučit – o projektovém řízení, o vedení lidí..“

Karel reflektuje skutečnost, že v neziskových organizacích je tlak na efektivitu ovlivněný motivací pracovníků a tím, že sdílí společné poslání. Dalšími vlivy, které uvádí, je omezený rozpočet organizace a její velikost :

„Myslím, že tím, že je v neziskovce málo peněz, tak je celkem velký tlak na efektivitu.“ Ale taky si myslím, že to je i o velikosti. Sám mám zkušenosti z menší firmy, kde to bylo trochu podobný. Ty lokty tam byly taky, ale co se týče efektivitu, tak to bylo mnohem lepší.“

Spojící hodnoty

Grantista uvádí, že jeho představy o neziskové organizaci se blížily představám o kultuře „hipíků“. Nakonec uznává, že „jsou to úplně normální lidi“. Hodnoty, které v organizaci panují jsou podle něho založeny na porozumění, vlídnosti, vzájemné spolupráci a ochotě dělat kompromisy. Prostředí neziskové organizace Alfa je podle jeho popisu velmi otevřené a přátelské:

„...tady je to spíš o tý lásce, když to hodně zbagatelizuju....To máte jako s partnerkou – je to o tom být spolu a mít z toho radost.“

Grantista Karel je přesvědčený o tom, že by se sféra businessu měla učit od neziskových organizací schopnostem naslouchat a vzájemně spolupracovat. Dokonce připouští, že by mohlo být velmi prospěšné poslat lidi z neziskových organizací na podobnou výměnu jako je Rok jinak do korporátních organizací, které potřebují rozvířít dle jeho názoru homogenní prostředí.

Shrnutí:

Případ organizace Alfa a její spolupráce s grantistou Karlem je ukázkou dobře nastaveného projektu, který vychází již z kvality volby člověka z komerční sféry. Pečlivost výběru pak hraje roli v průběhu vzájemného vyladování očekávání obou stran i v procesu adaptace, jehož délka byla v této spolupráci poměrně krátká. Zásadní podporou pro

adaptaci grantisty je zejména jeho dobré zaškolení, které se v tomto případě nelišilo od zaškolení běžného pracovníka. Další faktor, který považuje grantista za pozitivní v rámci adaptace, je existence neformálních vztahů v organizaci a přátelské prostředí. Mezi bariéry, které respondenti spatřovali v jejich konkrétní spolupráci, patří profesionální nedůvěra partnera neziskové organizace. Tento prvek ovšem neměl na spolupráci zásadní vliv a grantista sám zmiňuje, že tento problém řešil „cestou menšího odporu“ a soustředil se na věci, které lze ve spolupráci rozvíjet. Základní principy úspěšné spolupráce proto vycházejí také částečně ze zmíněných bariér. Podstatným nástrojem, který je klíčový pro úspěch spolupráce, je vztah důvěry. Procesním prvkem, který vede k cíli, by měla být systematická dodržování harmonogramu.

Grantista Karel se poměrně dobře ztotožnil s kulturou organizace, kterou je i v ohledu sdílení vnitřních hodnot a přítomnosti neformálních vazeb považovat za silnou. V rámci kultur organizace se zastavuje u myšlenky, že by Rok jinak měl fungovat i obráceně - lidé z neziskových organizací by na určitý čas pracovali v korporátních společnostech. Schopností, která ve větších firmách nebo korporacích dle grantisty chybí, je schopnost naslouchat, dívat se na věci z jiného úhlu pohledu. Nezisková organizace je podle jeho názoru hlavně o kolektivní práci, což má své výhody i rizika, která souvisí s neustálým řešením všemožných záležitostí a nízkou mírou direktivního stylu rozhodování.

7.2 Organizace Beta

Organizace „Beta“ je občanským sdružením, které provozuje sociální služby 8 let. Grantistka Olga přišla do neziskové organizace z nadnárodní firmy, která má technické zaměření.

Přijetí organizace a počátky adaptace

Grantistka Olga považuje svoji spolupráci s neziskovou organizací Beta za částečnou náhodu, které pomohlo to, že se znala s vedoucí organizace. Společně pak napsaly projekt, který Nadace Vodafone schválila.

Neznámé prostředí neziskového sektoru:

Grantistka Olga popisuje to, že příchod do neziskové organizace pro ní byl šokem zejména v tom, že neočekávala komplikovanost tohoto prostředí. V rozhovoru se vyjadřuje ke složitému finančnímu řízení neziskových organizací, které jsou odkázány na nejistý příjem finančních zdrojů. Tato skutečnost Olgu velmi překvapila.

„Ty lidi, co přicházejí zvenku, vůbec netuší, jak je to těžký. Mě přišlo divný, že se žádá grant, v nějaký výši, z té výše vám dají něco, prostě na mojí povahu by to nebylo. Protože když mám firmu a mám zaměstnance, tak já potřebuju vědět, že na ně mám.“

Olga dále mluví o tom, že začlenění do komorního prostředí organizace probíhalo velmi přirozeně a dle jejího hodnocení výborně:

„...z hlediska začlenění nemám vůbec žádných výtek! To bylo až legrační, jak jsem se účastnila všech činností. Třeba přišli a říkali, dneska máme supervizi. Já na ně koukala, vůbec jsem nevěděla, co to je.“

Během adaptace si Olga musela přizpůsobit profesním činnostem a procesům, se kterými se doposud nesetkala. Zmiňuje zde např. supervizi, která na ní zpočátku působila velmi zvláště, doslova cituje „úchylně“:

„Seděla jsem tam jak pecka, nebyla jsem schopná říct ani slovo, protože mi to přišlo (hledá ten správný výraz) úchylný (smích). Protože, když jste ve firmě a neplníte, tak si nebudete se šéfem v chráněném prostředí vyprávět, proč neplníte.“

Olga vysvětluje, že prostředí neziskové organizace, náročná problematika i zcela nová profesní náplň se pro ni staly souborem mnoha nových zkušeností, takže trvalo delší dobu, než se zaměřila na to, co bylo jejím stěžejním úkolem:

„v businessu jsem byla zvyklá pracovat hodně soběstačně v prostředí, který jsem znala, ale tady to bylo jiný. Ono se i obecně říká, že začnete dobře fungovat na nějaký pozici tak po dvou letech, že jo... Ale když ten program trvá rok, tak půl roku čučíte a půl roku se snažíte něco udělat a je konec(smích).“

Být součástí týmu:

Proces adaptace Olgy do nového prostředí podporovala samotná organizace:

„Velká snaha z naší strany byla v tom, aby se úplně začlenila do týmu. Pak to byla určitě nějaká struktura času i práce, která jí pomohla zorientovat se ve všech těch nuancích, které tady jsou. Tím, že je to malá organizace, tak si jsou tu lidi bližší a komunikujeme tu hodně napřímo.“

Bariéry a kolize, jejich řešení

Odlíšná očekávání:

Největší problémy, kterým musela Olga během spolupráce čelit, pramenily z očekávání, která měla při příchodu do organizace a která se nepodařila zcela naplnit.

Olga měla v rámci projektu zavést nové formy fundraisingu. Problém, kterému musela čelit, byl spojen se závazkem, který měla vůči organizaci Beta, Nadaci, která jí platila a vůči sama sobě:

„Člověk má prostě nějaký představy, se kterými tam jde. A člověk když tam jde, tak má pocit, že to bude odsepat a že jim nějak pomůže. A pak narazíte na to, že máte nějaký ambice, který nejsou úplně v souladu s vašimi možnostmi a možnostmi té organizace. Z čehož pramení poměrně velký vnitřní konflikty. Nebo alespoň u mě, protože jsem měla pocit, že nedodávám, co dodávat mám.“

Frustrace:

Olga popisuje, že během spolupráce zažívala stavy zklamání a frustrace:

„No, oni si mysleli, že rychleji přinesu sponzory a peníze, já jsem si to myslela taky, ale ve finále to neklaplo. A to mě strašně rozčilovalo.“

„Měla jsem pocit, že nejsem schopná splnit to, co jsem slíbila. Cítila jsem se jako padouch, kterej bere hodně peněz a nedělá žádný výkony. Takže jsem několikrát rezignovala.“

Závazek, který vyplývá ze smlouvy o uzavření spolupráce grantisty a neziskové organizace působil v případě Olgy jako tlak na to, že se od ní očekávají výsledky. Vzhledem k tomu, že očekávaných výsledků z různých důvodů nebylo dosaženo, trpěla Olga pocity vlastního selhání. Problematiku očekávání, které nebylo během spolupráce naplněno zmiňuje i vedoucí organizace Beta:

„Organizace nemohla být připravená na to, co Olga očekává a zároveň nebyla ona sama připravená na neziskový sektor.“

Podcenění přípravy projektu:

Příčin nedosažení očekávaných výsledků bylo několik. Podle vedoucí je příčinou především zanedbaná příprava společného projektu:

„Ta nedostatečná příprava byla na obou stranách, my jsme ta očekávání měly stanoveny relativně přesně, ale pak se to nesesetkávalo s výsledky. Takže pro nás bylo těžký taky přijmout to, že nedošlo k naplnění toho plánu. Olga tady byla na fundraising, což se vlastně vůbec nepodařilo nastartovat, takže z toho musela být frustrovaná. My jsme chtěli nastavit firemní a individuální dárcovství a to se nepodařilo.“

Obě strany v této situaci zmiňují otázku peněz, která je pomyslným oblakem, poletujícím nad spoluprací neziskových organizací a grantistů. Vedoucí organizace vidí tento fakt jako další skutečnost, která ovlivnila jejich očekávání:

„Ten objem peněz, který jsou do toho projektu vložený je velký a když si člověk představí, kolik by mohlo jít přímo do rozpočtu té organizace, tak z toho prostě pramení ta očekávání, která jsou přímou úměrou toho, jak jsou grantisté placeni.“

Vliv financí je v této spolupráci významným faktorem, který může mít dopad na očekávání a nároky neziskových organizací na práci grantistů. Olga tento problém reflektuje s tím, že jí nikdo v organizaci tuto skutečnost neřekl, ani neznačil. Zároveň dodává, že je naivní si myslet, že by na to nikdo z organizace nepomyslel.

Sdílení problémů během spolupráce, supervize:

Olga řešila pocity frustrace z vlastní práce tím, že se obrátila na Nadaci a také na grantistku, která působila v jiné organizaci. Zjistila, že podobné střety v očekávání jsou během spolupráce časté a musí se snažit svou situaci nějak zvládnout. Pocity frustrace sdílela nejen s grantistkou v jiné organizaci, ale také v samotné organizaci Beta, která jí poskytla podporu:

„...nejvíce mi pomohla kolegyně z naší organizace.. Protože ona mi dokázala vysvětlit i nepříjemný věci přijatelným způsobem. Ona je ohromnej profík. Je schopná pracovat v emocionálním prostředí a strukturovaně řešit problémy. Říct, že tohle se prostě nepovedlo a teď uděláme tohle.“

Vedoucí organizace odpovídá na otázku, co podle ní pomohlo tyto problémy při spolupráci vyřešit:

„Určitě týmová supervize, které se účastnila. To pro ní bylo ze začátku nový, ale nakonec si zvykla na tuhle formu práce, protože ten duch té otevřený komunikace je tady realitou.“

Olga také zmiňuje, že supervize, ačkoliv této metodě zpočátku vůbec nerozuměla, jí pomohla částečně odstranit vnitřní konflikty, které z problematické situace vyvěraly.

Principy kvalitní spolupráce

Stanovení reálných cílů:

V případě spolupráce organizace Beta a grantistky Olgy vyplývá, že nenaplnění očekávaných výsledků bylo způsobeno především nedostatečnou přípravou plánovaného

projektu. Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je správná definice jeho cíle. Významným pravidlem pro správnou definici cíle projektu je metoda SMART, která stanovuje podmínky, které je nutné zohlednit (Vrzáček, 2012). V tomto případě je možné se domnívat, že cíle projektu nebyly realisticky nastavené. Tento fakt reflektuje grantistka i vedoucí organizace:

„já si myslím, že ze začátku je potřeba si dát do souladu svá očekávání a nastavit si nějaké konkrétní cíle, byť by třeba byly menší, než ta očekávání. Aby byly obě strany spokojený. Pokud se to bude dařit, je možné cíle zvýšit. Dát si realistický cíle.“

Také vedoucí organizace mluví o důležitosti mít propracovanou přípravu projektu, která byla v tomto případě podceněna:

„Ta příprava, která by ulehčila těm dvou stranám se sžít. Práce na těch očekáváních. Třeba by stačily dvě, nebo tři schůzky, aby se vyjasnilo, co tam ten člověk bude dělat. Aby se nestalo to, co se dělo tady, že se Olga vrhala do všech projektů, které tady byly. Ale pořád to hlavní se odsouvalo, ostatní na ní házeli další práci.“

Přímá a otevřená komunikace:

Mezi další principy, které považuje vedoucí organizace Beta za stěžejní pro úspěšnou spolupráci, patří otevřená komunikace, schopnost dávat zpětnou vazbu a pracovat s ní, průběžné hodnocení, přijímání kritiky a práce s ní. Podle jejího hodnocení se těchto principů během spolupráce drželi, ale zásadní pochybení vidí v přípravě, která měla „velké rezervy“.

Olga také zmiňuje důležitost sdílení problému nejen s organizací, ale také s grantisty, kteří mohou mít obdobné zkušenosti:

„...je důležitý, aby mezi sebou ty grantisti mluvili, protože ty problémy jsou podle mě skoro stejný ve všech organizacích, akorát oni to nevědí.“

Pohled aktérů Roku jinak na prostředí ziskové a neziskové sféry

Nejasná pravidla neziskového sektoru:

Prostředí neziskové organizace působilo na Olgu zpočátku velmi zmateně, nejvíce stresujícím faktem je podle ní velice komplikované grantové řízení a celkové možnosti financování neziskového sektoru. Největší tlak je pak vyvíjen na samotné zaměstnance neziskové organizace:

„Ten sektor neziskovej mi prišiel mnohem dravější a takovej bez jasnejch pravidel, já jsem ty kolegyně neskutečně obdivovala, jak v tom uměj plavat a ještě v tom nacházet nějakou logiku.“

„to úsilí, který musí zaměstnanci vyvinout, je obrovský. Řekla bych, že kdyby pracovali v komerční sféře, tak by měli klid a svý jistý, když to tak řeknu.“

Přestože tato stránka fungování organizace Beta je z pohledu Olgy problematická, velkým překvapením pro ní bylo, jak perfektně a profesionálně si pracovníci organizace chovali:

Profesionalita pracovníků v organizaci:

„zároveň mě to prostředí překvapilo příjemně na úrovni těch osobností, který tam dělaj. Jak to zvládaj, jaký jsou profici, jak tenhle chaos nepocítí klienti služby.“

Kromě profesionality Olga zmiňuje určitý druh osobní motivace pracovníků Bety, který je pravděpodobně i zdrojem jejich nasazení:

„Ty lidi v organizaci do toho dávají maximum. Já bych se na to vykašlala, upřímně řečeno. Ale oni v tom viděj to naplnění a je to naprosto správně.“

Emocionální prostředí organizace:

Dalším aspektem, který Olga spatřuje v neziskové organizaci za specifický a pro ni velice nezvyklý a náročný, je propojení pracovního a osobního života:

„Myslím, že když děláte v businessu, tak to máte dost rozdělený – práci a osobní život. Ale ty sociální služby se více vážou na to soukromí, takže pro mě to bylo dost emocionálně náročný. Navíc lidi, co v nezisku pracujou, tak si to dokážou třeba víc oddělit, ale já jsem na to nebyla zvyklá. Já to neumím a neuměla jsem se z toho vymotat.“

V prostředí organizace Beta se Olga naučila to, že na sebe nemusí mít tak vysoké nároky:

„Než jsem přišla do Bety, tak jsem byla hodně tvrdá k sobě i k jiným. V nezisku jsem se naučila, díky této zkušenosti, že na sebe nemusím být až tak tvrdá. To prostředí mě naučilo, že si člověk může někdy dovolit si přiznat, že mu něco nejde.“

Zpětná vazba z venku:

Specifickým prvkem, který přinášela Olga do fungování organizace byl její nezávislý pohled na danou problematiku. Jak uvádí vedoucí organizace:

„Ona měla takový hodně zemitý připomínky, praktický pohled na věc, vlastně tím, že tady jsme odborníci, tak máme ten pohled zevnitř a ona nám mohla dávat ten pohled zvenku a okolí. Takže jsme dostávali dobrou zpětnou vazbu.“

Shrnutí:

Spolupráce grantistky Olgy a organizace Beta může být příkladem toho, že zásadním krokem pro úspěšnou spolupráci je příprava projektu, při které je stěžejní stanovit si cíle, jejichž dosažení je reálné. Z výpovědi obou respondentů byla příprava konkrétních kroků vzájemné spolupráce podceňena, což ovlivnilo realizaci projektu a jeho výstupy. Na tomto případě je možné vysledovat další principy, které mají významný efekt pro úspěšné vedení projektu. Závěrem k případu organizace Beta je důležité říci to, že přestože se nepodařilo naplnit cíl projektu, došlo u obou partnerů k vzájemnému obohacení, které se odehrávalo v rovině určitého porozumění a snahy dívat se na věc z jiného úhlu pohledu. Tato dimenze učení v „chráněném“ prostředí, kde vládne „duch otevřené komunikace“ představuje významný aspekt této spolupráce, který vede k utváření nové zkušenosti z prostředí odlišné organizační kultury.

7.3 Organizace Gama

Organizace Gama je občanským sdružením, které bylo založené před 15 lety. Během svého rozvoje vznikl v rámci organizace i sociální podnik. Grantista Aleš, který v organizaci působil, má předešlé pracovní zkušenosti z oblasti ziskové i neziskové sféry v oblasti výtvarného umění a grafiky.

Přijetí organizace a počátky adaptace

Předcházející zkušenost: V tomto případě oslovila grantistu Aleše nezisková organizace Gama na základě předešlých zkušeností z akce, na které společně spolupracovali. Jelikož organizace chtěla pokračovat ve spolupráci, zkusili společně napsat projekt. Podle grantisty Aleše je začátek spolupráce sázkou do loterie:

„Jde tam o jeden základní fakt, že když se do toho hlásíte, tak vůbec nevíte, jak to dopadne, takže vy nic neriskujete. Takže si řeknete, tak proč ne. V té první fázi to člověk prostě vůbec neřeší. Jdete na pivo, vyplníte formulář, pošlete ho, a pak se dějou věci. Takže si myslím, že to lidi prostě zkouší.“

Vedoucí organizace mluví o tom, že bývalá zkušenost s Alešem byla základní podmínkou pro rozhodnutí jít do programu Rok jinak:

„bych do toho nikdy nešel s člověkem, kterýho neznám. Protože může být problém v tom, jak on si sedne s týmem. My jsme se do toho rozhodli jít právě s Alešem, protože ho tady všichni znají, my ho známe, víme, co od něho můžeme očekávat.“

Zároveň i Aleš dodává, že rozhodnutí jít do projektu ovlivnily kromě zajímavé výzvy důvody na osobní úrovni.

Specifická pozice grantisty: V případě této konkrétní spolupráce byla dohodnuta podmínka, že grantista Aleš bude pracovat jako externista, jelikož povaha jeho práce (grafika a animace) nevyžaduje to, aby byl v organizaci přítomný:

„Já se tam vyskytuju velmi spoře. Prostě není úplně nutný, abych tam byl. Oni pro mě konec konců ani nemaj místo.“

V tomto stanovisku se výpovědi grantisty i vedoucího organizace shodují:

„Aleš je tu zaměstnaný jako externista, takže to není tak, že by tu pracoval 8 hodin denně. Ta jeho práce je hodně kreativní a nezávislá.“

V odpovědi na otázku jak probíhala adaptace se názory obou stran liší. Zatímco vedoucí Gamy odpovídá stručně: „dobře“ a zmiňuje, že se Aleš zúčastnil výjezdního zasedání a seznámil se s lidmi se služby..., grantista Aleš odpovídá opačně a dostává se do jádra věci, která ovlivnila celou další spolupráci:

„Blbě. Jde o to, že ty emancipovanější neziskovky, který mají už nějakou strukturu, do který vás musejí zařadit. Takže stojí před zákeřným rozhodnutím, že buď z vás udělají šéfa a nebo ne, jo? A když z vás udělaj šéfa, tak někomu šéfujete. A když vás šéfa neudělaj, tak vám někoho za šéfa přidělej a vy mu přiděláváte práci

navíc. Nechci to teda paušalizovat, ale v mém případě rozhodnutí Gamy bylo špatně. Já jsem totiž dostal šéfa a tím se strašně moc věcí brutálně zablokovalo.“

V tomto případě byla adaptace grantisty problémová už z podstaty věci – tím, že byl externista. Tato skutečnost byla pro obě strany jasným předpokladem, který neměl vliv na vzájemnou spolupráci tak jako fakt, který zmiňuje Aleš. Z jeho pohledu je jeho pozice tak specifická, že řídit ho, je velmi těžké. Zejména v situaci, kdy ho řídí někdo, kdo o dané problematice nic neví:

„ta druhá strana je v úzkých, protože nemá vůbec know how na to, jak řídit tak specializovanou pozici, jako byla ta moje. Takže já jsem se velmi často dostával do těchto situací.“

Bariéry a kolize, přístup k jejich řešení

Obtížné řízení grantisty:

Často nejasná povaha zaměstnaneckého vztahu zvyšuje obtížnost jeho řízení. Tato skutečnost je ještě ohrožena mnoha dalšími faktory jako jsou kultura organizace, převažující styl řízení, hodnoty uplatňované managementem, existence nebo neexistence klimatu důvěry, personální politika a praxe organizace (Armstrong, 2007).

Podle vedoucího organizace odpovídá Alešovo postavení v organizaci typickému zaměstnaneckému poměru:

„My jsme v tom vztahu teď jako ty, který si můžou diktovat to, co opravdu chtěj. Ve chvíli kdy jsme zaměstnavatel tak můžeme vystupovat daleko razantnějc, striktnějc, musíme mít jasněji vymezený to, co chceme. Můžeme víc vstupovat do toho procesu samotného.“

Obtížné řízení specifické práce grantisty jako zaměstnance spatřoval zejména sám Aleš:

„ Takže vy jednu dobu našeptáváte svému šéfovi, co by vám měl dát za úkol, ale pak se na to vykašlete. Je to neřešitelný.“

Vedoucí organizace blíže popisuje kompetence managementu, které se odvíjely od takto nastavené spolupráce. Zároveň zmiňuje i rizika, která z té kooperace plynou:

„Ta práce vyžaduje z naší strany jasnější specifikaci úkolů. Už to není na ty kamarádský bázi, ale je třeba tu spolupráci trochu systematizovat. Ta rizika

jsou tom, že nebudeme dostatečně důslední, že nedokážeme přesně specifikovat, co chceme.“

Zatímco vedoucí organizace dále nemluví o tom, zda se tato riziková stránka věci odrazila na průběhu spolupráce, grantista Aleš tento problém popsal:

„v mém případě to bylo tak, že jsme strašně moc energie utratili na tom, že jsme se bavili o tom, co by kdyby..A utíkala nám mezi prsty ta praktická stránka věci, kterou ale já jsem nemohl rozhodnout, protože jsem nebyl sám sobě šéfem, a furt jsem to musel buď poslouchat, nebo na to reagovat, ale to je těžký, jo. To vás prostě velmi rychle vyčerpá.“

Profesionální nedůvěra:

Z Alešova pohledu neměl nikdo z organizace odborné kompetence k tomu, aby mu zadával úkoly. Přesto nedostal pravomoce řídit svou práci, což si vysvětluje také nedůvěřivým postojem ze strany managementu.

„Já si myslím, že kdybych já byl na té pozici mého šéfa, tak já bych tomu člověku věřil. Já taky svému automechanikovi do toho nekecám, jelikož o tom vůbec nic nevím. Čili, když on mi řekne, že ten vejfuk je potřeba vyměnit, tak mu věřím a ptám se za kolik a kdy to bude, ale neremcám, jestli by to nešlo udělat jinak. V zásadě jde o profesionální důvěru.“

Odlíšný pohled na věc:

Grantista Aleš uvádí, že se tento problém snažil řešit, ale často narážel na to, že měl jiný názor, který se ve většině případů setkával s nesouhlasem. Zároveň uvádí, že dalším faktorem, který spolupráci ovlivňoval byly osobnostní rozdíly a sympatie.

„To je právě ten problém, kdybych měl stejnej názor, tak to šlo všechno asi parádně.“

„já jsem vždycky něco tvrdil, pak byl nějaký protiargument, nastal bod naprostého střetu, černá, bílá a rozhodovala výše postavení. A to jsem nebyl já a hotovo. A pak, když se vám to stane na několika zásadních křižovatkách.“

„když vám někdo nesedne, jakože sednout měl, tak je to pak složitý. Nemáte se o koho opřít, všichni si zpočátku mysleli, že to půjde, včetně mě. Takže pak se dostanete do situace, kdy některý věci, třeba banální, prostě nejdou prosadit.“

„Ty moje podněty se prostě nehodily do krámu. Tam na sebe narážely dvě koncepce, moje představy a jejich. Takže když se nepotkáte, tak se nepotkáte. A to se stalo. Samozřejmě jsme hledali nějaký úzus, jak z toho vybruslit, ale to nejde.“

Když to chce jeden slaný a druhý sladký, tak to je konečná. Nic mezi tím neexistuje.“

Nestandardní pozice grantistů v organizacích:

Grantista Aleš se během rozhovoru několikrát zmiňuje o tom, že postavení grantistů je už ze své povahy poměrně složité. Aleš reflektuje to, že jsou grantisté cizorodým prvkem, který se dostane do organizace. V počátcích se seznamuje, potýká se s novou problematikou, ale velmi často odhalí věci, které v organizacích nefungují. V případě, že v organizaci panuje atmosféra otevřená novým podnětům a zpětné vazbě, nejsou grantisté rušivým elementem a spolupráce plyne až na běžné komplikace hladce. V opačném případě může docházet k nejasnostem ve spolupráci, konfliktům a frustraci:

„Oni se implementují, a teď co s nima! Problém těch grantistů je, že všichni mají samozřejmě názor, nejsou submisivní a ty projekty jsou do určité míry velmi emancipované, takže se sebou nenechají úplně vorat a už to jede a máte problém. Ty grantisti jsou takový danajský dárečky“

Dalším aspektem, který je pro jejich pozici charakteristický, je to, že jsou v organizaci grantisté zadarmo. Z pohledu organizace je tato skutečnost silnou stránkou spolupráce, kdy se nemusí řešit otázka peněz. Aleš zmiňuje naopak to, že tento takt nemusí mít vždy pozitivní efekt:

„Kdybych nebyl zadarmo a oni by mě museli financovat, tak by si jě rozmysleli, co po mě budou chtít. Je to taky o tom, že když jsou věci zadarmo, tak si jich člověk úplně neváží.“

Časová omezenost spolupráce:

Zásadním faktorem, který je zjevně důležitý u všech zkoumaných projektů, je čas. Cílem projektů je uřídit náročný proces v krátkém čase co nejefektivněji a nejvýkonněji. V případě organizace Gama se ke hře s časem vyjadřuje Aleš:

„než si to celý sedne, než zjistíte s kým máte společný názor...měsíce letěj, rok není tak dlouhá doba, takže většinu času strávíte v zasedačce.“

Vedoucí organizace popisuje obecně situaci grantistů tak, že s ohledem na krátkou přítomnost grantistů v organizaci je riskantní je začlenit do managementu. Tento argument je možným důvodem, proč grantista Aleš dostal nadřazeného:

„ten rok je hrozně krátká doba na to, aby ten člověk byl v tý organizaci jako manažer, protože za tak krátkou dobu člověk teprve stihne poznat ten roční cyklus tý organizace, zároveň může i totálně rozložit ten tým, který tu může fungovat.“

Roli času a její relativitu v roční spolupráci vystihuje Aleš:

„je to příliš krátká nebo dlouhá doba a když to nefunguje, tak je to příliš dlouhá doba a když naopak funguje, tak je to hrozně krátká doba na to něco rozjet.“

Rezignovaný postoj k řešení problémů:

Grantista Aleš popisuje v této konkrétní spolupráci řadu problémů, ať už se jedná o omezenou míru rozhodování, vyplývající z pozice zaměstnance nebo nemožnost prosadit své nápady. Poté, co se Aleš nesetkal s otevřeným přístupem managementu organizace, který by mu usnadnil volné pole působnosti pro jeho práci, zvolil poměrně rezignovaný postoj. Na otázku, jak se vyrovnával se svou situací odpovídá:

„Já jsem to řešil tak, že jsem to neřešil. Já jsem byl v jedné fázi fakt naštvanej. Protože jsem si říkal: „Tak co já tady asi tak můžu udělat“. A úplně jsem si představoval, jak je konec prosince a někdo se na mě otočí: „Tak co, roční prázdniny, co?“ A já jim odpovím: „A já za to jako můžu“? Ale já jsem si zachoval klidnou hlavu a nechal jsem se na několik měsíců úkolovat. Takhle jsem to nechtěl, ale stalo se. Asi jsem si úlít v tom, že jsem vlastně bezvýznamný zaměstnanec (smích).“

Bezvýhodnost řešení problémů:

Jak už grantista Aleš naznačil, jeho práce byla zbržděna mnoha faktory. Nadřazený Aleše neměl know how na to řídit tak specializovanou pozici jako byla jeho. Lidé z managementu jeho nápady někdy přijímali, ale neaplikovali je do praxe. Snahou Aleše bylo dělat nejen exekutivní úkoly, ale i jak on nazval intelektuální. Pro tento typ úkolů však potřeboval podle jeho slov „určitou názorovou a vstřícnou open mind platformu“, kterou u lidí z organizace nenašel, tudíž bylo velmi komplikované se těmto úkolům věnovat. Pro plnění úkolů exekutivního rázu zase neměl dostatek finančních prostředků:

„pokud děláte ty exekutivní úkoly, tak ty jsou zas závislé na penězích, který nejsou. Neziskovky jsou hrozně zranitelný v otázce financování, jsou závislé na financování z třetí strany, takže když tam něco nevyjde, tak na spoustu činností nedostanou peníze. Takže se stane to, že fiskální situace je najednou úplně jiná, než před půl rokem atd. Takže priority lezou úplně od jinud a najednou tam stojíte vy a co?“

Vedoucí organizace při popisu spolupráce s grantistou nezmiňuje žádný závažný problém, který by nastal. V odpovědi na otázku, zda řešili nějaké konflikty a nedorozumění, se vyjadřuje spíše obecně:

„Nebyly to konflikty, které by brzdily tu práci a týkaly se osobních věcí nebo organizace práce. Spíš v tom, že jeho představa byla nějak jiná a hledali jsme nějakou střední cestu, ale byly to pracovní konflikty, který posunuly tu práci dál.“

„Jde o to, že jsme měli i nějaký technický problémy a my jsme pak byli pod tlakem, což možná vytvářelo nesrovnalosti.“

Principy kvalitní spolupráce

Realistická očekávání:

Jednotlivé principy a vodítka, jak nastavit spolupráci, aby fungovala a směřovala k určenému cíli vyplývají ze samotné zkušenosti a případných chyb. Vedoucí organizace shrnuje body, které jsou ze strany organizace pro spolupráci nejdůležitější. Mezi ně patří zejména vyjasnit si zakázku, kterou od grantisty organizace chce a od ní odvíjet další hlediska:

„Co je reálný, co je splnitelný, a pak pracovat s cíli ve smyslu, že se uvažuje dopředu, že se kontrolují a flexibilně se s nimi pracuje tak, aby bylo reálné je naplnit. Taký nastavit si systém tý spolupráce, komunikační pravidla.“

„Za neziskovku si myslím, že my jsme si dali dost velký cíle, u kterých se ukázalo, že nejdou za ten rok naplnit. Měli jsme velký oči.“

Z pohledu grantisty nebyla zanedbaná příprava spolupráce, která byla podle jeho slov „perfektně dohodnutá“. Zároveň dodává důležitý fakt, že při přípravě se člověk pohybuje ve virtuální rovině:

„Prostě ono to takhle v hospodě všechno vypadá nádherně, ty představy jsou obrovský, ale potom ta realita je taková, že si člověk musí zariskovat.“

Přehnaná očekávání jsou nejen v tomto případě rizikem, který ovlivňuje budoucí spolupráci grantisty a organizace. Riziko naddimenzovaných cílů v mnoha případech pramení z tendence prosadit konkrétní projekt mezi desítkami dalších:

„Já spatřuju problém v tom, že kdybychom se drželi při zemi a stanovili si cíle, který jsou dobrý, tak ten projekt nebude dost sexy na to, aby ho někdo podpořil. Kdybychom neměli tu odvahu to trochu přestřelit, tak nás někdo

nepodpoří. Takže pak je to takový zbožný přání spojený s takovou euforií, že máme dobrou projekt.“

Pohled na neziskovou sféru očima grantisty

Kolektivní rozhodování:

Aspekt, který grantista popisuje a vnímá jako problematický v neziskové organizaci je dalším prvkem, který může ohrozit spolupráci grantisty a organizace. Grantista Aleš zmiňuje kolektivní rozhodování, které se v mnoha případech podepsalo na tom, že své projekty neprosadil:

„To je úplný mor, když vy přijдете s nápadem, vy ho řeknete tomu, komu máte. Najednou vedle vás sedí ještě třetí člověk, začne se ptát na detaily a najednou tam jsou všichni z managementu, všem vyprávíte postupně ten nápad a ve finále přesvědčíte sám sebe, že je to vlastně blběj nápad. V tom je ten fór. To je kolektivní rozhodování, nechut' jít do risku...Ale jak říkám, je hrozně o člověku, který má tu zodpovědnost rozhodovat, aby byl emancipovanej, aby měl přesně daný pravomoce, aby mu do toho nikdo jinej už nekecal.“

Dalším aspektem, který se podle Aleše velmi odlišuje od komerčního sektoru je výrazně pomalejší tempo práce, které v neziskové organizaci zaznamenal. Tato skutečnost může souviset i s tendencí kolektivně rozhodovat a řešit věci příliš dlouho:

„Jak já to pozoruju, tak na mě je to tempo hodně pomalý. Zvykl bych si na něj velmi rychle, ale nebavilo by mě to. To vás prostě zlomí, jakmile přestane fungovat to, že čím víc toho uděláte, tím víc vyděláte, tak proč by se dělalo nad rámec. Myslim si, věci, co se třeba řešej čtvrt roku, tak by se mohly řešit třeba 3 hodiny.“

Potřeba personálního zemětřesení:

Grantista Aleš se dále vyjadřoval k tomu, že neziskový sektor, alespoň podle zkušenosti z organizace Gama potřebuje nové lidi, se kterými přijdou nové nápady. Zmiňuje, že pro rozvoj organizací tohoto typu je důležité udržet si nadhled, otevřenou mysl a schopnost přemýšlet nad věcmi jinak:

„Bohužel si taky myslim, že je to o tom, že ty lidi tam dělaj mnoho let a jsou úplně vyhořelí. O tom, že se ty lidi už nedokážou povznést a řeší malichernosti. To prostředí vás prostě strašně rychle vydeptá. A ten poločas rozpadu je hrozně krátkej, ty lidi by se tam měli střídát rychleji. A když né úplně, tak alespoň v těch pozicích. Ta rotace tam musí bejt, aby se to provětralo. Jde o to, že člověk je

zahleděnej v těch věcech, který se pořád řešej, takže je velmi těžký si udržet nadhled nad ty věci.“

Nestandardní pozice grantistů v organizacích:

Grantista Aleš se během rozhovoru několikrát zmiňuje o tom, že postavení grantistů je už ze své povahy poměrně složité. Aleš reflektuje to, že jsou grantisté cizorodým prvkem, který se dostane do organizace. V počátcích se seznamuje, potýká se s novou problematikou, ale velmi často odhalí věci, které v organizacích nefungují. V případě, že v organizaci panuje atmosféra otevřená novým podnětům a zpětné vazbě, nejsou grantisté rušivým elementem a spolupráce plyne až na běžné komplikace hladce. V opačném případě může docházet k nejasnostem ve spolupráci, konfliktům a frustraci:

„Oni se implementujou, a ted' co s nima! Problém těch grantistů je, že všichni mají samozřejmě názor, nejsou submisivní a ty projekty jsou do určité míry velmi emancipované, takže se sebou nenechaj úplně vorat a už to jede a máte problém. Ty grantisti jsou takový danajský dárečky“

Dalším aspektem, který je pro jejich pozici charakteristický je to, že jsou v organizaci grantisté zadarmo. Z pohledu organizace je tato skutečnost silnou stránkou spolupráce, kdy se nemusí řešit otázka peněz. Aleš zmiňuje naopak to, že tento takt nemusí mít vždy pozitivní efekt:

„Kdybych nebyl zadarmo a oni by mě museli financovat, tak by si jó rozmysleli, co po mě budou chtít. Je to taky o tom, že když jsou věci zadarmo, tak si jich člověk úplně neváží.“

Shrnutí:

V tomto konkrétním případě nebyla spolupráce grantisty a organizace jednoduchá. Důvodem nebyl ani tak fakt, že Aleš pracoval externě a jeho adaptace tak mohla být omezená, jako organizační problémy, které v průběhu spolupráce vznikaly. Pohled grantisty se v některých skutečnostech odlišuje od názoru vedoucího organizace, který se o spolupráci vyjadřoval spíše v obecnější rovině. Problém, který se zdá být na obou stranách patrný je v naddimenzovaném nastavení cílů spolupráce, které se pak v realitě nedaří naplnit. Zároveň grantista uvádí, že nenašel ve vedení organizace prostor pro nápady a jeho představy se zásadně lišily od představ managementu. Plnění exekutivních úkolů bylo omezeno vzhledem k rozpočtové situaci organizace. Z pohledu grantisty vedly tyto

skutečnosti k tomu, že organizace nevyužila jeho know-how v takové míře, jak bylo původně v plánu.

7.4 Organizace Delta

Organizace Delta je občanským sdružením, které bylo založené před 18 lety. Grantistka Bára přišla do organizace ze soukromé společnosti, kde se zabývala vedením PR a CSR projektů. Rozhovor se zástupcem managementu organizace Delta probíhal s vedoucí oddělení, se kterým grantistka v rámci Roku jinak úzce spolupracovala.

Přijetí organizace a počátky adaptace

Předcházející zkušenost:

Grantistka Bára částečně spolupracovala s organizací Delta v rámci svého předcházejícího zaměstnání. Důvodem spolupráce s Deltou byla také aktivní komunikace a bližší vazby s konkrétním člověkem v organizaci:

„Deltu jsem si zvolila, protože jsme ji znala, že mi přišlo fajn co ta organizace dělá. Přišlo mi to adekvátní pro ten výběr toho projektu, pro ten Rok jinak a taky tam byla skvělá kolegyně, ta se o to zasloužila asi nejvíc. Takže proto jsem věděla, že pokud Rok jinak s neziskovkou, tak právě Delta. Mě nikdo jinej nenapad.“

Vedoucí se ke spolupráci vyjadřuje tak, že s nápadem přišla grantistka Bára, která do projektu vnášela více svou iniciativu:

„Pokud se na to dívám zpětně, byl to hlavně její cíl, a jakoby celkově tam nebyly zohledněny naše věci.“

Výběr grantisty:

Zásadním faktorem, který se odráží do celé následující spolupráce, je volba grantisty. Vedoucí zmiňuje fakt, že chybným krokem bylo to, že nevybrali grantistku prostřednictvím výběrového řízení:

„je to vlastně o tom, jak si toho člověka nevyberete z výběrka, tak ho vlastně neznáte, když k vám jde.“

Rychlé tempo grantistky:

Grantistka Bára uvádí, že se musela z počátku přizpůsobit jinému tempu chodu neziskové organizace, než byla zvyklá z businessu. Snažila se proto zpomalit, aby se mohla více zaměřit na určité problémy a podívat se na ně z jiného směru:

„Já byla zrychlená, tak mě nadřizená zpomalovala, já jsem zase zrychlila a obráceně. Ale bylo to o té komunikaci. Já si nemyslím, že to bylo špatný z jedny nebo druhý strany. Já byla zvyklá na to komunikovat jiným způsobem. Takže 1,2,3, tady máme řešení, prostě jak se k tomu dostaneme, tak rychle to všechno vyřešit. A tady to občas nemuselo bejt kvalitní, takže jsem musela zpomalit a uvědomit si prostě, co je vlastně ten přínos ta přidaná hodnota ty práce neziskovky a vlastně se na to podívat, jak to říkám z jinýho úhlu pohledu.“

Vedoucí oddělení zmiňuje také to, že organizace byla tempem grantistky zaskočena a bylo důležité jí v tomto ohledu nasměrovat na jiný rytmus organizace. Postřeh, který uvádí, je ten, že by bylo možná lepší, kdyby si grantista první měsíc organizaci „otřukával“ a pozoroval a diagnostikoval nové prostředí:

„Zaučení či uvedení do organizace je podstatný. Když přišla Bára, tak měla potřebu rychle něco dělat a byla teda zrychlená z toho zisku. Byla celá taková energická. Na začátku to byla hrozná rána pro nás, vlastně jenom si zvyknout na to, že tu je a je taková, jaká je. Do toho jí začít řídit a zklidnit, aby si prošla celou organizací, aby věděla, co děláme.“

„Kdyby tam bylo nastavený, první měsíc nic nedělejte a jenom se dívejte a pozorujte, tak by to možná pomohlo.“

Jiný styl komunikace:

Grantistka Bára zmiňuje, že v komunikaci se musela přizpůsobovat jazyku neziskového sektoru:

„Já jsem se taky musela naučit komunikovat trochu jinak a to nemyslím špatně. A obráceně si myslím, a holky si taky musely zvyknout jak komunikovat se mnou. Zvyknout si jakým komunikuju tempem a jazykem, protože jak je člověk z toho businessu, je zvyklý na něco jinýho a obráceně. Je to naprosto rozdílný prostředí.“

Bariéry a kolize, přístup k jejich řešení

Nejasněná očekávání obou stran:

Grantistka Bára se tak jako většina grantistů odvolává na odlišná očekávání a komunikaci obou stran jako prvků, které mohly způsobovat nedorozumění. Dodává, že není ani možné nastavit cíle zcela přesně bez průběžných úprav během roku, aby došlo k jejich naplnění. Z jejího pohledu je samozřejmé, že se konkrétní cíle nastavují znovu na začátku spolupráce. Je nutné si ujasnit, co kdo od koho očekává:

„Dost logický je, že člověk narazí. Nechci být úplně konkrétní, ale nejdůležitější byl problém v otázce komunikace a v možnostech očekávání, i když jak jsme si to sladili, tak už nebylo dále co k řešení, dokázaly jsme si nastavit ty priority.“

„Tím že plánujete ten projekt na celý rok, my jsme to napsali poměrně rychle, je zřejmý pak, že ten první měsíc, že musíme projednávat jednotlivé cíle a kroky, znova se to podívat na ta očekávání a znovu si je specifikovat. Ono tím, že se to dělá pokaždý, tak je to logický, já si myslím, že by to bylo zvláštní, kdyby se to nedělo.“

Výpověď vedoucí tento problém potvrzuje, zmiňuje zejména to, že cíle měly obě strany nesladěné, grantistka se v průběhu spolupráce zaměřila i na další cíl, který příliš nesouvisel s původním zadáním projektu:

„Bylo to blbý období. Bára si ten cíl v rámci toho roku řešila podle svého než podle našeho. Nikdo nekontroloval proč neprobíhá činnost, kterou se měla zabývat. A pak si na to nalepila nový cíl, činnost, kterou chtěla realizovat, takže ona zažádala o změnu jejího cíle.“

„Až v druhé polovině roku jsme na ní začali tlačit, ať se soustředí na ty cíle, který nám tu má zanechat, něco nás tu naučit, což se podařilo jen částečně.“

Osobnostní charakteristiky:

Dobrá atmosféra v organizaci je z velké části založená na tom, jestli si lidé mezi sebou rozumí. Velkou roli v této oblasti hrají osobnostní vlastnosti a předpoklady. Vedoucí zmiňuje skutečnost, že grantistka svou osobností nezapadla do organizace:

„Bohužel, Bára je člověk, který sem moc nezapadl hlavně pro to, že mluví jinak, vyjadřuje se o našich klientech jiným způsobem, je jiná osobnost. Z toho pak

pramení plno věcí, takových, že do toho týmu jako nesedne. Mluvím spíš o její osobnosti. Je to vlastně o tom, že když si toho člověka nevybereš z výběrka, tak ho vlastně neznáš, když k tobě jde.“

„Tady to je postavený nejen na pracovní stránce. Je taky důležitý v tom týmu mít dobrý vztahy mezi sebou, a pak takovej člověk ti to může rozrušit. Což se nějak u nás jakoby stalo.“

Jiný pohled na organizační procesy a pravidla:

Vedoucí oddělení se dotýká také toho, že v mnoha procesních oblastech často panoval jiný názor mezi grantistkou a kolektivem. Uvádí, že grantistka s obtížemi respektovala pravidla nastavené organizací:

„Třeba jak dělala ty činnosti, tak nám to trošku předala. Ale furt tam je ten náš pohled, máme na určitý věci jiný metr. Je tam ten rozdíl v chápání pohledu na klienty a na cíl naší práce.“

Podřízené postavení grantistky:

Grantistka Bára přiznává, že bylo pro ní bylo celkem náročné změnit pozici manažera i kompetence, které k ní náleží a přijmout roli zaměstnance. Přiznává, že toto postavení v hierarchii organizace jí nebylo úplně blízké zejména v tom, že postrádala samostatnost:

„Pro mě bylo docela těžký to, že já jsem vlastně, že jsem dlouho manažer poměrně vysoké, i co se týká toho nejvyššího vedení jsem měla samostatnou pozici a měla jsem pár schůzek a setkání s podřízenými. Takže bylo těžký pro mě si zvyknout jít do pozice úplnýho nic. Takže bylo zajímavý se opět dostat na samý začátek, ale asi bych si to už nezopakovala.“

Z pohledu vedoucí došlo k tomu, že pozice grantistky ve struktuře organizace nebyla zpočátku přesně vyjasněná:

„Nebylo úplně nastavené, kdo jí šéfuje, jak to je. Najednou jsme se dostaly k tomu, že si myslí, že je pod naší paní ředitelkou, já jsme si spíše myslela, že je pode mnou. Ona taky nechtěla přistoupit na to, že bych jí šéfovala já, takže pro ní bylo těžký, že bysme jí řídily my, a bylo to pro ní těžký zkousnout.“

Časová omezenost spolupráce:

Vedoucí oddělení organizace Delta zmiňuje, že faktorem, který měl vliv na spolupráci a na to, že grantistka nebrala společně vymezené úkoly příliš vážně byla časová omezenost spolupráce:

„Je to dost dáno tím, že člověk to má tak, že když jde někam na rok, tak je jedno, co se po tom roku stane.“

„My jsme byli z počátku celkem nemotivovaný, ale během roku se to dost změnilo, a pak už jsme neměli chuť do toho investovat více energie, protože už to končilo.“

Principy kvalitní spolupráce

Definice cíle, otevřená komunikace, zpětná vazba, motivace:

Základním principem, který grantistka uvádí je sladit očekávání obou stran, definovat konkretizovat cíle a způsob, jak jich dosáhnout:

„Ty základní věci, kdo to bude dělat, co bude dělat a s kým, to je však o té komunikaci.“

Stejně vodítko pro dobrou spolupráci zmiňuje i vedoucí, uvádí také to, že v neziskových organizacích není nastavené autoritativnější řízení a takto specifická spolupráce vyžaduje důslednější kontrolu:

„Nastavit od začátku ten proces dobře, aby to nebylo jenom o tom, že si ten člověk rok někde odpočine a dělá si, co chce a ta neziskovka z toho něco získá, že jako jeden rok přežije a nevidí v tom tu vidinu dál. Hlídat ten průběh spolupráce či tohoto roku.“

Motivace grantisty je ve spolupráci také zásadní:

„A když ten grantista je takovej, že to vezme za svý, chce to dělat, takže ten rok nebere jako odpočinek, ale že někomu pomůže, že pomůže tomu cíli v té organizaci, něco udělat. Tak to pak funguje.“

Grantistka se dále zmiňuje o důležitosti poskytování zpětné vazby:

„Celý je to o té komunikaci, baví se konkrétně, a když je nějaký problém poskytovat tu zpětnou vazbu. Když u mě byl nějaký problém s tou komunikací, tak jsem tu zpětnou vazbu dostala.“

Vedoucí oddělení Deltu uvádí to, že grantistka Bára nebyla zvyklá na otevřenou komunikaci a v tomto ohledu docházelo ke střetům na úrovni sdílení informací, které je v organizaci zvyklostí.

„Je to u nás jinak nastavený, všechno se sdílí, nic se jako nedusí pod pokličkou.“

Pohled na neziskovou sféru očima grantisty

Zisk versus poslání:

Podle grantistky dochází k tomu, že se komerční a neziskový sektor propojuje, ale jednotlivé sféry a jejich organizace fungují na různé bázi:

„v rámci business nebo komerčního sektoru je cílem generovat maximální zisk..a v rámci toho neziskového sektoru je cílem naplnění poslání. A až pak jsou ty peníze proto aby se naplnilo poslání. Takže je to prostředek k tomu naplnění a v komerční sféře je to vlastně cíl celého toho snažení takže to si myslím že je ten mega rozdíl.“

Prostředky a cesty, které používají oba typy organizací jsou společné:

„to společný je to, že obě organizace musí spravovat finance, mít náky cíle, plány a úkoly.“

Kvalita práce a komunikace:

Dalším názorem grantistky Bány je ten, že zatímco komerční sektor je založen především na kvantitě, v neziskovém sektoru je mnohem větší důraz na kvalitu:

„V tom businessu je za penězma obrovské stres, spěch, moc se neřeší nějaká kvalita, jde hlavně o kvantitu, teda řeší se kvalita, nechci to myslet nějak špatně, ale jde o kvantitu o to množství.“

To, co grantistka Bára dále oceňuje v neziskovém sektoru a postrádá u komerčních společností, je přímá komunikace v týmu a kvalitnější komunikace s klientem.

„Důležité je zamyslet se a zpomalit, hledat jinou alternativu, komunikovat s těma lidma.“

Konsensuální řešení a rozhodování:

Naopak neziskový sektor by z jejího pohledu potřeboval nastavit systémy řízení. Poměrně typický problém neziskových organizací je podle grantistky přílišná demokracie, která je charakteristická tím, že se lidé cítí být součástí určitého problému, chtějí být zapojeni a důsledkem toho velmi často neefektivně všichni rozhodují o všem:

„Já bych to nechtěla vzít na Deltu, protože i v rámci Roku jinak jsem byla v kontaktu hodně i s dalšíma neziskovkama a každý to ví, tady je prostě zvykem si o všem povídat a všechno rozebírat ze všech stran, ale nenaleznout řešení.“

Shrnutí:

V případě organizace Delta se sbíhají dva poměrně odlišné pohledy na vzájemnou spolupráci. Zatímco grantistka Bára vypovídá o své práci v organizaci pozitivně a spíše opatrně se vyjadřuje k některým problémům, vedoucí oddělení hovoří o tom, že se spolupráce musela ladit téměř po celou dobu Roku jinak. Za hlavní bariéru pro úspěšnou spolupráci považuje osobnostní stránku grantistky a její odlišný pohled na problematiku, kterou se organizace zabývá. Vedoucí zároveň dodává, že ze strany vedení podcenili důslednost v průběžném směřování spolupráce ke stanoveným cílům. Kromě střetů na úrovni respektování pravidel a otevřené komunikace se na straně grantistky projevila skutečnost, že se stala jedním ze zaměstnanců a ztratila kompetence spojené s řídicí funkcí. Fakt, že se neidentifikovala se statutem řadového zaměstnance, který sama pojmenovala jako „*pozice úplného nic*“, se stal komplikací i pro vedení organizace. Tyto a další zmíněné skutečnosti ovlivňovali adaptaci i spolupráci grantistky v postupu k cílům společného projektu.

7.5 Závěrečné shrnutí dat získaných z rozhovorů aktérů programu Rok jinak

Výsledky

V této části se snažím popsat nejčastěji objevované kategorie a zároveň v jednotlivých oblastech odpovědět na výzkumné otázky.

Faktory, které podporují adaptaci grantistů:

V této oblasti jsem zachytila ty faktory, které podpořily adaptační proces grantistů do organizace a které se objevují u větší části respondentů. Jednotlivé faktory se často vzájemně prolínají a ovlivňují.

Výběr grantisty

V souvislosti procesem začleňování grantisty do prostředí neziskové organizace má zásadní vliv výběr grantisty. Dobrá volba jedince pro takto specificky nastavený projekt je faktorem, který do velké míry určuje adaptabilitu grantisty i míru úspěšnosti spolupráce. Při výběru grantisty hraje roli nejen to, jaké profesní dovednosti a know how může do organizace přinést, ale také to, jak bude schopen se adaptovat na kulturu organizace, vnímat její prostředí a ztotožnit se s ní. Vedoucí Alfy připodobňuje spárování organizace k principu seznamky, kde se předpokládá, že si jsou obě strany v něčem blízcí a vzbuzují

v sobě sympatie. Tato rovina osobnostních charakteristik a sympatií je dalším prvkem, který pozitivně formuje adaptaci grantisty: „*my jsme si prostě hrozně sedli už na tom pohovoru, kdy se rozhodovali, koho pro spolupráci vyberou*“ (Karel). Všichni ostatní grantisté se dostali do projektu prostřednictvím předešlé známosti s členy organizace. Grantista Aleš uvádí, že začátek spolupráce je v podstatě sázkou do loterie, protože ani jedna strana neví, jestli projekt uspěje u Nadace Vodafone. Podcenění dobrého rozhodnutí při výběru grantisty pak vede ke komplikacím ve spolupráci.

Znalost organizace spojená s diagnostikou

Prostředí neziskové organizace je pro grantisty neznámým polem, ve kterém se musí rychle zorientovat. Podle výpovědí respondentů je důležitou součástí počátku spolupráce zejména to, aby se grantista dozvěděl maximum informací o organizaci, o procesech, které jsou pro ní charakteristické, cílové skupině i dalších oblastech, ve kterých se organizace angažuje. Pozorováním organizace získává grantista jedinečnou příležitost zjistit „*jak se věci u nás dělají..to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného chování*“ (Drennan, 1992, in Lukášová, Nový, 2004, s.22), tedy základní rysy kultury organizace, která mu pomáhá v orientaci. Zaučení grantisty do všech základních činností organizace zmiňuje vedoucí Alfý: „*my máme celkem dobře propracovaný systém zaučování nových lidí, který se vztahuje na lidi od přímé péče i na lidi z managementu,...prostě to musí u nás absolvovat každé, vyzkoušet si všechny činnosti*“. Podobný postřeh má i vedoucí služby Dely: „*Zaučení či uvedení do organizace je podstatný...Kdyby tam bylo nastavený, první měsíc nic nedělejte a jenom se dívejte a pozorujte, tak by to možná pomohlo.*“ Dostatečná znalost organizace jako faktor podporující adaptaci grantisty souvisí s dalším faktorem – začleněním do organizace.

Začlenění do organizace

Kromě případu organizace Gama, ve které byl grantista zaměstnán jako externista, se všichni grantisté stali součástí každodenního chodu organizace. Míra začlenění grantistů do struktury a procesů organizace byla různá a vycházela z podmínek, které si mezi sebou obě strany během spolupráce stanovily. Organizace Alfa a Beta podpořili adaptační proces grantistů snahou o jejich plné začlenění do organizace: „*...udělat toho člověka součástí organizace, nevyčleňovat ho, aby stál stranou jako nějaký satelit. Nevnímat to tak, že je to člověk jen na rok, ale být vůči němu otevřený.*“ (vedoucí Alfý). Respondenti zmíněných organizací hodnotí tento prvek pozitivně: „*...z hlediska začlenění nemám vůbec žádných výtek! To bylo až legrační, jak jsem se účastnila všech činností.*“ (Olga). Grantistka Olga

zmiňuje týmovou supervizi jako nástroj, který jí umožnil více pochopit a přizpůsobit se prostředí organizace.

Přítomnost neformálních vazeb:

Existence neformálních vazeb vypovídá o struktuře vztahů mezi lidmi v organizaci. Hraje významnou roli při sociální adaptaci pracovníka. Průběh procesu sociální adaptace ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory patří struktura formálních a neformálních vztahů, styl vedení, osobnost vedoucího, zvyky a pravidla uplatňované ve skupině. Vnitřní faktory zahrnují sociální zralost jedince a úroveň jeho socializace. Problémy při sociální adaptaci může způsobit diferenciací názorů, hodnot a představ pracovníka a týmu (Štikar, Rymeš, Riegel, Voskovec, 2003). Podle Lukášové má neformální adaptace, zprostředkovaná kolektivem, často větší efekt, než adaptace formální (Lukášová, Nový a kol., 2004). Neformální vazby jako faktor podporující adaptaci zmiňuje grantista Karel: „*tady dělají lidí, který jsou hodně usměvavý a vstřícní, mají skvělej humor, spoustu společných zájmů, který mi taky seděj a který můžu dělat s nima.*“

Odlišnou zkušenost sociální adaptace grantistky uvádí vedoucí služby Delta: „*Tady je to postavený nejen na pracovní stránce. Je taky strašně důležitý v tom týmu mít dobrý vztahy mezi sebou, a pak takovej člověk vám to může rozrušit. Což se u nás jakoby stalo.*“

Nejčastější bariéry a kolize

Problémy a potíže zažívali v průběhu spolupráce všichni respondenti. Někteří z nich dokázali a sami chtěli tyto útrapy lépe popsat, jiní se jich pouze obecně dotkli a nezabíhali do detailů. V této oblasti jsem se pokusila zdůraznit skutečnosti, které podle výpovědí respondentů vedly ke střetům, problémům nebo konfliktům. Některé zmíněné skutečnosti se staly přímo zdrojem konfliktů, jiné stály na jejich pozadí a vznikající konflikt přímo či nepřímo ovlivnily. Reflexe negativních zkušeností ze spolupráce často vedla respondenty k návrhům, jak se na projekt lépe připravit.

Pozice grantisty

Mnoho kolizí během spolupráce pramenilo ze samotné pozice grantistů. Samotní grantisté se několikrát vyjádřili k tomu, že se v této pozici občas cítili nepatřičně. Otázku peněz zmiňuje grantistka Olga: „*Prostě ta neziskovka vás chce, ale na druhou stranu tam působíte až jakoby rušivým dojmem. Jste v podstatě vetřelec, kterýho dobře platěj. Ty finance by se možná měli řešit i jinak.*“ Grantista je cizorodým prvkem, který se

implementuje do organizace, která pro něj musí najít pozici v organizační struktuře. V případě organizace Alfabyl grantista součástí managementu, ale zároveň vykonával i exekutivu jako běžný zaměstnanec, což mu v zásadě vyhovovalo: „*tady si to musím projet od začátku přes kreativitu, exekuci, kontrolu, musím dělat grafický design... Tak v tomhle je to hodně jiná práce, ale o to víc mě to baví*“. V případě organizace Gama došlo k tomu, že se grantista Aleš dostal do podřízeného postavení, přičemž uvádí, že jeho nadřízený neměl know how a dovednosti, jak řídit tak specializovanou pozici jako byla jeho: „*Nemůžete přesvědčovat své nadřízený, že tomu vůbec nerozuměj, ale jako vůbec. Takže vy jednu dobu našeptáváte svému šéfovi, co by vám měl dát za úkol.*“ (Aleš). Z této skutečnosti a dalších překážek vznikaly problémy, které především z pohledu grantisty brzdili spolupráci. V případě organizace Deltasi grantistka Bára musela zvykat na pozici zaměstnance. Z její výpovědi se s rolí zaměstnance těžko ztotožňovala a podobnou zkušenost by si už nezopakovala. Této skutečnosti si byla vědoma i její nadřízená: *taky nechtěla přistoupit na to, že bych jí šéfovala já, takže pro ní bylo těžký, že bysme jí řídily my, a bylo to pro ní těžký zkousnout.*“(vedoucí služby Delta). Přestože se grantisté vyjadřují o své pozici vetřelce s nadhledem, nelze tento názor opomíjet. Aleš ve své výpovědi dokonce uvádí: „*Grantista rovná se danajský dar.*“ Potenciální problémy, které by svou pozicí v organizaci mohl grantista rozvířit uvádí např. vedoucí Gamy: „*za tak krátkou dobu člověk teprve stihne poznat ten roční cyklus té organizace, zároveň může i totálně rozložit ten tým, který tu může fungovat.*“ Grantisté jsou tak pro organizace velkou výzvou v tom, aby mohli realizovat svůj projekt, zároveň přináší nejistotu, která může organizaci ohrozit. Přístup vedení organizace ke grantistovi má tedy velký dopad na to, jestli organizace využije příležitosti, kterou grantista nabízí, nebo se stane potenciální překážkou k efektivní spolupráci.

Odlišná a nejasná očekávání

Každá role v organizaci s sebou nese řadu očekávání, která souvisí s chováním. Odlišná očekávání na straně grantisty i neziskové organizace se stala bezesporu nejčastěji zmiňovanou bariérou či problémem, který bylo nutné řešit. To, jak efektivně a zainteresovaně pracuje člověk pro organizaci a její cíle, závisí na dvou podmínkách: na tom, do jaké míry se shoduje, co člověk od organizace očekává a co jí dává, s tím, co organizace očekává od něho a co mu poskytuje a na tom, co se skutečně směřuje (Schein, 1969). Očekávání zaměstnanců či zaměstnavatelů mají často podobu nevyslovených předpokladů. Míjení se těchto požadavků mohou být nepříjemná. „...rozčarování však mohou být zmírněna, když si management uvědomí, že jednou z jeho klíčových rolí je řídit

očekávání, což znamená ujasňovat si představy o tom, čeho by měli pracovníci dosahovat, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli vyznávat.“ (Armstrong, 2007, s. 202)

Jednou z příčin, kterou někteří respondenti v souvislosti s očekáváním uvádí, je naddimenzování projektu: *Já spatřuju problém v tom, že kdybychom se drželi při zemi a stanovili si cíle, který jsou dobrý, tak ten projekt nebude dost sexy na to, aby ho někdo podpořil.* (vedoucí Gamy). V organizaci Beta vyjadřuje vedoucí to, že jejich očekávání výkonů od grantistky bylo ovlivněno platem, který dostávala grantistka od Nadace Vodafone: *„Ten objem peněz, který jsou do toho projektu vložený je velký a když si člověk představí, kolik by mohlo jít přímo do rozpočtu té organizace. Tak z toho prostě pramení ta očekávání, která jsou přímou úměrou toho, jak jsou grantisté placeni.“* Grantistka této organizace uvádí, že nebyla schopná naplňovat očekávání organizace, což vedlo u ní vedlo k frustraci. Mnozí respondenti dále zmiňují, že projekty byly rychle napsané. Vedoucí organizace Beta říká i to, že přípravu roční spolupráce obě strany podcenili a grantistka Olga nebyla na neziskový sektor dost připravená. V této části nemůžu opomenout skutečnost, která se v rozhovorech nepřímo objevuje, a to je otázka efektivit grantů a jejich nastavení. V současné době jsou granty alfou a omegou financování neziskových organizací, jejichž úsilí získat grant se může míjet s jeho efektivním využitím. V uvedených modelech spolupráce se kromě organizace Alfa ubírala logika námětu projektů formou „máme možnost dostat grant, tak pojďme vymyslet nějaký projekt“. Příčinou podceněné a nedostatečné přípravy může být právě skutečnost, že granty se často nestávají prostředkem k realizaci projektu, nýbrž cílem. Grantista Aleš se nepřímo dotýká této problematiky větou: *„Tady to bylo asi tak, že někdo snesl zlatý vejce a teď se kolem něho chodí.“* V tomto směru jsou pak konkrétní projekty, které probíhají pod záštitou programu Rok jinak rizikem spojeným se skutečnou mírou efektivit. Projekty, které se narychlo sepíší pak prochází komisí Nadace Vodafone, zhruba ze sta projektů získá sedm účastníků grant na roční projekt. Důsledkem takto vzniklých projektů může docházet k neshodám v očekávání, ze kterých mohou pramenit další konflikty, které ovlivňují motivaci obou stran pro vzájemnou spolupráci.

Osobnostní charakteristiky

Respondenti uvádějí, že kolize, které museli překonávat se často odehrávali v rovině mezilidských vztahů v organizaci. Nejčastěji formulují tuto skutečnost tak, že si *„osobnostně nesedli“* (vedoucí Alfy), *„je to člověk, který sem moc nezapadl“* (vedoucí Delty), *„a když vám nesedne, jakože sednout měl, tak je to pak složitý. Nemáte se o koho opřít.“* (grantista Aleš). Respondenti zmiňují tento prvek jako holý fakt, který je víceméně

neměnný. Obtížné sociální vztahy, které v sobě nesou zárodky konfliktu se pak negativně promítají do vzájemné spolupráce. Grantista Aleš uvádí, že se s managementem organizace neselektovali téměř v ničem: „*takže pak já se dostávám mezi víc lidí a prostě se nepotkáváme. Navíc ještě oni mají trochu jiný názor, takže se dostáváte do strašného galimatyjáše a nemáte motivaci se tam bít za svoji pravdu.*“

Odlišný pohled na věc

Vzhledem k povaze tohoto projektu je možné předpokládat, že grantisté, kteří pracují pro ziskový sektor a mají profesní zkušenosti z jiného oboru, budou mít jiný pohled na problematiku neziskové organizace, provozní procesy nebo způsoby fungování těchto organizací. V této problematice se objevují prvky diverzity, které jsou v širším kontextu vymezeny v kapitole 3. Klíčovou myšlenkou konceptu diverzity managementu je „vytvoření inkluzivní organizační kultury, která umožní všem jedincům možnost uplatnit jejich rozdílné přístupy, názory a schopnosti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007:597). Některé organizace dokázali přijmout nové koncepty, návrhy, nápady, představy i kritiku grantistů a využili příležitosti jejich zpětné vazby. Vedoucí organizace Beta uvádí, že kvitovali zpětnou vazbu, kterou jim grantistka Olga dávala jako člověk, který vstoupil do organizace zvenčí, bez předešlého bližšího kontaktu s neziskovým sektorem: „*vlastně tím, že tady jsme odborníci, tak máme ten pohled zevnitř a ona nám mohla dávat ten pohled zvenku a okolí. Takže jsme dostávali dobrou zpětnou vazbu.*“ Vedoucí služby Delta zmiňuje svou zkušenost s tím, že právě odlišný pohled na určité prvky pracovních zvyklostí a pravidel v organizaci vyvolával nedorozumění: „*máme na určitý věci jiný metr. Je tam ten rozdíl v chápání pohledu na klienty a na cíl naší práce.*“ Názory obou stran se v tomto případě spíše rozbíhaly, což vedlo k tomu, že si grantistka Bára stanovila další, nový cíl, který jí Nadace schválila. Grantista Aleš se v organizaci Gama také potýkal s konflikty, které vyvěraly z jiného pohledu na věc. Podle jeho výpovědi zde narazil na absolutní odpor: „*Já jsem vždycky něco tvrdil, pak byl nějaký protiargument, nastal bod naprostého střetu, černá, bílá a rozhodovalo výše postavení. A to jsem nebyl já a hotovo. Samozřejmě jsme hledali nějaký úzus, jak z toho vybruslit, ale to nejde. Když to chce jeden slaný a druhý sladký, tak to je konečná. Nic mezi tím neexistuje.*“ V tomto případě grantista Karel rezignoval bez další motivace vymýšlet nové nápady a vnášet do organizace nové prvky.

Časová omezenost projektu

Dalším aspektem, který je často zmiňován v souvislosti s překážkami pro naplnění cíle spolupráce je samotné časové ohraničení projektu. Grantista Aleš mluví o tom, že rok je krátký čas: *„než si to celý sedne, než zjistíte s kým máte společný názor...měsíce letěj, rok není tak dlouhá doba, takže většinu času strávíte v zasedačce.“* Vedoucí Delty se zamýšlí nad tím, že kolektivní vědomí toho, že je spolupráce obou stran omezená rokem, nezavazuje partnery k tomu, aby do projektu vkládali tolik energie: *„Je to dost dáno tím, že člověk to má tak, že když jde někam na rok, tak je jedno, co se po tom roku stane. Za organizaci mluví o tom, že snaha spolupracovat se s koncem projektu: „My jsme byli z počátku celkem nemotivovaný, ale během roku se to dost změnilo, a pak už jsme neměli chuť do toho investovat více energie, protože už to končilo.“* Grantista Aleš se vyjadřuje k tomu, že i za podmínek fungující spolupráce je rok velmi krátkou dobou na to, aby došlo k naplnění cílů projektu: *„je to příliš krátká nebo dlouhá doba a když to nefunguje, tak je to příliš dlouhá doba a když naopak funguje, tak je to hrozně krátká doba na to něco rozjet.“* Z výpovědí respondentů je roční vymezení projektu stresující zejména v případech, kdy spolupráci narušují organizační problémy a kdy je práce na projektu z jiných důvodů ohrožena.

Neznalost neziskového sektoru

Nejasné povědomí o fungování a celkovém nastavení systému neziskového sektoru vedlo v případě organizace Beta k tomu, že se grantistka Olga neorientovala v systému financování a řízení grantů, což se promítalo do její práce a rychlosti plnění úkolů: *„vůbec neznala ten systém, pak jsem neznala problematiku, takže než ze mě něco vypadlo, tak to prostě trvalo. Já jsem v businessu měla nějaké zadání a na konci období jsem odvedla výsledky, ale tady jsem neznala prostředí, problematiku...třeba granty mi přišly padlý na hlavu, protože každé rok se grantuje, žádá se na podzim, další rok, když už rozpočtově rok běží, tak konečně vám oznáměj, jestli ty peníze dostanete, nebo ne a třeba v létě toho roku, na kterej ty peníze žádáte, je dostanete.“* Grantistka Bára zmiňuje jeden z rysů neziskového sektoru – nejistou povahu financování, kterou byla nepříjemně překvapená. Tento aspekt se objevuje u výpovědi grantisty Aleše: *„Nehledě na to, že neziskovky jsou hrozně zranitelný v otázce financování, jsou závislý na financování z třetí strany, takže když tam něco nevyjde, tak na spoustu činností nedostanou peníze. Takže se stane to, že fiskální situace je najednou úplně jinde, než před půl rokem atd. Takže priority lezou úplně od jinud a najednou tam stojíte vy a co?“* Právě neznalost poměrů v neziskové sféře stála také na pozadí střetů a bariér, které některé grantisty provázely.

Způsoby řešení problémů

Grantisté Olga a Aleš uvádí, že v určité fázi spolupráce cítili frustraci a nespokojenost z práce: „*Cítila jsem se jako padouch, kterej bere hodně peněz a nedělá žádný výkony. Takže jsem několikrát rezignovala. V té chvíli máte pocit, že nepřinášíte hodnotu ani sobě, ani organizaci. Prostě to nešlo. A to je to hroznej pocit, když nejste schopna naplnit to, co jste chtěla, trápíte se tím.*“ Olga uvádí, že v těchto těžkých situacích jí pomohla zejména kolegyně z organizace, se kterou o problému mohla mluvit. Svůj problém sdílela i s jinou grantistkou. Aleš se potýkal v zoufalé situaci, která u něho nastala z více příčin, zejména nedostatků kompetencí a organizačních problémů. Po marné snaze řešit tyto problémy na svou komplikovanou situaci rezignoval.

„*Myslím si, že kdybych měl trochu jinou povahu tak by to mohlo být ještě hodně dobrodružný, ale já když vidím, že není vůle, tak jsem schopen se realizovat jinde a nepodstupovat dobrovolně vážnější konflikty. Já nepodstopím bratrovražedném boj kvůli tomu, abych se prosadil.*“ Grantista Karel zmiňuje, že problémy s partnerem organizace Alfa se mu také nepodařilo překonat, zaměřil se proto na ty prvky ve spolupráce, které šly rozvíjet.

Principy kvalitní spolupráce

Reálná očekávání

Grantisté a vedoucí neziskových organizací často odvozovali prvky kvalitní spolupráce z překážek, kterým museli během spolupráce čelit. Principem, který pro všechny respondenty sehrál nejdůležitější roli. Z výpovědí respondentů je evidentní, že obě strany projektu měly často „velké oči“, tedy představy, které se v reálném roce nedaly zcela realizovat. Vedoucí organizace Gama dokonce přiznává, že původní znění projektů je třeba nafouknout, aby bylo možné je prosadit.

Grantistka Olga mluví o tom, že cíle spolupráce musí být konkrétní a reálné: „*já si myslím, že ze začátku je potřeba si dát do souladu svá očekávání a nastavit si nějaké konkrétní cíle, byť by třeba byli menší, než ta očekávání. Aby byly obě strany spokojeny. Pokud se to bude dařit, je možné cíle zvýšit. Dát si realistický cíle. Můj problém byl ten, že jsem si stanovila mnoho různých cílů, což byla blbost!*“ Grantista Karel doporučuje stanovit si strukturu spolupráce a mít kvalitní pracovní plán: „*kvalita spolupráce je určitě postavená na reálných očekáváních a kvalitním pracovním plánu. To znamená mít*

harmonogram, následovat jeho kroky a systematicky ho dokončit. “Vedoucí organizace Gama říká: „*Za neziskovku si myslím, že my jsme si dali dost velký cíle, u kterých se ukázalo, že nejdou za ten rok naplnit. Takže bych šel po tom, aby ty cíle byly menší a víc dosažitelný.*“ Respondenti zmiňují, že reálnější cíle by výrazně ulehčili některým problémům, které byly popsány.

Profesionální důvěra

Důvěra ve vztazích mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je klíčovým prvkem, který formuje pracovní vztah. Právě důvěra je jedním z principů, který je silnou stránkou, která je předpokladem pro kvalitu spolupráce mezi grantisty a neziskovou organizací. Grantista Karel si tuto skutečnost uvědomuje: „*Kvalita spolupráce určitě založená na vzájemný důvěře, která je z hlediska neziskovky dokonalá, opravdu! To je fakt alfou a omegou. Ze strany toho druhého partnera mi ani nebyla dána příležitost a ochota zkusit mi důvěřovat.*“ Profesionální důvěru při spolupráci postrádal také grantista Aleš, který důvěru očekával, jelikož už dříve s organizací spolupracoval: „*V zásadě jde o profesionální důvěru. Já taky svému automechanikovi do toho nekecám, jelikož o tom vůbec nic nevím. Čili, když on mi řekne, že ten vejfuk je potřeba vyměnit, tak mu věřím a ptám se za kolik a kdy to bude, ale neremcám, jestli by to nešlo udělat jinak.*“ V případech grantistů se jednalo zejména o absenci důvěry v jejich pracovní schopnosti a potenciál, což mohlo vést k tomu, že během spolupráce nebyli zapojeni do rozhodování.

Přímá a otevřená komunikace

Pro úspěšnou spolupráci není důležité pouze definovat cíle projektu, ale také to, jakým způsobem k tomu dochází. Schopnost přímé komunikace vidí někteří respondenti jako další klíčový prvek kvality spolupráce. V tomto smyslu je především myšlená jasná komunikace a snaha přesně pojmenovat situace, jednání, vlastní záměr... Grantista Aleš popisuje poměrně nečitelnou komunikace s vedením organizace Gama: „*Ta komunikace byla takový jako: jednoznačně to nechci, jak si myslíš, že by to mělo být? Ale neříkám ti, že úplně nemáš pravdu. Co kdybychom to zkusili vymyslet ještě nějak jinak.*“ Jasná komunikace by se měla prolínat celým procesem spolupráce od počátečního vyjasňování vlastních očekávání, přes formulaci konkrétního cíle po hodnocení výsledků projektu. Soubor významných prvků otevřené komunikace zmiňuje vedoucí Bety: „*je to hodně o komunikaci, o schopnosti si dávat zpětný vazby, schopnosti nakládat a pracovat s nimi. Průběžně ty věci hodnotit. Přijímat kritiku a pracovat s ní.*“

Vedoucí organizace Alfa spatřuje v pravidelné komunikaci mezi grantistou a organizací prvek, který dodává spolupráci vitalitu: „*Přínosem bylo to, že zavedl způsob spolupráce, kdy se setkáváme průběžně na individuálních schůzkách a průběžně se informujeme. Což jsme neměli a tohle mě přišlo fajn. To hodnotím jako silnou stránku, která udržuje spolupráci živou. Komunikovat.*“

Charakteristiky ziskové a neziskové sféry – rozdílnost kultur?

Pro popis neziskového sektoru v měřítku organizační kultury a rysů, které ho odlišují nebo naopak přibližují ke komerční sféře jsem vycházela z definice Drennana, který charakterizuje kulturu organizace jako způsob: „*jak se u nás věci dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovatelného a neakceptovatelného chování*“ (Drennan, 1992, in Lukášová, Nový, 2004: 22). Pohled grantistů na neziskovou sféru a její charakteristické prvky je ovlivněn jejich předešlou profesní zkušeností v oblasti soukromého sektoru.

Kolektivní rozhodování

Poměrně často se ve výpovědích respondentů objevoval prvek, se kterým se setkávali v neziskových organizacích: „*...neziskový organizaci se jedná hlavně o kolektivní práci*“, „*To je totiž to rodinné prostředí. Ono to je sice nastavený dobře, ale protože je to takový rodinný, tak tam všem na všem záleží a všichni do všeho kecaj, ale v tom se nedá skoro nic direktivně rozhodnout, nebo někoho nedej bože vyhodit!*“ (grantista Karel, Aleš). Grantisté popisují prostředí neziskových organizací jako komunitu lidí, ve které panují blízké, dalo by se říci až rodinné vazby. Tento aspekt se podle Aleše promítá do omezené schopnosti direktivně rozhodovat. Podobně situaci vidí grantistka Bára: „*tady je zvykem všude, a on to každý ví, si o všem povídat a všechno rozebírat ze všech stran ale nenaleznout řešení.*“ Grantistka Olga uvádí svůj pohled na věc: „*Někdy to v neziskovce bylo tak, že všichni mají pocit, že do toho můžou mluvit. Ale vím, že oni to o sobě vědí. Ten způsob rozhodování je tam tak nějak zvláště nastavenej. V nezisku si všichni myslí, že jsou si rovni, ale není tomu tak. Prostě někdo musí věci rozhodnout.*“ Grantisté se většinou přiklání k názoru, že styl konsensuálního rozhodování, se kterým se v organizacích setkávali, často brzdil procesy a průběh spolupráce.

Poslání versus zisk

Poslání organizace má konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla organizace založena, je základem budoucího směřování organizace. Na rozdíl od společností ziskového sektoru, které jsou zakládány za účelem generovat zisk, zahrnuje poslání soubor činností, které definují zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků (Rektořík, 2001). Někteří grantisté zmiňují zásadní rozdíl těchto dvou sfér v souvislosti s účelem, pro který byly konkrétní organizace založeny. Zatímco pro neziskové organizace je klíčovou dominantou poslání, sféra businessu se podle grantistů orientuje na výkon a tvorbu zisku. Tyto základní hodnoty obou sfér ovlivňují kulturu samotných organizací. Jak uvádí např. Tureckiová, sdílené hodnoty organizace jsou zásadním principem utvářejícím jádro organizační kultury. Hodnoty usměrňují život v organizacích a vyjadřují to, co je považováno za důležité (Tureckiová, 2004). Grantista Karel vyjadřuje, že v korporátu, ze kterého přišel, jsou důležitými hodnoty výkon a výsledky, což je v tomto prostředí často spojeno se soutěživostí a sebezprosazováním. Naopak v neziskové organizaci Gama oceňoval určitou smysluplnost a jiný způsob spolupráce: *„Ten bussines je prostě hodně o výkonu, máš tam ty soupeře, který musíš porazit, kdežto, tady je to o tom, spolupracuj s náma, buď vlídnej na lidi, měj porozumění a snaž se hledat kompromisy...Pak je mi určitě blízka ta motivace, ty lidi mají poslání, společný cíl uvnitř organizace. V businessu si lidi často vymýšlejí jen práci pro práci a jak je tam velkej aparát manažerů, tak se tam chce každěj uržet a je to často hraní na to, že pracujeme a snažíme se vymyslet něco, abychom si dokázali, že jsme tady potřební. Grantistka Bára, která dříve také pracovala v korporátní společnosti, mluví o zásadním rozdílu ziskového a neziskového sektoru, který spatřuje především v cíli těchto dvou sektorů - garanci maximálního zisku na straně firem a naplňování poslání neziskových organizací. Prostředí businessu má spojené s kvantitou odvedené práce, zatímco v neziskovém sektoru je podle ní kladen mnohem větší důraz na kvalitu: *„v rámci toho neziskovýho sektoru je cílem naplnění poslání a až pak jsou ty peníze proto aby se naplnilo poslání... v tom businessu to je prostě honění se, i když to nemyslím ve zlým, za penězma, je tam obrovskej stres, spěch, moc se neřeší nějaká kvalita, jde hlavně o kvantitu, teda řeší se kvalita ale nechci myslete nějak špatně, ale jde o kvantitu, o to množství.“* Důraz na výsledky firem v komerčním sektoru je v souvislosti se silnou konkurencí na trhu logický, zároveň je z výpovědí grantistů patrné, že v soukromé sféře postrádají určitou práci s individualitou a schopnost vzájemné spolupráce.*

Proces vzájemného učení

Co z pohledu vedoucích organizací přinášeli grantisté do vzájemné spolupráce a čím pro ně byli inspirací? Jaké pozitivní zkušenosti si odnesli grantisté? Vedoucí Alfy uvádí, že mezi prvek, který zaregistrovala a oceňovala u Karla patřil praktický způsob uvažování : *„Určitě věcností a časovostí řešení, protože nám to trvá déle a on přinášel takový rychlejší a svižnější přístup. Nutil nás přemýšlet měřitelněji. V důkazech a faktech. Takový větší tah na branku, zacílenost.“* Vedoucí organizace Beta uvádí, že kvitovali grantistky osobitý styl, jak nahlížela na činnosti v organizaci a poskytovala jim nezaujatou zpětnou vazbu: *„Ale v čem to bylo hodně rozdílný, tak to byl ten pohled na problematiku, kterou se zabýváme. Ona měla takový hodně zemité připomínky, praktický pohled na věc, vlastně tím, že tady jsme odborníci, tak máme ten pohled zevnitř a ona nám mohla dávat ten pohled zvenku a okolí. Takže jsme dostávali dobrou zpětnou vazbu.“* Podle respondentů docházelo k proudění zkušeností oboustranně. Grantistka Olga mluví o tom, že jí prostředí neziskové organizace umožnilo, aby k sobě nebyla tak přísná: *„V nezisku jsem se naučila, že na sebe nemusím být až tak tvrdá. To prostředí mě naučilo, že si člověk může někdy dovolit si přiznat, že mu něco nejde.“* Podobnou zkušenost zmiňuje i grantista Karel: *„sám jsem si uvědomil, jak jsem na tom špatně v té tvrdosti toho businessu, že jsem se naučil fakt jít po tom výsledku a mít ty lokty. A musím říct, že jsem změknl a jsem za to rád, že se to povedlo.“* Grantista uvádí, že znakem dobrého manažera by měla být schopnost vést jak korporátní, tak neziskovou organizaci. V tomto ohledu vnímá v komerční sféře absenci schopnosti přinášet v různých situacích různá řešení a učit se nahlížet z jiného pohledu. Podle výpovědí grantistů Olgy a Karla, se roční zkušenost v prostředí neziskových organizací určitým způsobem promítla na jejich přístup k sobě samým. Příklady organizací Alfa a Beta vypovídají o tom, že i navzdory tomu, že se nepodařilo dosáhnout všech stanovených cílů, byla spolupráce pro obě strany přínosem. Oboustranné proudění zkušeností, know how a dovedností je cílem programu Rok jinak, ve kterém je zohledňován win-win princip. Schopnosti a dovednosti vedoucích k naplnění společného cíle stojí na zodpovědnosti obou partnerů, kteří se pro tuto spolupráci zavážou. Grantista Aleš uvádí to, že v neziskové organizaci postrádal *„určitou názorovou a vstřícnou open mind platformu“* , což byl jeden z důvodů proč se mu nedařilo téměř vůbec prosazovat své představy a názory. Východisko, které zmínil Aleš je jedním z důležitých předpokladů k tomu, aby k procesu určitého prvku mezikulturního učení mohlo docházet. Jak uvádí Schein, pro vývoj organizace je velmi důležité, jak se bude vyrovnávat s problémy externí adaptace a vnitřní integrace (Schein, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004). Problematika mezisektorové spolupráce je s tímto tématem těsně spojena a výsledky výzkumu naznačují,

že oba sektory se od sebe mohou mnohé naučit a pokud společně naleznou efektivní platformu a vzájemné porozumění, mohou žít v symbióze.

7.6 Diskuse

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat spolupráci ziskové a neziskové sféry v perspektivě střetu dvou organizačních kultur. Střet těchto dvou kultur jsem zkoumala na konkrétních příkladech programu Rok jinak, ve kterém dochází k roční projektové spolupráci grantistů – lidí s profesní odborností z komerčního sektoru a neziskových organizací. Cíle bylo dosaženo pomocí rešerše odborné literatury a následným výzkumem v neziskových organizacích poskytujících sociální služby, ve kterých Rok jinak probíhal. Teoretickou část diplomové práce tvoří 5 kapitol, které jsou tématicky rozdělené a představují základní problematiku a charakteristiku tématu diplomové práce.

V praktické části je popsána použitá metodologie, popis realizovaného výzkumného šetření, rozbor, interpretace a možná vysvětlení zjištění vyplývajících z výzkumu, včetně výsledků a jejich shrnutí.

Jako metodu výzkumu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor s grantisty, kteří v rámci projektu pracovali pro neziskovou organizaci, a se zástupci managementu neziskových organizací. Záměrem výzkumné části bylo zjistit, jak hodnotí a interpretují vzájemnou spolupráci aktéři jednotlivých projektů s ohledem na důležité momenty spojené s adaptací, problémy a jejich řešením, pozitivními prvky spolupráce a možnostmi mezikulturního učení.

V první oblasti, kterou jsem si v rámci výzkumu vymezila, byla podpora adaptace. Podle výpovědí respondentů hraje klíčovou roli pro úspěšnou adaptaci a následnou spolupráci vhodná volba grantisty. Organizace by se měla v tomto případě pečlivě rozhodnout a zvážit, zda je grantista tou pravou osobou, která je schopná se do velké míry identifikovat s kulturou organizace. Většina respondentů sice mluví o tom, že rok je krátká doba, ale pokud se spolupráce z různých důvodů nedaří, i rok je dlouhou dobou, která se může změnit v nepříjemnou záležitost. V tomto ohledu je důležité, aby se organizace snažila grantistu plně začlenit do každodenního chodu organizace a dala mu příležitost k navazování sociálních vztahů. Pozitivně hodnotili grantisté skutečnost, že se účastnili všech činností, které se v organizaci odehrávají – porady, supervize, neformální setkání atd. Dalším faktorem, který má pozitivní vliv na adaptační proces, je dostatek informací o

organizaci, jejím poslání, fungování, cílové skupině atd. Respondenti dokonce zmiňují, že by na začátku spolupráce měl grantista na určitou dobu diagnostikovat prostředí organizace, aby lépe porozuměl jejímu životu, včetně lidí, kteří v něm figurují. Faktorem, který napomáhá grantistům v adaptaci je také existence neformálních vazeb. Přátelské vztahy v rámci pracovního týmu a celé organizace jsou prvkem, který posiluje kulturu organizace a usnadňuje integraci grantisty. Tyto zmíněné faktory se pro konkrétní organizace staly podporou v pracovní i sociální adaptaci grantistů. Vzhledem k tomu, že adaptační proces je z hlediska jeho délky individuální a v tomto případě časově omezený, ovlivnily tyto faktory i průběh spolupráce na projektu.

Další zkoumaná oblast se zaměřovala na střety a překážky, kterým museli grantisté čelit. Bariéry a problémy, které se během spolupráce objevovaly, měly různé příčiny, které v mnoha případech projevily už ve fázi adaptace. Zásadním krokem, který může být podle respondentů zdrojem konfliktů je to, jakou pozici grantistovi organizace vymezí. Pozice grantistů je už z principu problematická v tom ohledu, že se jedná o lidi, kteří vstupují do cizího prostoru, mají potenciál věci měnit a narušovat zaběhlý chod organizace. Častým označením, které v souvislosti s jejich pozicí respondenti uvádějí, je vetřelec. Podle grantisty Aleše je ještě více vypovídající formulací „danajský dar“. Toto slovní spojení naráží také na to, že grantisté jsou v organizaci zadarmo, v tom smyslu, že je organizace nemusí platit. Tento fakt vedoucí organizace Gamy zohledňuje jako výhodu. Vedoucí organizace Bety zmiňuje další dimenzi, která souvisí se specifickou pozicí grantisty a kterou je to, že je placen Nadací Vodafone ve výši původního platu, který grantisté pobírali v komerční sféře. Myšlenka toho, že jsou grantisté za svou práci placeni v mnohonásobné výši, než lidé v neziskovém sektoru, vedla v případě organizace Beta k vytvoření očekávání, že výkon grantistky se bude odvíjet od tohoto hlediska. Problematika odlišného očekávání se objevila ve všech modelech spolupráce a v mnoha případech se stala zdrojem konfliktů. Z hlediska typů konfliktů se jednalo zejména o konflikty odlišných představ, názorů, konflikty vycházející ze vzájemných antipatií. Způsoby řešení těchto konfliktů a problémů byly velmi individuální. Předpokladem pro úspěšnou spolupráci je zaměřit se na ty problémy, které je možné vůbec řešit. Tento racionální přístup zmiňuje zejména grantista Karel. Vhodným způsobem řešení těchto konfliktů je jejich sdílení s lidmi v organizaci, jak k tomu docházelo v případě organizace Beta. V případě organizace Gama a Delta se objevil spíše rezignovaný přístup k problémům a nedostatečná motivace problémy řešit, která pravděpodobně souvisela se skutečností, že se jedná pouze o krátký čas, než projekt skončí.

Oblast, která odpovídá na otázku úspěšných principů spolupráce, je zároveň i zdůrazněním a doporučením těch principů, které by měly podle respondentů podporovat úspěch projektů a jejich směřování k cíli. V ideálním případě by mělo docházet ke stanovení reálných očekávání projektu, která jsou spojená s definicí konkrétních a dosažitelných cílů. Vhodnou metodou, která je v tomto případě prakticky využitelná je SMART metoda, jejíž aplikace pomáhá stanovit cíle projektu. Pro úspěšnou spolupráci je důležité nejen specifikovat cíle, ale vyjasnit si i další konkrétní představy o budoucí spolupráci. Spolupráce na projektu musí být založena na důvěře a respektování profesní odbornosti grantistů. Dalším principem, který je nepostradatelný pro kvalitu spolupráce je otevřená komunikace. „Komunikace probíhající v organizaci přímo ovlivňuje mezilidské vztahy. Klíčová je v mnohých případech rychlost komunikace, nicméně vždy je důležitá její kvalita a obousměrnost, a to na všech úrovních struktury organizace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007:202) Respondenti nejčastěji vyzdvihují schopnost naslouchat, ptát se, předávat si informace, respektovat druhého, poskytovat a dávat zpětnou vazbu, pracovat s ní atd.

V poslední sledované oblasti se výzkum zaměřuje na pohled grantistů na neziskový sektor a to, zda a v čem spatřují rozdíly v kulturách ve srovnání s komerční sférou. Jejich názory jsou v tomto ohledu ovlivněné jejich předchozí zkušeností. Z tohoto důvodu někteří respondenti nevnímají v těchto sektorech rozdíly. Mezi zmíněné charakteristiky, které jsou podle zkušenosti grantistů typické pro neziskové organizace, ve kterých působili, patří kolektivní rozhodování a řešení různých záležitostí souvisejících s fungováním organizace. Tento aspekt může být vztažen ke stylu řízení, který je v řadě neziskových organizacích orientován na tendenci zapojit do rozhodování co největší počet lidí. Tento způsob řízení se v určité míře blíží ke stylu řízení, které uvádí Drucker (1994) jako bottom-up management (řízení zdola nahoru), ve kterém je patrná určitá rovnost mezi členy týmu. Jeho opakem je direktivní styl řízení, tzv. top-down management (řízení shora), který je charakteristický pro řízení korporací. Grantisté se ve většině případech shodují na tom, že kolektivní rozhodování není příliš produktivní a efektivní cestou pro fungování neziskové organizace. Dalšími prvky, které jsou podle grantistů charakteristické pro neziskovou sféru je poslání, vědomí, co je smyslem práce a společný cíl, ke kterému organizace směřuje. V tomto ohledu grantisté často nalézají srovnání se ziskovou sférou, kde je zohledňován především zisk, kariéra a výsledky, což je z principu těchto sfér pochopitelné. Někteří vedoucí naopak zmiňují přínos grantistů, kteří vnášejí do spolupráce praktický pohled, důraz na cíl a měřitelnost procesů, zpětnou vazbu zvenčí. Otázka rozdílnosti kultur těchto sfér nemá jednoznačnou odpověď. Názor, který se objevil např. u vedoucího Gamy je ten,

že z konfliktů, ke kterým při spolupráci dochází, nelze obviňovat odlišnou organizační kulturu. Spolupráce na společném projektu je vždy o lidech. Domnívám se, že tento fakt je vždy zohledňován, přesto je třeba hledět na věci v kontextu. Prvek, který bezesporu odlišuje tyto sféry je např. způsob financování a to, co se děje se ziskem, naopak spojujícím prvkem je to, že se jedná o organizace. Přestože mají organizace těchto sektorů v určitých ohledech jiný řád a systém, je důležité, aby se tyto entity sbližovaly a propojovaly. Neziskové organizace se pohybují v konkurenčním prostředí a možnost financování prostřednictvím grantů není nekonečná. Roční působení grantistů může v organizaci zanechat velké kvalitativní změny, které se mohou nesmazatelně zapsat do fungování organizace a podpořit její efektivitu. Kromě dobrého a realisticky připraveného projektu, je zásadní výběr grantisty, vyjasnění vzájemného očekávání a shoda na tom, zda je možné představy obou partnerů naplnit. Po realizaci této fáze je další spolupráce především na jednotlivých aktérech, jejich schopnostech kooperovat a dalších okolnostech, které z výzkumu vyplynuly.

IV. ZÁVĚR

Spolupráce ziskového a neziskového sektoru se stává stále více aktuálním tématem, který v různých podobách patří do života neziskových organizací. Jedna z forem spolupráce těchto dvou sfér je základem myšlenky programu Nadace Vodafone – Rok jinak. Snahou tohoto programu je podpora lidských zdrojů a přenos znalostí a dovedností z komerční sféry do neziskové sféry. Praktická stránka tohoto programu probíhá tak, že lidé z komerční sféry – grantisté, pracují na rok pro neziskovou organizaci na domluveném projektu. Vzhledem k tomu, že se jedná o grantový program, jsou grantisté placeni Nadací Vodafone. Rok společné spolupráce může být pro neziskové organizace i grantisty v mnoha ohledech jiný, výjimečný a specifický. V této práci jsem se zaměřila na průběh spolupráce ziskového a neziskového sektoru, z hlediska střetu dvou organizačních kultur.

Teoretická část práce se zaměřuje na výklad pojmu organizační kultura jako konceptu, který zahrnuje sociálně psychologické vztahy a jevy v organizaci. Další kapitoly se věnují charakteristikám vymezujícím neziskový a tržní sektor a možnostem jejich spolupráce. Zohledněna je také oblast diverzity managementu jako procesu, jehož snahou je využít určitých rozdílů a podobností pro podporu efektivity organizace.

Praktická část práce se zabývala přiblížením a analýzou výsledků výzkumu zaměřeného na popis čtyř modelů spolupráce neziskových organizací a grantistů v rámci Roku jinak. Cílem praktické části práce bylo zjistit, jak hodnotí a interpretují vzájemnou spolupráci aktéři Roku jinak. V úvodu je navržen design kvalitativního výzkumu a jeho teoretický rámec. Následuje analýza sebraných dat z osmi rozhovorů, které mi poskytly grantisté a neziskové organizace. Součástí analytické části je představení čtyř modelů spolupráce konkrétních neziskových organizací a grantistů se zaměřením na čtyři oblasti, které se vztahují k dílčím výzkumným otázkám: adaptaci, bariéry, principy kvalitní spolupráce a charakteristiku neziskové sféry. Zkoumané modely spolupráce ziskové a neziskové sféry ukazují, že organizační kultura stojí vždy na pozadí jejich vzájemného propojení. Setkání těchto kultur s sebou přináší střety, které mohou vytvářet řadu problémů, sporů a nepříjemných momentů, které se výrazně podepisují na úspěchu spolupráce. Nelze však tvrdit, že příčinou těchto konfliktů je pouze odlišná organizační kultura ziskového a neziskového sektoru. Mezi další zdroje kolizí je možné řadit nadsazená očekávání od výstupů projektů, nejasnou komunikaci mezi partnery, špatně nastavené personální činnosti jako např. výběr grantistů a řádné plánování spolupráce. V důsledku

těchto skutečností docházelo během spolupráce k situacím, které grantisté popisovali jako frustrace, profesionální nedůvěra, „galimatyáš“, ztráta motivace atd. Na druhou stranu, neziskové organizace a zejména grantisté získali během společného roku jedinečnou příležitost k intenzivnímu proudění zkušeností a možnosti porozumět principům fungování neziskového sektoru včetně jeho organizační kultury. V tomto ohledu spatřuji v programu Rok jinak velký potenciál, který je významným krokem k určitému mezikulturnímu dialogu, jenž oba světy přibližuje. Pozornosti si zalouží myšlenka, že by Rok jinak mohl fungovat opačným směrem, jelikož i neziskový sektor má své kvality, které se mohou stát zdrojem inspirace pro komerční sektor.

Na základě analýzy výsledků výzkumu lze říci, že prvním a zcela zásadním krokem pro úspěšnou spolupráci je pečlivý výběr grantisty pro konkrétní projekt. V začátcích spolupráce je důležité, aby byl grantista plně začleněn do struktury organizace a aby měl možnost podílet na všech klíčových činnostech organizace a poznávat nové prostředí. Tento proces výrazně podporuje adaptaci grantistů podobně jako přátelská atmosféra a přítomnost neformálních vztahů v organizaci. Nejvíce problémů, které se během spolupráce objevily, pramenilo z nejasného a nereálného očekávání obou partnerů. Přestože nerealistická očekávání mohou vycházet i z individuálních charakterových vlastností, je důležité nepodceňovat přípravu projektu, definici cílů a vyjasnění představ, které o spolupráci obě strany mají. Z provedených rozhovorů vplynuly i další problémy, které souvisely s neznalostí fungování neziskového sektoru ze strany grantistů. Bariéry spolupráce, které je důležité zohlednit, mohou vycházet ze samotné pozice grantistů, kteří podle vyjádření jednoho z respondentů mohou být vnímány jako „danajský dar“. Pokud nezisková organizace zaujme ke grantistovi postoj, který je spojen s nedůvěrou v jeho profesní schopnosti a dovednosti, vytváří si sama překážku pro plynulý vývoj projektu. Oblast principů kvalitní spolupráce je souborem námětů, jak lze předcházet problémům, které se během spolupráce mohou objevit. Nástrojem, který má pozitivní dopad na úspěch spolupráce, je jasná a častá komunikace mezi grantistou a vedením neziskové organizace, včetně poskytování a přijímání zpětné vazby. Oblast, která uzavírá hodnocení spolupráce na projektech Roku jinak, je dokreslením toho, v čem grantisté vnímají charakteristické rysy sféry neziskových organizací, ve kterých působili. Tato oblast může být dobrou zpětnou vazbou a inspirací pro oba sektory.

Přínos práce spatřuji ve vytvoření náhledu na průběh a charakter této specifické spolupráce očima zástupců ziskové a neziskové sféry. Výzkum ukázal, že spolupráce

těchto dvou subjektů může přinést bohatou zkušenost a vzájemnou radost z pocitu dobře odvedené práce na společném projektu. Zároveň je rizikem, které s sebou může nést nepříjemné zážitky pramenící z nedůvěry, nesympatií, nepochopení a odlišných očekávání. V případě podobného scénáře se počáteční euforie z vybraného projektu může změnit v pocity zoufalosti a frustrace, které spolupráci komplikují a brzdí ve směřování k cíli. Domnívám se, že závěry vycházející z analýzy zkušeností konkrétních organizací a grantistů, mohou poskytnout dobré rady, které lze zhodnotit v případě, že některé z organizací přemýšlí o Roku jinak. Zároveň si myslím, že toto téma může být inspirací pro Nadaci Vodafone, která každý rok připravuje nové grantisty i neziskové organizace na jejich společnou roční cestu. Námětem pro další zkoumání by mohlo být téma, které by se s odstupem času zaměřovalo na hodnocení organizačních změn nastavených během projektu, a hlouběji by posuzovalo efektivitu fungování programu Rok jinak.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model ohrožujících sil.....	33
Obrázek 2 Dimenze diverzity.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Formulář žádosti o grant – Rok jinak
Příloha č. 2	Podmínky programu Rok jinak
Příloha č. 3	Okruh otázek pro grantisty a manažery
Příloha č. 4	Rozhovor s grantistou Karlem a neziskovou organizací Alfa
Příloha č. 5	Projekt diplomové práce
Příloha č. 6	Formulář žádosti ROK JINAK

ZDROJE

Amsterodamská smlouva [online]. [cit. 2013-9-4]. Praha: MPSV. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/ceskarepublika/pdf/amsterodamska_smlouva_cs.pdf

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN978-80-247-1407-3

BARTOŠOVÁ, Z. 2006. *Průvodce firemní filantropií*. 1.vydání. Praha: Fórum dárců
ISBN 80-902965-5-6

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 1. 560s. ISBN
80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN
8085839091.

Bílá kniha v sociálních službách. 2003. Konzultační dokument.[online]. [cit. 2013-5-1].

Praha: MPSV. Dostupné z:

http://www.cekas.cz/oldweb/php/pdf/Bila_kniha_unor_2003.pdf

BLAŽEK a kol. 2011. *Nadnárodní společnosti v České republice II. (kvalitativní a kvantitativní výzkum)*. [online]. [cit. 2013-8-5].

Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/ESF_monografieXI_WEB.pdf

BROWN, A. D. Organizational Culture. 1995 in LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů*. 2004.

ČÁMSKÝ, P., a kol. 2008. *Manuál pro tvorbu zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, Praha: Centrum sociálních služeb Praha.[on-line] [cit. 2013-8-15].

Dostupné z: http://www.csspraha.cz/users_data/file/manual-standardy-kvality.pdf

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd.

Praha: Grada. 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3.vydání. Praha: Karolinum.

DODD, C. H.1995. *Dynamics of Intercultural Communication*. Madison: Brown&enchmark. ISBN 0-697-20136-8

DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. Praha : Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

EGER, L., a kol.2009. *Diverzity management*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností. 198 s., ISBN 978-80-87306-03-1

FRIČ, P. 2000. *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Praha : Fórum dárců.

HALLEY, D., Spolupráce komerčního a neziskového sektoru, In HESTIA NDC, OTEVŘENÁ SPOLEČNOST,O.P.S. *Posílení kapacity vzdělávání nestátních neziskových organizací*.Praha: Hestia, 2003[online]. [cit. 2013-5-1].

Dostupné

z:<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hest.cz%2Fres%2Fdata%2F006%2F001002.doc&ei=pU6BUaWyBIWNtAbsjoGIBA&usg=AFQjCNGTQ2hoCW2owOqsdwXI3RvmNE89pg&sig2=dp_dKXADU7_Zv_2cGXcLTA&cad=rja >

HENDL, J. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

HORÁKOVÁ a kol. 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANDOUREK, J. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál.

KEIL, M., et al. 2007. *Diversity Management. Vzdělávací manuál* [online].2007 [cit. 2013 - 04-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247- 0648-2

MPSV, *Zákon č. 108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách* [online] [citace 31. 3. 2013]
Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

NEŠPOROVÁ, M. Firemní dobrovolnictví. In KOLETKIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. [online]. [citace 28. 4. 2013] Dostupné z:
<http://www.proceweb.cz/files/Napric-SOF.pdf>

NOVÝ, I., 2007. *Interkulturní řízení a management*. Acta Oeconomica Pragensia. [online][cit. 2013-4-15]. Dostupné z WWW:
www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=50.pdf.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. 2003. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 2. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-089-9.

OECD. *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky* [online]. 2003 [cit. 2013-9-11].
Dostupné z:<http://www.oecd.org/corporate/mne/38111122.pdf>

PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PLAMÍNEK, J. 1996. *Řízení neziskových organizací : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos.

POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. 2004-2009. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí* [online]. HR forum, c2004 - 2009 [cit. 2013 -04-10].

Dostupné z:

https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/20004/mod_resource/content/1/3.%20Diverzity%20management.pdf

POTŮČEK, Martin. 1997. *Nejen trh : role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství. 188 s. ISBN 80-85850-26-5.

RADA VLÁDY PRO NNO. 2008. *Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru*. [online]. [cit. 2013-4-5]. Dostupné

z:<http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zhodnoceni_koncepce_pro_web.pdf

REKTOŘÍK, J. a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha, Ekopress.

RYMEŠ, M. 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

SALAMON, L., M., ANHEIER, H., K. 1992. The Questions of Definitions IN *Search of The Nonprofit Sector*.

SCHEIN, E. H. 2004 *Organizational Culture and Leadership*. [online] 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass [citace 20. 4. 2013] Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Organization+Culture+and+Leadership&hl=cs&cd=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

SCHEIN, E. H. 1999. *Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publisher. ISBN: 0-13-272220-8.

ŠEĐOVÁ, K. 2007a. Analýza kvalitativních dat. In: ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál, s. 207 – 247.

ŠKARABELOVÁ, S., *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace* [online] [citace 31. 3. 2013] Dostupné z: http://www.ecvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf

ŠTEGMANNOVÁ, I. 2012. *Kvalita sociálních služeb*. Praha: FHS UK. Výukové materiály.

ŠVAŘÍČEK, R. & ŠEĐOVÁ, K. 2007 *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

VAJDOVÁ, T. 2003. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice*. [online]. [2013 -08-20]. Dostupné z: <http://www.institutumeni.cz/res/data/002/000331.pdf>

VELÍŠKOVÁ, H. 2007. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový Prostor, o.s. ISBN 978-80-903990-0-6

VOSTROVSKÝ V., ŠTŮSEK J. 2008. *Strategické plánování neziskových organizací*. [online]. [cit. 2013-4-8].

Dostupné z: http://is.jabok.cz/el/JA10/zima2011/RJ367/um/Strategicke_planovani.pdf

VRZÁČEK, P.2012. *Strategické řízení*. Praha: FHS UK. Výukové materiály.

SVOBODA, V.2006. *Public Relations moderně a účinně* 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-274-0564-8.

Zákon č. 513/1991 Sb.,*Obchodní zákoník*[on-line]. [cit. 2013-8-17].

Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/obchodni-spolecnost-dale-jen-spolecnost-je.html>