Univerzita Karlova

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Barbora Nejedlá

Metoda sledování společenského dopadu jako prostředek ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2021

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 7.1. 2021

Barbora Nejedlá

Poděkování

Ráda bych na prvním místě poděkovala svému vedoucímu práce magistru Petru Vrzáčkovi za cenné rady, inspiraci, doporučení, bezproblémovou komunikaci a podporu během psaní této diplomové práce. Dále děkuji všem v „Sue Ryderu“, díky kterým jsem se setkala s metodou sledování dopadu a mohla skrze Barboru Komberec Novosadovou z “Impact Academy“ oslovit všechny zkušené respondenty (jim všem také děkuji).

Děkuji také konzultantům manuálu a zároveň svému manželovi a rodině nejen za podporu, ale také za přečtení a kontrolu celé práce.

Můj dík patří v neposlední řadě Markétě Sedláčkové, se kterou jsem již tuto práci bohužel zkonzultovat nestihla, a přitom to byla ona, která mě během bakalářského studia Sociologie na FF UK uvedla do světa fenoménu důvěry.

Obsah

Prohlášení **2**

Poděkování **3**

Abstrakt **6**

Abstract **7**

Úvod **8**

TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 Důvěra a důvěryhodnost **10**

1.1 Fenomén důvěry v teoretické perspektivě *10*
1.1.1 Definice důvěry 10
1.1.2 Kategorizace důvěry se zaměřením na institucionální důvěru 11
1.1.3 Koncepty a teorie důvěry 13

1.2 Fenomén důvěry a důvěryhodnosti v manažerské perspektivě *14*
1.2.1 Dokáže důvěra opravdu změnit vše? 14
1.2.2 Co dokáže změnit důvěryhodnost organizace? 17
1.2.3 Faktory nízké důvěryhodnosti a nedůvěry v neziskové organizace 18

1.3 (Ne)důvěra v datech *19*

2 Metoda sledování společenského dopadu **24**

2.1 Co je to metoda sledování dopadu? *24*

2.2 Stavební kameny metody sledování dopadu *27*
2.2.1 Evidence-based přístup 27
2.2.2 Evaluace 28
2.2.3 Teorie změny 30
2.2.4 Systémové myšlení 32

2.3 Rešerše zdrojů aneb kde se nechat inspirovat *34*

2.4 Zahraniční zkušenost *36*

2.5 Představení Impact Academy *38*

3 Neziskový sektor v ČR **39**

3.1 Charakteristika neziskového sektoru v českém kontextu *39*

3.2 Neziskový sektor ČR v datech *41*

EMPIRICKÁ ČÁST **47**

4 Metodologie **47**

4.1 Výzkumný problém *47*

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky *48*

4.3 Výzkumný design *49*
4.4 Volba a popis výzkumných metod *50*
4.5 Volba a popis populace *51*
4.5.1 Představení neziskových organizací zapojených do akčního výzkumu 52
5 Výsledky výzkumu **55**
5.1 Průběh výzkumu *55*
5.2 Celkové výsledky individuálních rozhovorů *56*
5.2.1 Centrální kategorie 56
5.2.2 Vnitřní změny 57
5.2.3 Vnější změny 65
5.3 Manuál *73*
5.4 Souhrn výsledků *91*
Diskuse **93**
Závěr **95**
Bibliografie **97**
Seznam zkratek **103**
Přílohy **104**

Abstrakt

Tato diplomová práce spojuje metodu sledování společenského dopadu s fenoménem důvěryhodnosti neziskových organizací. Důvěra v neziskové organizace je dle výsledků výzkumů veřejného mínění v České republice dlouhodobě nízká. Za důvody nedůvěry v neziskové organizace je považována nedostatečná transparentnost a nízké povědomí o činnostech a principech neziskových organizací. Cílem této diplomové práce je pomocí manuálu vzniklého na základě výsledků akčního výzkumu představit metodu sledování dopadu těm, kteří ji ještě neznají a tím přispět k větší transparentnosti a lepší prezentaci výsledků a posléze i větší důvěryhodnosti organizací. Teoretická část diplomové práce se věnuje důvěře a důvěryhodnosti, metodě sledování dopadu a představení neziskového sektoru České republiky. Důraz je zde kladen na pohled z více stran, praktické příklady a podložení daty. Empirická část této práce propojuje za pomoci akčního výzkumu a human-centered designu důvěru a důvěryhodnost s metodou sledování dopadu ve sféře neziskových organizací. Výsledkem akčního výzkumu je, že implementace metody sledování dopadu s sebou přináší mnoho změn, jež můžeme rozlišit na změny vnitřní a vnější. Mezi významné vnitřní změny patří změna myšlení jednotlivců, zvýšený důraz na participaci, definování a sjednocení týmových pohledů, dále orientace na evidence-based přístup, práci s daty a systémovost. Zástupcem vnějších změn je častější spolupráce s jinými institucemi, důraz na transparentnost, precizní komunikace a prezentace výsledků práce organizací. Z výsledků výzkumu vyplývá uvědomění si souvislosti mezi metodou sledování dopadu a důvěryhodností organizací. Hlavním výstupem této diplomové práce je manuál s názvem *Dopadové dialogy*, který si klade za cíl představit metodu sledování dopadu netradiční formou spočívající v dialogu zaměřeném na předání zkušeností s metodou sledování dopadu, sdílení, osobní reference, tipy, a to vše okořeněné špetkou humoru.

Klíčová slova

Sledování dopadu, důvěra, důvěryhodnost, neziskový sektor, manuál, akční výzkum, změna, evaluace, systémové myšlení, evidence-based přístup

Abstract

This diploma thesis combines the method of monitoring the social impact with the phenomenon of the credibility of non-profit organizations. According to the results of public opinion polls in the Czech Republic, confidence in non-profit organizations has been low for a long time. Lack of transparency and low awareness of the activities and principles of non-profit organizations can be reasons for distrust in non-profit organizations. This thesis aims to present a method of monitoring the impact of those who do not yet know it using a manual based on the results of action research and thus contribute to greater transparency and better presentation of results and later greater credibility of organizations. The theoretical part of the thesis deals with trust and credibility, the method of monitoring the impact and the introduction of the non-profit sector of the Czech Republic. Emphasis is placed on a multi-sided view, practical examples, and data support. The empirical part of this work uses action research and human-centerd design to connect trust and credibility with the method of monitoring the impact in the sphere of non-profit organizations. The result of action research is that the implementation of the impact monitoring method brings with it many changes, which can be distinguished into internal and external changes. Significant internal changes include a change in the thinking of individuals, an increased emphasis on participation, defining and unifying team perspectives, as well as an orientation towards an evidence-based approach, working with data and systems. The representative of external changes is more frequent cooperation with other institutions, emphasis on transparency, precise communication, and presentation of the results of the work of organizations. The results of the research show an awareness of the relationship between the method of monitoring the impact and the credibility of organizations. The main output of this diploma thesis is a manual called *Impact Dialogues*, which aims to present an impact monitoring method in a non-traditional form consisting of a dialogue aimed at transferring experience with the impact monitoring method, sharing, personal references, tips with the pinch of humour.

Keywords:

Impact monitoring, trust, credibility, non-profit sector, manual, action research, change, evaluation, systems thinking, evidence-based approach

Úvod

Tato diplomová práce nese název *Metoda sledování společenského dopadu jako prostředek ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací* a jejím hlavním cílem je vytvořit manuál obsahující odpovědi na otázky spojené s implementací metody sledování dopadu[1] do fungování organizace. Úlohou manuálu je skrze osobité představení metody sledování dopadu přiblížit realitu její implementace, předat zkušenosti a motivovat ty, kteří nad implementací přemýšlejí.

Důležitým úvodním sdělením je nejen zdůvodnění výběru tématu této diplomové práce, ale i vysvětlení označení neziskového sektoru neziskovým sektorem, a ne třeba občanskou společností. Za důvody vedoucí k rozhodnutí používat termín neziskový sektor lze považovat hojný výskyt této terminologie nejen v oblasti sledování dopadu, ale i ve spojení s důvěrou a výzkumem důvěry. Příkladem je výzkumná agentura „CVVM“ (2019) přicházející s výsledky, ze kterých vyplývá, že pro soudobou českou společnost je charakteristická nízká míra důvěry v neziskové organizace. Jedním z možných faktorů podporujícím nedůvěru v neziskový sektor se dle Mrázka (2016) zdá být nízké povědomí o činnostech a principech fungování institucí veřejného života. Součástí metody sledování dopadu je systémové myšlení, teorie změny, evaluace a evidence-based přístup. Díky těmto aspektům mají organizace možnost lépe prezentovat svou činnost, komunikovat s veřejností a tím zvýšit svou důvěryhodnost.

Tato práce je rozdělená na teoretickou a empirickou část. V rámci teoretické části bude první kapitola orientovaná na koncept důvěry a důvěryhodnosti. Dle Sedláčkové (2002) je důvěra vztahem, který tvoří dvě strany. Těmi je v našem případě na jedné straně obecná ochota lidí důvěřovat a na straně druhé důvěryhodnost neziskových organizací. Faktorů ovlivňujících ochotu lidí je mnoho a z pozice neziskové organizace jsou jen těžko ovlivnitelné. Zvyšování vlastní důvěryhodnosti je již ale pro neziskovou organizaci dosažitelnějším cílem, který může mít za následek kladnější vnímání neziskových organizací v souvislosti s dotační politikou ČR.

Přestože je metoda sledování společenského dopadu ústředním tématem této diplomové práce, pozornost je jí věnována až ve druhé kapitole. Důvodem tohoto uspořádání

[1] Namísto označení Metoda sledování společenského dopadu se v českém jazyce hojněji užívá zkrácený tvar – Metoda sledování dopadu

je logická posloupnost od nejvíce teoretických kapitol směrem k empirické části a akčnímu výzkumu. V druhé kapitole je představena metoda sledování dopadu jako taková. Nejprve jsou popsány základy, na kterých je metoda postavena, a následně je prezentována rešerše dostupných zdrojů, jež mohou pomoci při implementaci metody sledování dopadu. Kromě toho je součástí této kapitoly také představení několika zahraničních zkušeností s metodou sledování dopadu. S dobrou praxí ze zahraničí je inspirovaná i iniciativa „Impact Academy“, jedné z nejvýraznějších organizací zabývajících se dopadem v českém kontextu. Stručná historie, činnosti a projekty „Impact Academy“ jsou načrtnuty taktéž v druhé kapitole.

Poslední kapitola teoretické části je o neziskovém sektoru v České republice. Kromě základního vymezení je jejím hlavním cílem představit neziskové organizace zapojené do akčního výzkumu.

Součástí empirické části je popsání výzkumného problému, designu a metodologie. V kapitole o výsledcích výzkumu je stručně reflektován průběh akčního výzkumu, jehož cílem bylo pomocí organizací se zkušeností se sledováním dopadu vytvořit manuál pro zatím nezkušené organizace. Kromě manuálu jsou čtenáři představeny výsledky výzkumu zaměřeného i na fenomén důvěry a důvěryhodnosti.

Propojení metody sledování dopadu s aspektem důvěryhodnosti neziskových organizací považuji za relevantní téma reflektující současnou situaci v českém prostředí. Shledávám za prospěšné vytvořit manuál, který může pomoci organizacím dotvořit představu o tom, co implementace metody sledování dopadu obnáší. Také považuji za přínosné zvýšit povědomí o metodě sledování dopadu a poukázat na možný vztah mezi orientací organizací na dopad a fenoménem důvěry.

Cílem této diplomové práce není tím pádem pouze tvorba manuálu, ale i snaha o zvýšení povědomí o metodě sledování dopadu a poukázání na faktor důvěryhodnosti, který může být implementací metody ovlivněn.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Důvěra a důvěryhodnost

Bez důvěryhodnosti není důvěry a bez důvěry neexistuje důvěryhodnost. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí a z toho důvodu budou v následující kapitole představeny nejdřív samostatně a následně ve vzájemné konfrontaci. Kromě uceleného vhledu do fenoménu důvěry a důvěryhodnosti přinese tato kapitola také zaměření na faktory snižující důvěru a důvěryhodnost. Hlavním zdrojem informací pro tuto kapitolu je kniha Markéty Sedláčkové *Důvěra a demokracie* (2012) a Stephena M.R. Coveyho a Rebeccy R. Merrill *Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše* (2008). Velmi podstatnou část této kapitoly tvoří také fokus na důvěru v datech, jež nám přiblíží stav důvěry nejen v České republice, ale i v zahraničí.

1.1 Fenomén důvěry v teoretické perspektivě

V této podkapitole bude představena definice důvěry tak, jak na ni nahlížíme v českém prostředí a jak je na ni nahlíženo v anglicky mluvících zemích. Existuje mnoho teorií, konceptů a druhů kategorizace důvěry, čtenář bude níže seznámen se stručným vhledem do této sféry.

1.1.1 Definice důvěry

Nalézt českou definici důvěry je obtížnější, než by se na první pohled mohlo zdát, protože v angličtině existují dva pojmy spjaté s fenoménem důvěry. Ve své podstatě můžeme českou definici důvěry hledat v etymologických, ekonomických, politologických, nebo sociologických pramenech. Z důvodu sociologického zaměření autorky bude na důvěru nahlíženo převážně ze sociologického hlediska. *Velký sociologický slovník* definuje důvěru jako „typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba, instituce) splní určitá očekávání." (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, str. 231). Dle Linharta, Vodákové a Petruska (1996) lze na důvěru nahlížet normativně i emocionálně, krátkodobě i dlouhodobě a také z racionální i iracionální perspektivy.

V angličtině se dle Kellera (2009) setkáváme s pojmem *confidence*, pro který je charakteristická slepá víra v to, že něco nastane, nebo naopak nenastane. Původ tohoto výrazu je spjat s náboženskou vírou, jež má v sobě zakotvenou bezmeznou loajalitu

a poslušnost. Druhý pojem *trust* souvisí spíše s moderní dobou a tím, že člověk se za pomoci kalkulu rozhoduje sám za sebe a tím pádem podstupuje určité riziko a nejistotu, že vložil víru do nesprávných míst. Z výše zmíněného lze usuzovat, že fenomén důvěry „lze považovat za základní podmínku sociálního soužití v prostředí archaickém, tradičním, moderní i pozdně moderní společnosti.“ (Sedláčková,2012, str.13)

Dle Oxfordského slovníku (2020) lze na definici důvěry (trust) nahlížet v pozitivním a negativním světle. V případě pozitivní definice věříme ve spravedlivost, či pravdivost nějaké věci, nebo osoby. Naopak v negativní konotaci znamená důvěra to, že se nás nějaká osoba, nebo věc nesnaží nijak oklamat, či poškodit. V obou těchto vymezeních figuruje nějaký člověk ve vztahu k objektu důvěry. Dle Sedláčkové (2012) je důvěra dvoustranný vztah, v němž aktivní subjekt důvěry (člověk) rozhoduje, zda důvěřuje někomu/něčemu, což je přímo závislé na povaze objektu důvěry. „Důvěru je tedy možno chápat, spíše než jako jev, jako určitý vztah.“ (Sedláčková, 2012, str. 37). Kromě vztahu mezi subjektem a objektem důvěry zde vyvstávají ještě další faktory ovlivňující míru důvěry. Jedním z nich je například obecná míra důvěry v dané společnosti utvářená historií, kulturou i současným kontextem.

1.1.2 Kategorizace důvěry se zaměřením na institucionální důvěru

Fenomén důvěry v sobě skrývá mnoho aktérů, jež je nutné nějakým způsobem kategorizovat. Dle Misztal (1996) rozlišuje tři úrovně zkoumání důvěry. První úroveň je spojená s individuem, na které je nahlíženo jako na nositele pocitů, emocí a individuálních hodnot. Druhou úroveň tvoří důvěra jako kolektivní přístup, který lze aplikovat do institucionalní struktury společnosti a sociálních vztahů. Třetí úrovní je důvěra jako vlastnost sociálních systémů směřující k obecnému veřejnému blahu.

Dle Sedláčkové (2012) lze dichotomicky rozlišovat důvěru horizontální a vertikální, přímou a nepřímou, interpersonální a systémovou. Další z možných kategorizací je klasifikace dle cílů a očekávání. S vědomím konzistence této diplomové práce se ve zbývající části této podkapitoly zaměříme pouze na základní dichotomii interpersonální a systémovou, přičemž větší prostor bude věnován systémové důvěře.

Začněme interpersonální důvěrou, která se dle Sedláčkové (2012) dále dělí na uzavřenou a sociální (viz graf č. 1). Příkladem uzavřené interpersonální důvěry je rodina. Sociální důvěrou je myšlena obecná důvěra člověka v druhé lidi. Pro oba druhy

interpersonální důvěry je zásadním již období primární a sekundární socializace. Důležitým faktorem je i budování sociálního kapitálu[2].

Jak můžeme vidět na grafu č. 1, systémová důvěra se dělí dle Sedláčkové (2012) na legitimitu a institucionální důvěru. Legitimita bývá spojována převážně s politickou sférou. „Lidé přijímají a uznávají politické instituce, protože věří, že jsou to ty nejlepší, nebo alespoň ty nejlepší z existujících špatných." (Sedláčková, 2012, str. 125). Naproti tomu institucionální důvěra spočívá ve „vztahu člověka k institucím, které reprezentují demokratický systém. Zkušenost s fungováním institucí vede občany buď ke spokojenosti, či nespokojenosti, kterou vyjadřují svou důvěrou, nebo nedůvěrou vůči nim." (Sedláčková, 2012, str. 155)

Na sociální a institucionální důvěru můžeme nahlížet dvěma odlišnými perspektivami vycházejícími ze dvou rozdílných teorií, kulturní a institucionální. Dle Čermáka a Stachové (2010) kulturalistická teorie spojuje institucionální důvěru s extenzí interpersonální důvěry. Naopak institucionální teorie upřednostňují endogenní pohled, který spočívá v hodnocení výkonu institucí. Tato teorie je více spojena s racionalitou, a naopak se odklání od vlivu kultury, rodiny, kamarádů atd.

Převážná část diskusí týkajících se institucionální důvěry je spjata s politickými institucemi a demokracií. Dle Čermáka a Stachové (2010) je přítomnost institucionální důvěry zásadní při demokratické transformaci. „Důvěra v lidi, ve skupiny lidí i ve společenské instituce usnadňuje jednání ve společnosti a spolupráci mezi jejími členy."(Čermák & Stachová, 2010, str. 683). Čermák se Stachovou (2010) řadí institucionální důvěru k vertikální důvěře [3] zaručující sociální soudržnost a legitimitu. Podíváme-li se blíže na determinanty institucionální důvěry, zjistíme, že v sociálních vědách nepanuje shoda. Důvodem neshody je zcela odlišný pohled kulturní a institucionální teorie na institucionální důvěru. V kontextu této diplomové práce se autorka přiklání k determinantům vyplývajícím z institucionální teorie. „Institucionální důvěra je generována seshora, je pozitivní zpětnou reakcí pramenící z vnímání občanů a z jejich zkušeností

[2]Dle Bourdieu (1986), který bývá s konceptem kapitálu nejčastěji spojován, rozlišujeme kapitál na ekonomický, kulturní a sociální. Přičemž ekonomický kapitál je převoditelný na peníze, kulturní na vzdělání a sociální na množství navázaných spojení v rámci sítě kontaktů

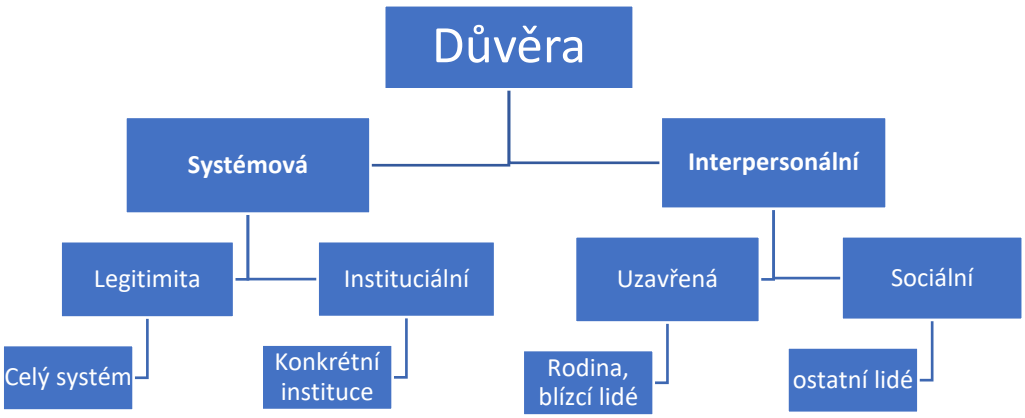
[3] Ve vertikální důvěře hraje dle Sedláčkové (2012) hlavní roli hierarchické uspořádání společnosti

s výkonem konkrétních institucí. V této logice jednotlivci důvěřují institucím potud, pokud jsou uspokojeny jejich individuální potřeby.“ (Čermák & Stachová, 2010, str. 685).

Dle Mishlera a Rose (2001) a jejich modelu celoživotního vzdělávání se důvěra v instituce utváří na základě zkušenosti s fungováním organizace. Institucionální důvěra je založená na racionální evaluaci a na fungování institucí. Z výše zmíněného lze vyvodit, že pro zvýšení institucionální důvěry v neziskové organizace je nutné zvýšit důvěryhodnost neziskových organizací, a to co nejpodrobnější prezentací fungování organizace.

Dle Hudsona (2006) je zase institucionální důvěra endogenní kategorií reagující na vlastnosti instituce. V případě, že bychom na institucionální důvěru nahlíželi z exogenního hlediska a interpersonální důvěra by byla hlavním determinantem institucionální důvěry, mohlo by se snadno stát, že by společnost chovala více méně stejnou důvěru ke všem institucím veřejného života, nehledě na jejich činnosti a vlastnosti.

Graf č. 1 – Kategorizace důvěry



Zdroj: Autorka dle Sedláčkové (2012)

1.1.3 Koncepty a teorie důvěry

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, fenomén důvěry není pouze fenoménem moderní doby, ale naopak budil pozornost již mnohem dřív. Věnovalo se mu mnoho filozofů a vědců, a z toho důvodu existuje velké množství konceptů a teorií důvěry. V této práci bude blíže popsáno pouze několik teorií důvěry, co nejbližších konkrétnímu zaměření této práce.

Sociolog Georg Simmel (1950) na důvěru nahlíží v rámci systémů. Princip důvěry umisťuje v meziprostoru mezi věděním a nevěděním. V případě naprostého vědění nemá člověk za potřebí se uchylovat k aktu důvěry, a naopak při úplném nevědění je velmi náročné důvěřovat. Proto je princip důvěry nejčastěji uplatňován ve chvíli, kdy člověk disponuje určitým balíčkem informací, ale na druhou stranu je zde prostor pro představivost.

Pro Simmela (1950) je dominantním vztahem ve společnosti směna, a to nejen během interakcí mezi lidmi, ale i v podobě peněz. Dle Simmela (2011) plní peníze funkci slibu, že směna bude vykonána. Peníze fungují nejlépe pokud jim lidé důvěřují. Naopak v situaci, kdy lidé nedůvěřují ekonomickému systému, peníze ztrácí svůj smysl. Dle Misztal (1996) jsou Simmelovy koncepty kombinací kulturalistického přístupu s micro-orientační perspektivou.

Dalším, kdo přispěl k teorií důvěry je Niklas Luhmann (1995), jež se zaměřuje na vztah důvěry a komunikace. Důvěra je nutným předpokladem pro bezproblémový průběh komunikace, kterého lze dosáhnout snížením komplexity situace. Dle Luhmanna (2017) může být důvěra chápána pouze z pohledu její funkčnosti závislé na redukci složitosti situace doplněním chybějících informací a garantováním bezpečí.

Luhmann (2017) rozlišuje důvěru (trust) a důvěřivost neboli konfidenci (confidence). Důvěru spojuje se vztahy mezilidskými, konfidenci naopak se systémovými, ve kterých člověk může důvěřovat funkčnosti prostředků komunikace, jakými jsou např. láska, moc, peníze.

Dalšími autory zabývajícími se konceptem důvěry jsou Anthony Giddens, Piotr Sztompka, Robert Putnam a desítky (stovky) dalších.

1.2 Fenomén důvěry a důvěryhodnosti v manažerské perspektivě

Tato kapitola již nebude mít tak teoretické zaměření jak předchozí, ale bude spíše manažersky orientovaná.

Nejprve bude představena důvěra a důvěryhodnost v manažerských konotacích a následně budou popsány základní prvky důvěryhodnosti.

1.2.1 Dokáže důvěra opravdu změnit vše?

Podtitul knihy Důvěra od Coveyho a Merrilla (2008) zní *Jediná věc, která dokáže změnit vše.* Pojďme se podívat, jak je to myšlené, a doplnit tento zdroj o zdroje další.

„Důvěra vtiskuje specifickou kvalitu každému přítomnému okamžiku, každému momentu našeho života; důvěra mění naše směřování a výsledky, jichž dosáhneme – a to jak v osobním životě, tak i v profesním… Jsem přesvědčen, že v libovolné situaci nám nic neumožňuje dělat věci tak rychle a s tak nízkými náklady jako důvěra. Důvěru se můžeme naučit vytvářet – a můžeme to dělat dobře!“ (Covey & Merrill, 2008, str. 19-20). Takhle emotivně začínají Covey a Merrill (2008) svou knihu.

Oproti mnoha teoretickým definicím Covey a Merrill (2008) vysvětlují důvěru takhle: „Důvěřovat znamená nepochybovat, věřit. Opakem důvěry je nedůvěra – tj. pochyby a podezíravost.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 23). Dle Coveyho a Merrilla (2008) je pro mnohé lidi důvěra těžko představitelná a hmatatelná, ale přitom na ni lze nahlížet zcela konkrétně. Stačí si důvěru propojit s ekonomickými veličinami, jako jsou například náklady a rychlost. „Pokud důvěra klesá, snižuje se rychlost a rostou náklady toho, co děláme… Když důvěra roste, děláme věci s menšími náklady.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 32) Tato metrika je ilustrovaná příkladem, kdy po 11. 9. 2001 klesla v USA důvěra v letecké společnosti, což zapříčinilo důkladnější bezpečnostní kontroly na letištích (vyšší náklady) kvůli kterým cestující musel na letiště dorazit dříve (nižší rychlost). Obráceně si můžeme ukázat příklad dodavatele, jemuž zcela důvěřujeme. Všechno probíhá rychle, komunikace je plynulá a udržení vztahu nás nestojí skoro žádné úsilí ani náklady.

Dle Coveyho a Merrilla (2008) se v reálném životě setkáváme s mnoha mýty o důvěře (viz. tabulka 1.). Důležité je si uvědomit, že „[d]ůvěra je funkcí dvou věcí: charakteru a kompetentnosti. Charakter zahrnuje takové věci, jako jsou integrita, motivy a úmysly ve vztahu k druhým lidem. Kompetentnost zahrnuje naši způsobilost, schopnosti a dovednosti, výsledky, vše, čehož jsme dosud dosáhli.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 47). Pokud si fungování důvěry přetavíme do obrysů této diplomové práce, můžeme říci, že příkladem charakteru neziskových organizací směřujících k důvěře je jednání v souladu s hodnotami organizace, dodržování zákona a etických norem nebo transparentní komunikace poslání. Kompetentností je myšlena naše výkonnost vycházející z kvality naší práce.

Tabulka č.1 **Mýty o důvěře**

MÝTUS	REALITA
Důvěra je nedůležitá, je to „měkký“ faktor, bez něhož se můžeme obejít.	Důvěra je důležitá, je to „tvrdý“ faktor, který lze kvantifikovat. Důvěra měřitelným způsobem ovlivňuje rychlost a náklady.
Důvěru buďto máme, nebo nemáme.	Důvěru lze vytvořit, nebo zničit.
Důvěru si nelze osvojit.	Důvěru je možné si efektivně osvojit. Tato schopnost se může stát strategickou výhodou, působící jako převodní páka při realizaci našich záměrů.
Důvěřovat lidem je příliš riskantní.	Nedůvěřovat lidem je ještě riskantnější.
Získat důvěru znamená získat důvěru jednoho konkrétního člověka.	Získat důvěru jednoho člověka znamená získat důvěru mnoha lidí.

Zdroj: Autorka dle (Covey & Merrill, 2008, str. 44)

1.2.2 Co dokáže změnit důvěryhodnost organizace?

Dle Oxford Advanced Learner‘s Dictionary (2020) se významově nejblíže českému pojmu důvěryhodnost nachází pojem *credibility* ve smyslu kvalita někoho, nebo něčeho, díky které lidé věří nebo mají důvěru (volný překlad dle anglického originálu[4]). Dle Coveyho a Merrilla (2008) lze identifikovat čtyři základní prvky důvěryhodnosti, jejichž význam můžeme demonstrovat přirovnáním ke stromu důvěryhodnosti. Kořeny stromu jsou tvořeny integritou organizace, kmen představuje viditelné úmysly, větve znamenají způsobilost a plody stromu jsou výsledky. V následujících řádcích budou tyto čtyři prvky blíže charakterizovány.

Prvním prvkem je integrita, jejíž umístění na stromu důvěryhodnosti je pod povrchem, což znamená skryto před našimi zraky. Proč tomu tak je? Integrita neboli soulad organizační vize, hodnot a poslání s realitou je nutným předpokladem budování důvěryhodnosti organizace. Integrita ve smyslu čestnosti, pokory a otevřeného jednání udává organizaci její charakter.

Kmen stromu je tvořen úmysly, které jasně, čitelně a přímočaře ční vzhůru. V našem kontextu „[m]otivy nevládních organizací jsou obecně počestné, úctyhodné a jasné. Jejich program a plány se zaměřují na konkrétní, prospěšné, smysluplné cíle a poslání.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 95). Samozřejmě existují i výjimky, ale těch není mnoho a bývají zpravidla rychle odhaleny.

Způsobilost či jinými slovy kompetence tvoří korunu stromu. Dle Coveyho a Merrilla (2008) jsou touto způsobilostí myšleny vlohy, dovednosti, znalosti a dispozice. Souhrnem kombinace talentu, postoje, schopností, znalostí a stylu získáme kompetentního člověka nebo organizaci, která je způsobilá k odvádění dobré práce. „Způsobilost vzbuzuje důvěru druhých lidí…je rovněž zdrojem sebedůvěry – přesvědčení, že dokážeme udělat, co je za potřebí.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 111). Být kompetentním člověkem v sobě ukrývá mnoho práce spojené s přetrvávajícím zájmem se zdokonalovat a učit se. (Senge, 2007)

Plody stromu důvěryhodnosti jsou výsledky, jež by nikdy nespatřily světlo světa, kdyby nebyly plodem integrity, úmyslů a způsobilosti organizace. Výsledky jsou dle Coveyho a Merrilla (2008) nejvíce viditelným, měřitelným a hmatatelným prvkem

[4] „the quality that someone or something has that makes people believe or trust them“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2020)

důvěryhodnosti. Jsou také ovocem našeho zacílení a kromě toho, že záleží na tom, CO je to za výsledky, je důležité i to, JAK bylo výsledků dosaženo. Právě způsob dosažení určitého výsledku může být tím, co výsledku dodá jeho důvěryhodnost. Zásadním aspektem ovlivňujícím důvěryhodnost výsledků je jejich komunikace. „Být důvěryhodný znamená nejenom mít výsledky, ale také docílit, aby o nich druzí věděli.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 137)

Dle Gourevitche, Lakea, & Steina (2012) je důvěryhodnost ještě potřebnějším prvkem v případě mezinárodních nevládních organizací, o jejichž výsledcích se dozvídáme zprostředkovaně, jelikož nemůžeme přímo pozorovat a hodnotit jejich činnost. Jsme odkázáni na to důvěřovat jejich prohlášením o plnění povinností, splňování ctnostných cílů a obecně odvádění dobré práce. Pohledem stromu důvěryhodnosti naší perspektivou mnohdy dohlédneme jen na ovoce (výsledky) mezinárodních nevládních organizací.

1.2.3 Faktory nízké důvěryhodnosti a nedůvěry v neziskové organizace

Faktorů ovlivňujících důvěryhodnost a zapříčiňujících nedůvěru je mnoho. V této podkapitole jich bude několik představeno a zároveň bude i uvedeno, jak s těmito nepříznivými faktory bojovat a jak jim předcházet.

Již zmíněná virtualita mezinárodních neziskových organizací může být faktorem snižujícím důvěryhodnost organizace. Dalším faktorem, který má negativní dopad na důvěru je dle Coveyho a Merrilla (2008) faktor nesladění. Projevy nesladěnosti spočívají v tom, že „struktury a systémy nejsou sladěny s principy, které napomáhají vytváření důvěry.“ (Covey & Merrill, 2008, str. 252). Dle Coveyho a Merrilla (2008) lze zaručit sladění ve chvíli, kdy organizace dobře pracují se svými symboly a strom důvěryhodnosti disponuje všemi atributy, kterými by disponovat měl.

Zásadní otázkou, kterou je nutné si položit, je, kdo je tím, kdo nedůvěřuje a v čích očích jsou neziskové organizace nedůvěryhodné. Je to vláda, donorové, nebo celá společnost? Dle Cornishe (2017) může být snaha vyhovět požadavkům ne zcela oblíbené vlády faktorem snižujícím důvěru neziskových organizací, které pobírají státní dotace. Z toho důvodu se najdou některé neziskové organizace (např. „Greenpeace“), které dle Simona (2018) jsou ekonomicky podporovány individuálními dárci. To znamená, že „Greenpeace“ nepřijímá žádné dotace od firem, vlády nebo nadací a zůstává zcela nezávislým subjektem. Vyhýbají se tak dalšímu možnému faktoru nízké důvěry, kterým jsou

nereálně vysoké nároky vlády a donorů, jež jsou pro organizaci zcela nesplnitelné. Snižují však tímto přístupem i závislost a tím možnost diskreditace a vydírání.

Na neziskové organizace je dle Cornishe (2017) vyvíjen tlak, aby nejen splňovaly všechny nároky, které jsou na ně kladeny, ale také aby pokud možno transparentně sdělovaly svůj dopad. Přitom ne vždy je vývoj viditelný a časově reálný. Dle Keatinga a Thrandardottira (2017) neziskový sektor prochází krizí důvěryhodnosti spojenou se skepticismem vůči proměnám neziskové sféry, jakými jsou jejich profesionalizace a růst. Nejúčinnějším prostředkem pro budování důvěry se ukazují být sociální modely a v nich obsažená solidarita. V každém případě je vždy nutné rozlišit, kdo je ten, s nímž chceme vybudovat vztah postavený na důvěře, a podle toho pak jednat. I když je transparentnost organizací považována za jeden z faktorů zaručujících důvěru a důvěryhodnost, může dojít k situaci, kdy „účel světí prostředky“ a transparentnost se naopak stane faktorem negativně ovliňujícím důvěru.

Dle Keatinga a Thrandardottira (2018) jsou významným faktorem nedůvěry skandály spojené se zneužíváním fondů, neetickým chováním zaměstnanců nebo zneužívání důvěry zranitelných osob. Je rozdíl, když sama organizace dokáže tyto jevy odhalit, přiznat se k nim a vyvodit z nich náležité závěry, anebo naopak když organizace tyto skutky tají. Dle Gibelmana a Gelmana (2004) se v americkém prostředí můžeme setkat s nezanebatelně velkým možstvím falešných charit a podpory terorismu z prosředků původně určených pro plnění ctnostného poslání. Tyto mediálně živené skandály ovlivnily veřejné mínění a způsobily veřejný skepticismus. Dle Keatinga a Thrandardottira (2018) způsobily také úpadek důvěry v neziskovou sféru a staví nyní organizace před nelehký úkol znovuzískat důvěru. V rámci tohoto budování důvěry organizace často využívají prostředků transparentnosti a odpovědnosti. Zároveň je nutné brát ohled na poptávku po autentické komunikaci v podobě otevřenosti, spontánnosti a čestnosti.

1.3 (Ne)důvěra v datech

V této podkapitole se zaměříme převážně na důvěru a nedůvěru z hlediska dostupných převážně českých. Výzkumů tohoto fenoménu. Pro komparaci se situací ve světě, bude krátce věnována pozornost i zahraničním výzkumům.

Téma důvěry již dlouhodobě zařazuje do výzkumu s názvem *Naše společnost* „Centrum pro výzkum veřejného mínění“ (zkráceně CVVM). V tabulce č. 2 můžeme vidět,

jaké ostatní instituce veřejného života jsou do výzkumu zahrnuty. Z tabulky lze také vyčíst, že s průměrem 2,83 se neziskové organizace řadí na desáté místo z dvanácti. Češi nejvíce důvěřují armádě, policii a soudům. Na posledních příčkách se umísťují neziskové organizace, politické strany a hnutí a církve.

Od března 2020, kdy sběr dat tohoto výzkumu probíhal ještě před vyhlášením nouzového stavu kvůli pandemii COVID-19, si neziskové organizace stále drží svou desátou pozici. Z toho by se dalo vyvodit, že tento výjimečný stav nemá vliv na důvěru vůči neziskovým organizacím. Opak je ale pravdou. Přestože se nezměnilo umístění, průměr vzrostl z hodnoty 2,70 na již zmiňovaných 2,83 a rozdíl mezi důvěřujícími a nedůvěřujícími se posunul z hodnoty -13 na hodnotu -26.

Tabulka č. 2 – Důvěra vybraným institucím veřejného života (v %)

	Rozhodně důvěřuji	Spíše důvěřuji	Spíše nedůvěřuji	Rozhodně nedůvěřuji	Neví	D/N	Rozdíl D-N	Průměr (1 – 4)
Armádě	19	56	14	6	5	75/20	55	2,08
Policii ČR	15	54	23	6	2	69/29	40	2,20
Výsledkům voleb	16	46	24	8	6	62/32	30	2,25
Soudům	13	42	29	11	5	55/40	15	2,39
Bankám	10	46	30	10	4	56/40	16	2,42
Výzkumům mínění	8	43	30	8	11	51/38	13	2,43
Odborům	10	37	24	12	17	47/36	11	2,47
Rádiu	7	42	32	12	7	49/44	5	2,53
Internetu	4	38	37	12	9	42/49	-7	2,64
Televizi	6	36	38	17	3	42/55	-13	2,68
Tisku	4	31	41	19	5	35/60	-25	2,78
Nezisk.org.	4	29	37	22	8	33/59	-26	2,83
Pol. stranám a hnutím	2	17	51	25	5	19/76	-57	3,04
Církvím	6	19	29	36	10	25/65	-40	3,05

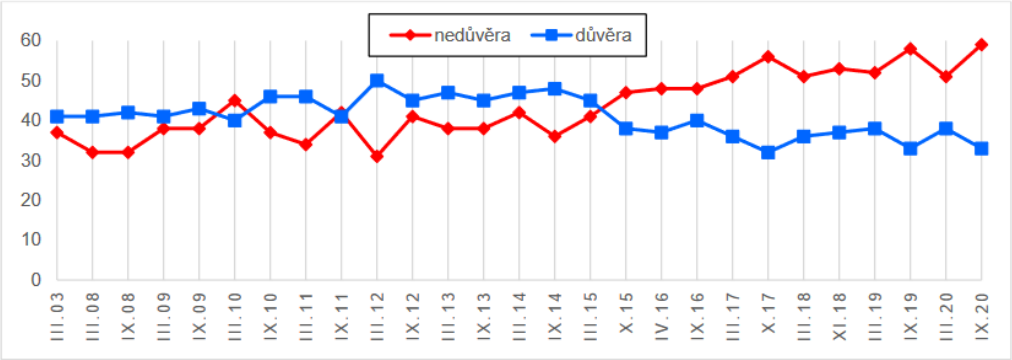
Pozn.: Položky v tabulce jsou seřazeny podle průměru v aktuálním výzkumu.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 5.9.-20.9. 2020, 1012 respondentů starších 15 let, osobní rozhovor

Na grafu č. 2 je zobrazen vývoj důvěry a nedůvěry vůči neziskovým organizacím od roku 2003. Pravidelné sledování tohoto fenoménu začalo v roce 2008. Od té doby je proměnná týkající se důvěry zahrnována do výzkumu *Naše společnost* dvakrát ročně. Obecně lze z grafu vyčíst klesající tendenci důvěry a stoupající tendenci nedůvěry. Pokud se na graf zaměříme detailněji, vidíme, že „důvěra ve vztahu k neziskovým organizacím vykazovala do roku 2014 relativní stabilitu, když se dlouhodobě pohybovala kolem úrovně 45 % důvěřujících, s přechodným mírným zvýšením v březnu 2012, kdy byla důvěra

v neziskové organizace vůbec nejvyšší v celém sledovaném období (50 %). V říjnu 2015 však došlo ke statisticky významnému poklesu důvěry pod 40 %.“ (Hanzlová, 2020, str. 9). Následně docházelo k poklesu důvěry, v říjnu 2017 důvěra spadla až na doposud nejnižší hodnotu 32 %. Od té doby se důvěra v neziskové organizace pohybuje mezi 36 % a 40 %. Výraznější zvrat přišel v říjnu 2019, kdy se snížila důvěra a zvýšila nedůvěra. Data z března roku 2020, která byla na začátku psaní této diplomové práce aktuální, ukazují, že se obě veličiny vrátily na úroveň z března 2019. V tuto chvíli jsou dostupná i data ze zářijového šetření, jež mají zcela protichůdnou tendenci. Důvěra poklesla o 5procentních bodů a počet nedůvěřujících vzrostl na do této chvíle nejvyšší naměřenou hodnotu (58 %).

Graf č. 2 – Důvěra/nedůvěra neziskovým organizacím (časové srovnání v %)



Pozn.: Údaje v grafu představují součet odpovědí „rozhodně důvěřuji“ a „spíše důvěřuji“, respektive „spíše nedůvěřuji“ a „rozhodně nedůvěřuji“ vyjádřené v procentech.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost, 09/2020

Jedním z faktorů ovlivňujících pokles důvěry a nárůst nedůvěry mohla být dle Hanzlové (2020) většinovou českou veřejností neoblíbená uprchlická krize, na jejímž řešení se některé neziskové organizace podílely. Z dat z konce roku 2019 vyplývá, že se situace v oblasti důvěry a nedůvěry stabilizovala. Data také dokazují, že „[d]ůvěra k neziskovým organizacím je větší u žen (44 %, muži 32 %), dotázaných s dobrou životní úrovní a lidí řadících se na škále politické orientace k pravici. Neziskovým organizacím také více důvěřují lidé ve věkových kategoriích 20 až 29 let a 45 až 59 let a dotázaní s vysokoškolským vzděláním.“ (Hanzlová, 2020, str. 7)

Dle Sedláčkové (2002) výzkumy ukazují, že zásadní vliv na důvěryhodnost institucí veřejného života má jejich pověst a výkon. Z výzkumů lze také vyvodit, že existují určité

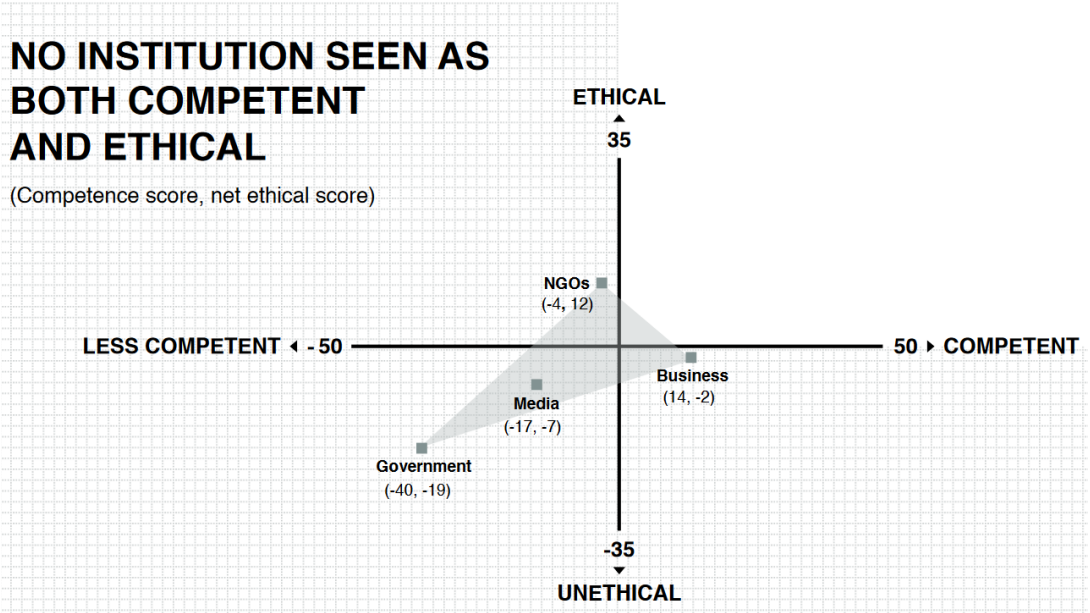
podskupiny populace, které se vyznačují vyšší důvěrou v instituce. Těmi jsou „lidé s vyšším vzděláním a také lidé s lepší životní úrovní. Za zajímavé lze považovat, že na ochotu důvěřovat nemá ani tolik vliv výše příjmu či bohatství rodiny, jako spíše subjektivní vnímání ekonomické zajištěnosti a pocit spokojenosti se stávajícím životním standardem“ (Sedláčková, 2002, str. 2). Dle Čermáka a Stachové (2010) nepřicházejí zjištění vyplývající z výzkumu důvěry vždy se stejnými výsledky. Můžeme narazit i na data nasvědčující tomu, že pohlaví a vzdělání nehraje v institucionální důvěře roli. Pokud propojíme výsledky výzkumů týkajících se institucionální důvěry s kulturalistickou a institucionální teorií,[5] zjistíme, že „na českých datech nelze zcela vyloučit ani kulturní, ani institucionální koncept důvěry v instituce.“ (Čermák & Stachová, 2010, str. 687)

V souvislosti s ne zcela pozitivními výsledky výzkumů důvěry v neziskové organizace je dobré zmínit, že v České republice vznikla pod „Asociací veřejně prospěšných organizací ČR“ (AVPO ČR) *Značka spolehlivosti* (2020), díky níž se organizace stane důvěryhodnějším partnerem pro donory a dodavatele. Nositelem *Značky spolehlivosti* je dle Značka Spolehlivosti (2020) v současné době v ČR 22 organizací (například „Debra ČR“, „IQ Roma servis“, „Aliance žen s rakovinou prsou“ ad.). Dle Značky spolehlivosti (2020) získávají její držitelé díky svému transparentnímu hospodaření vyšší důvěru dárců a prostředky ze soukromých zdrojů se rok od roku zvyšují.

Ve světě existuje velké množství výzkumů soustředících se na důvěru. Edelman Trust Barometr (2020) je celosvětový výzkum zabývající v obecné perspektivě důvěrou ve společenské instituce. Z výsledků Edelman Trust Barometru z roku 2020 vyplývá, že ani jedna ze zkoumaných společenských institucí (government, business, NGOs and media) není důvěryhodná. Můžeme polemizovat nad tím, pokud by se hodnotily konkrétní organizace, zda by byl výsledek jiný, každopádně společenské instituce stojí před krokem přijmout účinný způsob budování důvěry – vyváženost kompetencí a etické chování. Na grafu č. 3 lze vidět, že ani jedna společenská instituce není zároveň považována za etickou a kompetentní. Neziskové organizace (NGOs) jako jediná instituce splňují podmínku etičnosti, ale ve sféře kompetentnosti jsou považovány spíše za méně kompetentní.

[5] Jak již bylo zmíněno: Dle Čermáka a Stachové (2010) kulturalistická teorie spojuje institucionální důvěru s extenzí interpersonální důvěry. Naopak institucionální teorie upřednostňují endogenní pohled, který spočívá v hodnocení výkonu institucí. Tato teorie je více spojena s racionalitou, a naopak se odklání od vlivu kultury, rodiny, kamarádů atd.

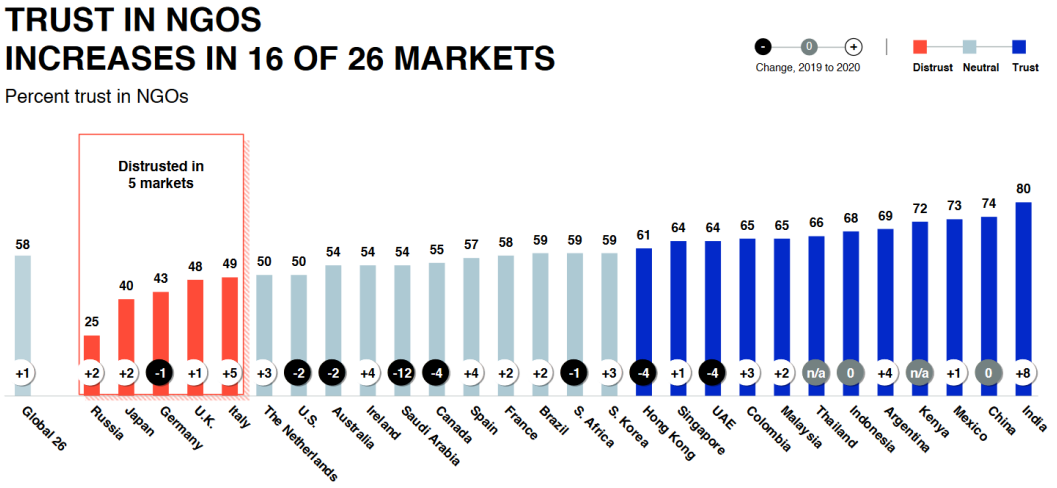
Graf č. 3 – Etika a kompetentnost institucí



Zdroj: 2020 Edelman Trust Baromete

Graf číslo 4 přichází s informací, že důvěra v neziskové organizace stoupla oproti minulému roku v 16 z 26 zemí. Souhrnná míra důvěry v NGOs je 58 %. Mezi země vyznačující se nedůvěrou (méně než 50 %) patří Rusko, Japonsko, Německo, Velká Británie a Itálie. Země s neutrální důvěrou v NGOs (pod 60 %) jsou USA, Austrálie a několik evropských států. K státům důvěřujícím neziskovým organizacím (nad 60 %) řadíme hlavně asijské státy a Latinskou Ameriku (státem s nejvyšší důvěrou v NGOs je s 80 % Indie).

Graf č. 4 – Důvěra v NGOs napříč světem



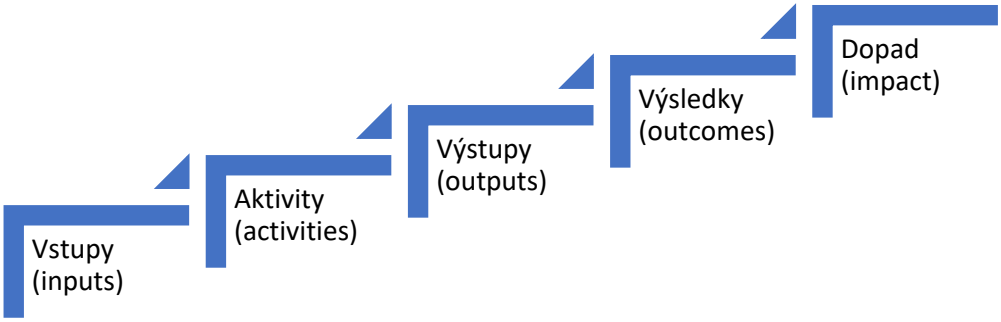
Zdroj: 2020 Edelman Trust Barometer

2 Metoda sledování společenského dopadu

Metoda sledování společenského dopadu je ústředním tématem této diplomové práce, proto budou v této kapitole vysvětleny základní principy sledování dopadu, mezi které patří logický rámec, evidence-based přístup, evaluace, teorie změny a systémové myšlení. Součástí kapitoly je také rešerše dostupných zdrojů, zahraniční zkušenost se sledováním dopadu a představení „Impact Academy“.

2.1 Co je to metoda sledování dopadu?

Graf č. 5 – Řetězec dopadu



Zdroj: Autorka dle (Epstein a Yuthas, 2014, str. 122)

Hned na úvod je nutné zmínit jazykové nesrovnalosti spojené s metodou sledování společenského dopadu. V angličtině je nejčastěji používaným pojmem *Social Impact Measurement*, ale můžeme narazit i na pojem *Social Impact Assessment*. V případě doslovného překladu bychom se zřejmě v prvním případě uchýlili k *Měření společenského dopadu*, v druhém případě by náš překlad pravděpodobně směřoval k *Hodnocení společenského dopadu*. Proč tedy v názvu této práce nalezneme formulaci *Sledování společenského dopadu*? Vysvětlení je jednoduché, v českém prostředí je výraz sledování dopadu nejčastěji používaným pojmem zahrnujícím v sobě jak měření, tak hodnocení dopadu.

Pojďme si pro začátek pomocí logického modelu (někdy nazývaného řetězec dopadu) sjednotit terminologii a vysvětlit, co znamená společenský dopad a co mu předchází. Logický model je dle Epsteina a Yuthase (2014) logická posloupnost činností a událostí směřující k dosažení požadovaného dopadu. Dle Conrada, Randolpha, Kirbyho a Bebouta (1999) je s logickým modelem spojován rok 1970 a osoba Josepha Wholeyho, který paradoxně spíše, než logický model používal označení programový plán. Ve své podstatě se ale jedná o grafické znázornění, které popisuje základní komponenty, očekávané úspěchy programu a vyjadřuje logický vztah mezi těmito složkami. Existuje více způsobů pojetí logického modelu, ale vždy se jedná o nástroj ulehčující plánování a evaluaci programu nebo projektu.

Na grafu č. 6 můžeme vidět posloupnost jednotlivých kroků vedoucí k dosažení kýženého dopadu. Na prvním pomyslném schodu vedoucím k dopadu jsou vstupy (anglicky inputs), jimiž jsou myšleny finanční, lidské, kulturní a materiální zdroje nutné pro realizaci projektu. Zkráceně řečeno vstupy jsou to, co do projektu investujeme hned v jeho počátku.

Dalším krokem jsou dle Epsteina a Yuthase (2014) aktivity, které jsou nutným mezistupněm mezi vstupy a výstupy. Pokud splníme tento nezbytný krok, můžeme se posunout o stupínek výš do oblasti výstupů (outputs). Do výstupů projektu se dle Social Impact Navigator (2017) řadí produkty a služby vyrobené projektem samotným a lze je rozdělit do tří úrovní. První úroveň obsahuje projektem vyprodukované produkty (služby, workshopy, programy atd), druhý level představuje využití těchto výstupů cílovými skupinami a na třetí úrovni se nachází spokojenost participujících lidí s výstupy. Na všech třech úrovních se pohybujeme v oblasti toho, co projekt dělá, nabízí a na koho cílí.

Dalším schodem se dostáváme již do oblasti výsledků (outcomes), kterých chce projekt dosáhnout v oblasti cílové skupiny, na kterou projekt míří. Sice se již nacházíme pouze jeden stupeň před dosažením dopadu, ale je pro nás důležité, aby nejdřív cílová skupina na základě povahy svého problému a výstupů vyplývajících z řetězce dopadu změnila svůj postoj a rozvinula své dovednosti. V případě existence znalosti dojde v dalším kroku ke změně v činnostech cílové skupiny. Posledním krůčkem před dopadem je změna životních podmínek cílové skupiny uskutečňující se na základě existence znalostí, dovedností a změny činností.

Celý tento proces směřuje ke společenskému dopadu (impact), který je pomyslným výsledkem na celospolečenské úrovni přispívajícím ke změnám na sociální a ekonomické úrovni. Dosažení tak velké změny je ovšem v praxi často nemožné, z toho důvodu se dopady

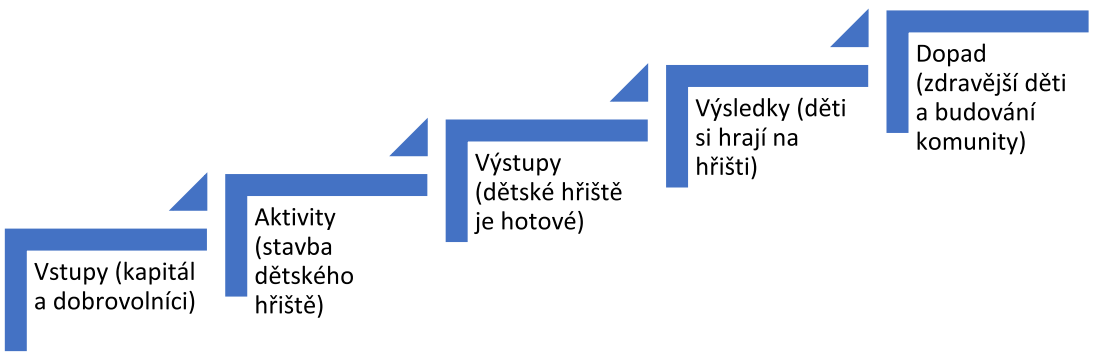
projektu spolu s činnostmi organizace mnohdy zaměřují na změnu určitého regionu nebo populace.

Dle Social Impact Navigator (2017) při plánování projektu zaměřeného na dopad, nepostupujeme schod za schodem směrem vzhůru, ale naopak nejdříve určíme dopad, od kterého potom vyvozujeme výsledky vedoucí k jeho dosažení a následně identifikujeme výstupy spjaté taktéž přímo s dopadem. Tato obrácená logika nám zaručí, že všechny výsledky a výstupy projektu či celé organizace budou neodmyslitelně spjaté s dopadem.

Důvodem grafického zobrazení grafu č. 6, ve kterém jednotlivé schody směřují k dopadu i přesto, že při plánování projektu se nejprve stanovuje dopad projektu, je dle Epsteina a Yuthase (2014) logická posloupnost spočívající ve vazbě *pokud….pak.* Pokud má program vstupy, pak může provádět plánované činnosti. Pokud jsou činnosti provedeny, pak budou dodány zamýšlené výstupy. Pokud program poskytuje výstupy, pak bude výsledkem to, že participanti budou mít prospěch. Pokud bude dosaženo zamýšleného výsledku, pak bude možno dosáhnout dopadu.

Je důležité tuto logickou posloupnost pochopit, proto si uvedeme konkrétní řetězec dopadu organizace KaBOOM!. Dle Epsteina a Yuthase (2014) je tato organizace orientovaná na stavění dětských hřišť v místech, kde neexistují bezpečná místa na hraní. Na grafu č. 7 můžeme vidět, že vstupem projektu KaBOOM! Je počáteční kapitál a dobrovolníci, kteří hřiště budou stavět. Aktivitou potřebnou k dosažení výstupu je stavba dětského hřiště. Pakliže již máme výstup projektu (hřiště stojí), přicházejí výsledky v podobě toho, že si děti na hřišti hrají. Dopadem celého projektu je systémová změna v podobě zdravějších dětí a posílení komunitních vztahů mezi rodiči doprovázejícími své děti na dětské hřiště.

Graf č. 6 – Řetězec dopadu s příklady



Zdroj: Autorka dle (Epstein a Yuthas, 2014, str.124)

2.2 Stavební kameny metody sledování dopadu

Z výše zmíněného přiblížení sledování společenského dopadu vyplývá podstata několika oblastí, ze kterých se sledování dopadu skládá. Podívejme se nyní na to, jakou roli v metodě sledování dopadu hraje evidence-based přístup, evaluace, systémové myšlení a teorie změny.

2.2.1 Evidence-based přístup

Na evidenci založený přístup vychází dle Browna (2016) z medicíny založené na důkazech (evidence – based medicine). Průkopníkem tohoto druhu medicíny je David Sackett, který ve svém textu: *Evidence-based medicine: What it is and what it isn't.* z roku (1996) tvrdí, že medicína založená na důkazech využívá svědomité, explicitní a uvážlivé použití současných nejlepších důkazů pro rozhodování o péči o jednotlivé pacienty. Dle Browna (2016) je praxe založená na důkazech mnohostranným úsilím zahrnujícím tři složky – externí vědecké důkazy, zkušenosti odborníka a hodnoty klienta nebo rodiny. Nejlepší rozhodnutí nastanou, když vezmeme v úvahu všechny tři zdroje.

Evidence-based přístup nám tedy pomáhá se při rozhodování opřít o fakta a získat pohled z více stran. Na Grafu č. 7 můžeme vidět cyklické pojetí evidence-based přístupu, které začíná formulací otázky a pokračuje určením a vyhodnocením důkazů. Vše pak vyústí v implementaci zjištění a vyhodnocení výsledků. V souvislosti s metodou sledování dopadu se evidence-based přístup pojí převážně s evidencí výzkumu. Dle Breckona (2020) evidence z výzkumu zahrnuje evidenci z již publikovaných výzkumných článků nebo interní evaluace. Dle Bazalgettea (2020) existuje více typů evidence, jež jdou od kvalitativní analýzy, přes všemožné druhy evaluace až po sekundární a meta analýzy. Dle Breckona (2020) je tedy výzkum jedním typem evidence, který se oproti evaluaci soustředí na teorii, popis, dlouhodobou perspektivu a disciplínu. Výzkumníkem je vždy externí osoba, kdežto u evaluace je to přesně naopak.

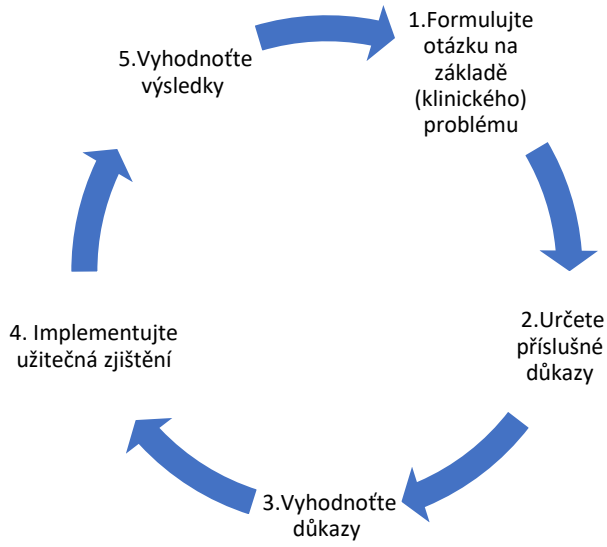
Jak tedy vybrat správný typ evidence? Dle Breckona (2020) nejsou všechny druhy evidence rovnocenné. Rozdílnými parametry je relevantnost, validita, reliabilita, orientace na dopad atd. V rozhodování nad zvolenou metodou je důležité se vyhnout podřízení metodě, a naopak si po celou dobu uvědomovat potřeby zkoumané skupiny či jevu.

Pokud se rozhodneme pro interní evaluaci a budeme chtít být úspěšní, je dle Evidence for Success (2015*)* nutné identifikovat, jaká data potřebujeme a co bude našimi indikátory. Ve chvíli, kdy budeme mít plán, snadněji pochopíme a budeme moci demonstrovat, zda dosahujeme požadovaných výstupů.

V případě, že budeme pracovat s již publikovanými články, je dle Breckona (2020) nutné za každých okolností dbát na jejich relevanci a odbornost. V nejlepším případě lze pracovat s vědeckými databázemi, ale zdrojem evidence mohou být také důvěryhodné on-line zdroje jako například Google Scholar.

K čemu nám tedy evidence slouží? Dle Breckona (2020) nám evidence vytváří prostor pro škálu možností a argumentů, pomáhá nám při inovacích a zavádění služeb a produktů, dále zlepšuje vztah mezi službou a potřebami zákazníků a v neposlední řadě dochází k zvyšování efektivnosti ve sféře tvorby kampaní a komunikace programů.

Graf č. 7 – Cyklus evidence-based přístupu



Zdroj: Autorka dle (Brown, 2016, str.7)

2.2.2 Evaluace

Jednou možností, jak využívat evidence-based přístup je evaluace. Co to evaluace vlastně znamená? Dle Pattona (2008) je evaluace aplikované dotazování za účelem sběru a syntetické evidence, které je dovršeno závěry spojenými s hodnotami, podstatou, hodnotou, signifikancí, kvalitou programu, produktem, strategií, účelem, nebo plánem. Závěry zahrnuté v evaluaci se skládají z aspektu empirického (zaměřujeme se na nějaký jev,

či případ) i normativního (vytváříme si úsudek o hodnotě něčeho). Programová, či projektová evaluace bývá spojována s otázkami:

- Jak efektivní program je?
- Do jaké míry byl program implementován tak, jak bylo zamýšleno?
- Bylo dosaženo programových cílů?
- Jakých výstupů a výsledků program docílil?
- Jaké potřeby účastníků byly splněny?
- Jaké jsou slabé a silné stránky programu a jak je lze vylepšit?
- Co fungovalo a co ne?
- Co jsme se v tomto programu naučili a může být užitečné pro příští program?
- Do jaké míry přínos programu poskytuje ospravedlnění nákladů na program?

Obecně řečeno evaluace dle Pattona (2008) popisuje a hodnotí, čeho bylo dosaženo, co se stalo, když něčeho dosaženo nebylo, co bylo již implementováno a jakých výstupů a výsledků bylo dosaženo. Důležitou součástí evaluace jsou evaluační zprávy či reporty, které odpovídají na tři jednoduché evaluační otázky. První z nich zní: WHAT? a zaměřuje se na to, co vidíme a co nám říkají data. Druhou otázkou je: SO WHAT? a ptá se na to, jaký smysl můžeme datům přiřadit, co pro nás v tuhle chvíli data znamenají a co budou znamenat v budoucnosti. Poslední otázka zní NOW WHAT? a orientuje se na to, jaké jsou naše možnosti a zdroje, kdy a jak můžeme jednat, abychom optimalizovali příležitosti v tomto a příštím okamžiku.

Evaluace se dle Pattona (2008) pohybuje na hranici mezi vědou a akcí, věděním a konáním. Existuje několik typů evaluace, jež se diferencují podle účelu evaluace. Podle zaměření evaluace se pak liší evaluační otázky a metody. Jedním typem je vývojová evaluace soustředící se na inovace, jež jsou implementovány na základě dat získaných její aplikací. Dalším typem je formativní evaluace snažící se zlepšit design a průběh programu. Naopak sumarativní evaluace stanovuje hodnotu a budoucnost programu. V evaluaci akontability jde o to dokázat, že je správně a efektivně nakládáno se zdroji. Monitoringová evaluace se soustředí na průběh programu a jeho načasování a plynulost. Posledním typem je evaluace pro tvorbu znalostí, která má za cíl posílit všeobecné znalosti a z nich pak vyvodit obecné principy a pravidla.

Jakou pozici má evaluace ve vztahu ke sledování dopadu? Dle Sterna (2015) je cílem evaluace zaměřené na dopad prokázat, zda zamýšlené výsledky a dopad přímo či nepřímo vyplývají z aktivit programu. Dále se dopadová evaluace zaměřuje na to, zda efekt, který program způsobil, je pozitivní, či negativní, jací stakeholdeři jsou do procesu zapojeni a jak lze přínos programu posunout do dlouhodobější perspektivy. Na dopad orientovaná evaluace se také soustředí na demonstrování a zároveň měření účinku pomocí toho, že nezodpovídá pouze na otázku JAK, ale PROČ.

Dle Sterna (2015) existuje mnoho metod a designů, pomocí kterých lze evaluaci zapojit do sledování dopadu. Rozhodujícími faktory jsou velikost populace, rozdílnost sledovaných fenoménů, orientace na jednotlivé či souhrnné případy a další atributy konkrétního programu.

V závěru této podkapitoly si čtenář může klást otázku, zda není evaluace zaměřená na program náhodou to samé jako sledování dopadu. Dle Tsotsotsoe (2020) existují určité teoretické a praktické rozdíly mezi evaluací a sledováním dopadu. Klíčový rozdíl je v různých úrovních hodnocení, přísnosti použitého hodnocení a ve využívání stanovených kritérií oproti zaměření na využití. Proces sledování dopadu je v praxi relativně mnohem jednodušší a standardizovanější, což umožňuje lepší srovnatelnost a zacílení. To je v rozporu s technicky náročnějším a komplexnějším procesem evaluace programu, který zohledňuje kontextovou specifičnost a prohloubené učení. Přes tyto rozdíly jsou identifikovány některé společné rysy, které jsou údajně potenciálními hybnými silami pro spolupráci a společné učení mezi oběma fenomény.

2.2.3 Teorie změny

Než se podíváme blíže na teorii změny, je nutné si definovat, co teorie změny znamená. Tento postup je při představování něčeho nového zcela běžný a legitimní. V případě teorie změny je zde ale víc důvodů, proč je vymezení teorie změny nezbytné. Tím hlavním důvodem je, že není totiž jenom teorie změny, ale je i teorie změny. V českém jazyce to vypadá až komicky, ale použití anglických názvů vše vysvětlí. Teorie změny č. 1 (anglicky Theory of change) je dle Reinholze a Andrewse (2020) považovaná za specifickou součást projektu spojenou s jeho plánováním, evaluací a hodnocením. Naproti tomu teorie změny č. 2. (anglicky Change theory) se soustředí na teoretické a empirické znalosti týkající se obecně změn (mimo rámec projektu). Článek Reinholze a Andrewse (2020) se zabývá souvislostmi

a odlišnostmi mezi Theory of change a Change theory, my se nyní podíváme blíže na teorii změny č. 1, tedy Theory of Change.

Konkrétní osobou spojovanou s teorií změny je Carol Weiss (1972), která ve své knize tvrdí, že pro účinné hodnocení programů je nutné, aby hodnotitel rozuměl tomu, jak program funguje a věděl, jakého dopadu chce dosáhnout. Teorie změny pracuje s logickým modelem propojujícím cílový stav s kroky, které k němu vedou, a s aktivitami, jimiž je jednotlivých kroků dosahováno.

Dle Reinholze a Andrewse (2020) je hlavním rysem teorie změny vyjádření základních předpokladů o tom, jak ke změně dochází. Mezi tyto předpoklady patří samotná povaha kontextu toho, jak bude moderován proces změny, co je nezbytné a dostatečné pro dosažení dlouhodobého výsledku či dopadu a jaké propojení mezi předpoklady ke změně a dosažením dlouhodobého výsledku existují.

Dle Andersona (2006) může být teorie změny užitečným nástrojem pro vývoj řešení složitých sociálních problémů, a to pomocí toho, že vysvětluje, jak skupina časných a střednědobých cílů připravuje půdu pro dosahování dlouhodobých výsledků a dopadu. Konkrétně teorie změny formuluje předpoklady o procesu, kterým ke změně dojde, a specifikuje způsoby, jakými budou dosaženy a zdokumentovány všechny požadované výsledky související s dosažením požadované dlouhodobé změny.

Pokud se organizace rozhodne projít změnou dle logiky teorie změny, čeká ji dle Andersona (2006) několik úkolů. Tím prvním je identifikovat dopad a dlouhodobé výsledky, které by měly být co nejvíc specifické a měli by jim rozumět ideálně všichni členové týmu. Druhým úkolem je vypracovat cestu změny, což vyžaduje velké množství času, během kterého je nutné identifikovat a lineárně seřadit všechny předpoklady související s konečným výsledkem. Dalším krokem je operacionalizace výsledků zahrnující určení indikátorů měřících úspěšnost námi zvolené cesty. Po zvládnutí těchto kroků přichází na řadu definování aktivit a intervencí, jež zajistí dosažení plánovaných výsledků. Posledním krůčkem je kontrola definovaných předpokladů a diskuse nad chápáním dopadu a k němu směřující cesty.

Změna s sebou vždy přináší krok do neznáma, který nemusí být kladně přijímán. Dle Abercrombiea, Boswella a Rhomasooa (2018) nám pomáhá na cestě k využívání teorie změny směrem k systémové změně několik pravidel, jež nejsou ničím předepsaným a volajícím po striktním dodržování, ale naopak prostředkem k dosažení změny. Za prvé je

důležité pochopit kontext pomocí porozumění danému prostředí, stakeholderům a všem výzvám, které s sebou dané prostředí přináší. Dalším již známým pravidlem je, že proto aby člověk mohl něco změnit, musí nejdříve poznat a změnit sám sebe. V tomto kroku je žádoucí určit si své místo a poslání ve vztahu ke změně a zároveň porozumět tomu, jak danou problematiku chápu já a jak ji vnímají ostatní.

Dalším pomocníkem může být systematické uvažování a hledání vztahů, vazeb a závislostí mezi jednotlivými stakeholdery a ději. Celý proces nastavování změn je spojený s učením, přizpůsobováním se, a hlavně s uvědoměním, že změna je osobní záležitost, živená reflexí, dialogem a reálnou zkušeností.

2.2.4 Systémové myšlení

Pro evidence-based přístup i evaluaci je nezbytný strukturovaný přístup stojící na pevných základech systémového myšlení a přemýšlení. Dle Frnaka, Shakeda a Koral-Kordova (2016) bylo v oblasti definice systémového myšlení řečeno mnoho, ale ve své podstatě není nutné definici explicitně vyjadřovat, protože se používá v mnoha konotacích často a na velmi obecné úrovni. Jedním z nejvýznamnější autorů zabývajícím se systémovým myšlením je Senge (2007), který tvrdí, že všechny jednotlivosti jsou propojené určitými vzorci a neviditelnými strukturami, přičemž systémové myšlení nám pomáhá porozumět systémům a umožnit jejich efektivní změnu.

Systémové myšlení je dle Gharajedaghia (2011) postaveno na principech otevřenosti (vše souvisí se vším), účelnosti (porozumění tomu, proč se děje to, co se děje) kontra-intuitivity (pochopení, že akce určené k dosažení výsledků mohou vést k opačným výsledkům), multidimenzionality (přijetí plurality dimenzí) a v neposlední řadě předpokladu existence vlastností celku, které nemůže vlastnit jednotlivá součást celku, nelze ji analyzovat a ani nacházet korelace. Jedním z příkladů této vlastnosti celku je láska – „mohu milovat, ale žádná z mých částí milovat nemůže. Pokud mě rozdělíte, fenomén lásky se ztratí.“[6] (Gharajedaghi, 2011, str. 45)

Jakým způsobem je systémové myšlení součástí metody sledování dopadu? Pro začátek je důležité si uvědomit, že sledování společenského dopadu cílí na změnu

[6] Volný překlad dle originálu: *I can love, but none of my parts can love. If you take me apart, the phenomenon of love will be lost.*

v ekonomické a sociální sféře a už jen přízvisko „společenský“ dává metodě sledování společenského dopadu přesah od jednotlivostí k systémovým změnám. Neziskový sektor se často potýká se systémovými příčinami problémů, kterými jsou dle Abercrombiea, Boswella a Rhomasooa (2018) například bezdomovectví, užívání návykových látek, diskriminace menšin, nepropojenost jednotlivých složek systému atd. Na základě této reality se mnoho organizací snaží svými činnostmi přispívat k systémové změně společnosti. Jak to dělají? V nejlepším případě si na základě teorie změny strukturují rámec pro sledování dopadu, evidence-based přístupem sbírají data pro evaluaci a snaží se dosáhnout systémové změny. Díky systémovému myšlení dokážou na jejich konkrétní problém nahlížet v komplexní perspektivě.

Co tedy znamená orientace na dopad? Dle Pehalové a Komberec Novosadové (2019) je to přístup, s nímž plánujeme a realizujeme projekty či programy s vizí dosáhnout předem definovaného efektu projektu na společnost. „Dopad můžeme definovat jako dlouhodobý pozitivní či negativní, přímý či nepřímý efekt způsobený naší intervencí (programem, projektem atd.).“ (Pehalová a Komberec Novosadová, 2019, str. 8). Tento efekt je dle Pehalové a Komberec Novosadové (2019) závislý na míře našeho vlivu na plánovanou změnu. Hlavními výhodami projektové orientace na dopad je lepší stanovení toho, čeho má projekt dosáhnout, jednodušší sdílení vize v týmu, větší efektivita práce a spolupráce nejen v týmu, ale i mezi organizacemi.

2.3 Rešerše zdrojů aneb kde se nechat inspirovat

Ve sféře sledování dopadu neexistuje jednotná shoda na postupu, nástrojích a procesech. I když podstata metody sledování je vždy dodržena, přináší různé metodologické texty rozdílné přístupy. Z důvodu diferenciace jednotlivých dokumentů a snahy předejít převzetí metodologického textu z jednoho zdroje, tato podkapitola neobsahuje rozsáhlý popis všech fází metody sledování dopadu, ale představuje jednotlivé manuály a příručky, jež mohou organizacím pomoci metodu sledování dopadu pochopit a implementovat. Na všechny představené texty bude nahlíženo pomocí analytického přístupu a kritického myšlení. Reference jsou uvedeny v bibliografii.

Materiál, pomocí kterého se sama autorka seznámila s metodou sledování dopadu se jmenuje **Social Impact Navigator** a nese podtitul Praktický průvodce pro organizace cílící na lepší výsledky[7]. Jedná se o 140stránkový dokument z roku 2017 přinášející podrobný popis jednotlivých fází a praktické příklady. Z formálního hlediska je praktické a přehledné, že každá kapitola má svůj vlastní obsah, a proto se lze v textu lépe orientovat. Z obecného hlediska je text členěn do kapitol podle jednotlivých fází, jež doprovází mnoho infografik, obrázků a grafů.

Z obsahového hlediska jsou součástí každé kapitoly boxy s tipy, případovými studiemi, praktické nástroje a checklisty pro jednodušší implementaci. Nejméně zdařilou stránkou tohoto dokumentu je členění textů, tabulek a obrázků na stránce, která je povětšinou změtí a kombinací všech možných forem, stylů a barev. Tento manuál ale i přesto může být velmi přínosný pro ty, kteří se chtějí do metody sledování dopadu ponořit velmi hluboko a odhalit tak všechny její konkrétní zákoutí. Social Impact Navigator splňuje beze zbytku označení Navigator, protože nejen že určuje směr, má stanovený cíl, ale zároveň má prostudovaný terén tak, že je důvěryhodným partnerem, který nás může dovést, kam chceme.

Dalším vhodným zdrojem pro ponoření se do vod metody sledování dopadu je dílo Epsteina a Yuthase z roku 2014 s titulem **Measuring and Improving Social Impacts** a podtitulem Průvodce pro neziskové organizace, firmy a dopadové investory[8]. Tento dokument je se svými 240 stránkami ještě delší než ten předchozí a z formální stránky obsahuje spíše více textu a méně obrázků a grafů. Povaha tohoto průvodce je spíše knižní,

[7] Volný překlad: THE PRACTICAL GUIDE FOR ORGANIZATIONS TARGETING BETTER RESULTS

[8] Volný překlad: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors

což znamená, že dokument je dělen na kapitoly a podkapitoly bez většího množství tabulek a infografiky.

Obsahově přináší tento text ucelený vhled do problematiky metody sledování dopadu a to tím, že si klade 5 základních otázek, které jsou zároveň názvy kapitol tohoto dokumentu. Těmito otázkami jsou: Co investujeme? Jaký problém budeme řešit? Jaké kroky podnikneme? Jak budeme měřit úspěch? A jak můžeme zvýšit dopad?

Kromě odpovědí na tyto otázky přináší jednotlivé kapitoly vždy na konci akční agendu shrnující kroky, jež bychom v jednotlivé fázi měli podniknout. Průvodce Measuring and Improving Social Impacts ocení spíše ti, kteří hledají více odbornou četbu opírající se o velmi obsáhlou sbírku referencí skládající se s relevantních zdrojů.

Třetí a čtvrté doporučení je již z českého prostředí a je přímo z dílny „Impact Academy“. V prvním případě se jedná o 40stránkového průvodce z roku 2019 s názvem **Jak zvýšit dopad našich projektů** aneb Praktický průvodce pro žadatele a příjemce programu Active Citizens Fund. Autorky Pehalová a Komberec Novosadová tento text směřovaly sice přímo pro žadatele a příjemce podpory z programu Active Citizens Fund, ale povaha dokumentu je natolik obecná, že z ní mohou profitovat i ti, kteří žádají jiné subjekty stojící mimo tento program. Z pohledu formální stránky průvodce přináší zhruba stejné množství textu jako grafů, obrázků, tabulek atd. Z obsahového hlediska jsou pro tento zdroj charakteristické praktické poznatky, rady a konkrétní šablony pomáhající nejen pochopit, co znamená sledovat dopad, ale i přenést poznání do reality.

Druhým dokumentem je **Social Report Standard: Manuál pro zpracování zpráv s analýzou společenského dopadu (2014),** jež se již nesoustředí na metodu sledování dopadu jako takovou, ale orientuje se na komunikaci dopadu. Tento 32stránkový text organizace Ashoka je formálně velmi přehledný a využívá vizualitu a odrážkový způsob textu. Obsahově může tento manuál posloužit jako šablona pro dopadově laděnou výroční zprávu zahrnující zviditelnění hodnoty společenského přínosu, srozumitelné představení výsledků a úspěchů, porovnatelnost skrze sjednocení a systematickou terminologii a obecné zvýšení kvality výroční zprávy.

Dokumentů s dopadovou tematikou existuje velké množství a jistě jich bude v budoucnosti přibývat. Z toho důvodu není doporučeným postupem spoléhat pouze na tuto rešerši, ale spíše využít tato doporučení pro prvotní vhled do oblasti sledování dopadu.

2.4 Zahraniční zkušenost

Tato podkapitola má za cíl dokreslit teoretická východiska metody sledování dopadu zahraničními zkušenostmi.

Dle Arvidsona a Lyona (2014) se neziskové organizace vyskytují pod rostoucím tlakem na demonstraci jejich sociálního dopadu. Ve Velké Británii jsou to externí poskytovatelé zdrojů, již požadují, aby organizace předložily důkazy o používání zdrojů a dosažených výsledcích. Tento tlak souvisí s novými zásadami sociální péče a nových vládních politik, které kladou větší důraz na výběr žadatelů a vyšší efektivitu programů. S dalšími impulsy přicházejí i donorové a tvůrci grantů snažící se prokázat skrze vybrané organizace svůj vlastní dopad.

V rámci studie Arvidsona a Lyona (2014) byly uskutečněny rozhovory se zástupci 32 organizací třetího sektoru[9] ve Velké Británii. Během sběru dat vzniklo 14 případových studií. Zjištění tohoto výzkumu vypovídají o nejistotě a znepokojení na straně organizací třetího sektoru, kterým chyběl čas na seznámení se s pojmem společenský dopad. Dříve tamní autority od organizací vyžadovaly konkrétní informace, ale nyní určují i jaké nástroje by organizace k získání informací měly použít. V této době již nestačí, aby organizace měla kvalitně stanovenou misi, ale potřebuje se také opírat o evidenci a tvrdá data. Dle citace z jedné případové studie tyto požadavky nutí neziskové organizace být víc byznysové, tedy používat způsob myšlení a manažerské postupy zavedené v podnikové neboli korporátní sféře.

Na druhou stranu studie ukazuje, že 11 ze 14 zástupců případových studií využilo data získaná pro reporty dárcům také k jiným účelům. Mezi tyto účely patří například získání pozornosti budoucích možných dárců a přísun darů od nových skupin (jednotlivci, filantropové). Zástupci organizací si také uvědomují, že s daty získávají i fakta a čísla, což je odlišuje od ostatních organizací. I když se většina organizací potýkala s prvotním odporem ke změně a k implementaci metody sledování dopadu do organizační struktury, nakonec tuto obměnu přijala, což zapříčinilo mimo jiné i změnu toho, co dělají a jak to dělají. Sledování dopadu se tak stalo nedílnou součástí organizačních činností.

Zvyšující se požadavky na sledování dopadu potvrzuje také celosvětový výzkum sociálních podniků autorů Maasa a Griecoa (2017), podle něhož velké množství

[9] Dle politologa Amitai Etzioni (1973) do třetího sektoru patří soukromé organizace poskytující služby ve veřejném zájmu a dotované státem, článek je už podle názvu orientovaný na „non-profit organisations“

významných dárců požaduje, aby jim byly poskytnuty důkazy o tom, kam přesně putují jejich finance, jak se organizace učí ze svých chyb a úspěchů a pomocí jakých způsobů je dosahováno stanovených dopadů.

Do výzkumu bylo zapojeno pomocí GEM [10] 3194 respondentů (povětšinou se jednalo přímo o vlastníky sociálních podniků) z více než 50 zemí oblastí Afriky, Asie, Evropy, Latinské Ameriky, Středního východu a Severní Ameriky.

Pro potřeby této diplomové práce činí tento výzkum relevantní skutečnost, že pracuje se závislou proměnou*: Měříte skutečně nebo plánujete měřit dopad těchto tří kategorií (ekonomická hodnota, sociální hodnota, environmentální hodnota)?* Nezávislými proměnnými je důležitost přisuzována společenským cílům, úroveň inovací v činnostech sociálních podniků a tržní orientace organizace.

Dle odpovědí na závislou proměnnou 33 % organizací dopad měří, 20 % ho plánuje měřit a 47 % dopad neměří, ani neplánuje měřit. Výsledky výzkumu ukazují, že neexistují velké rozdíly v jednotlivých kategoriích mezi těmi, kteří tvrdí, že měří dopad, a těmi, kteří dopad neměří. Významnou negativní korelaci lze nalézt u sociálních hodnot a cílů. Mezi uvedenými důvody, proč nebyl zjištěn významný pozitivní vliv mezi sociálními cíli a sledováním dopadu, je fakt, že sledování dopadu je relativně novým fenoménem, který potřebuje ještě svůj čas pro pochopení a integrování. Druhým možným důvodem je hřejivé uspokojení z vykonané práce, které je v oblasti neziskových organizací silnější než potřeba ověřování a dokazování. Naopak ekonomické cíle pozitivně významně souvisí s dopadem a mají vliv na sledování dopadu. U cílů v oblasti životního prostředí nebyly nalezeny žádné významné výsledky.

Překvapivým výsledkem je, že tržní orientace nehraje žádnou roli v tom, zda organizace sleduje, nebo nesleduje dopad. Na druhou stranu ale platí, že čím urputněji organizace tvrdí, že jsou inovativní ve svých produktech, službách nebo ve způsobech, kterými vyrábějí, dodávají, propagují, tím častěji a ve větší míře měří svůj dopad. To potvrzuje myšlenku, že sledování dopadu pomáhá organizacím pochopit účinnost své inovativnosti a umožňuje jim neustále zlepšovat výsledky, aby dosáhly svého poslání a díky podložení daty věděly, že poslání opravdu dosahují.

[10] Global Entrepreneurship Monitor

2.5 Představení Impact Academy

S metodou sledování dopadu se v České republice pojí iniciativa „Impact Academy“, která dle „Impact Academy“ (2019) nabízí workshopy, konzultace a provedení procesem tvorby impact strategie. „Impact Academy“ (2019) pomáhá organizacím občanského sektoru,[11] které chtějí zvýšit svůj dopad. Ve středu zájmu „Impact Academy“ stojí systémové myšlení, využití evidence dat, evaluace pro strategické učení, otevřená spolupráce a kolektivní dopad. Mezi další principy „Impact Academy“ patří odvaha ke změnám, badatelský přístup, reflexe a učení.

Za vznikem „Impact Academy“ stojí dle „Impact Academy“ (2019) Ashoka ČR. Mezi první aktivity „Impact Academy“ můžeme řadit soutěž Sleduj dopad a projekt „Ukaž změnu“. Dle „Ukaž změnu“ (2020) byla cena Sleduj dopad udílená dva roky po sobě, v roce 2017 a 2018. Hlavním kritériem hodnocení byly výroční zprávy a zaměření organizací na společenské problémy a pozitivní změnu. První rok se stala vítězem organizace *EDUin* a v roce 2018 se na první příčce umístila organizace *Pražské matky*, která stejně jako dalších osm organizací prošla projektem „Ukaž změnu“. Dle „Ukaž změnu“ (2020) se jednalo o půlroční program, který poskytoval několik modulů, jimiž se zkušení lektoři snažili organizacím přiblížit systém sledování dopadu.

Hlavní postavou „Impact Academy“ je Barbora Komberec Novosadová, která je dle „Impact Academy“ (2019) spoluzakladatelkou, ale i lektorkou workshopů „Impact Academy“. Díky její ochotě spolupracovat mi bylo umožněno oslovit účastníky programu *„Ukaž změnu“* a následně s nimi provést rozhovory.

[11] Dle „Impact Academy“ (2019) jsou v jejich zorném poli neziskové organizace, veřejná správa i firmy

3 Neziskový sektor v ČR

Tato kapitola si klade za cíl stručně uvést čtenáře do kontextu neziskového sektoru v České republice, jehož dynamický nárůst je spojen s polistopadovým obdobím od roku 1989. Záměrem této kapitoly není obšírně popsat historii neziskového sektoru, ale spíše připravit půdu pro představení neziskových organizací, které se účastnily akčního výzkumu. Tomu napomůže i datové dokreslení současné pozice neziskového sektoru v České republice.

3.1 Charakteristika neziskového sektoru v českém kontextu

Občanský, neziskový, třetí, dobrovolnický, nezávislý – to všechno jsou dle Skovajsy (2010) možné varianty pro označení stejného sociálního prostoru. Rozdíl je jen ve vyzdvižení určitého aspektu. Z jakého důvodu je v této práci používáno právě označení neziskový sektor? V tomto případě se nejedná o vědomé upřednostnění jednoho aspektu, ale spíše jde o logickou posloupnost, kdy výzkumy důvěry mluví o neziskových organizacích a program „Ukaž změnu“ cílil na neziskové organizace, komunikoval veřejně toto označení. Autorka této práce využila zkušeností neziskových organizací z programu „Ukaž změnu“ a přijala označení neziskový sektor za adekvátní pro potřeby a zaměření této diplomové práce.

Za pojící prvek práce můžeme považovat provázanost vztahu důvěry a neziskového sektoru s demokracií. Jak v případě institucionální důvěry, tak neziskového sektoru hraje demokracie zásadní roli. Dalo by se říct, že důvěra a neziskový sektor jsou neslučitelně spjaty s demokratickým politickým zřízením, a dokonce se nabízí i otázka, zda by bylo důvěry a neziskového sektoru nebýt demokracie.

Dle Angelovské, Friče a Goulliho (2009) se rozvoj neziskového sektoru v ČR pojí s rozvojem demokracie. „[V] postkomunistických společnostech střední a východní Evropy je neziskovému sektoru připisována významná role při demokratizaci poměrů a budování občanské společnosti.“ (Angelovská, Frič a Goulli, 2009, str. 9). Co ale neziskový sektor znamená? Dle Skovajsy (2010) lze najít mnoho definic napříč různými zeměmi a sférami (právní, ekonomická, funkcionální atd.). Za nejvíce univerzální definici můžeme považovat strukturálně – operacionální definici autorů Salamona a Anheiera (1997), jež vychází z mezinárodní analýzy a soustředí se na realistické vyobrazení organizace. Dle Salamona

a Anheiera (1997) můžeme definovat pět znaků, jež jsou pro neziskové organizace příznačné.

Prvním znakem je dle Salamona a Anheiera (1997) **organizovanost** projevující se tak, že nezisková organizace je institucionalizovaná do té míry, že je zřízená jako právnická osoba nebo má neměnnou organizační strukturu. Druhým znakem je **soukromý charakter a nezávislost na státu** spočívající v jistém odstupu od soukromé a státní sféry, se kterou jsou neziskové organizace pojeny prostředky putujícími od státu směrem k neziskovým organizacím. **Zásada nerozdělování zisku** je dalším znakem zavazujícím se k tomu, že zisk je používán pro naplňování poslání organizace a není rozdělován například mezi zakladatele organizace. Dalším znakem je **samosprávnost** zaručující to, že organizace není řízena jinou organizací, ale naopak je schopná spravovat své záležitosti sama. Posledním znakem je **dobrovolnost** znamenající více věcí. Jednak neziskové organizace často navazují vztah s dobrovolníky a jednak také využívají podpory v podobě dobrovolných darů.

Když už víme, jaké znaky mají organizace neziskového sektoru vykazovat, pojďme se podívat na to, jaké typy neziskových organizací existují. Říkáme neziskový sektor, ale dle Pospíšilové a Šťovíčkové (2019) se nejedná o homogenní celek. Jednou z možných typologií je dle Skovajsy (2010) rozdělení do více skupin podle typu činnosti na servisní, zájmové a advokační. Ve zkratce řečeno, servisní poskytují nejrůznější služby, zájmové se soustředí na trávení volného času a seberealizaci a advokační neziskové organizace si kladou za cíl hájit práva a zájmy. Dalším možným měřítkem neziskových organizací je posuzování z hlediska členství. Členské organizace disponují členy, kdežto nečlenské organizace mají pracovníky, přičemž však neplatí, že by členské organizace nemohly mít zaměstnance.

Typologie neziskových organizací jde ruku v ruce s právním uzpůsobením dané organizace. Nabízí se tedy otázka – Jaké právní formy neziskových organizací máme v České republice nyní? V roce 2014 nabyl účinnosti nový Občanský zákoník, s čímž se pojilo mnoho změn. Těmi nejzásadnějšími je dle Tomaščákové (2014) zrušení zákona o obecně prospěšných společnostech, jež si mohly ponechat právní formu, nebo se transformovat v ústavy, nadace, nadační fondy nebo ve spolky. Další změnou je automatická transformace občanských sdružení na spolky (v případě nevyhovujících podmínek možnost transformace na ústav) a vznik nové právní formy – ústavu. Dle serveru Neziskovky.cz (2015) existují v ČR nyní tyto právní formy neziskových organizací:

- Spolky a pobočné spolky
- Nadace a nadační fondy

- Účelová zařízení církví
- Obecně prospěšné společnosti
- Ústavy
- Školské právnické osoby

Význam neziskových organizací je dle Angelovské, Friče a Goulliho (2009) v liberálních společnostech s tržním hospodářstvím stále větší, což se prokazuje na stoupající míře podpory neziskového sektoru. Dle Salamona (1999) mluvíme o pěti funkcích neziskových organizací. První z nich je servisní funkce, kdy nezisková organizace poskytuje služby, které nejsou v dostatečné míře dodávány privátním, ani veřejným sektorem. Druhou funkcí je inovační funkce, jež je spojená s nutnou reakcí neziskového sektoru na trendy a nové výzvy. S tím se pojí i třetí funkce, která v sobě obsahuje důraz na sociální změnu a ochranu práv. Neziskové organizace tak mohou participovat na prosazování změn na úrovni celé společnosti. Funkcí každé neziskové organizace je prosazovat rozvoj té oblasti, které se věnují. Expresivní a školící funkce je předposlední funkcí spočívající v sebevyjádření napříč všemi oblastmi. Poslední funkce je spojená s již zmíněnou demokracií a komunitou, která může být spatřována v nejedné činnosti, povaze či organizační kultuře neziskové organizace. Konkrétně to můžeme vidět na příkladu sounáležitosti komunity, zvýšenému zájmu o solidaritu, ale i v budování sociálního kapitálu.

Neziskové organizace plní dle Angelovské, Friče a Goulliho (2009) stejně jako média funkci pomyslné „kontroly“ [12]státní správy, čímž mohou mít vliv na veřejnou sféru. Jejich neméně důležitou funkcí je vytváření reciprocity a důvěry.

Neziskové organizace jsou financovány vícezdrojově. Dle Goulliho a Friče (2001) můžeme peněžní příjmy neziskových organizací rozdělit na příjmy z veřejných rozpočtů a fondů (granty a dotace), příjmy ze soukromého sektoru (příjmy od firemních nadací, sponzorské a individuální dary), příjmy z příspěvků a činností neziskových organizací.

3.2 Neziskový sektor ČR v datech

Neziskový sektor ČR není zanedbatelným odvětvím České republiky, přesto je velmi obtížné najít aktuální data týkající se tohoto sektoru. Dle Mrázka (2016) není snadné dohledat ani data týkající se počtu neziskových organizací. V kapitole *(Ne)důvěra v datech*

[12] Anglicky „watch dog“

sice neziskové organizace figurovaly, ale pozornost byla upřená na důvěru. Hlavním cílem této podkapitoly je pomocí relevantních ukazatelů dokreslit výše představený neziskový sektor ČR.

Ještě, než se pustíme do kresby neziskového sektoru, je nutné definovat označení neziskového sektoru, se kterými pracují jednotlivé instituce poskytující data o neziskovém sektoru. „Pojmy jako „nestátní“ a „neziskový“ označují dle Pospíšilové a Šťovíčkové Jantulové (2019) dva podstatné definiční rysy občanského sektoru. „Nestátní“ znamená, že není ustanovený ani přímo řízený státem, ale vychází z dobrovolné angažovanosti občanů. A „neziskový“ znamená, že aktivity a organizace nevznikají primárně za účelem zisku, ale jsou vedeny jinými prioritami – potřebou vyjádřit určité hodnoty a zájmy nebo potřebou pomáhat.“ (Pospíšilová & Šťovíčková Jantulová, 2019, str.19-21). ČSÚ pracuje s pojmy netržní a tržní neziskové organizace, kde do netržních řadí organizace poskytující službu domácnostem. Tržní neziskové organizace se naopak orientují na služby podnikatelským subjektům, jež je založily a jimiž jsou financovány formou členských příspěvků.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů týkajících se neziskových organizací je jejich celkový počet. Dle Grafu č. 8 můžeme sledovat vzrůstající tendenci nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) pohybující se mezi 90 000 (v roce 2005) a 135 000 (2020) NNO v ČR. Velmi zajímavým ukazatelem je i počet nově vzniklých a zaniklých NNO, který můžeme vidět na grafu č. 9. V roce 1989 nově vzniklo pouhých 65 NNO, o tři roky později v roce 1992 byl naopak zaznamenán nejvyšší počet nově vzniklých NNO, a to 7609. Údaje o zaniklých NNO jsou dostupné a dohledatelné pouze od roku 2015, nicméně můžeme sledovat vzrůstající tendenci zaniklých NNO, kterých bylo v roce 2019 1772 (oproti 3600 nově vzniklých).

Graf č. 8 – Počet nestátních neziskových organizací

Zdroj: Autorka dle Neziskovky.cz (2020)

Graf č. 9 Počet vzniklých a zaniklých NNO

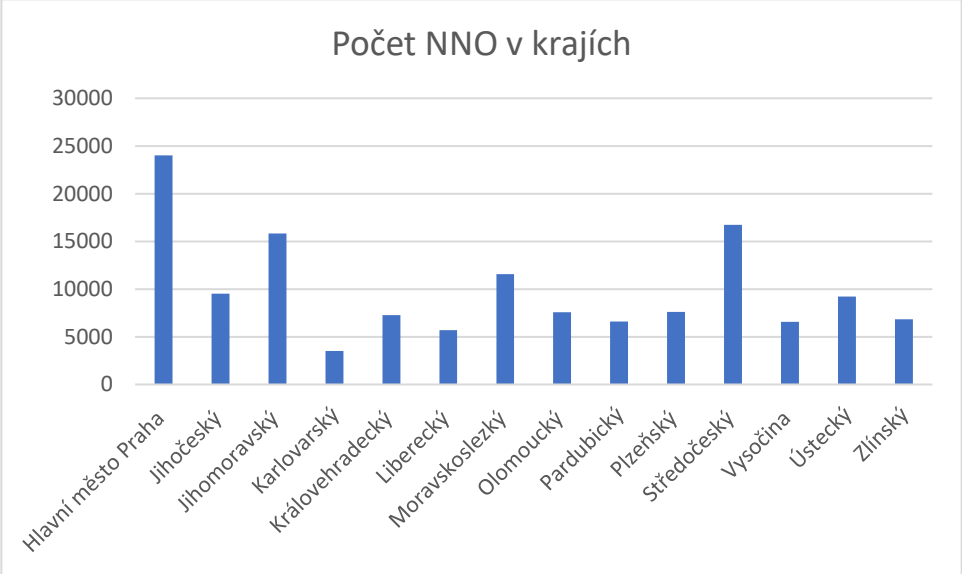
Zdroj: Autorka dle Mapa neziskového sektoru (2020)

Na grafu č. 10 můžeme vidět, že nejvyšší četnost NNO je v Hlavním městě Praha, Středočeském a Jihomoravském kraji, kdežto nejméně NNO mají v Karlovarském a Libereckém kraji. Dle *Interaktivní mapy neziskového sektoru* (2020) je podle přepočtu NNO na obyvatele na tom nejlépe hlavní město Praha s 55 obyvateli na jednu NNO a nejhůře Moravskoslezský kraj, kde na jednu NNO připadá skoro 104 obyvatel. Tento ukazatel

musíme brát ale s rezervou, protože registrace organizace v jednom kraji nevylučuje působení v celé ČR.

Na grafu č. 11 je uvedeno procentuální zastoupení NNO v březnu roku 2020. Z grafu vyplývá, že téměř tři čtvrtě všech NNO tvoří spolky, dalším výraznou složkou jsou pobočné spolky[13] a ostatní právní formy NNO se pohybují mezi 1-3 %.

Graf č.10 – Počet NNO v krajích



Zdroj: Autorka dle Mapa neziskového sektoru (2020)

[13] Dle eprava (2013) se primárně jedná o nástroj pro vnitřní stratifikaci organizace (samostatná organizace, ale specifické úkoly pro mateřskou organizaci – např. provozují činnost pro určité území, oblast zájmu apod)

Graf č. 11 – Procentuální zastoupení nestátních neziskových organizací

Zdroj: Autorka dle Neziskovky.cz (2020)

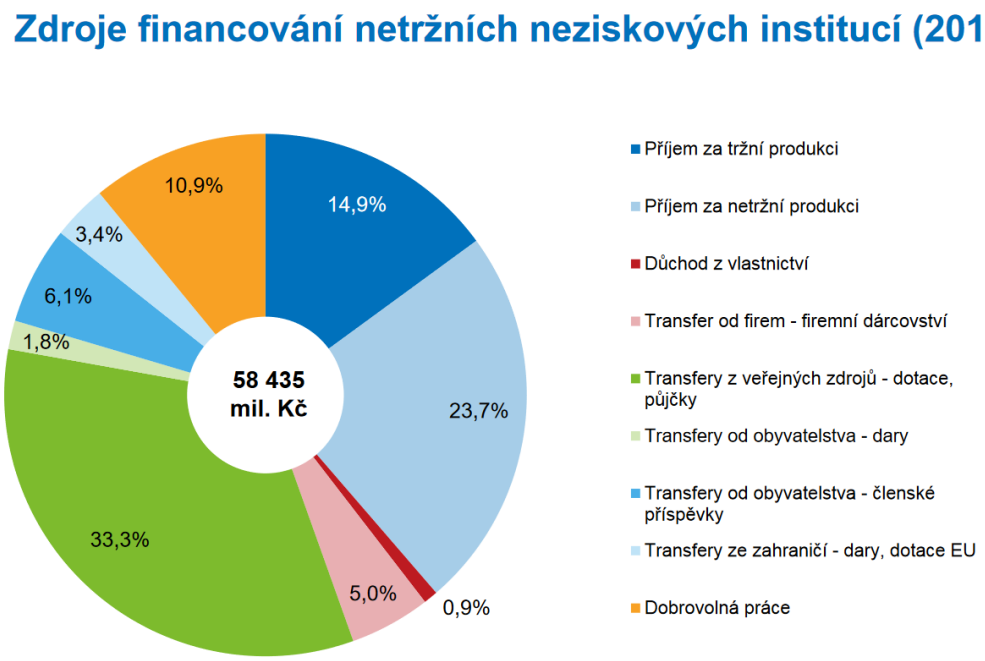
Přímo na neziskový sektor je v rámci Českého statistického ústavu (ČSÚ) zaměřen *Satelitní účet neziskových organizací*, který se dle ČSÚ (2020) soustředí na neziskové instituce sloužící domácnostem. Podle posledních dat z roku 2017 můžeme usuzovat, že počet zaměstnanců vyjádřený v přepočtených úvazcích v roce 2017 byl 105 292. Z toho se odvíjí podíl 2,01 % na celkové zaměstnanosti. Dalším důležitým ukazatelem z oblasti „nezisku" je počet dobrovolníků, který dle ČSÚ (2020) v roce 2017 činil 26 964.

Postupně se dostáváme od více aktuálních dat k méně aktuálním. Satelitní účet neziskových organizací poskytuje nejnovější data z roku 2017. Z grafu č. 12 vyplývá, že netržní neziskové organizace v roce 2016 získaly přes 58 miliard. Nejvýraznější část financí putovala do neziskového sektoru z transferu z veřejných zdrojů (dotace, půjčky) a tvořila cca 33 % z celkové částky. Dalším významným činitelem byly příjmy z tržní i netržní produkce, které dohromady činily skoro 40 %. Zajímavostí je, do jakých oblastí tyto finance putovaly. Dle Jakisové (2018) nejvíce peněz (dohromady přes 11 miliard) putovalo do tělovýchovy a sociálního sektoru.

Na závěr je nutné zmínit, že ačkoliv data o neziskovém sektoru jsou v ČR shromažďována, jejich objektivita je dle Prouzové (2015) ohrožována mnoha faktory.

Jedním z nich je například problémové a neucelené vymezení NNO, za další problém můžeme považovat obtížné zjišťování stavu aktivity neziskových organizací bez zaměstnanců.

Graf č. 12



Zdroj: ČSÚ (2018)

EMPIRICKÁ ČÁST

4 Metodologie

Nyní se posouváme od teoretických východisek k praktickým. Cílem této kapitoly je představit čtenáři metodologické zaměření této práce. Nejprve bude popsán výzkumný problém, jež je spojený s oblastí nízké důvěry v neziskové organizace v ČR. Pak bude věnována pozornost výzkumnému designu a volbě metod výzkumu a populace.

4.1 Výzkumný problém

Výzkumným problémem této diplomové práce je nízká důvěra veřejnosti v neziskové organizace, nedostatečná transparentnost a komunikace činností neziskových organizací. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, nejen Česká republika se vyznačuje nízkou důvěrou v neziskové organizace. Dle Mrázka (2016) je nedůvěra v neziskový sektor způsobená nízkým povědomím o činnostech a principech fungování neziskových organizací. Jedním z důvodů této nedostatečné transparentnosti je chybějící zakotvenost důležitosti evaluace, statistického sběru informací a následné práce s těmito údaji.

Z výše zmíněného lze usuzovat, že práce se statistikami, která je přítomná v ostatních sférách, ještě do neziskové oblasti zcela nepronikla. Dle Mrázka (2016) není neziskový sektor statistice nakloněn. Můžeme polemizovat nad tím, jestli je to dobře nebo špatně. Naproti sobě zde stojí časté individuální zaměření služeb, které poskytují neziskové organizace, jež se nemusí slučovat se statistickou filozofií. Také hodnoty jako nezávislost, svoboda nebo kreativita, které jsou v neziskovém prostředí velmi ceněné, se se statistikou zcela neztotožňují. Na druhou stranu zde ale máme registrované sociální služby s povinností vykazovat provedené výkony, dokládat péči a obstát před kontrolou veřejnosprávních orgánů.

V problematice nedostatečné transparentnosti neziskových organizací je nutné vzít v potaz, že neziskové organizace jsou často očerňovány z neodůvodněného čerpání dotací. V této oblasti koluje dle Mrázka (2016) českým ovzduším mnoho mýtů a polopravd, které jsou způsobené nedostatečným statistickým zázemím ze strany státu (neexistence uceleného zdroje dat o neziskových organizací), ale také aktivitami a cíli samotných neziskových organizací, které nejsou komunikovány dostatečně jasně. Datová mezera v oblasti

financování neziskových organizací se také týká soukromého dárcovství, jež není v českém prostředí vůbec zmapované.

Jelikož vybudování databází a registrů orientovaných na neziskový sektor je běh na dlouhou trať, jehož se účastní převážně státní složky, je nejlepším možným řešením podpořit nutnost přítomnosti statistiky v neziskovém sektoru zespoda, od samotných neziskových organizací. Této myšlence pomáhají některé nadace, které nutnost shromažďování statistických údajů vyžadují od aktérů jimi podpořených projektů.

Jak se tedy vypořádat s nízkou důvěrou v neziskové organizace a nezakotveným statistickým přístupem v neziskovém sektoru? Pokud čtenář četl tuto diplomovou práci od začátku, tak ho zřejmě nepřekvapí, že autorkou navrhovaným prostředkem ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací je zavedení metody sledování dopadu. Dle Mrázka (2016) by se neziskový sektor měl snažit budovat vlastní institucionální a odborné zázemí, jehož výsledkem by bylo získávání a prezentování odborných dat.

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cíle:

1. Přispět k dosavadním východiskům oblasti metody sledování dopadu se zaměřením na proces implementace metody sledování dopadu
2. Poukázat na možný vztah mezi metodou sledování dopadu a faktorem důvěryhodnosti
3. Na základě teoretických východisek a získaných dat vytvořit manuál o metodě sledování dopadu s dílčím cílem zvýšit povědomí o metodě sledování dopadu

Výzkumné otázky

1. *Jaké změny s sebou přináší implementace metody sledování dopadu do organizační struktury? (cíl 1)*
2. *Má implementace vliv na důvěryhodnost neziskové organizace? (cíl 2)*

4.3 Výzkumný design

Výzkumným designem této diplomové práce je kvalitativní výzkum. Důvodem jeho volby je zaměření této diplomové práce, jež si klade za cíl vytvořit manuál přispívající ke sdílení zkušeností s implementací metody sledování dopadu, jehož přínos by mohl sahat až k zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací. Dalšími klady kvalitativního výzkumu je větší volnost a schopnost reakce na aktuální situaci.

Konkrétním výzkumným designem je akční výzkum, jenž je v mnoha případech spojován s pedagogickou sférou, ale i sociálními vědami a zdravotnictvím. Dle Willise a Edwardse (2014) patří akční výzkum do skupiny aplikovaného výzkumu cílícího na změnu. Osobou spojovanou s akčním výzkumem je Kurt Lewins, jež má na svědomí originální akční plán, který je stejně jako proces sledování dopadu cyklický. Jak v případě cyklického pojetí procesu sledování dopadu, tak i v případě akčního výzkumu je kladen důraz na plánování, akci, analýzu a následně reflexi procesu vedoucí často zpátky k plánování. Existuje mnoho modelů akčního výzkumu, ale většina z nich následuje Lewinsův model. Důležitým prvkem akčního výzkumu je participace, díky které se stírají rozdíly mezi výzkumníkem a zkoumanými. Prvky akčního výzkumu jsou v případě této diplomové práce zřetelné v orientaci na akci v podobě sepsání manuálu a participativní prací na výsledné podobě manuálu.

Dalším designem, jehož prvky se objevily při procesu sbírání dat pro vznik manuálu, je human-centerd design. Dle Friesse (2010) se human-centerd design představil světu v 80.letech 20. století v IBM za pomoci metodiky, která byla nakonec přetvořena na filozofii nazvanou user-centered systems design. Tato filozofie byla založená na potřebách a zájmech uživatele s důrazem na použitelnost a srozumitelnost produktů.

Díky této filozofii se dle Fiesse (2010) začaly objevovat podobné koncepty orientované vždy na nějakou jinou oblast. Například technology-centered design se zaměřoval na schopnosti technologie řídit inovace. Dalším příkladem je designer-centered design, který se zaměřoval na tvorbu produktu založenou na intuici designéra. Ani v jednom z výše zmíněných příkladů není zcela dodržena základní myšlenka user centered designu. Neexistuje shoda na tom, co přesně user-centered design obsahuje, ale lze se shodnout na tom, že se jedná o design zaměřený na člověka, participaci, kontext a interakci s těmi, kteří budou produkt či službu užívat. Ať již tyto osoby označujeme za uživatele „users“, nebo obecně lidi tedy „human“, vždy se jedná o skutečné lidi, kteří budou produkt nebo službu s největší pravděpodobností používat.

Dle Friesse (2010) se označení human-centerd design nyní těší větší popularitě než User-centered design. Human-centerd design (dále jen HCD) již není zaměřen pouze na člověka, ale obecně na empirii. Designéři používají výzkumné techniky k získání dat pro rozhodování se na základě evidence.

Dle Steena (2012) není zcela jednoduchým úkolem uvést HCD do praxe, protože zde vzniká tenze mezi jejími principy a praxí. Toto napětí se projevuje tím, že není vždy zcela jasné, co je v danou chvíli relevantní a co již s daným tématem nesouvisí. Často se stává, že člověk dojde do stádia, kdy se dozví něco, o čemž dopředu nevěděl, že potřebuje znát.

Dle Veselé a Fedorkové (2018) lze v českém prostředí tuto metodu považovat za inovaci přenesenou z businessu do mnoha oblastí. Jednou z nich je sociální sféra, kde se pomocí HCD dají například vyvíjet řešení reagující na individuální potřeby obyvatel pobytových služeb.

Příkladem využití přístupu human-centerd designu v rámci této diplomové práce jsou rozhovory zaměřené čistě na preference týkající se manuálu, během kterých jsem se doptávala potencionálních čtenářů manuálu (zaměstnanci organizací bez zkušeností s metodou sledování dopadu) na upřednostňovanou formu manuálu (teorie vs. praxe, délka, grafika atd.) a následně také na konkrétní obsah manuálu (srozumitelnost a adekvátnost plánovaných citací).

Důvodem pro zvolení kombinace akčního výzkumu a human-centerd designu je, kromě zaměření na praxi, výhoda participativního vytváření manuálu se zkoumanými osobami a následné získání reflexe od zkoumaných osob.

4.4 Volba a popis výzkumných metod

Výše popsaný akční výzkum se i v mém případě skládal z více kroků a výsledná metodologie je také výsledkem kombinace několika metod. Jako konkrétní metodu první fáze jsem zvolila individuální hloubkové rozhovory s osobami, jejichž organizace byly součástí programu „Impact Academy“ „Ukaž změnu“ a tím pádem mají zkušenost se zaváděním metody sledování dopadu do organizace.

Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor s šesti respondenty. Obsahem těchto rozhovorů bylo popsání zkušenosti se sledováním dopadu, s evaluací a s prací s daty. Dalšími prodiskutovanými body bylo sdílení know-how, dobrá praxe v oblasti sledování dopadu a následně popis konkrétních metod a postupů, jak dopad sledovat. Součástí

rozhovorů také byla doporučení, na co si dát pozor během implementace metody sledování dopadu do organizačních struktur.

V neposlední řadě se rozhovor zaobíral prací s aspektem důvěryhodnosti v jednotlivých organizacích. Konkrétně se jednalo o povědomí o nízké důvěře v neziskové organizace, schopnost organizace s aspektem důvěryhodnosti pracovat, případně o jednotlivé kroky, které organizace činí k zvýšení důvěryhodnosti.

Další metodou, která byla použita pro dokreslení výsledků individuálních rozhovorů, byla analýza případových studií, jež vznikly během evaluace programu „Ukaž změnu“. Tato analýza plnila spíše okrajovou a kontrolní roli. To znamená, že autorka použila případové studie pro inspiraci k psaní scénáře rozhovoru a k ujištění se o tematické shodě získaných výpovědí z individuálních rozhovorů s případovými studiemi.

Poslední použitou metodou vedoucí k vytvoření manuálu jsou konzultace jednotlivých verzí manuálu s osobami bez i se zkušenosti se sledováním dopadu. Původním záměrem autorky bylo zorganizovat řízené diskuse, jejichž cílem mělo být pilotní ověření manuálu. Z důvodu omezených možností osobního setkávání, proběhla nakonec pilotáž manuálu distanční formou. Prakticky to probíhalo tak, že byl manuál společně s několika otázkami zaslán ke komentářům. V některých případech na komentáře navazovala ještě telefonická nebo osobní diskuse.

4.5 Volba a popis populace

Prvotní zaměření volby populace vychází z orientace na neziskový sektor. Konkrétní volba populace je v případě tohoto výzkumu spojena s navázáním spolupráce autorky této práce s „Impact Academy“. Pod hlavičkou „Impact Academy“ se dle „Ukaž změnu“ (2020) konal v roce 2018 první ročník transformačně vzdělávacího programu „Ukaž změnu“, během kterého se neziskové organizace pokusily o společenskou změnu s co nejvyšším dopadem. Díky navázání spolupráce s ředitelkou „Impact Academy“ Barborou Komberec Novosadovou byl všem devíti organizacím účastnícím se prvního ročníku programu „Ukaž změnu“ odeslán email s představením výzkumného záměru této práce. Z devíti organizací se s kladnou odpovědí na participaci ve výzkumu ozvaly čtyři organizace, jejichž šest zaměstnanců se nakonec rozhovoru účastnilo.

Pro volbu populace konzultantů byla využita metoda snowball sampling, která spočívala ve vytipování osob bez zkušenosti s metodou sledování dopadu. Prakticky to

vypadalo tak, že již během rozhovoru s respondenty se zkušeností padl dotaz na možné osoby pracující v organizaci bez zkušenosti s metodou sledování dopadu. Do konzultování se zároveň zapojilo i pracovní, studijní a rodinné okolí autorky. Celkově byl manuál zaslán 14 konzultantům, přičemž polovinu tvořili konzultanti, jejichž zpětná vazba byla velmi podrobná a druhou ti, jejichž komentář byl obecný, nebo žádný.

4.5.1 Představení neziskových organizací zapojených do akčního výzkumu

Jak již název této podkapitoly napovídá, hlavním cílem je představit organizace účastnící se akčního výzkumu. V kapitole s názvem *Metoda společenského dopadu* již došlo k představení „Impact Academy“, která je spjata nejen s touto diplomovou prací, ale také s organizacemi, jež budou prezentovány v této podkapitole. Nejdříve bude přiblížen program „Ukaž změnu“, protože je pojícím prvkem „Impact Academy“ a jednotlivých organizací účastnících se programu „Ukaž změnu“. Následně budou podrobněji představeny organizace, se kterými byl veden rozhovor.

4.5.1.1 Představení programu „Ukaž změnu“

Dle „Ukaž změnu“ (2020) probíhal program od ledna 2018 do června 2018. Do programu bylo vybráno devět organizací, které prošly sérií workshopů, přednášek a setkání. Hlavním tématem všech setkání byla metoda sledování dopadu, ale organizacím byla přiblížena i práce s daty, evaluace a změny v řízení organizace. Organizace pak měly se možnost přihlásit do soutěže „Sleduj dopad“, která vybírá své vítěze na základě výročních zpráv. Vítězem roku 2018 se stala nezisková organizace ‚Pražské matky‘ (od listopadu 2020 Pěšky městem) uplatňující čerstvé zkušenosti z programu „Ukaž změnu“, na druhém místě se umístila „Nadace Open Society Fund“ v Praze (dále OSF), jež bylo taktéž součástí „Ukaž změnu“, o třetí místo se dělily organizace „Greenpeace Česká republika“ a „Jahoda“, které s “Ukaž změnu“ v roce 2018 neměly nic společného.

4.5.1.2 Představení konkrétních organizací

V této podkapitole Vám budou detailně představeny organizace, jejichž zaměstnanci se účastnili rozhovorů s autorkou této práce. Konkrétně se jednalo o organizaci „Pěšky městem“ (dříve Pražské matky), „RUBIKON Centrum“, a „IQ Roma servis“. Rozhovor byl

vedený také se Štěpánem Drahokoupilem z „Nadace OSF“. Kvůli technickým problémům během online rozhovoru bohužel není možné tento rozhovor považovat za plnohodnotný. Přestože autorka vyvíjela opakovanou snahu rozhovor zopakovat a posléze prosila alespoň písemné odpovědi na důležité otázky, tak další interakce s respondentem neproběhla a rozhovor nelze zařadit do analýzy a následných výsledků výzkumu.

Pěšky městem (Pražské matky)

Dříve „Pražské matky“, nyní nově „Pěšky městem“ jsou dle výroční zprávy z roku 2019 nezisková organizace typu zapsaný spolek působící od roku 1991 v Praze. Hlavním zaměřením „Pražských matek“ je advokační činnost, poradenství, osvěta a výchova k pěší dopravě a ochraně životního prostředí. Cílem organizace je, aby Praha byla městem, kde se dobře chodí a žije. V rámci cesty vedoucí k naplnění cíle přispívá organizace „Pěšky městem“ ke zlepšení podmínek pro chodce v Praze, snaží se systémově podpořit pěší dopravu a motivovat děti a rodiče k chůzi.

V roce 2019 měla organizace „Pěšky městem“ 8 zaměstnanců, z toho 3 na plný úvazek. Z finanční stránky na začátku roku 2019 tvořil majetek společnosti přibližně 466 000 Kč, na konci roku 2019 to bylo cca 850 000 Kč. Celkové výnosy organizace v roce 2019 byly 1 167 000 a pokryly se zbytkem 1 000 Kč náklady společnosti. „Pěšky městem“ bylo v roce 2019 financováno pomocí dotací, příjmu za vlastní výkony a darů. Provozní dotace činily cca 30 %, dary 25 % a 45 % tvořily tržby za vlastní výkony a zboží.

RUBIKON Centrum

Dle výroční zprávy z roku 2019 je „RUBIKON Centrum“ nezisková organizace typu zapsaný ústav, jež má 7 poboček ve čtyřech krajích ČR. „RUBIKON Centrum“ se již od roku 1994 snaží pomáhat lidem, kteří chtějí překročit svou trestní minulost. Podporují je v získání a udržení si práce, řešení dluhů a v odpovědnosti vůči sobě, rodině a okolí. Spolupracují s 24 věznicemi, 18 středisky PMS[14] a 10 kontaktními pracovišti Úřadu práce ČR. „Odborné výzkumy a evaluace dopadu prokázaly, že 3 z našich klíčových programů…mají pozitivní dopad na integraci lidí s trestní minulostí a snížení recidivy.“ (Výroční zpráva 2019, str. 5)

[14] Probační a mediační služba

V roce 2019 mělo „RUBIKON Centrum“ průměrně 43,31 zaměstnanců, z čehož 25 % zaměstnanců organizace „RUBIKON Centrum“ jsou bývalí klienti organizace. V klubu přátel se nachází 11 peer konzultantů a 25 dobrovolníků a lektorů. Výsledek hospodaření za rok 2019 představuje zisk ve výši 357 893, 35 Kč. „RUBIKON Centrum“ je financováno za pomoci dotací, darů a vlastních zdrojů, které jsou výsledkem hospodaření v minulých letech. Nejvýznamnější dotací roku 2019 je „ESF Operační program zaměstnanost“, které přispívá částkou ve výši 22 907 268,67 Kč a pomáhá financovat celkem 13 projektů.

IQ Roma servis

„IQ Roma servis“ je dle výroční zprávy z roku 2019 zapsaným spolkem působící již 22 let na území Jihomoravského kraje. „IQ Roma servis“ je poskytovatelem registrovaných sociálních služeb (nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, terénní programy a sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi). Organizace dále poskytuje komplexní poradenské a vzdělávací služby pro sociálně znevýhodněné, především Romy, a to i formou komunitní práce. Od roku 2015 je „IQ Roma servis“ držitelem značky spolehlivosti AVPO.

Ke konci roku 2019 pracovalo v „IQ Roma servisu“ 75 pracovníků a pracovnic a podílelo se tak na realizaci 41 projektů. Počet klientů a klientek, kteří využili služby „IQ Roma servisu“ čítal ve stejném roce 1269 osob. Celkem organizaci pomáhalo 64 dobrovolníků a dobrovolnic. Na začátku roku 2019 tvořil majetek organizace 32 817 000 Kč, na konci roku 2019 to bylo 28 998 000 Kč. V roce 2019 „IQ Roma servis“ hospodařil s částkou 33 781 484 Kč. Provozní dotace tvořily 85 %, dary 1,5 % a tržby za vlastní výkony a zboží cca 12 %.

5 Výsledky výzkumu

Předtím, než budou představeny celkové výsledky výzkumu, bude popsán jeho průběh, jež kvůli koronavirové krizi nebyl standardní. Hlavním výstupem této práce je manuál pro organizace bez zkušenosti s metodou sledování dopadu. Dílčím cílem je také odpovědět na výzkumné otázky: *Jaké změny s sebou přináší implementace metody sledování dopadu do organizační struktury? Má implementace vliv na důvěryhodnost neziskové organizace?* Z toho důvodu není ve výsledcích výzkumu pouze vzniklý manuál, ale také podrobná analýza rozhovorů, jež byly podkladem pro vznik manuálu a zároveň pro zodpovězení výzkumných otázek.

5.1 Průběh výzkumu

Celému zaměření této práce předcházela osobní zkušenost se zaváděním metody sledování dopadu do neziskové organizace „Sue Ryder“. Následovalo plnění praxe ve zmíněné organizaci, ve které jsem provedla diagnostiku organizace, jejímž cílem bylo zmapovat postoje členů projektového týmu k implementaci metody sledování dopadu do jednoho z projektů organizace. Z toho důvodu bylo snadnější nastavovat výzkumný záměr, ale také oslovovat respondenty.

Po předání kontaktů na osoby, jež měly zájem se účastnit výzkumu, jsem pomocí emailu oslovila všechny zájemce a domluvila jsem si s nimi osobní rozhovory. Čtyři z nich se měly konat v Praze, dva v Brně. Jak již bylo zmíněno výše, průběh výzkumu byl ovlivněn vyhlášením nouzového stavu České republiky. Načasování všech šesti rozhovorů bylo od 16.3. do 19.3. 2020 a bohužel bylo v přímé kolizi s vyhlášením nouzového stavu ČR 12.3.2020. Do poslední chvíle jsem doufala, že bude možné smluvené rozhovory uskutečnit na osobní rovině, protože vnímám osobní kontakt během rozhovoru jako velmi důležitý. Z toho důvodu jsme si 13.3. 2020 s respondentkami z Brna přes všechny okolnosti potvrdily pondělní rozhovor (16.3.), který jsme v noci z 15. na 16.3. kvůli zákazu pohybu osob přesunuly do Skype prostředí. Tak to nakonec dopadlo se všemi rozhovory.

Ke kroku neupouštět od domluvených termínů rozhovorů jsem se rozhodla na základě nejistoty z následujícího vývoje koronavirové krize a také z důvodu, že rozhovory by byly rušeny na poslední chvíli, kdy s nimi všichni respondenti počítali a měli na ně vyhrazený čas.

Všechny rozhovory nakonec proběhly v domluvený termín skrze Skype hovor (u někoho se zapnutou kamerou, u někoho kvůli lepší kvalitě hovoru s vypnutou kamerou). Zajímavým faktem je, že žádný z respondentů si nepřál být anonymní, a to i přesto, že jsem všem dopředu poslala nejen stručný scénář rozhovoru, ale i informovaný souhlas s participací na výzkumu.

Po doslovném přepisu rozhovorů bylo provedeno pomocí programu ATLAS.ti otevřené kódování, které ve výsledku bylo využito jen z části. Osvědčená metoda tužka a papír nezklamala.

Původním plánem výzkumného postupu bylo udělat nejdříve rozhovory se zástupci organizací se zkušeností s metodou sledování dopadu a následně po analýze provést rozhovory s druhou skupinou respondentů, tentokráte bez zkušenosti. Od tohoto záměru bylo nakonec upuštěno. Proč se tak stalo? Uskutečnil se pouze jeden rozhovor s respondentkou „bez zkušenosti“, který probíhal v natolik teoretické rovině, že to zcela vybočovalo od zaměření této práce. Reakcí na toto zjištění bylo využití metody prototypování z human-centerd designu, jež spočívalo ve vedení rozhovoru nad konkrétní podobou manuálu.

Po tomto uvědomění následovalo sepsání teoretické části diplomové práce, detailní analýza rozhovorů a sepsání první verze manuálu, který byl testován až na podzim roku 2020. Celá diplomová práce s manuálem byla také zaslána k posouzení všem účastníkům rozhovorů, kteří se rozhodli vystupovat ve výsledcích výzkumu neanonymizovaně.

5.2 Celkové výsledky individuálních rozhovorů

Jak již bylo zmíněno výše, jednalo se o otevřené kódování na úrovni celých vět, popřípadě větných částí. Po určení jednotlivých kódů bylo stanoveno několik kategorií, podle kterých bude na následujících řádcích postupováno. Nejprve bude představena centrální kategorie a následně již budou popisovány ostatní podkategorie a dimenze spadající pod centrální kategorii.

5.2.1 Centrální kategorie

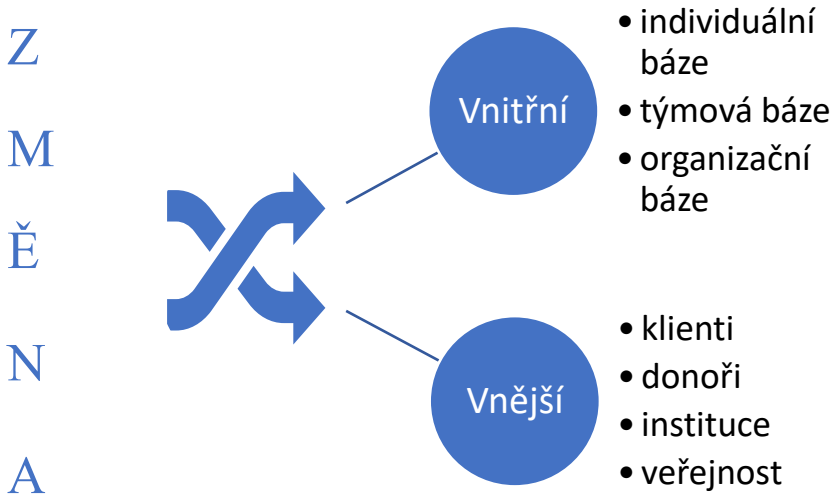
Během analýzy rozhovorů byla identifikována jedna centrální kategorie, dvě podkategorie a několik dimenzí, jež se všechny určitým způsobem týkají změn, které s sebou implementace sledování dopadu do organizačních struktur přináší. Je to sice trochu paradox,

protože program, jehož se oslovené organizace účastnily, se jmenoval „Ukaž změnu“, ale právě **změna** je centrální kategorií analýzy. Není se zřejmě čemu divit, protože teorie změny je jedním z nosných kamenů metody sledování dopadu a jedna z výzkumných otázek také koresponduje s fenoménem změny (*Jaké změny s sebou přináší implementace metody sledování dopadu do organizační struktury?)*

Na grafu č. 13 můžeme vidět grafické zpracování logiky analýzy. Centrální kategorie se rozpadá na dvě podkategorie, vnitřní změnu a vnější změnu. V případě vnitřní změny jsou stanoveny ještě další tři dimenze – individuální báze, týmová báze a organizační báze. U vnější změny jsou stanoveny čtyři dimenze a těmi jsou klienti, donoři, instituce a veřejnost. Všechny tyto dimenze se rozlišují svou povahou, velikostí a záběrem.

Důvěra a důvěryhodnost spojené s druhou výzkumnou otázkou – *Má implementace vliv na důvěryhodnost neziskové organizace?* – jsou také součástí této analýzy a jejich pozice se promítne do obou kategorií, tzn. vnitřních i vnějších změn.

Graf č. 13 – Graf logiky analýzy



Zdroj: Autorka

5.2.2 Vnitřní změny

Vnitřní změny hrají z hlediska implementace metody sledování dopadu zásadní roli. Dalo by se říct, že během implementace sledování dopadu nejprve dochází k vnitřním změnám a až pak následně se vše promítá směrem ven. Tuto posloupnost lze do jisté míry shledávat i v šíření vnitřních změn, jež postupují od individua, přes tým až do organizace. Pojďme si projít jednotlivé báze, a nastínit si tak proces implementace sledování dopadu do organizace.

Graf č. 14 – Posloupnost jednotlivých bází – vnitřní změna

Zdroj: Autorka

5.2.2.1 *Individuální báze*

Pod individuální bází si můžeme představit zcela konkrétní osobu, zaměstnance organizace, jež je součástí implementace metody sledování dopadu. Největší změnou, kterou s sebou seznámení s metodou sledování dopadu přináší, je **změna myšlení** na rovině individua. Jak říká Petra Syrová z organizace „Pěšky městem“, jedná se o dlouhodobý proces, jež se promítá jak do jednotlivých aktivit (viz. výrok Zuzany Sivákové), tak komplexně do fungování organizace (viz výrok Blanky Klimešové).

Je to trochu o změně myšlení, kterou je potřeba projít. Je to náročný proces, dlouhodobý. (Petra Syrová, Pěšky městem)

Spíš možná jde o změnu přemýšlení nad jednotlivými formulacemi. Že si dáváme pozor, víc si možná uvědomujeme, že cokoliv naformulujeme, ať do strategického plánu, tak i do těch cílů a budeme to chtít vyhodnotit, že to musí mít nějaké parametry. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Cokoliv teď děláme, tak vždycky rovnou řešíme, jak budeme sledovat dopad, jaká data budeme sbírat a proč to budeme dělat. (Blanka Klimešová, Pěšky městem)

Na individuální rovině s sebou sledování dopadu přináší také prostor pro **sebezdokonalování se** a **učení se** (příklady z „IQ Roma servisu“). Dále také sledování dopadu podle Petry Syrové z „Pěšky městem“ může plnit funkci **obrany proti vyhoření.** Všechny tyto aspekty spojuje v poslední citaci Šárka Pólová z „IQ Roma servisu“.

Mě baví takové to sebezdokonalování. Těší mě, že nejsme úplně na začátku, mám se na koho obrátit, víme, proč to děláme a že to může být vlastně užitečné, jednak pro nás interně, že přesně víme, proč, co, děláme a jednak pro nějaké donátory nebo i nějaké naše partnery, že ví, proč to děláme my a je to pro ně známka nějaké kvality. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Sledování dopadu…je normální proces, který nás neustále motivuje k tomu se učit a posouvat se. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Je to zase pomocník oblasti duševní pracovní obrody a proti vyhoření. Mně to teda hodně pomáhá. Nacházet pořád nové a nové věci, které vlastně ta naše práce přináší a vidět tam ten posun. (Petra Syrová, Pěšky městem)

Že nám to pomáhá dělat věci dobře, lépe, pomáhá nám to i odlehčit nějaký věci a kolikrát to pomůže i v nějakých obdobích deprese. Když se nedaří, tak poukázat na: „pozor ono je to jenom zdánlivé, že se nedaří, nebo to, že se nedaří není úplně na naší straně procesu, že my bychom dělali něco špatně.“ (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Posledním důležitým aspektem individuální roviny je **ztotožnění se s metodou sledování dopadu,** díky kterému dochází k snadnější implementaci. Šárka Pólová z „IQ Roma servisu“ to shrnuje takto: „…*Většina kolegů se o tom nechtěla vůbec bavit.“ Říkali: „My tu práci děláme dobře, proč bychom si měli ještě něco nastavovat, něco vyhodnocovat, nikdo to po nás nechce.“…to byly ty argumenty, určitě to byla i obava, co zjistíme. Teď mi přijde, že je to úplně normální. Více se to skloňuje ve veřejným prostoru, že to není nic, že by se po těch lidech víc šlapalo, ale že je to o tom, abychom viděli, jak jsme na tom. Sami ti*

lidi to dělat chtějí. Není to, že když máme schůzku k dopadu nebo evaluaci, že by tam byla vlna odporu. Spíš si myslím, že víc a víc lidí chápe, že je to naprostá nezbytnost naší práce.“

Graf č. 15 – Shrnutí individuální báze

Zdroj: Autorka

5.2.2.2 Týmová báze

V rámci změn na úrovni týmu dochází k posílení aspektu **participace**, jež nastupuje dle Šárky Pólové a Zuzany Svitákové z „IQ Roma servisu“ ve skupinovém definování cílů a pomáhá si kolektivně určit CO organizace dělá a PROČ to dělá. Pro organizace to může být velkým přínosem, ale je nutné počítat s velkou časovou dotací.

V rámci organizace si to ujistí více lidí, když se to dělá participativně. To je přínos, protože si to lidé mohou říct, proč to děláme a vlastně se na něčem shodnout. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Takže na to jdeme delší cestou, ale zase to má svoje plusy v zapojení celého týmu a tím, že se si projdeme celým procesem, proč to děláme a co nám jde, tak to pomůže kolegů se zvnitřnit. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Dalším důležitým prvkem týmové báze je **sjednocení**, k němuž dochází díky participativnímu definování. Tím že se participativně určí cíle, dojde k sjednocení myšlenek (viz výrok Lenky Ouředníčkové z „RUBIKON Centra" a Šárky Pólové z „IQ Roma servisu"). Toto sjednocení je také časově náročné, ale na druhou stranu, jak říká Zuzana Siváková z „IQ Roma servisu", je to investice do budoucna, která se organizaci vyplatí.

Protože si myslím, že to pomáhá sladit myšlenky, posunout se dál, uvědomit si nějaký věci, dostat se z nějakých stereotypů. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

To, že procházíme tím procesem, že si analyzujeme ty příčiny, snažíme se najít nějaká řešení, snažíme si společně nadefinovat, jak vidíme ty změny na úrovni té naší cílové skupiny společnosti. Tak je to něco, co nám pomáhá se sjednotit, na něco se zaměřit a přestat dělat zbytečnosti a uvědomit si, co je důležité. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Někteří kolegové při tvorbě projektu s tím naším řetězcem pracují. Už vlastně nezačínáme pokaždé od znova takovým tím analyzováním toho problému, ale že v tuto chvíli máme jedno místo, kde je stanovený ten problém, jsou stanoveny ty cílové skupiny.…vlastně si s tím ušetříme práci a máme sjednocenou tu argumentační linku (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Kromě toho, že dojde k participativnímu sjednocení týmu, přináší s sebou implementace sledování dopadu změnu v podobě lepšího **zacílení** a ukotvení (výroky Blanky Klimešové z „Pěšky městem"), čímž usnadňuje celou situaci (výrok Lenky Ouředníčkové z „RUBIKON Centra").

Je to systém práce, která je zacílená. Já si myslím, že pro nás bylo důležitý si dobře formulovat ten problém, kterým se zabýváme a na to se vlastně fokusovat a pořád se k tomu

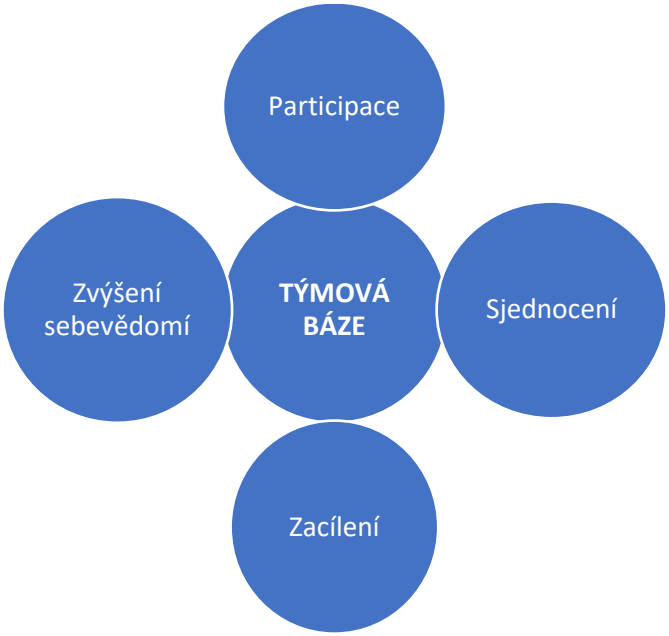
vracet, a že potom je to nějaká prevence před rozlítaností. Vím, že tam práce dostane nějaký jednotící prvek (Blanka Klimešová, Pěšky městem)

Pomáhá se ukotvit, v jakýkoliv situaci. Ať mluvíte s novinářem, prezentujete svoji činnost donorovi, tak vlastně tohle pomáhá člověku se soustředit na to podstatný a neubíhá do nějakých jiných sfér. (Blanka Klimešová, Pěšky městem)

Pak si myslím právě to zacílení. Když si potom člověk vybere tu jednu věc nebo si uvědomí, že on míří primárně sem, to si myslím, že je potom to usnadnění, odlehčení. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

Ať už je to důsledek, nebo to jde ruku v ruce, tak další změnou na týmové bázi je **zvýšení týmového sebevědomí…** *Najednou jsme viděli na těch číslech, že nám to opravdu výrazně stoupá, šlo to vidět na tom týmu, že se mu zvýšilo sebevědomí a začali na tom pracovat a šlo to vidět na celé té organizaci, že začali věřit tomu programu. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)*

Graf č. 16 – Shrnutí týmové báze



Zdroj: Autorka

5.2.2.3 Organizační báze

Do změn na úrovni celé organizace se promítají změny z individuální i týmové roviny. Jedním z aspektů, který implementace sledování dopadu posiluje, je důraz na **systém a systematičnost.** Toto přeorientování se na systém může probíhat ve více rovinách. Může se jednat o nastolení systému tam, kde převládal spíše chaos a intuice (výrok Petry Syrové z „Pěšky městem"), dále se systematičnost může projevit ve sběru dat a vyhodnocování (Šárka Pólová z „IQ Roma servisu") a v neposlední řadě může jít o zařazení systémové změny do strategických plánů a cílů organizace. (výrok Lenky Ouředníčkové z „RUBIKON Centra")

Zveřejňovali jsme počty realizací, které se uskutečnily v rámci projektu Bezpečné cesty do školy, ty jednoduchý věci, které jsou vidět jsme se snažili nějak počítat a prezentovat, ale rozhodně jsme v tom neměly žádný systém. (Petra Syrová, Pěšky městem)

Najednou díky tomu, že jsme to začali systematičtěji vyhodnocovat. Nebylo to složité, bylo potřeba si říct pět, šest hlavních cílů, nastavit si monitoring, jak to budeme sledovat, jak to budeme vyhodnocovat. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Oblast systémový změny a advokační práce má taky nějaký strategický plán a cíle. Tím se teď hodně zabýváme, jak to měřit. To je asi ta změna. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

Kromě toho, že se vnesl systém do sběru dat a vyhodnocování, obecně se zvýšila pozornost věnovaná **práci s daty** a **Evidence-based** přístupu. Díky implementaci sledování dopadu došlo k osvojení *způsobu sběru a zpracování dat. Dostali jsme je víc pod naši kontrolu. (Blanka Klimešová, Pešky městem).* Dále se podařilo *zúžit nějaký záběr, protože těch dat, který se dají sbírat je milion a ne všechny jsou potřeba. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum).* Kromě implementace Evidence-based přístupu nastalo uvědomění potřebnosti sběru dat. Jak říká Lenka Ouředníčková z „RUBIKON Centra", mít data je dobré například z hlediska plánování. Podle Zuzany Sivákové z „IQ Roma servisu" to může mít i pozitivní vliv na sebevědomí organizace.

Je dobré mít nějaká data. Vlastně i pro plánování je to cenný, když pak plánujeme další cyklus činností, máme se o co opřít, víme, jak to plánovat, co jsme schopni, k čemu jsme schopni se upsat v nějakém projektu. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

My jsme začali mít ty měřitelné, jasně dané výsledky, společnost to podporuje. My na to měli ten důkaz, takže to mohlo začít být něco, čím se mohla ta organizace chlubit. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Dle Lenky Ouředníčkové z RUBIKONu může díky sledování dopadu a systémové změně dojít k tomu, že se zvýší **důvěryhodnost** organizace například ze strany donora.

Ten pohled na ten systém celý nám třeba pomáhá s tím naším novým velkým dárcem na systémovou změnu, že mentálně jsme pro něj partner. Že nemluvíme o klientovi a službách, ale mluvíme o tom systému, co se s tím dá dělat, a to ta důvěryhodnost potom je obrovská. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

V neposlední řadě dochází v důsledku implementace sledování dopadu do organizačních struktur ke změnám v zaměstnanecké struktuře. Nejčastěji citovanou novou pozicí je pozice **evaluátora.** Evaluátor je dle Zuzany Sivákové z „IQ Roma servisu" potřebným, ale na druhou stranu stále ještě není jednoduché obstarat pokrytí úvazku evaluátora (viz výrok Šárky Pólové z IQ Roma servisu). Z case studies z programu „Ukaž změnu" vyplývá, že služby evaluátora nějakým způsobem využila nebo využívá většina zúčastněných organizací.

Mě to ukotvilo v potřebnosti pozice evaluátora u nás v organizaci a jejím chápáním. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Vyšlo nám spousta evropských projektů, do kterých se nám podařilo nacpat úvazky, takže budeme mít vlastního interního evaluátora. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Graf č. 17 – Shrnutí organizační báze

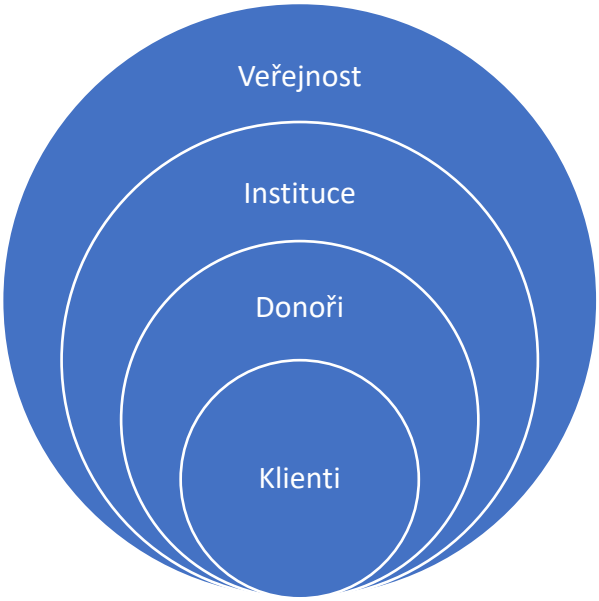
Zdroj: Autorka

5.2.3 Vnější změny

Vnější změny jsou reakcí na vnitřní změny a projevují se směrem ven v několika sférách, jež jsou identifikované dle „vzdálenosti“ od organizace (viz graf č. 18). Nejblíže organizaci a jejímu působení jsou klienti, nebo osoby, na které přímo dopadá směřování a aktivity organizace. Druhou sférou jsou donoři, jež jsou s organizacemi také v přímém kontaktu, a pro které je metoda sledování dopadu důležitá z hlediska vykazování aktivit projektů, jež financují. O kousek dále stojí ostatní instituce, se kterými organizace spolupracují. V poslední sféře je veřejnost, která je také velmi důležitá, protože metoda sledování společenského dopadu je charakteristická tím, že její záběr spadá až do roviny změn na úrovni celé společnosti.

V rámci kategorie *vnější změna* bude věnována pozornost i důvěře a důvěryhodnosti.

Graf č. 18 – Posloupnost jednotlivých bází – vnější změna



Zdroj: Autorka

5.2.3.1 *Klienti*

Dimenze klientů se nachází nejblíže aktivitám organizace. Co se týče **důvěry a důvěryhodnosti**, tak tu v organizacích posuzují například podle toho, že si klienti od organizace nechávají pomoci (výrok Zuzany Sivákové z „IQ Roma servisu“), a že se jim daří naplňovat očekávání klientů (Šárka Pólová z „IQ Roma servisu“).

Lidé nám projevují svoji důvěru tím, že jim vlastně pomáháme v těch jejich životních situacích a opakují se tady. Potom se nám dostává třeba nějaké zpětné vazby. To je na té úrovni klientské. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Pro nás jsou důležití ti lidé, pro které to děláme a tam si myslím, že nám většinově důvěřují, že to v tom vztahu očekávání se nám daří naplnit to očekávání, a to především proto, že my pro naši cílovou skupinu zaplňujeme dost významnou mezeru v té společnosti, která je v tom poskytování služeb v nějakém lidském přístupu, se kterým oni se nesetkávají. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Změna přichází v implementaci **nových nástrojů** spojených s evaluací. Jak říká Lenka Ouředníčková z „RUBIKON Centra“, tyto nástroje jsou kladně přijímány i zaměstnanci a umožňují lepší plánování a zajištění potřeb klienta. Také to pomáhá v budování **dobrého jména** organizace.

Začali jsme používat i vlastně jiný nástroje práce s klientem, různý dotazníky, škály a měření. Předávají to ti kolegové, kteří už to zkusili a vlastně hodně mluví o tom, že to pomáhá i v té přímé péči, že to není jenom dotazník pro evaluaci, ale že oni mají vlastně díky tomu data. Snažili jsme se to postavit, aby to bylo užitečný i pro toho poradce. Možnost nějakého lepšího plánování, zjištění potřeb toho klienta. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

Z těch zpětných vazeb od klientů, kteří v našich službách setrvali dýl a podařil se nějaký progres, tak těch není málo, tak prostě jsou dál v kontaktu. Z toho usuzuji, že to jméno je dobrý. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

5.2.3.2 Donoři

U donorů je situace s **důvěrou a důvěryhodností** následující: je nutné rozlišit, o jakého donátora se jedná, zda o donátora, se kterým má organizace ryze smluvní vztah, nebo o donátora, se kterým je vztah rozvinutější, takže smlouva je jen formálním krokem vedoucím k ještě větší jistotě (viz výrok Šárky Pólové z IQ Roma servisu).

Někdy je ta důvěra tím, že je to hodně podchyceno legislativou a sankcemi, tam vlastně ten donátor zas tolik neriskuje, tak nevím, jak se tam dá mluvit o důvěře. Vždycky je tam nějaká úroveň té základní důvěry, která je možná zbytečně technicistní: „jasně, podepíšeme smlouvu“ a to je to, na čem ta naše důvěra stojí. A to já si vlastně nejsem jistá, jestli to úplně zapadá k důvěře. Že věřím, že budete naplňovat parametry smlouvy. Pak máme ještě jiné typy donátorů, u kterých je to mnohem rozšířenější vztah než u těch, u kterých je ten vztah postavený na nějaké smlouvě. Mají taky nějakou představu, do čeho by chtěli investovat. To je nám asi jasné, že mluvíme o soukromých donátorech. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Velký důraz organizace kladou na **komunikaci** s donorem *(výrok Lenky Ouředníčkové z RUBIKONu).* Změny směrem k donátorům nastaly také ve způsobu **prezentace**. *V tom se můžeme učit neustále, jakým způsobem ty dopady prezentovat, že nejen sledovat ty dopady, ale umět to i správně prezentovat, formulovat, používat dobře v té komunikaci s donátory, to byl další aspekt. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)*

Jednání s dárcem, další strašně důležitá věc. Když nám někdo svěří finance, ať už je dárce z hlediska nadace, nebo klasického projektu, nebo firma, nebo individuální dárce, bez ohledu na to, jaká ta výše je, tak se snažíme s nimi být v kontaktu a být za tu pomoc vděční a dělat to, co bylo ujednáno. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

Dále jsou i v této dimenzi přítomné změny v používání **nových nástrojů** (Zuzana Siváková z IQ Roma servis) na zpětnou vazbu a **budování dobrého jména** *(Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)***.** Důležitá je také **podpora sledování dopadu** od donátorů… *I se nám dostalo zpětné vazby od některých donátorů, že je to (=sledování dopadu) dobré dělat, že nás v tom podpoří a že i oni sami to vnímají jako že je to dobré. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)*

Jsme teď vlastně podnikli online dotazník pro ty podporovatele, kde jsme se snažili od nich získat zpětnou vazbu na to naše fungování, takže i z toho nějak vycházíme. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Já doufám, že jsme důvěryhodná organizace obecně navenek. Že máme dobrý jméno. Jsem vždycky strašně potěšená, když si nás najde nějaký partner, dárce, na základě dobrých referencí. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

5.2.3.3 Instituce

Institucionální důvěra se dle Zuzany Sivákové z IQ Roma servisu může projevovat například nabídnutím **partnerství.**

Nás vlastně stále organizace oslovují pro nějaké partnerství, nebo že nám to partnerství odsouhlasují, když třeba přijdeme s nějakým záměrem. Zvou nás také na různá

strategická setkání a tak podobně, to už je ten vysoký level to samozřejmě jenom někdo, ale i to se počítá. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Implementace metody sledování dopadu s sebou přináší možnost vidět **výsledky** a **komparovat…***Mě pak baví ty výsledky. Baví mě to, kolik jsme toho udělali, že to má velký význam. Můžeme se porovnávat třeba s jinými organizacemi, který jsou daleko větší a vlastně data, který máme my, vůbec nemají. Je to pro mě vzpruha na konci roku většinou. (Petra Syrová, Pěšky městem)*

Díky sledování dopadu a systematickému sběru dat dochází k navázání **spolupráce s různými institucemi**. *Například instituce IPR (Institut plánování a rozvoje Hlavního města Prahy), tak ten klidně oceňuje, že máme tak velké skupiny respondentů v některých projektech a poskytujeme jim data. Takže je to pro ně důležitý i prakticky i profesionálně. (Blanka Klimešová, Pešky městem)*

5.2.3.4 Veřejnost

Ve sféře veřejnosti se spojuje většina věcí, které zde již byly popsány. Vše spolu souvisí, takže není lehké to kategorizovat, ale na začátek je nutné říct, ať mluvíme o prezentaci, transparentnosti, PR nebo komunikaci s veřejností, tak všechny tyto aktivity přímo, či nepřímo ovlivňují **důvěryhodnost organizace** a **důvěru společnosti vůči organizacím**. V tabulce č. 4 jsou uvedeny konkrétní příklady vlivu implementace sledování dopadu do sféry vztahu organizace s veřejností.

Tabulka č. 4 – Vnější změny na úrovni veřejnosti

Kategorie:	***Konkrétní příklad:***
	Sledování dopadu hodně pomáhá k prokázání té důvěryhodnosti, protože když máte data, které dobře odprezentujete, tak samozřejmě to pak hodně pomůže tu důvěru posílit. Jeden z těch kroků je, že sledujeme dopad, snažíme se taky být transparentní po všech stránkách. Zveřejňujeme každý rok výročku, máme i nějaké nepovinné údaje, které se

Prezentace dat a transparentnost	*vztahují k financím. Vlastně se snažíme hodně průhledně informovat společnost o tom, co děláme, jak to děláme a co jsme tím dokázali. (Petra Syrová, Pěšky městem)*
	Teď mnohem víc komunikujeme, dbáme na ty formulace, abychom je mohli podložit daty, daleko víc informujeme o činnosti organizace v logice řetězce dopadu ve smyslu, že říkáme, co děláme, říkáme i to b, proč to děláme a k čemu to vede. Využíváme různých vizuálních pomůcek. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)
	Říkáme nějaký čísla, který jsme vybrali, mají logiku. Že jsme vlastně rezignovali na nějakou tu matematickou správnost, aby to tam vycházelo. Velmi změněná infografika je na webu, tak se na ní podívejte. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)
	Potom je pro mě ta důvěryhodnost nějaká transparentnost, že my vlastně každý rok zveřejňujeme svoje příjmy a výdaje, otevřeně informujeme i o různých věcech, co se u nás dějou jako v organizaci, ať už na sítích, na webových stránkách nebo na nástěnkách tady u nás v organizaci. Třeba dneska o těch věcech, i o té situaci, která teď nastává, komunikujeme otevřeně, snažíme se být transparentní v tom přístupu k našim klientům, nebo potenciálních klientů k informacím. Pracujeme na nových webových stránkách, které mají být zase nějak víc transparentní a jednodušší pro informování našich potenciálních klientů, donátorů, dárců a tak podobně. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

	Snažili jsme se zlepšit komunikaci našich výsledků. Hodně jsme to začali zakládat na příbězích a emocích. (Blanka Klimešová, Pěšky městem)
PR	*Jednak to umožní průběžně sbírat data, která můžeme využívat během roku, což jednak je dobré z hlediska hodnocení naší práce jako pro nás, ale i navenek – může to sloužit jako podklad pro PR nebo právě jako opora pro zdůvěryhodnění naší práce vůči veřejnosti. Takže dovnitř i ven. (Blanka Klimešová, Pešky městem)*
	Snažíme se dlouhodobě prezentovat co nejvíce výsledků naší práce třeba navenek, těch kvantifikovaných, snažíme se co nejvíc na té kvalitativní rovině prezentovat příklady z praxe, jak vlastně funguje naše práce, jakým konkrétním způsobem můžeme pomáhat, celé to PR, jak my nastavujeme komunikaci s tou naší komunitou a ta komunikace s lidmi navenek, s našimi partnery. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)
	PR, jsme vlastně rádi, že se na nás média obracejí, to je taky projev důvěry v naši odbornost. Takže PR se snažíme dělat tak, abychom o sobě dávali vědět, abychom tu oblast představovali, ale ukazovali i výsledky naší práce, že to má smysl. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)
	Nově vytvoříme strategický materiál o organizaci, který nebude jenom zpráva o činnosti, ale bude taková nadčasová a bude to vlastně materiál, který bude informovat veřejnost o naší strategii daleko víc a o tom, o co nám jde než o tom, co děláme. (Zuzana Siváková, IQ Roma servis)

Komunikace k veřejnosti	*A že nám to pomáhá. Já si myslím, že v komunikaci, v představování činnosti veřejnosti. (Blanka Klimešová, Pěšky městem)*
	Zvlášť si myslím, že směrem k naší komunitě ta důvěryhodnost je ještě větší téma než ta důvěra a v tom smyslu, jak tam ti lidi nerozumí úplně tomu, jak fungují neziskové organizace, toky peněz, co můžeme, nemůžeme, tak je také pro nás hrozně důležité prezentovat to, co my pro ně konkrétně děláme a jakým způsobem. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Zdroj: Autorka

5.3 Manuál

Tato podkapitola seznámí čtenáře s obsahovou částí manuálu, jež vzniknul jako hlavní výstup této diplomové práce. Výsledná podoba manuálu se velmi liší od zamýšlené i první verze manuálu. Původní představou bylo udělat manuál představující metodu sledování dopadu pomocí výsledků výzkumu. Jeho konkrétní podoba měla být od začátku ovlivněna preferencemi respondentů, a tak se i stalo. Vzniklý manuál je reakcí na preference praktičnosti a lidskosti namísto teorie a definicí.

První verze manuálu spočívala v tom, že jednotlivé výroky respondentek byly poskládány do dialogu. Přestože tato verze byla velmi autentická, její omezení spočívalo v manévrovacím prostoru, který forma manuálu neposkytovala téměř žádný. Kvůli zachování výzkumných postupů, nebylo možné nikde nic dopisovat, nebo měnit, a proto se manuálem dalo říct jen to, co bylo v rozhovorech řečeno. Nic víc, nic míň.

Z výše zmíněného důvodu jsem se nakonec odhodlala k čistě autorské práci, která také pracuje s výsledky výzkumu, ale doslova jen v přeneseném slova smyslu. Výhodou zvolení zcela autorského textu je také možnost zakomponovat do manuálu i některé poznatky z teoretické části. Za velmi elegantní řešení považuji sdílení odkazů na důležité dokumenty pomocí chatu.

Konkrétní obrysy, do kterých jsem *Dopadové dialogy* zasadila, mohly vypadat zcela odlišně. Mě na nich bavila aktuálnost a praktičnost pramenící z lokalizace prostředí hovoru do aplikace Zoom či jiné online komunikační platformy, s nimiž máme nyní zkušeností mnohem víc, než by bylo žádané.

Dopadové dialogy

Teatrální vhled do světa sledování dopadu skrze jeden online call

Cíl manuálu

Cílem tohoto manuálu je poskytnout organizacím bez zkušenosti s metodou sledování společenského dopadu náhled na to, co metoda sledování dopadu je, na co všechno má vliv a jaké změny s sebou přináší. Cílovým čtenářem manuálu je někdo, kdo o metodě sledování dopadu nemá moc informací, stojí o jejich přísun a preferuje osobní reference, doporučení, recenze a sdílení zkušeností.

Manuál je primárně určen managementu neziskových organizací a vznikl jako jeden z výstupů diplomové práce s názvem *Metoda sledování společenského dopadu jako prostředek ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací* na Fakultě humanitních studií, UK, obor Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Sekundárně je manuál určen všem, jež se o problematiku sledování dopadu zajímají.

Struktura a pojetí manuálu

Tento manuál je záměrně strukturován tak, aby byl pochopitelný pro všechny typy čtenářů. Netradičně pojatá je forma manuálu, která je inspirována Platónovými dialogy a obecně dramatickými texty. Místo klasického monologického vyprávění, přichází tento dokument s dialogickým zarámováním hlavní sekce. Jedná se o autorské dílo inspirované výsledky kvalitativního výzkumu, během něhož proběhlo 6 individuálních polostrukturovaných rozhovorů se zástupci neziskových organizací (konkrétně „IQ Roma servis“, „Pěšky městem“, „RUBIKON Centrum“ a „Nadace OSF“).

Důvodem pro zvolení této formy je snaha o srozumitelnější prezentaci nejen závěrů kvantitativního výzkumu, ale i některých poznatků teoretické části diplomové práce. Z rozhovorů inspirovaných human-centerd designem[15] vyplynul zájem o manuál, který představí metodu sledování dopadu „s lidskou tváří“. Tato preference hrála klíčovou roli

[15] Design zaměřený na člověka, participaci, kontext a interakci s těmi, kteří budou produkt či službu užívat.

v rozhodování o formě manuálu. Na výsledné podobě manuálu se nepodílela pouze autorka inspirovaná výzkumnými výsledky, ale jednotlivé verze manuálu byly konzultovány s několika zástupci, kteří již mají zkušenost s metodou sledování dopadu a zároveň i s lidmi bez zkušenosti se sledováním dopadu. Poznatky obou skupin byly zohledněny ve výsledné podobě.

V příbězích se často objevuje věta „Všechny postavy a události v této knize jsou smyšlené. Jakákoli podobnost se skutečnými, žijícími či mrtvými osobami je čistě náhodná“. To jest případ i tohoto manuálu. Nejen jména osob, ale i data výzkumů jsou v následujícím manuálu smyšlená.

Dopadové dialogy – Obraz první a zároveň i poslední

Tadeáš: Haló, slyšíme se?

Magdaléna: Dobrý den…

Tadeáš: Já Vás slyším.

Tadeáš: A vidíme se? Já Vás vidím.

Josef: Já Vás nevidím.

Tadeáš: Vy mě nevidíte? To je divný, mám zapnutou kameru. Aaaa, už to vidím, zatažená krytka, teď už by to mělo být v pořádku.

Tadeáš: Dobrý den, omlouvám se za lehké zpoždění. Technické problémy, znáte to. Nevěděl jsem, kde máme dnešní setkání, pak jsem to nemohl dohledat v mailu ani kalendáři, no a když jsem to konečně našel, tak jsem přišel na to, že nemám stažený Zoom, teď ta krytka kamery. Uff, jsem rád, že to nakonec klaplo. Tak už začneme, ne?

Trapné ticho.

Magdaléna: Vítám Vás. Jsem ráda, že jsme se tu všichni tři přes všechny technické a jiné problémy zvládli sejít. Gratuluji k postupu do posledního kola, jehož cílem je se trochu více poznat a hlavně pochopit, na jakých principech fungují Vaše organizace.

Josef: Mohu začít? Dobrý den, já jsem Josef Koudelka a v organizaci „Better Life“ pracuji už 5 let. Naše organizace má okolo 50 zaměstnanců, účastní se třech rozvojových projektů a jejím posláním je pomáhat ohroženým skupinám v začleňování. Máme bohaté zkušenosti z mnohaleté praxe, pak, no, všechno to ostatní, co jsme psali v těch dokumentech, to už asi víte.

Magdaléna: Díky za představení, Josefe. Tadeáši, mohl byste se prosím také takhle představit?

Tadeáš: Ano, to bych dozajista mohl. …Slyšíte mě?....Ne? A teď? Už dobrý, fajn. Takže ještě jednou. Naše organizace „Neforma“ se zabývá problematikou nefunkčnosti systému podpory neformálních pečujících a neinformovanosti veřejnosti o této problematice. V České republice se neformální péče týká přibližně 300 000 lidí, přičemž 2/3 neformální péče zastávají ženy v produktivním věku. Vyhlídky do budoucna nejsou ani náhodou růžové, protože v roce 2025, což je opravdu za chvíli, by na, počkejte, najdu si poznámky, na 100 žen v produktivním věku mělo připadat 55 osob ve věku 80 a více. Z našeho interního průzkumu vyplývá, že důsledkem nefunkčního systému podpory má 86 % neformálně

pečujících zkušenost s vlastním vyhořením, 73 % pociťuje během neformální péče zhoršení kvality života a 47 % respondentů v důsledků neformální péče ztratilo kvalifikaci a má problém se vrátit zpět do práce. No a co s tím děláme my? Jee, já zapomněl představit sám sebe. Jmenuji se Tedeáš Formulík. V minulém roce jsme poskytli 18 000 hodin individuálního poradenství, uspořádali jsme 173 workshopů pro neformálně pečující, spustili osvětovou kampaň, díky níž se aktivita na našich webových stránkách zvýšila o 357 %.

Josef: To je nějak moc čísel, nemyslíte?

Tadeáš: Jo, je jich tak moc, že si je pořád nejsem schopný zapamatovat, a to s nimi pracuji dennodenně.

Josef: Tak proč nám je říkáte, když si je ani nepamatujete?

Tadeáš: No, abych Vám představil naši organizaci v plné parádě. Jaké cíle máme stanovené a jakého dopadu chceme dosáhnout.

Josef: Proč by mě měl zajímat dopad organizace? Vždyť ten nemá se samotným představováním organizace nic společného, ne?

Tadeáš: Ne, naopak, podle toho, jaký dopad chcete mít, se odvíjí úplně vše.

Josef: Nesmysl, nikdy jsem o tom neslyšel a ani nevím o žádné jiné organizaci, která by dopad nějak řešila.

Magdaléna: Ani já jsem o tom nikdy neslyšela.

Tadeáš: Dopad neznamená jenom čísla, data, indikátory, ale v podstatě se jedná o změnu přemýšlení, nastavení a způsobu práce. Nejde jenom o to si určit dopad, ale také o to vytyčit cestu vedoucí k dopadu a pak všichni společně sledovat, kde se na té cestě nacházíme a jestli jsme neuhnuli. Když takto sledujete dopad, tak víme, že naše práce má smysl.

Josef: Nemusím sledovat dopad, abych věděl, že moje práce má smysl. Vždyť nikde není napsané, že je to nějaká povinnost, ne?

Tadeáš: Povinnost ne, ale nezbytnost jo.

Magdaléna: Já tedy také nerozumím tomu, proč by to měla být nezbytnost a raději bych se věnovala tomu, co máme dneska v agendě.

Tadeáš: Teď jste mi na chvíli vypadla, ale slyšel jsem, že tomu taky nerozumíte. Každá organizace má nějakou vizi, poslání a svými aktivitami se snaží dosahovat těchto vizí a poslání. Na tom se shodneme, že jo?

Magdaléna: Ano.

Josef: Jo, asi jo.

Tadeáš: Skvělé, vy jste říkal, že se jako organizace účastníte třech rozvojových projektů. Jaký má být výsledek těchto projektů?

Josef: Výsledkem toho nejnovějšího projektu má být vybudování volnočasového centra pro děti z vyloučených oblastí.

Tadeáš: To zní dobře, co se v tom centru bude dít?

Josef: Budou tam mít různé kroužky, knihovnu a jednou za měsíc i cestopisné večery s hosty.

Tadeáš: To se mi líbí! Když se na to podíváme logikou řetězce dopadu, tak tam máte na dolním schodu vstupy, to je ve Vašem případě nějaký kapitál, prostory, lidi. Pokud toto budete mít zajištěné, tak může dojít k vybudování centra, což znamená, že výstupem je existence centra. Chápeme se?

Josef: Chápu, co říkáte, ale nechápu, proč mi to teď říkáte. Prostě vybudujeme centrum, kam budou chodit děti a bude.

Tadeáš: Právě! Kam budou chodit děti, to je výsledek Vašeho projektu, kterého byste nedosáhl, kdybyste neabsolvoval to, co jsem Vám před chvílí vysvětloval. Teď je čas na tu důležitou otázku. Čeho má Vaše centrum docílit?

Josef: Ježíši, to jsou otázky, vy to chápete paní Magdaléno?

Magdaléna: Ne zcela.

Josef: Cílem toho zpropadeného centra je to, že tam ty děti chodí a tráví svůj čas.

Tadeáš: Ne, to je pouze výsledek. Zkuste se na to podívat víc zeširoka.

Josef: To jsem tedy nečekal, že mě tady někdo bude takhle zkoušet…zeširoka, zeširoka… Tím, že tam ty děti budou chodit, tak budou smysluplně trávit svůj čas aktivitami podporujícími jejich rozvoj a usnadňující začleňování.

Tadeáš: Přihořívá. Jaký tedy bude mít Vaše centrum dopad?

Josef: No, jestli to dobře chápu, tak za dopad můžeme v tomto případě považovat lepší začleňování mladých lidí.

Tadeáš: Bingo! Máte to, vítejte ve světe sledování dopadu!

Josef: Prosím?

Tadeáš: Váš život už nikdy nebude, co býval.

Josef: To je snad přehnané, vždyť jsem nic zvláštního neřekl.

Magdaléna: Já se taky ztrácím.

Tadeáš: Neztrácíte se, nebojte, slyším a vidím Vás perfektně, Magdaléno. Josefe, právě jste popsal změnu na společenské úrovni. Vaše, jak vy říkáte zpropadené centrum, přispěje ke zlepšení začleňování dětí a mladých lidí. Když si již na začátku stanovíte, jaký dopad má mít Váš projekt, tak se Vám pak lépe budou plánovat aktivity přispívající k dosažení dopadu. Nemusí touto aktivitou usnadňující začleňování být jenom centrum, ale třeba i nějaký jiný projekt, či aktivita. Není to úžasné?

Každý projekt má svůj cíl. Proč nestačí formulovat jen ten?

Josef: Je to pecka (ironicky). Já pořád nechápu, proč mi to tady všechno vykládáte. Haló, Magdaléno? Jste tam? Magdaléna zmizela.

Tadeáš: To je nemilé, co budeme dělat?

Josef: Počkáme, až se zase připojí nazpátek a zatím nám asi nezbude nic jiného než si povídat o dopadu. Už tedy chápu, co to je. Ale pořád nevím, co je s tím spojené a proč bych se tím měl zabývat?

Tadeáš: Vezměme to postupně. Důvod, proč byste se tím vy, nebo kdokoliv jiný měl zabývat je takový, že v rámci participativního definování dopadu dochází k sjednocení pohledů a zacílení se na klíčové prvky. Jo, to jsem asi zapomněl říct. Dopad není něco, co si ředitel napíše někam na papír, nebo na nástěnku, ale je potřeba, aby se v rámci týmu analyzovaly problémy dané oblasti, příčiny a důsledky daných problémů, zainteresovaní aktéři a celý tým se víceméně shodl. Pro tyto analýzy existují nástroje usnadňující práci, například strom problému, a ještě spousta dalších, které takhle z hlavy nevím, ale dá se to dohledat na internetu. Pošlu Vám v mezičase nějaké odkazy do chatu.

Josef: …Dobře, chápu. Mám participativně definovaný dopad, vím, co je pro nás důležité, ale zdá se mi, že budu muset vynaložit spoustu energie a času celého týmu a nevím, proč bych to měl dělat.

Tadeáš: Protože to je dobře investovaný čas, který se po čase promítne i do veřejného obrázku organizace „The best time“.

Josef: „Better time“

Tadeáš: Pardon, to je faux pas. Teď se dostává k tomu, co je s metodou sledování dopadu spojené. Je to určitě evidence-based přístup, systémové myšlení, teorie změny, evaluace.

Josef: Nemůžete mluvit prosím česky?

Tadeáš: Evidence-based přístup znamená přístup založený na evidenci nebo důkazech.

Josef: Jo, to si dovedu přeložit, myslel jsem spíš to jsou pro mě hrozně abstraktní pojmy, které nechápu já, natož aby je chápali moji podřízení.

Tadeáš: To máte pravdu. S tím jsme u nás taky trochu bojovali. Implementace metody sledování dopadu není žádná legrace, ale když dostatečně dopředu a srozumitelně řeknete kolegům, že jim to ve výsledku pomůže, nebudou plýtvat energií na věci, které dopadu nepřispívají, zkvalitní to práci a že není čeho se bát, protože jsme v tom společně, tak to takový oříšek není. U nás v „Neformě" je sledování dopadu součástí naší práce ve všech sférách a nikdo s tím nemá problém, ani nováčci, které nabíráme. Ti si díky metodě sledování dopadu umí lépe představit, co jako organizace děláme a rozumí tomu, proč do organizace jdou.

Josef: Zní to jako pohádka, ale když si to promítnu do naší organizace, tak mám pocit, že bychom museli změnit úplně všechno.

Tadeáš: A máte pravdu. Implementace metody sledování dopadu fakticky překope celou organizaci. Změní se způsob přemýšlení zaměstnanců, podpoří se kultura učení se a sebezdokonalování, bude se více týmově spolupracovat, diskutovat, pracovat s daty, zvýší se systémovost práce, transparentnost a podpoří se účinná PR komunikace a důvěryhodnost organizace. Zní to jako nemožný úkol, ale pokud to zvládnete, tak se Vám bude lépe dýchat a snadněji rozhodovat.

Josef: To sice ano, ale sami to nemůžeme zvládnout. Nevím, kde začít, jak udělat první krok.

Tadeáš: To ani nemusíte. Nám pomohla „Impact Academy", jež v tuhle chvíli pořádá různé workshopy, konzultace, individuální doprovázení. Co já vím, tak workshopy pořádá ještě Edison. Teď zpátky k těm abstraktním pojmům. Toho..

Magdaléna: Jste tady? Jo, dobrý, já se moc omlouvám. Měli jsme výpadek internetu, teď už by to mělo…

Tadeáš: Asi nemělo, zase vypadla, kde jsem to skončil?

Josef: U abstraktních pojmů.

Tadeáš: Jo, vlastně, mě vždycky ty technický problémy rozhodí a nevím, kde jsem přestal mluvit. Také se není čeho bát, protože to v lidském podání znamená systematickou práci. Určitě u Vás v „Good Life“…

Josef: „Better Life“ se jmenujeme, už si to prosím zapamatujte.

Tadeáš: Já se Vám moc omlouvám, mám drobné problémy s pamětí. Chtěl jsem říct, že u Vás v “Better Life“ zajisté sledujete různé indikátory, jen nemáte správně nastavený systém. Z naší zkušenosti je ideální mít sadu ukazatelů, které monitorujete průběžně, a které Vám říkají, jestli jste neuhnul z té Vámi naplánované cesty. No a pak čas od času se nepodíváte jenom na to, jak věci jsou, ale i proč tak jsou. Na to je ideální mít evaluátora, nebo jiného výzkumníka. Máte ho?

Josef: Ne, nemáme žádného evaluátora. Nikoho takového neznám, nevím ani, co by měl takový evaluátor, nebo výzkumník umět.

Tadeáš: Ať už evaluátor nebo výzkumník Vám pomůže již při nastavování milníků vedoucích k dopadu. Nejde totiž jenom stanovit výsledky a aktivity, ale je nutné rovnou přemýšlet nad tím, pomocí jakých dat budeme sledovat dopad, jaká data budeme sbírat a tak. Evaluátor je tu od toho, aby nám pomohl zformulovat cíle, které jsou měřitelné, vypracoval evaluační plán a pak prováděl monitoring a evaluaci. Tím je myšleno sbíral a vyhodnocoval data z rozhovorů, dotazníků, dokumentace atd.

Josef: To zní všechno skvěle, ale kde na něj mám jako vzít peníze?

Tadeáš: Evaluátora není tak nemožné sehnat, klidně Vám kdyžtak dohodím někoho externího, kdo Vám pomůže s evaluačním plánem, technikami a nástroji sběru dat. Finance na něj můžete získat třeba z nějakého evropského projektu.

Josef: To mě nenapadlo, to by asi šlo, ale k čemu mi ta data budou? Jasně, mohl bych je na příští schůzce s paní Magdalénou také vysypat z rukávu, ale co jinak?

Tadeáš: Jo, to je jeden způsob využití, ale jinak data v dnešní době zajímají všechny – konkrétně třeba donory, klienty, jiné instituce, veřejnost, média, koneckonců i samotné zaměstnance. My jsme po implementaci metody sledování dopadu zcela změnili způsob komunikace, prezentace a PR. Máme měřitelné, jasně dané výsledky, které nám pomáhají hodnotit naši práci interně, ale i prezentovat ji navenek. Snažíme se být co nejvíce transparentní a uvádět nejen to, co musíme, ale i nepovinné údaje.

Josef: Nevím, proč bych měl prezentovat nějaké citlivé údaje, když to po mně nikdo nechce. Proč si mám pořád přidělávat práci? A v čem mi pomůže být transparentní?

Tadeáš: Například to může pomoci s důvěryhodností organizace, protože si nebudeme nic nalhávat, česká společnost toho o neziskovém sektoru moc neví a z toho důvodu potom možná dopadají průzkumy veřejného mínění tak, jak dopadají.

Josef: Já si tu dneska přijdu úplně mimo. Nejen, že mám schůzku s někým jiným, než jsem čekal, ale také se bavím o zcela odlišných věcech, než jsem předpokládal, a o kterých navíc nic moc nevím.

Tadeáš: Jo, já jsem si to taky představoval jinak. Hlavně je divné, že paní Magdaléna se stále nepřipojila nazpět. Snad se jí nic nestalo. Nemáte na ni telefon?

Josef: To bohužel nemám, ale zkusím jí napsat mail.

Tadeáš: Jestli si ho ale bude moct přečíst, když nemá wifi.

Josef: Třeba má data.

Tadeáš: No, vidíte, už se chytáte, bez dat to v dnešní době prostě nejde. Podle dat CVVM veřejnost neziskovým organizacím moc nedůvěřuje. Nevybavím si teď z hlavy přesná čísla, ale pamatuji se, že se neziskovky pravidelně umísťují na 10 místě z nějakých 12. Za námi jsou už jen politické strany a církve. Paradox, co?

Josef: To teda, to jsem netušil. Nevidím tam ale zcela tu souvislost mezi sledováním dopadu a důvěrou.

Tadeáš: Musíte se na to zase podívat jakoby z větší výšky. Každý rok sepisujete výroční zprávu informující o Vaší činnosti, vydáváte různé tiskové zprávy, jste aktivní na sociálních sítích – všechny tyto formy komunikace vám dávají příležitost sdělit veřejnosti, co děláte. Co k tomu přidává ještě perspektiva metody sledování dopadu je, že neříkáte pouze co děláte, ale proč to děláte. Tím, že vysvětlíte, jakých cílů a dopadu mají vaše aktivity dosáhnout, stanete se pro veřejnost lépe čitelní a snáze vám uvěří. Ve chvíli, kdy svoje činnosti ještě podkládáte daty, tak máte v podstatě vyhráno. Vy víte, jak jste efektivní a společnost to ví taky. Nevidím důvod, proč by Vám neměli věřit.

Tadeáš: Haló, Josefe? Jste tam?

No answer.

Tadeáš: Jemu to snad taky vypadlo. To je fakt absurdní tenhle online svět. Halooo???

No answer.

Tadeáš: Počkám ještě pár minut, jestli se někdo nepřihlásí zpět a naposílám do chatu nějaké ty odkazy na manuály a průvodce.

O pár minut později

Tadeáš: Pořád tu nikdo není. Tak tedy na shledanou černá obrazovko. Pozdě jsem přišel, pozdě odcházím, to jsem teda dopad.

KONEC

EPILOG

Minutu potom, co se Tadeáš odpojí

Magdaléna: Haloo, už jsem zpátky? Jste tu?

No answer.

Magdaléna: Není divu, že tu nikdo není. Byla jsem opravdu dlouho pryč. Ale v chatu je spousta odkazů na tu metodu, o které Tadeáš mluvil. Vypadá to, že se pánové nenudili a využili čas k povídání si o sledování dopadu. Mohla bych si to zkopírovat a taky se na to podívat, nebo to přepošlu naší výzkumnici, ať se na to mrkne.

Chat

Tadeáš: Nástroje – metoda sledování dopadu

Tadeáš: ŘETĚZEC DOPADU: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2018/08/Kopie-souboru-%C5%98et%C4%9Bzec-dopadu_roz%C5%A1%C3%AD%C5%99en%C3%BD.pdf

Tadeáš: STROM PROBLÉMŮ: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2018/01/Strom-problemu_vzor_paliativa.pdf

Tadeáš: STROM PROBLÉMŮ – UKÁZKA: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2018/01/Strom-problemu_vzor_paliativa.pdf

Tadeáš: JAK ZVÝŠIT DOPAD NAŠICH PROJEKTŮ: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/03/Pruvodce_Jak-zv%C3%BD%C5%A1it-dopad-na%C5%A1ich-projekt%C5%AF_ePub.pdf

Tadeáš: Pomoc s implementací

Tadeáš: „IMPACT ACADEMY“: https://impactacademy.cz/

Tadeáš: EDISON: https://edison.impacthub.cz/sledovani-dopadu/

Tadeáš: Evaluace

Tadeáš: IMPACT EVALUATION: https://www.bond.org.uk/sites/default/files/impact-evaluation-guide-0515.pdf

Tadeáš: IMPACT EVALUATION: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/09/%C3%9Asp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9-vyu%C5%BEit%C3%AD-evidence-z-v%C3%BDzkumu-_-NESTA-_web.pdf

Tadeáš: Výzkum CVVM

Tadeáš: Důvěra k vybraným institucím veřejného života–březen 2020: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5307/f9/po201021.pdf

Tadeáš: SOCIAL IMPACT NAVIGATOR: http://www.social-impact-navigator.org/appendix/downloads/

Tadeáš: MEASURING AND IMPROVING SOCIAL IMPACT (je potřeba mít přístup od univerzity…): http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=642564&lang=cs&site=eds-live&scope=site

Tadeáš: Ještě by se mohl hodit SOCIAL REPORTING STANDARD: https://ashoka.app.box.com/v/srs

Metoda sledování dopadu v pár bodech

Shrnutí aneb reakce na poznatky konzultantů[16]

Metoda sledování dopadu obecně

- Náročný a dlouhodobý proces, který za to stojí
- Změna úplně všeho (přemýšlení, nastavení, postupů, pohledů, strategií, komunikace)
- Nahrazení intuice systémovostí
- Důraz na participativní definování, týmovost, sjednocení a zacílení
- Orientace na dlouhodobý horizont
- Cílení na změnu na společenské úrovni
- Sběr dat a důkazů pro evaluaci

Výhody

- Osvojení způsobu sběru a zpracování dat
- Zvýšení povědomí o tom, co organizace dělá
- Utvrzení v tom, že práce má smysl
- Zvýšení týmového/organizačního sebevědomí
- Podpora učení a sebezdokonalování
- Ve výsledku ulehčení práce
- Zajištění větší efektivity práce
- Existence dat a jasně daných výsledků pro donory, PR, prezentaci organizace, výroční zprávy atd.
- Plánování s odkazem na data
- Existence podkladů pro rozhodování
- Snadnější hodnocení práce
- Posílení důvěryhodnosti organizace

[16] Toto shrnutí nemá za cíl komplexně definovat metodu sledování dopadu, ale poskytnout stručný přehled nejzásadnějších bodů

Nevýhody

- Kontinuální práce
- Žrout energie a času
- Velmi abstraktní
- Těžko uchopitelný
- Nutnost osvojit si nové postupy, nástroje a pracovat se změnou

Recenze konzultantů

KV: *Takže abych to shrnula, četlo se to dobře, bylo to srozumitelný, moc hezky napsaný. Jenom nevím, jestli by třeba nebylo praktičtější, kdyby to bylo o něco kratší, anebo naopak zabředlo ještě víc do detailů, ale jinak se mi to líbilo. S koncem si nejsem úplně jistá. Zkusím se nad tím ještě zamyslet. Přijde mi, že by na konci mělo být nějaký shrnutí. Osobně by se mi líbilo, kdyby se na konci připojila Magdalena a mrzelo by jí, že prošvihla to, co Tadeáš říkal, a tak by jí to Tadeáš ještě zopakoval. Nebo bys mohla ještě udělat něco jako „letáček" kde by byly vlastně vypíchnutý ty nejdůležitější informace. Což by bylo podle mě dobrý i v tom, že bys to měla jak touhle zábavnější a netradičnější formou, tak i klasičtějším způsobem.*

VN: *Vtipy přicházejí v pravou chvíli, celkově mě baví forma a stylistika. Chci z toho udělat scénické čtení.*

KP: *O těch změnách jsem se dočetla vlastně dost málo. Vložila bych diskuzi o tom, že jim to fakticky překope organizaci, ale bude se jim lépe dýchat a snadněji rozhodovat. Také dala info o tom, kde si mohou najít někoho, kdo jim v tom pomůže. Resp. jak udělat první krok.*

RV: *Zdá se mi to dobré, vtipné, srozumitelné, jen nedokážu zcela posoudit, jestli to splňuje to, co má.*

IM: *Jako celek se mi to zdá super, je to hodně čtivý, zajímavý a upoutalo to mou pozornost. Jako člověk z organizace, která se velmi s dopadovými daty potýká, to pro mě bylo fakt užitečný a poučný a bylo tak dost zajímavých odkazů. Bylo to vysvětlený nenásilně, zároveň to obsáhlo všechno. Jediné mínus se mi zdálo to, že informací je tam opravdu hodně a ráda bych nějaké shrnutí nejdůležitějších bodů, zásad, výhod nevýhod nakonec, ale opravdu pouze v bodech už ne formou textu.*

IM: *Dneska jsme řešili v práci dopadová data. Bude se mi hodit tvoje diplomka.*

KP: *Mám tam pár poznámek, co by mi přišlo dobré doplnit, nebo na co dát důraz. Vtipnost úžasná. Skvěle se to čte, a i když se zdá, že jsou informace trochu roztříštěné, zůstává ve mně obraz celku, což je dobrým indikátorem toho, že obraz splnil, co měl :).*

5.4 Souhrn výsledků

Cílem analýzy výsledků akčního výzkumu bylo zodpovědět výzkumné otázky této diplomové práce. První výzkumná otázka zní*: Jaké změny s sebou přináší implementace metody sledování dopadu do organizační struktury*? Na tuto otázku přinášela odpověď celá kapitola *Výsledky výzkumu*, ve které došlo k dichotomii na vnitřní a vnější změny spojené s implementací metody sledování dopadu. Vnitřní změny můžeme rozdělit na změny týkající se jednotlivců, týmu a organizace.

Mezi hlavní změny individuální báze patří změna myšlení, sebezdokonalování se, učení, obrana proti vyhoření a také ztotožnění se s metodou sledování dopadu přispívající ke snadnějšímu přijetí metody zaměstnanci. Na úrovni týmu se změna projevuje příklonem k participativní práci, která umožňuje sjednocení názorů a pohledů. Další změnou spojenou s participativním sjednocením a zároveň filozofií metody sledování dopadu je příklon k propracovanějšímu zacílení činností organizace. Poslední týmovou změnou, ke které může díky metodě sledování dopadu dojít, je zvýšení týmového sebevědomí, jež je spojené se synergií celého týmu. Na organizační rovině dochází k systémovým změnám spojeným s integrací evidence-based přístupu a pochopením důležitosti pozice evaluátora, jenž se stává součástí zaměstnanecké struktury. Poslední vnitřní změnou, která je již spojená s vnějšími změnami je posílení důvěryhodnosti.

V oblasti vnějších změn se setkáváme se změnami na úrovni klientů, donorů, institucí a veřejnosti. Klienti mohou pocítit změnu v oblasti sběru zpětné vazby, jež probíhá systematickým a mnohdy kvantifikovanějším způsobem. S touto změnou se mohou setkat také donoři, kterým jsou navíc výsledky činností organizace komunikovány a prezentovány jiným způsobem než před implementací metody sledování dopadu. Na úrovni institucí dochází k navázaní nových partnerství a spoluprací a zároveň umožnění komparace výsledků s jinými organizacemi. Ve sféře veřejnosti jsou hlavní změny spojené s komunikací a prezentací činností organizací, větší transparentností a inovativním PR. Dalším důsledkem reagujícím na výše zmíněné změny je pociťování vyšší důvěryhodnosti organizací.

S důvěryhodností je spojená i druhá výzkumná otázka: *Má implementace vliv na důvěryhodnost neziskové organizace?* Odpověď na tuto otázku není nikde explicitně vyřčena, ale lze ji najít mezi řádky, nebo například v konkrétních citacích výzkumu.

Sledování dopadu hodně pomáhá k prokázání důvěryhodnosti, protože když máte data, které dobře odprezentujete, tak samozřejmě to pak hodně pomůže důvěru posílit. (Petra Syrová, Pěšky městem)

Jednak to umožní průběžně sbírat data, která můžeme využívat během roku, což jednak je dobré z hlediska hodnocení naší práce jako pro nás, ale i navenek – může to sloužit jako podklad pro PR nebo právě jako opora pro zdůvěryhodnění naší práce vůči veřejnosti. (Blanka Klimešová, Pěšky městem)

Uvědomění si tady toho spojení, že chceme být důvěryhodní, že právě pro to je důležité sledovat dopad a umět ho prezentovat různým skupinám srozumitelně. Je to základní prvek pro budování důvěryhodnosti. (Šárka Pólová, IQ Roma servis)

Že nemluvíme o klientovi a službách, ale mluvíme o systému, co se s tím dá dělat, a důvěryhodnost potom je obrovská. (Lenka Ouředníčková, RUBIKON Centrum)

Z výše popsaných citací lze vyvodit, že důvěryhodnost je prvkem, který je s metodou sledování dopadu často spojován. Všechny respondentky akčního výzkumu spatřují vztah mezi implementací sledování dopadu a důvěryhodností organizace. Tento vztah lze považovat za pozitivní a vyvozovat z toho odpověď na výzkumnou otázku, která zní: Ano, implementace metody sledování dopadu má vliv na důvěryhodnost neziskové organizace. Změny, které s sebou implementace metody sledování dopadu přináší na úrovni veřejnosti (konkrétně lepší prezentace a komunikace činností, důraz na transparentnost), ovlivňují to, jak se organizace vykreslují a jakým způsobem jsou vnímány. Jinými slovy jde zevnitř organizace o podpoření aspektů posilujících důvěryhodnost organizace, která následně může přinést vyšší důvěru společnosti v organizace. Kruh se uzavírá.

Diskuse

V předchozí kapitole byly shrnuty výsledky akčního výzkumu a podána ucelená „odpověď" na výzkumné otázky. Změn, které probíhají při procesu implementace či po něm, je nespočet a lze je spatřovat v mnoha dimenzích. Jednak můžeme rozlišovat změny vnitřní odehrávající se u zaměstnanců, v týmech a organizacích. Tyto vnitřní změny, pokud organizace úspěšně zvládne jejich komunikaci, pak pronikají do vnější sféry (ke klientům, donorům, institucím a veřejnosti). Dalším výsledkem akčního výzkumu je, že mezi metodou sledování dopadu a důvěryhodností lze nacházet vztah dokazující, že metoda sledování dopadu ovlivňuje důvěryhodnost organizace. Tento závěr vychází z přesvědčení respondentek, která jsou na základě jejich vlastních zkušeností dostatečně přesvědčivá a doložitelná příklady z konkrétních organizací.

Díky zahrnutí fenoménu důvěry a důvěryhodnosti stojí tato diplomová práce na pevných teoretických základech, jež jsou podtržené manažerskou praxí snažící se nám zodpovědět otázku, zda důvěra opravdu dokáže změnit vše. Přínosným aspektem této diplomové práce je datové a statistické dokreslení teoretických konceptů, ale i metody sledování dopadu.

Jak se ukázalo v kapitole *Zahraniční zkušenost*, je zkušenost s metodou sledování dopadu vyšší zahraničí než v ČR. Z toho důvodu se v českém prostředí nenachází velké množství textů, odborných článků, manuálů a dalších dokumentů s tematikou sledování dopadu. Tento fakt činí tuto práci zvýhodněnou tím, že má větší šanci přijít s něčím novým a unikátním. Jaké další faktory mohou přispívat k unikátnosti manuálu?

Zaprvé můžeme manuál *Dopadové dialogy* považovat za něco nadstavbového, co není nutným obsahem každé diplomové práce, ale dle autorky jde o praktický výstup cílící na sdílení know-how. Ojedinělosti přispívá zvolená forma manuálu i okolnosti, za kterých manuál vznikal. Metoda human-centered designu není sice žádnou novinkou, nicméně v českém neziskovém prostředí ji za novinku také můžeme považovat. Forma manuálu je výsledkem kreativity autorky samotné snažící se oprostit se od akademicky laděných textů, udělat sdělení přístupné a svou rozehranou formou dialogu i dobře zapamatovatelné a srozumitelné pro širší okruh čtenářů. Na druhou stranu je forma manuálu natolik nevšední, že s sebou přináší riziko toho, že nebude kladně přijímána konzervativním publikem a nesplní svůj účel.

Z výše napsaného by se mohlo zdát, že tato práce je pokroková a bezkonkurenční, avšak má samozřejmě svoje limity a najde se několik věcí, které by bývaly byly lepší udělat jinak. Nejvýraznější oblastí, která by zasluhovala jiné postupy je akční výzkum. Nápad oslovit organizace přes iniciativu „Impact Academy“ není špatným nápadem, nicméně by bylo určitě zajímavé oslovit i organizace, jež metodu implementovaly nezávisle na „Impact Academy“. Tento krok by umožnil porovnání, zvýšil počet respondentů a rozšířil by pohled na zkoumané aspekty. Na druhou stranu by ztížil proces domlouvání rozhovorů, protože by nebylo lehké vypátrat, jaké organizace se sledováním dopadu mají zkušenost.

Další změna by se týkala plánování postupů výzkumu, jež musely být v průběhu měněny. Jednalo se o situaci, kdy původní záměr nejdříve vést rozhovory se zástupci organizací se zkušeností a následně bez zkušenosti, musel být změněn. Důvodem této změny byla nepraktičnost a nedomyšlenost plánu, který pracoval s přílišnou teoretičností, namísto praktičnosti. Součástí rozhovorů s respondenty bez zkušenosti měly být otázky týkající se důvěry a důvěryhodnosti, pilotáž výsledků z již proběhlých rozhovorů a v neposlední řadě měly být diskutovány preference formy manuálu. Již během prvního takto laděného rozhovoru bylo jasné, že by bylo praktičtější se bavit o manuálu, který již v určité podobě existuje a řešit pouze to, zda je srozumitelný a co je v jeho textu potřeba změnit, přidat atd. To se nakonec stalo, i když ne pomocí plánovaných řízených diskusí, ale pouze skrze komentáře k manuálu a konzultace.

Závěr

Diplomová práce se tematicky orientovala na metodu sledování dopadu, kterou spojovala s fenoménem důvěry a důvěryhodnosti. Tato dvě ústřední témata se promítla do kapitol teoretické i empirické části práce. Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit manuál představující metodu sledování dopadu a shrnující praktické výsledky nejen akčního výzkumu, ale také teoretické základny. Hlavního cíle bylo dosaženo, přestože výsledná podoba manuálu se liší od plánované.

Empirické části, jejíž součástí je manuál, předchází teoretická část představující nejprve důvěru a důvěryhodnost z teoretické perspektivy. Pomocí definic, kategorizace a sociologických konceptů došlo k vymezení důvěry. Následovala změna úhlu pohledu a čtenáři byl zprostředkován náhled na důvěru a důvěryhodnost z manažerské perspektivy již s větším zaměřením na prostředí organizací a institucí. Obě perspektivy byly ještě dokresleny datovou dimenzí.

V další kapitole byla již představena metoda sledování dopadu spolu se stavebními kameny metody. Těmi je evidence-based přístup, evaluace, teorie změny a systémové myšlení. Společně s rešerší zdrojů a zahraničních zkušeností bylo cílem kapitoly o metodě sledování dopadu nejen představit metodu sledování dopadu, ale i poskytnout vhled do jednotlivých sfér, které jsou neodmyslitelně spojené s touto metodou. Poslední teoretická kapitola se týkala představení neziskového sektoru České republiky.

Empirická část se skládala z metodologie a představení výsledků akčního výzkumu, jež se pojil s iniciativou „Impact Academy“. Hlavními respondenty akčního výzkumu byly účastníci soutěže „Ukaž změnu“ z roku 2018. Díky nim mohlo dojít k hledání odpovědí na výzkumné otázky: *Jaké změny s sebou přináší implementace metody sledování dopadu do organizační struktury?* a *Má implementace vliv na důvěryhodnost neziskové organizace?* Z analýzy rozhovorů vyplývá, že během implementace metody sledování dopadu dochází k mnoha změnám, které lze rozdělit na změny vnitřní a vnější. Vnější změny pak dělíme ještě na individuální, týmové a organizační. Mezi nejzásadnější vnitřní změny patří změna myšlení, participace, zacílení a evidence-based přístup. Vnější změny jsou nejvíce spojené s důvěryhodností, komunikací, PR a prezentací dat. Výzkumné cíle byly naplněny.

V rozhovorech lze najít odpověď i na druhou výzkumnou otázku týkající se důvěryhodnosti. Dle zkušeností a názoru respondentů můžeme nacházet vztah mezi metodou sledování dopadu a zvýšením důvěryhodnosti organizací. Podle respondentů je tento vztah uvědomělým, a tak potvrzujícím důležitost implementace metody sledování dopadu.

Obě výzkumné otázky jsou zakomponovány i do manuálu usilujícího o představení metody sledování dopadu pomocí osobní zkušenosti. Jedná se autorské dílo s názvem *Dopadové dialogy,* které vychází z výsledků akčního výzkumu inspirovaného human-centerd designem. Tyto výsledky ovlivnily nejen obsah manuálu, ale zásadním způsobem přispěly i ke zvolení výsledné formy manuálu snažící se seznámit čtenáře s metodou sledování dopadu „s lidskou tváří".

Závěrem je, že ačkoliv tato diplomová práce naplnila všechny cíle, které si určila, vyvstaly ještě další nápady a možnosti, jak neopustit téma sledování dopadu, ale naopak mu dát větší přesah. Hlavní plány se týkají popularizace manuálu, a to prostřednictvím sdílení manuálu na internetu. Dalším nápadem, je přetransformovat manuál z psané formy do mluveného slova nebo videa, aby byl jeho dopad ještě větší.

Bibliografie

- Abercrombie, R., Boswell, K. & Rhomasoo, R. (2018). *Thinking big: Jak využít teorii změny k systémové změně*. [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné na WWW:https://ukazzmenu.cz/wp-content/uploads/2020/03/THINKING-BIG_CZ_CG.pdf
- Anderson, A., A. (2006). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A PRACTICAL GUIDE TO THEORY DEVELOPMENT*. [online]. [cit. 2020-11-04]. Dostupné na WWW: http://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Angelovská, O., Frič, P., & Goulli, R. (2009). *Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989* (1st ed.). Praha: Agnes.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). *Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion*. [online]. [cit. 2020-11-02]. Dostupné na WWW: http://www.jstor.org/stable/43655037
- Ashoka. (2014). *Social Report Standard: Manuál pro zpracování zpráv s analýzou společenského dopadu*). [online]. [cit. 2020-11-04]. Dostupné na WWW: https://ashoka.app.box.com/v/srs
- Bazalgette, L. (2020). *A Practical Guide for Establishing an Evidence Centre*. London: Nesta
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital.* In J. G. Richardson (ed.*), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Breckon, J. (2020). *Using research evidence:A practice guide.* [online]. [cit. 2020-10-19]. Dostupné na WWW: https://media.nesta.org.uk/documents/Using_Research_Evidence_for_Success_-_A_Practice_Guide.pdf
- Brown, C. (2016). *The evidence-based practitioner*. [online]. [cit. 2020-10-19]. Dostupné na WWW: https://ebookcentral.proquest.com
- Conrad, K. J., Randolph, F. L., Kirby, M. W. & Bebout, R. R. (1999). *Creating and Using Logic Models.* [online]. [cit. 2020-10-15]. Dostupné na WWW: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J020v17n01_02?needAccess=true

- Cornish, L. (2017*). In an era of declining trust, how can NGOs buck the trend?* [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné na WWW: https://www.devex.com/news/in-an-era-of-declining-trust-how-can-ngos-buck-the-trend-89648
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2008). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press.
- Čermák, D., & Stachová, J. (2010). *Sources of Trust in Institutions in the Czech Republic.* Praha: Sociologický časopis / Czech Sociological Review 46(5): 683-718.
- ČSÚ. (2018). *Neziskové organizace.* [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/98702560/csu_tk_neziskovky.pdf/bb4d3f42-aa6f-4af4-85f7-fe125a4c3257?version=1.0
- ČSÚ. (2020). *Satelitní účet neziskových institucí.* [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné na WWW: https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Edelman Trust Barometr. (2020). Global Rerport. [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné na WWW: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report-1.pdf
- Epravo. (2020). *Pobočné spolky dle nového občanského zákoníku*. [online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné na WWW: https://www.epravo.cz/top/clanky/pobocne-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-92463.html
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts : A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné na WWW: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=642564&lang=cs&site=eds-live&scope=site
- Etzioni, A. (1973). *The Third Sectorand Domestic Missions*. [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné na WWW https://www.jstor.org/stable/975110?seq=1
- Evidence for Success. (2015*). The guide to getting evidence and using it.* [online]. [cit. 2020-10-19]. Dostupné na WWW: https://www.evaluationsupportscotland.org.uk/media/uploads/resources/ess-evidenceforsuccess-revised_april_2015-web.pdf

- Friess, E. (2010). *The Sword of Data: Does Human-Centered Design Fulfill Its Rhetorical Responsibility?.* [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné na WWW: http://www.jstor.org/stable/20749958
- Frnak, M., Shaked, H. & Koral-Kordova, S. (2016). *Systems Thinking: Foundation, Uses and Challenges.* New York: Nova publishers.
- Gharajedaghi, J. (2011*). Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity A Platform for Designing Business Architecture.* USA:Elsevier.
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). *A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing. Voluntas:* International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 15(No.4).
- Goulli, R., & Frič, P. (2001). *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Gourevitch, P. A., Lake, D. A., & Stein, J. G. (2012). *The Credibility of Transnational NGOs*: When Virtue is Not Enough. New York: Cambridge University Press.
- Hanzlová, R. (2020). Tisková zpráva. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života–březen 2020. [online]. [cit. 2020-11-27]. Dostupné na WWW:* z CVVM: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5307/f9/po201021.pdf
- Hanzlová, R. (2020). *Tisková zpráva-Důvěra k vybraným institucím veřejného života–září 2019*. [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné na WWW: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5011/f9/po191008.pdf
- Hudson, J. (2006). *Institutional Trust and Subjective Well-Being across the EU.* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné na WWW: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6435.2006.00319.x
- „Impact Academy“ (2019). [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné na WWW: https://impactacademy.cz/#uvod
- IQ Roma servis (2019). *Zpráva o činnosti 2019*. [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné na WWW: http://www.iqrs.cz/sites/default/files/knihovna/zprava_o_cinnosti_brno_2019_5mb.pdf
- Jakicová, M. (2018). *Neziskové organizace získaly 58 miliard: kolik jim přispěl stát a kdo čerpal nejvíce.* [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné na WWW:

https://zpravy.aktualne.cz/domaci/neziskove-organizace-ziskaly-58-miliard-kolik-jim-prispel-st/r~959bc916ddea11e8b1a40cc47ab5f122/

- Keating, V. C., & Thrandardottir, E. (2018). *Building Trust in NGOs.* [online]. [cit. 2020-05-08]. Dostupné na WWW: https://www.e-ir.info/2018/08/10/building-trust-in-ngos/
- Keating, V. C., & Thrandardottir, E. T. (2017). *NGOs, trust, and the accountability agenda*. The British Journal of Politics and International Relations (19(1)).
- Keller, J. (2009*). Nejistota a důvěra aneb K čemu je modernitě dobrá tradice.* Praha: SLON.
- Linhart, J., Vodáková, A., & Petrusek, M. (Eds.). (1996). *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum.
- Luhmann, N. (1995*). Social System.* Stanford:Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and Power.* Cambridge: Polity Press.
- Maas, K. & Grieco, C. (2017) *Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact?* [online]. [cit. 2020-11-02]. Dostupné na WWW: https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1304435
- Mapa neziskovek. (2020). Co *neziskové organizace opravdu dělají?* [cit. 2020-09-11]. Dostupné na WWW: https://mapaneziskovek.cz/infografika/
- Mischer, W. & Rose, R. (2001). *What are the origins of political trust? Testing Institutuinal and Cultural Theories in Post-communist Societios*. Comperative Political Studies 34(1).
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies: the search for the bases of social order*. Cambridge: Polity Press.
- Mrázek, A. (06. 06 2016). *Chvála statistikám*! [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné na WWW: https://svetneziskovek.cz/komunikace/chvala-statistikam
- Neziskovky.cz (2015). *Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020.* [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné na WWW: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- Neziskovky.cz (2020). *Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2005–2020.* [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné na WWW:https://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20NNO_b%C5%99ezen2020txt17146.pdf

- NKÚ, (2018). *Analýza – nestátní neziskové organizace v ČR.* [online]. [cit. 2020-11-09]. Dostupné na WWW: https://www.nku.cz/cz/kontrola/analyzy/analyza---nestatni-neziskove-organizace-v-cr-id10354/
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2020). *Definition of trust noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary.* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné na WWW: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/trust_1?q=trust
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused Evaluation: 4th edition.* California: SAGE Publication.
- Pehalová, M., & Komberec Novosadová, B. (2019). *Jak zvýšit dopad našich projektů*. [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné na WWW:https://ukazzmenu.cz/wpcontent/uploads/2020/03/Pruvodce_Jak-zv%C3%BD%C5%A1it-dopad-na%C5%A1ich-projekt%C5%AF_ePub.pdf
- PHINEO. (2017). *Step by step to more impact!.* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné na WWW: http://www.social-impact-navigator.org/
- Pospíšilová, T., & Šťovíčková, Jantulová, M. (2019). *Příběhy budování občanského sektoru v České republice po roce 1989*. Univerzita Karlova: Karolinum.
- Pražské matky (2019). *Výroční zpráva 2019*. [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné na WWW: https://www.prazskematky.cz/wp-content/uploads/VZ_PM_2019.pdf
- Prouzová, Z. (2014). *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné na WWW: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf
- Reinholz, D. L., & Andrews, T. C. (2020*). Change theory and theory of change: what's the difference anyway?* International Journal of STEM Education.
- RUBIKON Centrum. (2019). Výroční zpráva 2019. [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné na WWW: https://www.rubikoncentrum.cz/wp-content/uploads/2020/07/RUBIKON_vyrocni-zprava-2019.pdf
- RUBIKON. (2020). *Výroční zpráva 2019*. [online]. [cit. 2020-08-12]. Dostupné na WWW: https://www.RUBIKONcentrum.cz/wp-content/uploads/2020/07/RUBIKON_vyrocni-zprava-2019.pdf
- Sackett, D., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). *Evidence-based medicine: What it is and what it isn't.* [online]. [cit. 2020-10-

19]. Dostupné na WWW: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2349778/pdf/bmj00524-0009.pdf

- Salamon, L. M. et al. (1999). *Global Civil Society: Profiles of the Nonprofit.* Baltimore: John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L., M. & Anheier H., K. (1997). *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis.* [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné na WWW: https://books.google.cz/books?id=ffY_NY3EpYcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sedláčková, M. (2002). *Mimořádné nulté číslo.* [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné na WWW: http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/101_SOCIOweb_0_2002.pdf
- Sedláčková, M. (2012*). Důvěra a demokracie: Přehled sociologických teorií důvěry od Tocquevilla po transformaci v postkomunistických zemích.* Praha: SLON.
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel.* New York: Free Press.
- Simmel, G. (2011). *Filosofie peněz*. Praha: Academia.
- Simon, P. (2018). *Kdo platí Greenpeace?* [online]. [cit. 2020-10-12]. Dostupné na WWW: https://www.greenpeace.org/czech/clanek/1884/kdo-plati-greenpeace/
- Skovajsa, M. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice.* Portál. [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné na WWW: http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?sid=shorturl&isbn=80-7367-681-8
- Social Impact Navigater. (2017). [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné na WWW: http://www.social-impact-navigator.org/appendix/downloads/
- Steen, M. (2012*). Human-Centered Design as a Fragile Encounter.* [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné na WWW: http://www.jstor.org/stable/41427811
- Stern, E. (2015*). Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers.* [online]. [cit. 2020-10-30]. Dostupné na WWW: https://www.bond.org.uk/sites/default/files/impact-evaluation-guide-0515.pdf
- Tomaščáková, M., (2014). Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO. [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné na WWW: https://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf

- Tsotsotso, K. (2020): *Is Programme Evaluation the Same as Social Impact Measurement?*, [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné na WWW: https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1683877
- Ukaž změnu. (2020). [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné na WWW: https://ukazzmenu.cz/o-programu
- Veselá, L. & Fedorková, M. (2018). *human-centerd design v sociálních službách*. Praha: Ideasense.
- Weiss, C. H. (1972). *Evaluation Research: methods for assessing program effectiveness*. [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné na WWW: http://65.182.2.242/docum/crid/Febrero2005/pdf/eng/doc345/doc345-contenido.pdf
- Willis, J. W. & Edwards, C. (Ed.). (2014). *Action Research: Models, Methods, and Examples*. IAP: Charlotte.
- Značka spolehlivosti. (2020). *O značce.* [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné na WWW: https://www.znackaspolehlivosti.cz/o-znacce/

Seznam zkratek

CVVM – Centrum výzkumu veřejného mínění

Č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický ústav

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

HCD – Human-centered desig

NGOs – neziskové organizace

NNO – Nestátní nezisková organizace

OSF – Open society fund

Str. – strana

Projekt diplomové práce

Barbora Vaňková

Osobní číslo: 38124583

Imatrikulační rok studia: 2018

Předběžný název připravované DP

Sledování společenského dopadu jako prostředek ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací

Formulace a vstupní diskuse problému

Dle CVVM (2019) se důvěra neziskovým organizacím do roku 2014 pohybovala mezi 40–45 %. V roce 2015 došlo k poklesu pod 40 % a v roce 2017 se důvěra dokonce snížila na 32 %. Po tomto historickém minimu byl zaznamenán mírný nárůst důvěry, ale dle posledního výzkumu ze září 2019 poklesla důvěra v neziskové organizace na 33 % a nedůvěra naopak vzrostla na 58 %. Pro srovnání s dalšími dvanácti institucemi veřejného života jsou neziskové organizace na třetím místě od konce. Nejvyšší důvěry se těší armáda, policie a soudy. Na posledních místech za neziskovými organizacemi se pak nacházejí politické strany a hnutí a církve.

Dle Mrázka (2016) je nedůvěra v neziskový sektor způsobená nízkým povědomím o činnostech a principech fungování. Jedním z důvodů této nedostatečné transparentnosti je chybějící zakotvenost důležitosti evaluace, statistického sběru informací a následné práce s těmito údaji. Prostředkem ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací je metoda sledování dopadu, se kterou se v České republice pojí iniciativa Impact Academy, která dle Impact Academy (2019) nabízí workshopy, konzultace a provedení procesem tvorby impact strategie. Součástí této impact strategie je dle Social Impact Navigater (2017) kromě orientace na dopad také systematické zaznamenání cesty vedoucí k dosažení cílů a tvorba evaluačního designu, díky kterému lze otevřeně prezentovat činnosti organizace.

Relevance této diplomové práce spočívá v popsání metody sledování dopadu, která zatím není běžnou součástí organizací občanského sektoru v ČR, a vytvoření manuálu pro ostatní neziskové organizace, které nejsou ve fázi pravidelného sledování, prezentace a sdílení výsledků svých činností.

Teoreticko-metodologické východisko

Teoretické východisko

Sledování společenského dopadu využívá metodologický postup teorie změny, která vznikla v 90. letech v USA. Jejími autory jsou evaluátoři, kteří upozornili na to, že mnoho programů nemá stanovené, co dělají, jak to dělají, a hlavně proč to dělají. Konkrétní osobou spojovánou s teorií změny je *Carol Weiss*, která ve své knize *Evaluation Research: methods for assessing program effectiveness* (1972) tvrdí, že pro účinné hodnocení programů je nutné, aby hodnotitel rozuměl tomu, jak program funguje a věděl jakého dopadu chce dosáhnout. Teorie změny pracuje s logickým modelem propojujícím cílový stav s kroky, které k němu vedou a s aktivitami, jimiž je dosahováno jednotlivých kroků.

Sledováním, měřením a hodnocením dopadu se nezabývá jenom sociální sféra, ale své místo má dopad i v environmentálním prostředí. Po prvotní rešerši jsem objevila několik publikací, které se zabývají představením sledování dopadu. Jedním z těchto dokumentů je *Social Impact Navigater* (2017) koncipovaný tak, aby představoval konkrétní fáze sledování sociálního dopadu a navigoval čtenáře, jakým směrem se má, v jaké fázi vydat. Dalším textem je *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors (2014),* jehož podoba je více průvodcovská. Pozornost je směřována ke čtenáři a jeho konkrétním otázkám, které se týkají sledování dopadu.

Ani jedna z těchto publikací nepropojuje popsání metody sledování dopadu s manuálem, jehož spoluautory by byli lidé z organizací, v nichž mají zkušenost se sledováním dopadu. Dle Yu & McLaughlin(2013) velká část neziskových organizací provádí určitou formu hodnocení, ale nezaměřuje se na dopad, což ukazují i výsledky jejich kvalitativního výzkumu. Dle výzkumu organizace dokumentovaly výsledky svých programů většinou krátkým, popisným a neoficiálním způsobem, který postrádá skutečnou šíři a hloubku nashromážděných znalostí.

Dle Mishlera a Rose (2001) a jejich modelu celoživotního vzdělání se důvěra v instituce utváří na základě zkušenosti s fungováním organizace. Institucionální důvěra je založená na racionální evaluaci a fungování institucí. Z výše zmíněného lze vyvodit, že pro

zvýšení institucionální důvěry v neziskové organizace je nutné zvýšit důvěryhodnost neziskových organizací, a to co nejpodrobnější prezentací fungování organizace.

Metodologické východisko

Za nejvhodnější výzkumný design jsem zvolila akční výzkum, jehož výsledkem bude tvorba manuálu pro organizace bez zkušenosti se sledováním dopadu. Důvodem pro zvolení akčního výzkumu je, kromě zaměření na praxi, výhoda participativního vytváření manuálu se zkoumanými osobami a následného získání reflexe od zkoumaných osob.

Zkoumané osoby budou rozděleny do dvou skupin. Do první skupiny patří zaměstnanci neziskových organizací, kteří mají zkušenost s činností Impact Academy. Druhá skupina bude tvořena zaměstnanci organizací, které s metodou sledování dopadu zkušenost nemají. Z hlediska metodologie plánuji provést cca 16 individuálních rozhovorů.

Prvních osm respondentů bude z první skupiny. Ti budou za pomoci kvalitativních metod dotazováni na své zkušenost s Impact Academy. Další část rozhovoru se bude orientovat na srovnání organizačních činností před spoluprací s Impact Academy a po ní. Konkrétně se zaměřím na práci s daty, evaluací a statistikou. V další části rozhovoru dám respondentovi příležitost participovat na doporučeních pro neziskové organizace, které se sledováním dopadu zatím zkušenost nemají. Poslední část rozhovoru bude věnována důvěryhodnosti neziskových organizací. Budu se zabývat povědomím o nízké důvěře v neziskové organizace a dotazovat se na osobní zkušenosti se zvyšováním důvěryhodnosti neziskových organizací pomocí sledování dopadu. Obzvlášť mě bude zajímat, zda s aspektem důvěryhodnosti organizace pracují, a případně jaké kroky ke zvýšení důvěryhodnosti neziskové organizace činí.

Po analýze dat první skupiny, budou provedeny rozhovory s druhou skupinou. Ta bude dotazována na práci s daty, evaluací a statistikou. Poté jí bude ve zkratce představena metoda sledování dopadu a přečteny doporučení od respondentů, kteří se sledováním dopadu zkušenost mají. Zahrnutím doporučení od respondentů z první skupiny se chystám ověřit, zda je doporučení formulované tak, aby mělo ten správný dopad. Poslední část rozhovoru bude také věnována důvěryhodnosti neziskových organizací. Scénář otázek na práci s důvěryhodností neziskových organizací bude pro obě skupiny totožný.

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořením manuálu přispět ke zvýšení důvěryhodnosti neziskových organizací. Tento manuál bude zaměřený na práci s metodou sledování dopadu pracovat v prostředí neziskových organizací. Finální podoba manuálu bude obsahovat důvody, proč metodu sledování dopadu implementovat do fungování organizace, jaké jsou její výhody a na co si dát pozor.

Dílčím cílem je provést aplikovaný výzkum, který nejdříve vygeneruje doporučení v podobě manuálu pro organizace, které s metodou sledování dopadu zatím nemají zkušenosti. Následně bude toto doporučení ověřeno. K dosažení tohoto cíle výrazně přispěje navázání spolupráce s iniciativou Impact Academy, která mi umožní snadnější kontaktování organizací, jež prošly implementací metody sledování dopadu do fungování organizace.

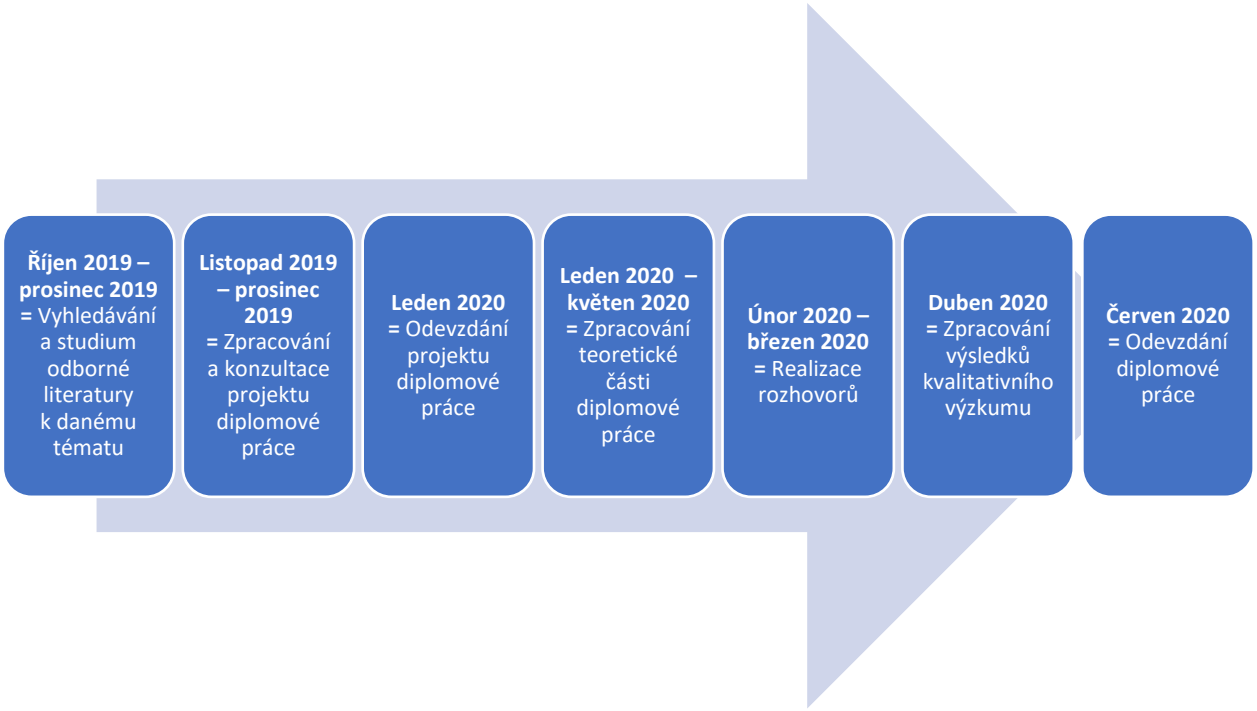
Dalším dílčím cílem této diplomové práce je poukázání na souvislost metody sledování dopadu s důvěryhodností neziskových organizací. Tohoto cíle bude dosahováno popsáním metody sledování dopadu a poukázáním na faktory zvyšující důvěryhodnost. Těmito faktory jsou aspekty, které za pomoci promyšlené a rozkrokované logiky snižují nevědomost o fungování organizace.

Struktura práce a harmonogram

Struktura práce

Diplomová práce bude rozdělená na teoretickou a exaktní část, jež spolu budou korespondovat. Teoretická část se bude zabývat metodou sledování dopadu, činností organizací orientovaných na sledování dopadu, konceptem institucionální důvěry a neziskovým sektorem v ČR. V exaktní části bude představena konceptualizace výzkumného záměru, metodologie, data a výsledky výzkumu.

Harmonogram



5.5 Předběžná bibliografie k tématu

- Cole, G. A. (2004). *Management: Theory and practice: 6th ed.* London: Thomson.
- CVVM. (2019). *Důvěra k vybraným institucím veřejného života–září2019.* [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné na WWW: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5011/f9/po191008.pdf
- Churchland. P., S. (2015). *Mozek a důvěra, aneb, Co nám neurověda říká o morálce*. Praha: Dybbuk.
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts : A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné na WWW: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=642564&lang=cs&site=eds-live&scope=site

- Impact Academy. (2019). [online]. [cit. 2019-12-18]. Dostupné na WWW: https://impactacademy.cz/
- Kotter, J. P. (2000). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its Management and Value*. Tokyo: Tosho Printing co.
- Mischer, W., R.Rose. (2001). *What are the origins of political trust? Testing Institutuinal and Cultural Theories in Post-communist Societios*. Comperative Political Studies 34(1):30-62
- Mrázek, A. (2016). *Chvála statistikám*. [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné na WWW: https://svetneziskovek.cz/komunikace/chvala-statistikam
- Sasaki, M. (Eds.). (2019). *Trust in Contemporary Society*. Leiden, The Netherlands: Brill. doi: https://doi.org/10.1163/9789004390430
- Sedláčková, M., (2002). *Důvěra v instituce.* IN Socioweb. (2002). [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné na WWW: http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/101_SOCIOweb_0_2002.pdf
- Sedláčková, M., (2012). *Důvěra a demokracie: přehled sociologických teorií důvěry od Tocquevilla po transformaci v postkomunistických zemích*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Social Impact Navigater. (2017). [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné na WWW: http://www.social-impact-navigator.org/appendix/downloads/
- Ukaž změnu. (2019). [online]. [cit. 2019-12-18]. Dostupné na WWW: https://ukazzmenu.cz/

- Yu, S., & Mclaughlin, D., A., (2013). Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations (INGOs): Exploring Roles, Benefits, and Challenges. *Canadian Journal of Nonprofit.* [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné na WWW: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=c60cc7e4-efd9-46ab-b7b4-30b69b32f0bc%40sdc-v-sessmgr03