

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studia občanského sektoru



Bc. Jarmila Chalupianská

**Zkušenosti neziskových organizací s firemním  
dobrovolnictvím**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Tereza Pospíšilová, PhD.

Praha 2021

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

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

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Tereze Pospíšilové, PhD., za její odborné vedení, ochotu při konzultacích a rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala zástupcům neziskových organizací, se kterými jsem vedla rozhovory, za jejich vstřícnost a čas. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i své rodině.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC .....	9
2.1	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	9
2.1.1	Definice CSR.....	9
2.1.2	Formování konceptu CSR.....	10
2.1.3	Charakteristické rysy konceptu CSR .....	12
2.1.4	Carollova pyramida .....	12
2.1.5	Triple-bottom-line.....	14
2.1.6	Firemní filantropie jako nedílná součást CSR .....	18
2.1.7	Česká společnost a možnosti posílení občanské společnosti.....	20
2.2	NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	22
2.2.1	Definice neziskových organizací .....	22
2.2.2	Stručná historie neziskového sektoru na českém území.....	23
2.2.3	Charakteristické znaky neziskových organizací .....	24
2.2.4	Členění neziskových organizací podle jejich funkce.....	25
2.2.5	Dělení neziskového sektoru dle Pestoffa .....	26
2.2.6	Jednotlivé právní formy neziskových organizací .....	27
2.2.7	Financování neziskových organizací .....	29
2.3	PARTNERSTVÍ FIREM A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	30
2.3.1	Strategické partnerství mezi firmami a neziskovým sektorem dle Austina... 30	
2.4	FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ.....	35
2.4.1	Definice firemního dobrovolnictví .....	35
2.4.2	Historie firemního dobrovolnictví a současnost .....	36
2.4.3	Formy firemního dobrovolnictví .....	37
2.4.4	Přínosy firemního dobrovolnictví.....	39
2.4.5	Potenciální rizika firemního dobrovolnictví.....	41

2.4.6	Organizace na podporu dobrovolnictví v ČR i zahraničí .....	44
2.4.7	Legislativa okolo firemního dobrovolnictví .....	46
2.4.8	Funkce koordinátora firemního dobrovolnictví.....	46
2.4.9	Je firemní dobrovolnictví dobrovolnictvím (úvaha).....	47
3	METODOLOGIE .....	48
3.1	CÍL PRÁCE .....	48
3.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	48
3.3	Metodologie práce.....	49
4	EMPIRICKÁ ČÁST .....	55
4.1	Výsledky empirického šetření.....	55
4.1.1	Popis a zkušenosti jednotlivých organizací .....	56
4.1.2	Souhrn přínosů a negativ pro vybrané NO a její klienty .....	98
4.1.3	Faktory ovlivňující partnerství.....	103
5	ZÁVĚR.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	119
	SEZNAM TABULEK .....	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121
	PŘÍLOHY .....	122

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá firemním dobrovolnictvím z pohledu neziskových organizací. Cílem bylo získat praktické zkušenosti od neziskových organizací, které dohromady vytváří know-how, jenž mohou využít ostatní neziskové organizace a firmy k tomu, aby vedly efektivnější partnerství. Zkušenosti byly získány prostřednictvím hloubkových rozhovorů se zástupci osmi neziskových organizací. Z rozhovorů vyšlo najevo, že většina neziskových organizací má s firemním dobrovolnictvím převážně pozitivní zkušenosti. V empirické části práce jsou uvedeny konkrétní zkušenosti organizací a shrnuty přínosy i negativa firemního dobrovolnictví z jejich pohledu. V závěru práce shrnuji poznatky získané ze všech rozhovorů, které mohou sloužit jako doporučení pro neziskové organizace i firmy.

Klíčová slova: firemní dobrovolnictví, nezisková organizace, firemní dobrovolníci, společenská odpovědnost firem, partnerství, praktické zkušenosti, občanská společnost

## **Abstract**

This diploma thesis deals with corporate volunteering from the perspective of non-profit organizations. The aim was to get practical experience from non-profit organizations that can be used by other non-profit organizations and companies to make more effective partnerships. The experience has been modified through in-depth interviews with representatives of eight non-profit organizations. Non-profit organizations are mostly positive about corporate volunteering experiences according to the interviews which were made. The empirical part of the work presents specific experience of organizations and summarizes benefits and negative corporate volunteering from their point of view. At the end of the thesis I summarize lessons gained from all interviews that can serve as recommendations for non-profit organizations and companies.

Keywords: corporate volunteering, non-profit organizations, corporate volunteers, corporate social responsibility, partnership, practical experience, civil society

# 1 ÚVOD

Firemní dobrovolnictví je nedílnou součástí a jedním z nástrojů společenské odpovědnosti firem. Jeho hnací silou jsou firmy, které využívají své lidské, finanční, věcné a vztahové zdroje, aby přispěly k řešení jak lokálních, tak globálních, lidských, sociálních nebo environmentálních problémů. S podporou zaměstnanců, kteří do aktivit firemního dobrovolnictví vkládají svůj čas, energii a zkušenosti, se spolu snaží pomáhat ostatním. Jedná se o zcela dobrovolné aktivity, při nichž firma vrací podíl ze svého úspěchu zpět společnosti, bez které by ho nemohla dosáhnout, a proto na sebe převádí část společenské odpovědnosti. V posledních desetiletích se firemní dobrovolnictví posunulo od postranní činnosti firmy po celospolečensky uznávanou aktivitu, o které je známé, že obohacuje jak dárce, tak příjemce pomoci. I když zatím Česká republika nedosáhla takové úrovně firemního dobrovolnictví jako některé západní země, začíná mu zde být věnována větší pozornost a postupně se do něj zapojuje stále více firem.

Jedním z míst, ve kterých firmy mohou pomáhat, jsou i neziskové organizace, které uspokojují rozdílné potřeby lidí od zdravotnictví přes vzdělání až po sociální služby, na které se soustředí i tato práce. Sociální služby pomáhají zachovat lidem co nejvyšší kvalitu života v těžkých životních situacích. I když tyto organizace samy pomáhají ostatním, obvykle ocení i to, když někdo pomůže jim. Jednou z forem pomoci je právě firemní dobrovolnictví. Firmy s neziskovými organizacemi vytvářejí partnerství a díky svým zdrojům je mohou podpořit různými formami pomoci od finančních příspěvků přes manuální pomoc až po poskytování expertních služeb. Firmy tak mohou hrát roli významného partnera, který dokáže značným způsobem ovlivnit kvalitu péče neziskové organizace o její klienty.

K tomu, aby nezisková organizace s firmou navázala co nejkvalitnější partnerství a pomoc firmy byla efektivní, jsou zapotřebí i zkušenosti z již uskutečněných či právě probíhajících partnerství. Čím více zkušeností budou mít, tím více se mohou poučit. Nemusí se jednat pouze o jejich vlastní zkušenosti. Hlavním cílem mé práce je proto zmapovat praktické zkušenosti s firemním dobrovolnictvím jako formy naplňování CSR u neziskových organizací působících v oblasti sociálních služeb. Získané zkušenosti poslouží jako know-how pro ostatní neziskové organizace a firmy, kterým zobrazí reálný pohled na firemní dobrovolnictví a umožní jim tak vyvarovat se běžných chyb nebo lépe využít výhod, které dobrovolnictví přináší, tím tak zlepšit efektivnost jejich současných nebo budoucích partnerství.

K dosažení hlavního cíle diplomové práce jsem se nejprve zabývala teorií nutnou k pochopení dané problematiky. Zaměřila jsem se na společenskou odpovědnost firem, která je rozdělena na tři základní pilíře, z nichž se dále zabývám zejména sociálním pilířem a podporou místní komunity, kam spadá i partnerství firem a neziskových organizací. Popisuji fáze vývoje partnerství, faktory, které jej ovlivňují, a hodnoty, jež oběma partnerům přináší. V metodologické části uvádím hlavní cíl práce, hlavní výzkumnou otázku, dílčí výzkumné otázky a popis výzkumných metod, pod které spadá výzkumný design, výzkumný vzorek a metoda sběru dat. Pro empirickou část jsem zvolila design kvalitativního výzkumu, v jehož rámci jsem provedla osm hloubkových rozhovorů se zástupci neziskových organizací, kteří mají zkušenost s firemním dobrovolnictvím. Rozhovory jsem nejprve nahrála na diktafon, poté převedla do písemné podoby a následně provedla jejich analýzu, na jejímž základě jsem zjišťovala zkušenosti neziskových organizací s firemním dobrovolnictvím, jejich vize ohledně budoucího partnerství a faktory, které jej podle nich nejvíce ovlivňují. V závěru práce jsem shrnula přínosy a negativa pro neziskové organizace a jejich klienty a také ovlivňující faktory.

Téma této práce jsem si zvolila z toho důvodu, že propojuje soukromou sféru s oblastí občanské společnosti, kterou se v rámci studia zabývám a kterou firemní dobrovolnictví podporuje. Umožňuje neziskovým organizacím poskytovat kvalitnější služby klientům a bourá bariéry mezi dvěma rozdílnými sférami. Jedná se o velmi důležité a aktuální téma, které se rychle rozvíjí, a po vzoru západních zemí se do něj zapojuje stále více neziskových organizací a firem.



## 2 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

### 2.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Společenská odpovědnost firem z anglického sousloví Corporate Social Responsibility (CSR) představuje v posledních letech velmi populární a stále se rozvíjející koncept. Zahrnuje společensky odpovědné aktivity, které umožňují firmám realizovat veřejně prospěšné projekty a přijmout zčásti odpovědnost vůči komunitě, ve které působí. Podle Business Leaders Forum znamená: „*integraci pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení*” (Trnková, 2004: 7).

Zjednodušeně lze říct, že v rámci CSR se firma snaží přispět ke zlepšení svého okolí, čistě dobrovolně a bez vidiny přímého zisku. Odpovědnost firmy přitom zahrnuje oblast ekonomickou, sociální a oblast životního prostředí. Pokud jsou její zásady dodrženy správně, má CSR nejen značný společenský přínos, ale může firmě přinést také dlouhodobou konkurenční výhodu.

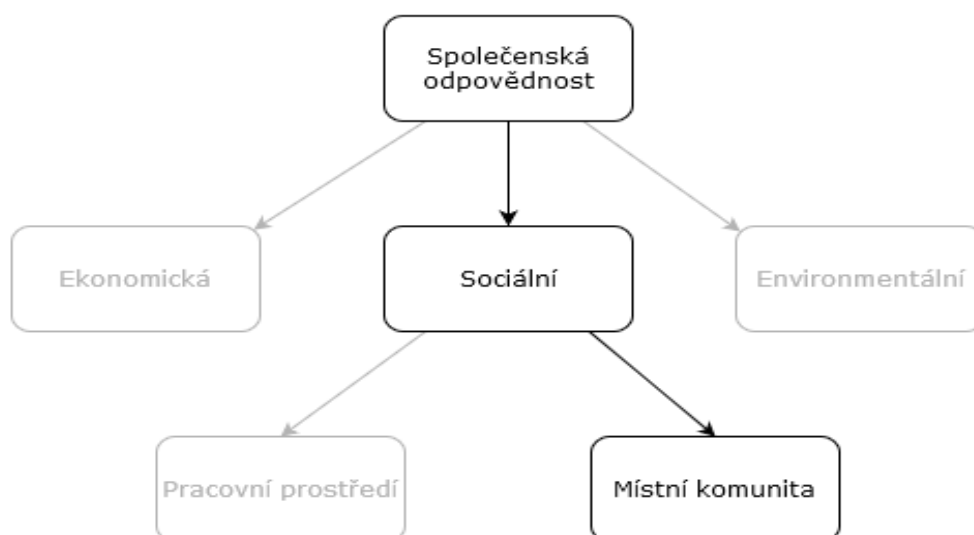
#### 2.1.1 Definice CSR

I přestože se koncept společenské odpovědnosti firem vyvíjel již řadu let, v současnosti neexistuje jednotná, obecně uznávaná definice. Podle Kunze je příčinou to, že je CSR založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Existuje tak nejen mnoho různých podob definice, ale také jejich široká interpretace mezi různými zájmovými skupinami. Nekonkrétnost vymezení konceptu dává organizacím široký prostor a flexibilitu při jeho aplikování (Kunz, 2012: 14–15). Níže jsou uvedeny některé ze známějších definic.

Úplně první definici CSR uvedl Howard Bowen. Podle něj: „*Jde o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr činností, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*” (Jindřichovská, Kocmanová, Dykovská, 2015: 106). Tato definice je poněkud vágní, protože jednoznačně neříká, jak by se měla firma chovat, a kvůli tomu byly následně vedeny další výzkumy zabývající se danou tematikou. Současný znalec v oblasti CSR Wayne Visser definuje CSR jako způsob, „*kterým byznys soustavně vytváří sdílené hodnoty ve společnosti prostřednictvím ekonomického pokroku, dobrého corporate governance, citlivosti stakeholderů a zlepšování životního prostředí*” (Kašparová, Kunz, 2013: 16). Evropská komise prezentuje CSR jako: „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*” (Pavlík, Bělčík,

2010: 19). Definice je postavena na stejné bázi jako principy triple-bottom-line (viz triple-bottom-line) a v podstatě říká, že podnik při dosahování zisku musí brát v úvahu dopady své činnosti na společnost a životní prostředí (Kuldová, 2010: 14).

Z definice je patrné, že CSR patří k modernímu konceptu podnikání, který představuje dobrovolný závazek firmy včlenit do svých podnikatelských činností sociální a ekologické zájmy, přitom úspěšně podnikat.



Obr. č. 1: Rozdělení společenské odpovědnosti

Zdroj: Jindřichovská, Kocmanová, Dyková, 2015: 117, vlastní zpracování

Společenská odpovědnost firem je rozdělena na tři základní pilíře: ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře dále podrobněji popisují níže v kapitole „*Triple bottom line*” (viz s. 14). Ve své práci se budu zabývat zejména sociálním pilířem, ve kterém se zaměřím na oblast místní komunity. V jejím rámci budu zkoumat partnerství neziskových organizací s firemními dobrovolníky.

### 2.1.2 Formování konceptu CSR

Myšlenka odpovědného podnikání se začíná objevovat již v 19. století. Mnozí majitelé podniků aplikovali společensky odpovědný přístup nejen ke svým zaměstnancům a zákazníkům, ale také ke společnosti v jejich okolí. Uvědomovali si, že společensky odpovědné chování jim umožní vybudovat dobré vztahy s jejich stakeholdery, což jim zároveň přinese vyšší zisky. Zaměřili se na své zaměstnance a zákazníky, protože spokojený zaměstnanec byl loajální a spokojený zákazník více nakupoval. Umění naslouchat a reagovat na potřeby lidí praktikoval ve svém podnikání, např. celosvětově známý podnikatel Tomáš

Baťa, který pro své dělníky budoval kolonie domů, vystavěl řadu městských staveb, financoval vzdělání a obecně se podílel na rozvoji města, ve kterém působil (Herz, 2016). Baťovské principy řízení bychom dnes s nadsázkou mohli nazvat společensky odpovědným chováním, i když samotný termín společenská odpovědnost firem se začíná používat později.

Počátky vývoje společenské odpovědnosti firem lze nalézt již ve 30. letech 20. století. Moderní základy konceptu CSR jsou pak spojovány s 50. lety 20. století, kdy se sporadicky začínají objevovat i první definice CSR. Jejich počet dále rostl v 60. a 70. letech 20. století, zatímco 80. léta znamenala značný útlum vymezení, avšak více empirického výzkumu a alternativních témat, která se začala prosazovat. Patří mezi ně například sociální výkonnost podniku stejně jako teorie zainteresovaných stran nebo teorie etiky podnikání. V 90. letech 20. století se koncept CSR i nadále transformuje do alternativních tematických okruhů. Stopy CSR jsou patrné po celém světě, zejména pak ve vyspělých zemích a nejzřetelněji ve Spojených státech, které disponují značným množstvím literatury, a téma CSR je probíráno na odborné i laické úrovni, a to zejména co se týká teorie, výzkumu a praxe (Carroll, 1999: 268). Na půdě OSN, EU i mnoha jiných organizací probíhá řada iniciativ, které mají za cíl podpořit šíření myšlenky na národní i globální úrovni. Pořádají se workshopy, konference, vedou se výzkumy a téma CSR je zařazeno mezi předměty na některých vysokých školách. K rozvoji CSR přispěly i globalizační procesy, na nichž se významně podílejí nadnárodní korporace.

V současnosti představuje CSR velmi aktuální téma. Prostřednictvím uplatňování jeho principů ho firmy využívají pro zvýšení své hodnoty. Zaměřují se nejen na společnost v okolí firmy, ale také na své zaměstnance a na životní prostředí. Zajištění zisku je pro firmy i nadále prioritou. Hlavním rozdílem je fakt, že firma nebere ohled pouze na výši svého zisku, ale i na způsoby, jakými jej bylo dosaženo (Jindřichovská, Kocmanová, Dykovská, 2015: 109). Tento trend je navíc dnes posílen postupující globalizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií, které umožňují sdílení informací s velkým dosahem skrze média a sociální sítě (Kunz, 2012: 18). Zejména dnešní generace mileniálů hledí na firemní kulturu, a to jak při nákupu služeb, zboží, tak při volbě zaměstnavatele.

Myšlenka odpovědného podnikání stála na podobných základech CSR, jaké můžeme spatřovat dnes. „Už i Tomáš Baťa věděl, jak podnikat.“ Je zřejmý posun od čistě morální motivace jednotlivce (podnikatele) k odpovědnému podnikání celé firmy. Podle Kunze je CSR „moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy“ (Kunz, 2012: 12).

### 2.1.3 Charakteristické rysy konceptu CSR

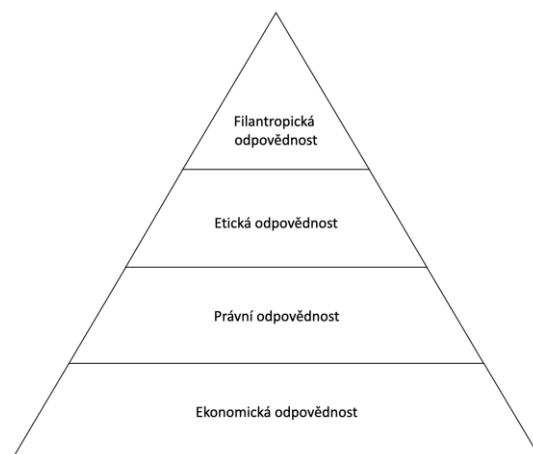
I přestože je koncept CSR velmi komplexní téma, lze vymezit jeho základní charakteristické rysy, mezi něž patří:

- **Princip dobrovolnosti** – společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti. Podniky tak činí na základě svého vlastního úsudku a vytváří činnost nad rámec svých zákonných povinností.
- **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi stakeholdery** – společensky odpovědná firma se chová zodpovědně a otevřeně ke všem zainteresovaným stranám, ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky, dodavatele či místní komunity. Vzájemná spolupráce mezi firmou a stakeholdery umožňuje vytvářet tzv. „win-win“ dohody, které vyhovují oběma stranám.
- **Angažovanost firem** – firma uplatňuje proaktivní politiku a nečeká, až bude k odpovědnému chování nějakým způsobem vyzvána.
- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – firma se snaží v rámci CSR uplatňovat především dlouhodobé cíle a udržitelnost. K dosažení úspěchu je zapotřebí, aby se společensky odpovědné chování stalo součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem.
- **Důvěryhodnost** – znamená osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost firmy.
- **Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – společensky odpovědné firmy se současně orientují na ekonomické, sociální a environmentální aspekty své činnosti.
- **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – firma nepůsobí izolovaně, ale je součástí společnosti, a proto by jí měla aktivně pomáhat při řešení problémů (Kunz, 2012: 17–18).

Evropská komise uvádí další charakteristické rysy konceptu CSR. Podle ní je koncept vnitřně spojen s konceptem udržitelného rozvoje, tzn. že „*podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností*“. Dále představuje spíše jednu z metod řízení než doplněk pro hlavní činnosti podniku (Kašparová, Kunz, 2013: 16).

### 2.1.4 Carrollova pyramida

K pochopení základních hodnot CSR lze využít jeden z nejznámějších modelů CSR, tj. pyramidu CSR, kterou v roce 1991 vytvořil profesor Archie B. Carroll.



Obr. č. 2: Carrollova pyramida společenské odpovědnosti

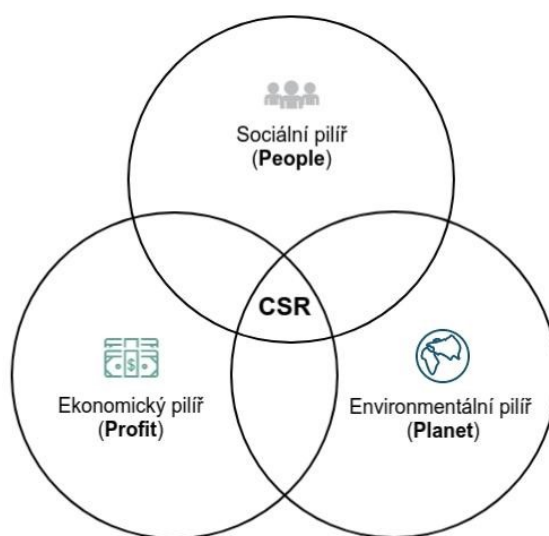
Zdroj: Carroll, 1991: 42, vlastní zpracování

Pyramida je složena ze čtyř vzájemně provázaných oblastí, seřazených od nejdůležitější ekonomické odpovědnosti přes právní, etickou až po diskreční neboli dobrovolnou odpovědnost. Carroll tvrdil, že pokud se tyto oblasti mezi sebou nevyklučují, tak „pomáhají manažerovi vidět, že různé typy závazků jsou v neustálém vzájemném napětí“ (Jindřichovská, Kocmanová, Dykovská, 2015: 109). Klíčovým rysem Carrollovy pyramidy je tvrzení, že CSR je budována na základě zisku. Pro firmu je ekonomická odpovědnost vždy na prvním místě. Následně je pro ni nutné zajistit, aby bylo podnikání firmy v souladu se všemi zákony a předpisy. Ještě než firma vůbec zváží své filantropické možnosti, musí splnit etické povinnosti, tedy chovat se eticky a morálně, tím se snažit v pozitivním smyslu překročit zákonné požadavky. Teprve poté se může zaměřit na to, jak vrátit určitou část svého úspěchu zpět společnosti (Carroll, 1991: 42–43). Tento model tak zdůrazňuje fakt, že CSR má více než pouze jednu oblast a vystihuje především důležitost ekonomické odpovědnosti firmy, na kterém je celá CSR založena. Z toho lze vyvodit, že firma musí mít určitý zisk, aby se vůbec mohla věnovat společenské odpovědnosti firem. Jedním z problémů Carrollova pojetí je vymezení právní odpovědnosti firmy jako jedné z oblastí CSR i přesto, že CSR je aktivita vykonávaná nad rámec zákona. Dalším problémem je nedostatečné zdůraznění sociálních a environmentálních atributů CSR, které i přes jejich důležitost neuvádí jako samostatné oblasti, ale pouze jako součást jím vymezených oblastí (Tetřevová, 2017: 23).

Kvůli těmto problémům se v současnosti prosazuje novější pojetí CSR, ze kterého se zároveň stal moderní koncept podnikání, založený na třech základních pilířích, resp. ekonomické, environmentální a sociální oblasti. Tyto pilíře zdůrazňují fakt, že se firmy musí orientovat jak na maximalizaci svého zisku, tak i na jejich prostředí, kterému by měly pomáhat s řešením sociálních a environmentálních problémů. Tyto tři pilíře jsou popsány v teorii „3P” neboli teorii triple-bottom-line.

### 2.1.5 Triple-bottom-line

Základní pojetí oblastí CSR vychází z tzv. triple-bottom-line a je založeno na třech pilířích CSR, také je označováno jako „3P“, tedy profit (zisk), people (lidé) a planet (planeta) (Tetřevová, 2017: 21).



Obr. č. 3: Pilíře CSR

Zdroj: Jindřichovská a kol., 2015: 114, vlastní zpracování

**Ekonomický pilíř CSR** – primárním cílem každého podniku je tvorba zisku, který je důležitý nejen pro chod podniku, ale také pro realizaci společensky odpovědných aktivit, které se bez dobrých ekonomických výsledků neobejdou (Tetřevová, 2017: 47).

V rámci společenské odpovědnosti může podnik podporovat svoji dlouhodobou ziskovost prostřednictvím následujících aktivit:

- *„uplatnění principů dobrého řízení, poskytování kvalitních a bezpečných výrobků zákazníkům, tvorby a zavádění inovací a zajištění udržitelnosti produktů, posilování vztahů se zákazníky, posilování vztahů s investory a akcionáři, posilování dodavatelsko-odběratelských vztahů (Tetřevová, 2017: 48), organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky, organizace jsou věrohodné, transparentní” (Kunz, 2012: 12).*

**Environmentální pilíř CSR** – ochrana životního prostředí je jednou ze základních odpovědností systému managementu společensky odpovědné firmy. Firemní vedení se snaží svým proaktivním jednáním eliminovat dopady své činnosti na životní prostředí. Jednotlivé aktivity environmentální odpovědnosti uplatňuje uvnitř i vně podniku (Kunz, 2012: 24). Obecně se jedná o soulad s environmentální legislativou. Ve druhé rovině jde o opatření zacílená nad rámec legislativních povinností. Jedná se zejména o tyto aktivity:

- ***Prosazování odpovědné vnitřní environmentální kultury podniku v oblasti** – „maximalizace úspor energií a ostatních zdrojů, minimalizace odpadů a podpory recyklace, bezpečného zacházení s rizikovými látkami, podpory investic do čistých technologií” (Tetřevová, 2017: 77).*
- ***Prosazování odpovědných vnějších environmentálních opatření** – „podporou zachování zdrojů a přírodní diverzity, prevencí a nápravou negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu, podněcováním iniciativ propagujících odpovědný přístup k životnímu prostředí, zajištění souladu s principy udržitelného rozvoje, udržitelné výroby a spotřeby a dalšími dobrovolnými standardy” (Tetřevová, 2017: 77–78).*

**Sociální pilíř CSR** – je vhodné rozdělit na dvě oblasti, a to interní a externí. Jednotlivé oblasti se od sebe vzájemně odlišují svým zaměřením, zahrnují v sobě rozdílné aktivity a používají odlišné nástroje.

Interní oblast sociálního pilíře se zabývá především sociální politikou podniku, ale zahrnuje i další činnosti:

- **sociální politika podniku** – „nástroj vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, benefits atd.“ (Prskavcová et al., 2008: 13);
- **zaměstnanecká politika** – „rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání, zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění aj.“ (Prskavcová et al., 2008: 13);
- **obecné sociální základy** – „vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně), rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé), lidská práva“ (Prskavcová et al., 2008: 13).

Zatímco externí sociální pilíř je zaměřen zejména na oblast filantropie a spolupráci s místní komunitou (Prskavcová et al., 2008: 12). V praxi dochází velice často k propojení mezi interním a externím sociálním pilířem, a to např. zapojením zaměstnanců do filantropických aktivit, které jsou vykonávány v rámci firemní strategie zahrnující CSR. Jako příklad lze uvést matchingový fond. Zaměstnanci mezi sebou vyberou určitou částku peněz na dobročinné účely, kterou firma navýší o předem domluvenou sumu (většinou se jedná o násobek částky poskytnuté zaměstnancem). Další možností je tzv. „payroll giving“ (dárcovství prostřednictvím výplatních pásek) založený na principu pravidelného strhávání určité částky přímo ze mzdy zaměstnance (Bartošová, 2006: 7). Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR lze rozdělit na tři hlavní témata.

#### 1. Podpora komunity, do které patří následující aktivity:

- **Firemní dárcovství** – znamená finanční nebo materiální podporu, zapůjčení firemních prostor či majetku, poskytnutí služeb zdarma, případně se slevou, nákup produktů od neziskových organizací, podpora veřejně prospěšných projektů, programů a jiné, a to bez očekávání protihodnoty (Kolibová, 2014: 29).
- **Firemní dobrovolnictví** – zaměstnanci darují svůj čas, znalosti a dovednosti (manuální práce či odborné předávání zkušeností) ve prospěch místní komunity, zejména v oblasti sociálních služeb a vzdělávání, v rámci své pracovní doby, s podporou zaměstnavatele (Kolibová, 2014: 29).



- **Firemní investice do místní komunity** – znamená dlouhodobé, promyšlené, strategické zapojení firmy do místní komunity s mnohem užšími vazbami na neziskové organizace, které podporují (v delším časovém horizontu vzniká potřebná důvěra).
- **Komerční aktivity v místní komunitě** – může se jednat o sponzoring nebo sdílený marketing. Oproti dárcovství je sponzoring forma podpory, za kterou sponzor očekává protislužbu, například umístěním loga své firmy na viditelné místo subjektu, zpravidla neziskové organizace (Kunz, 2012: 55). U sdíleného marketingu nezisková organizace získá od firmy předem určenou částku z prodaných produktů (Kolibová, 2014: 29).
- **Vlastní firemní projekty** – realizace vlastních veřejně prospěšných projektů. Firma investuje např. do výstavby workoutového nebo dětského hřiště či komunitních zahrad a tím se významně podílí na rozvoji obce.
- **Firemní nadace nebo firemní nadační fond** – vhodným způsobem, jak finančně podpořit filantropické aktivity, je založení nadace či nadačního fondu. Peníze z takto založených subjektů firma může použít na podporu veřejně prospěšných aktivit a projektů, např. odpovědným investováním v místní komunitě (Kolibová, 2014: 29).
- **Fair Trade** – podpora tzv. spravedlivého obchodu prostřednictvím nákupu výrobků s označením „Fair Trade”, které slouží jako občerstvení na firemní rauty, snídaně a akce nebo jako reklamní předměty či dárky pro obchodní partnery a zaměstnance. Jedná se o projekt, jehož cílem je zlepšit možnosti a životní podmínky obyvatel v rozvojových zemích. Umožňuje tak jejím pěstitelům přístup na trh hospodářsky vyspělých zemí nebo organizační a technickou pomoc (Kuldová, 2010: 48–49).

## 2. Spolupráce se školami:

- **Spolupráce se studenty** – studentské stáže, praxe či exkurze, konzultace diplomových prací a další.
- **Podpora výuky** – podpora vzdělávání, inovace, rozvoj schopností lidí, zapůjčení či darování techniky a jiné (Prskavcová et al., 2008, s. 17).

**3. Zapojení stakeholderů** – zapojení zaměstnanců, zákazníků či obchodních partnerů do CSR aktivit, např. jejich finančním přispěním (Prskavcová et al., 2008: 17).

*„Dárcovství je vrozená záležitost, když začnete přemýšlet o smyslu naší existence, uvědomíte si, že lidský život je smysluplný, jen pokud je užitečný druhým. A nemusíte rozdávat miliony”* (Dalibor Dědek, majitel a zakladatel společnosti Jablotron) (Umění darovat, 2013: 5).

### 2.1.6 Firemní filantropie jako nedílná součást CSR

Firemní filantropie znamená: *„dobrovolné zapojení firem do veřejně prospěšných aktivit,”* které v sobě zahrnují činnosti, jež mají za cíl podpořit druhé osoby a přispět tak k veřejnému blahu (Tetřevová, 2017: 106). V souvislosti s pojmem firemní filantropie se dále setkáváme s pojmem *„firemní angažovanost v komunitě”*. Buchholtz a Carroll termín *„angažovanost firem“* vysvětlují jako firemní dobrovolnictví. Tetřevová v angažovanosti vidí jakékoliv aktivity firemní filantropie (viz externí sociální pilíř). Firma se díky svým zdrojům snaží zapojit do života místní komunity, ve které podniká, a zlepšit tak její životní úroveň. Jako příklad autor uvádí firmu, která věnuje finanční příspěvky na podporu nižší míry nezaměstnanosti v regionu. Tím vzroste kupní síla obyvatel, což se projeví vyšší životní úrovní v dané oblasti (Tetřevová, 2017: 107). Záleží také na firemní dárcovské strategii.

Rozlišujeme dva základní přístupy k filantropii:

- 1. Proaktivní přístup** – firma má předem vypracovanou dárcovskou strategii a ví, koho a ve které oblasti pomoci svých filantropických aktivit podpoří.
- 2. Reaktivní přístup** – firma nemá vypracovanou dárcovskou strategii a reaguje na žádosti o pomoc (Kolibová, 2014: 30).

V současné době firmy uplatňují zejména proaktivní přístup, který umožňuje jasně stanovit pravidla a vymežit oblasti pro udělení dárcovské pomoci. Jedná se o efektivnější formu pomoci s jasně definovanými cíli, nikoliv o bezmyšlenkovité darování finančních prostředků. Umožňuje jim přesněji měřit a tak i efektivně vyhodnocovat své filantropické aktivity. Podle Stenčanského firmy v současnosti začínají prosazovat tzv. *„strategickou filantropii“*, *„která naplňuje nejen jejich sociální cíle, ale i podnikovou identitu, public relations a celkovou komunikační politiku a strategii”* (Kunz, 2012: 55).

Otázkou zůstává, proč to firmy dělají. Sanchez uvádí tři různé modely firemní filantropie z hlediska potenciálního rozsahu motivů:

1. **Altruistický model** – jedná se o čistě altruistické motivy vlastníků firmy, při nichž se kromě finančního zhodnocení svých investic rozhodli dobrovolně přispět i na veřejné dobro.
2. **Model maximalizující zisk** – umožňuje firmě aktivně využít filantropické aktivity jako strategický nástroj ke zvýšení finanční výkonnosti.
3. **Model politický a instituční** – snaha firmy ochránit své politické zájmy v důsledku politického a institucionálního tlaku a zvýšit tím svou šanci se udržet v konkurenci (Tetřevová, 2017: 106).

Ať už firma svoji angažovanost v oblasti firemní filantropie uplatňuje z jakéhokoliv podnětu, může k tomu navíc získat následující benefity v podobě:

- *„vyšší loajality zaměstnanců a jejich zvýšené identifikaci s podnikem,*
- *lepší firemní image a posílení hodnoty značky,*
- *daňových výhod,*
- *uznání a vyšší náklonnosti místních komunit,*
- *podpory týmové práce, například u firemního dobrovolnictví” (Kunz, 2012: 54).*
- *„zlepšení spolupráce s veřejnou správou, VIP, politiky,*
- *nové zkušenosti a nové úhly pohledu na region” (Kolibová, 2014: 40).*

V praxi často dochází k záměně pojmu firemní filantropie s pojmem CSR. Firemní filantropie je pouze část CSR. Tvoří však jeden z jeho základních nástrojů, kdežto CSR je politika firmy, která uplatňuje svoji odpovědnost na všech třech úrovních: ekonomické, sociální a environmentální. Z průzkumů, které byly realizovány v západní Evropě, vyplynulo, že většina organizací nahlíží na CSR jako na součást reklamy (Public relations), i když tomu tak není. Public relations (PR) je pro firmu důležitý nástroj prezentace jejího společensky odpovědného chování jak k široké veřejnosti a jejím stakeholderům, tak i k vlastním zaměstnancům (Jindřichovská, Kocmanová, Dykovská, 2015: 119).

Pro zajímavost uvádím „příklad *dobré praxe*” jedné nadnárodní společnosti, která působí v České republice v oblasti potravinářských služeb. V rámci představení jejích CSR aktivit je využit koncept triple-bottom-line. Závěrem pak budou představeny i důvody, kvůli nimž daná společnost nerealizuje projekt firemního dobrovolnictví. Veškeré informace jsem získala na základě rozhovoru s CSR manažerem dané společnosti (viz s. 122-124)

Z uvedeného příkladu je patrné, že odpovědné chování firmy přispívá ke stabilitě prostředí, ve kterém působí nebo jež v rámci své podnikatelské strategie upřednostní. Motivací firmy pro takové chování může být např. podpora státu, který firmě zajistí lepší podmínky pro rozšíření konceptu CSR, např. daňové úlevy, vybavenost zón, vybudování infrastruktury nebo propagace firmy v rámci médií. Vztahy mezi veřejným, soukromým a neziskovým sektorem přispívají ke zlepšení života jak jednotlivců, tak i celých skupin zainteresovaných stran (Kolibová, 2014: 10, 16). Ve vyspělých zemích je podle Kunze takové partnerství: „*znakem fungující občanské společnosti, a umožňuje společně, smysluplně a organizovaně konat dobro*” (Kunz, 2012: 54). Níže uvádím jeden z pohledů na českou společnost a možnosti posílení občanské společnosti.

### 2.1.7 Česká společnost a možnosti posílení občanské společnosti

David Klimeš ve své knize „*Jak probudit Česko, „Recept na úspěšnou republiku“*“ uvádí, že česká společnost od roku 1989 zažívá nejúspěšnější a nejsvobodnější období své historie. Období normalizace je vystřídáno obdobím demokracie, tržního hospodářství a prosazováním individuálního postoje. V současnosti se ukazuje, že opravdové ideové nadšení ze změny režimu a budování kapitalistické společnosti již pominulo. Polistopadový konsenzus byl vystřídán společným formálním postojem. Lidé se nechtějí vzdát konzumních výhod systému a formálně souhlasí s ideologií liberální demokracie a volného trhu, i když vzájemné propojení se zdá jako problémové. Společnost přestává být soudržná, rozpadá se stabilní politické uspořádání, a jak autor cituje, krachuje stávající sociálně-ekonomický model (Klimeš, 2017: 6–60).

Dlouhodobě neřešené problémy mají vliv na zhoršení politické krize, což se může negativně projevit zejména v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, školství, důchodové reformy aj., které se již dnes potýkají s nedostatkem finančních zdrojů. Sám autor jde příkladem a představuje smysluplný program sociálně-ekonomické reformy pro ČR. Mimo reformu daňového řádu a sociálních systémů (zejména penzí a zdravotnictví) spatřuje význam v radikálním posílení občanské společnosti. Je potřeba vytvořit novou komunikační platformu, aby stát mohl lépe komunikovat s občanem.

Další eventualitu vidí v daňové asignaci. Proč by daňový poplatník nemohl rozhodovat o části svých daní? Koho podpoří? Kromě darů je to další možnost, jak věnovat své peníze na veřejně prospěšné účely. Jako dobrý příklad lze uvést Slovensko, které pro právnické osoby zavedlo tzv. daňové asignace, na jejichž základě mohou rozhodnout o 1–2 % částky,

kterou mají odvést na daních a připsat ji ve prospěch vybranému neziskovému subjektu, jenž je řádně registrován. Na 2 % se dostanou pouze v případě, že darují 0,5 % ze svého zisku, v opačném případě pouze 1 % (Fórum dárců, 2020b).

Možnost rozvíjet aktivitu lidí mezi státní a soukromou sférou spatřuje autor v neposlední řadě v rozvoji dobrovolnictví. Podle průzkumu OECD Češi dnes dobrovolníci hlavně prostřednictvím zaměstnávajících firem. Ale 17 % je stále málo oproti běžnému průměru 34 % a staví nás v žebříčku OECD na poslední místo (Klimeš, 2017: 105–116). Dobrovolníci z firem pomáhají neziskovým organizacím tím, že darují svůj čas, své dovednosti a znalosti ve prospěch jiných. Pro neziskové organizace je pomoc firemních dobrovolníků cenným zdrojem manuální, fyzické a expertní pomoci. V České republice firmy nejvíce přispívají prostřednictvím daru (Fórum dárců, 2020a). Zejména po sametové revoluci, kdy začal stoupat počet dobrovolných spolků a neziskových organizací, roste i počet osob a firem, které jim pomáhají materiálními nebo finančními dary, případně jinými způsoby. Zapojují se do projektů a vytvářejí mezi sebou dlouhodobá partnerství (Gordon-Smith, Staňková, 2010: 128).

Ve své práci se primárně zaměřuji na oblast firemní filantropie, v jejímž rámci zkoumám zkušenosti neziskových organizací s firemním dobrovolnictvím jako jednu z jejích aktivit. V následující části práce představím problematiku firemního dobrovolnictví a neziskových organizací a popíšu partnerství mezi firmami a neziskovým sektorem.

## 2.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace, z anglického sousloví Non-Profit Organization (NPO), plní důležitou úlohu v ekonomice moderní demokracie. Podílí se na řešení celospolečensky důležitých témat, nabízí placené pracovní pozice pro významnou část obyvatelstva i neplacenou dobrovolnickou práci a působí vedle ziskového sektoru, se kterým se vzájemně doplňují, tím dohromady vytváří tzv. systém smíšené ekonomiky. Poskytují služby v oblastech, o něž nemá ziskový sektor zájem, jelikož mu nepřináší zisk, nebo mu stát nenabízí možnost tyto služby poskytovat, protože nad nimi chce mít kontrolu. Neziskové organizace uspokojují individuální i skupinové potřeby lidí zejména ve sféře zdravotní péče, sociálních služeb, vzdělávání, školství, obrany, justice, vědy a výzkumu. Působí navíc v rámci podpory a rozvoje společenského a politického života. Rozsahem poskytovaných služeb se neziskový sektor stává rovnocenným partnerem státního i soukromého sektoru a nezbytnou součástí občanské společnosti (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 14–15).

### 2.2.1 Definice neziskových organizací

Podobně jako je tomu u konceptu CSR, existuje i pro neziskové organizace několik různých definic, z nichž podle Hejdukové či Stejskala nelze vybrat jedinou, jejíž přesná podoba by byla nalezena v právních předpisech České republiky. Argumentují tím, „že *pojetí neziskové organizace se zásadně liší podle potřeby tvůrce dělení či definice*“ (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 15).

Stevenson a Jarillo definují organizaci z pohledu podnikatelských subjektů jako „*využívání příležitostí bez ohledu na zdroje, které jsou v dané době k dispozici*“. Podstatu této definice lze přenést i na neziskové organizace a popsat je jako „*příležitosti k tvorbě hodnot, zde primárně společenské hodnoty, a dále zajištění dostatečných finančních zdrojů pro dlouhodobou udržitelnost organizace, případně osob s podobnými zájmy či celé společnosti*“ (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 15).

Obecně lze říct, že: „*neziskové organizace otevírají prostor pro usnadnění veřejného dění, uspokojují řadu environmentálních, sociálních či kulturních potřeb ve společnosti a vyplňují tak prostor a podporují vztahy mezi trhem, státem a rodinami*“ (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 15).

### 2.2.2 Stručná historie neziskového sektoru na českém území

Na českém území má neziskový sektor dlouhou historii. Počátky jeho formování sahají až do středověku. Tzv. dobročinnost zprvu převzala církev, která pomáhala chudým a zakládala hospitály<sup>4</sup> pro nalezence a nemocné. Na počátku 13. století začínají vznikat nadace, které potřebným poskytovaly finanční či materiální pomoc. Zároveň se formují první spolky a korporace na úrovni obcí, bratrstev a mnišských řádů. V 15. století po skončení husitských válek dochází k rozvoji profesních spolků, tzv. tovaryštev (jezuité), které se soustřeďují zejména na misijní a pastorační činnost i na obor vzdělávání a vědy (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 24). V oblasti zdravotní a sociální péče dominují církevní organizace až do 18. století. Od 18. století probíhá proces sekularizace a do veřejně prospěšných činností se zapojuje stále více organizací mimo církev. V důsledku josefínských reforem převzaly starost o chudé a nemocné zčásti obce a stát (Boukal, 2009: 27).

Za důležitý mezník pro neziskové organizace je považován rok 1811, ve kterém byl přijat obecní zákoník rakouský, jenž umožnil vznik právnické neziskové osoby. Objevuje se velké množství subjektů, např. barokní sodality, legie, tovaryšstva, bratrstva, cechy, korporace, spolky a další, které podporují nejen oblast zdravotní a sociální péče, ale také obory jako věda, kultura a vzdělání. Během první republiky nenastala v rámci neziskového sektoru žádná významná změna, pouze se úspěšně rozvíjí stav vzniklý za posledních pět desetiletí habsburské monarchie (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 24).

Vývoj neziskové sféry velmi rázně přerušila německá okupace v roce 1939 a druhá světová válka. Po jejím skončení v roce 1945 se pomoc soustředí zejména k navrátilcům z koncentračních táborů a lidem postižených válkou. Dochází také k obnovení spolkové činnosti. Po roce 1948 omezili komunisté občanské spolky, které nahradili centrálně řízenými organizacemi a v rámci sdružení politických stran tzv. Národní fronty, řídili politický život v ČR (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 24–25).

---

<sup>4</sup> Špitály nebo tzv. hospitály byly útulky, které začaly vznikat přibližně od 12. století. Původně byly zakládány pro poutníky do Svaté země, až později sloužily pro přestárlé, nemocné a chudé lidi. Svě místo měly zejména v kláštorech, kde jejich provoz zajišťovali mniši a řeholnice (členové špitálních bratrstev a řádů) jako např. johanité, přesněji řečeno maltézští rytíři, lazariáni nebo křižovníci (Boukal, 2009: 24–25).

Sametová revoluce v roce 1989 přinesla změnu politického systému. „*Pro stát to znamenalo konec komunistického režimu a pro občany možnost budování svobodné demokratické společnosti*” (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 245). Po pádu komunismu nastal prudký nárůst nových institucí, např. občanských sdružení, nadací, církví a spolků s nižším počtem členů a dobrovolníků a omezenějším financováním. Některé předválečné organizace se pokusily navázat na svoji předešlou činnost. Pro tuto vzniklou situaci bylo zapotřebí vytvořit nový právní rámec.

V letech 1990–1992 proběhly první právní úpravy neziskového sektoru a započala diskuze o veřejně prospěšné činnosti. V dalším období panovala spíše nedůvěra k neziskovým organizacím, zejména nestátního charakteru. Po roce 1997 se vztah státu k neziskovému sektoru zlepšil a byla přijata vládní opatření, která usnadnila činnost neziskových organizací a napomohla jejich dalšímu rozvoji. Současnou právní formu nestátních neziskových organizací vymezuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 25–26).

### 2.2.3 Charakteristické znaky neziskových organizací

Pro neziskové organizace sice neexistuje jednotná definice, ale lze je vymezit podle charakteristických znaků, které jsou uvedeny v mezinárodně sdílené definici, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier. Podle těchto znaků, typologie a členění stanoveného poradním orgánem vlády ČR lze neziskové organizace rozdělit na soukromé a státní (Škarabelová, 2005: 24–28). Soukromé neziskové organizace, dále také NNO, musí splňovat tyto charakteristické znaky:

1. „**Organizovanost** (stálá, formalizovaná struktura).
2. **Soukromý charakter a nezávislost na státu** (soukromoprávnost).
3. **Nerozdělování zisku** (mezi členy a rozhodující osoby).
4. **Samosprávnost** (vnitřní struktura).
5. **Dobrovolnost** (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“)” (Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020, 2014).

Spadají do soukromého neziskového sektoru, jehož instituce se nacházejí za hranicemi státních struktur, přesto slouží v podstatě veřejným zájmům. Oproti tomu státní neziskové organizace splňují pouze tři z výše uvedených znaků – organizovanost, samosprávnost a neziskovost. Podílejí se především na zabezpečení realizace výkonů v oblasti veřejné správy na všech úrovních od státu přes regiony až po obce (Škarabelová, 2005: 24–28).



Existuje však i určitý typ státních neziskových organizací, které se charakteristikami vykonávaných činností podobají nestátním neziskovým organizacím.

Kromě výše uvedeného základního vymezení existují ještě další specifická jako vymezení NNO používané Radou vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) a používané pro účely této státní politiky (Firemní dárcovství v České republice: Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem, 2018). Obsahuje vybrané právní formy, které odpovídají mezinárodně uznávané definici autorů Salamona a Anheiera. Jedná se o spolky a pobočné spolky, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví, obecně prospěšné společnosti, ústavy a školské právnické osoby.

#### 2.2.4 Členění neziskových organizací podle jejich funkce

Existuje nespočet různých typů neziskových organizací, a proto nelze ke každé z nich přiřadit vlastní kategorii. Kvůli tomu se pro členění používá jeden z hlavních znaků, který neziskové organizace charakterizuje, a tím je funkce, kterou zastává. Mezi tři základní funkce, které byly popsány v rámci projektu „*Nonprofit Organisations between Voice and Service: Comparing Old and New Democracies*“, patří:

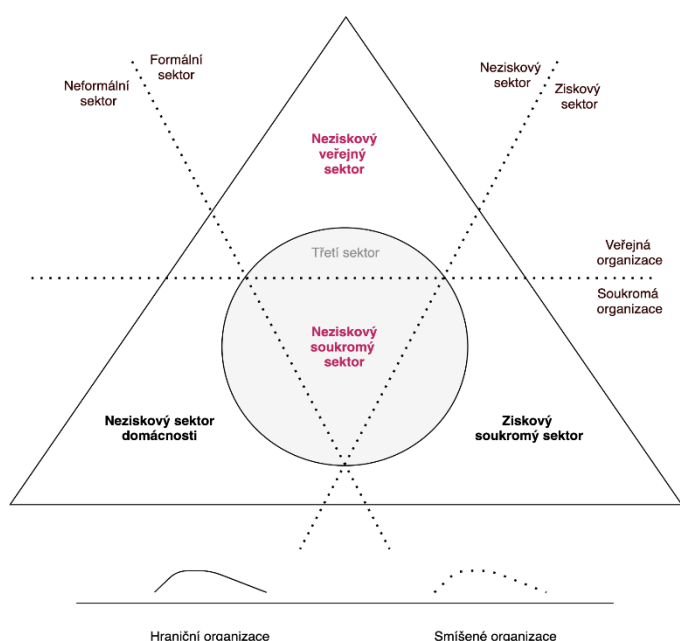
1. **Servisní funkce** – organizace poskytují své služby přímo svým klientům nejčastěji v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví a sociálního začleňování. Jsou propojeny s ekonomickým systémem a pomáhají tam, kde selhává trh a stát.
2. **Advokační funkce** – je spjata s politickou strukturou a je založena na prosazování zájmů specifických skupin (národnostních menšin, genderová rovnost atd.).
3. **Budování komunity** – funkce, jejímž hlavním úkolem je budování sociálního kapitálu a posilování vztahu mezi jednotlivci i organizacemi (Pospíšil, 2009: 5–10).

Pospíšil dále uvádí funkce expresivní, filantropické, inovační a jmenuje organizace, které se věnují charitě a sociálnímu podnikání (Pospíšil, 2009: 5–10).

Dalším rysem pak je, že jsou veřejné či vzájemně prospěšné. To znamená, že organizace přispívají k veřejnému dobru jednotlivců, určitých skupin či společnosti jako celku (Tetřevová, 2017: 33).

## 2.2.5 Dělení neziskového sektoru dle Pestoffa

Jak již bylo uvedeno výše, v dnešní době existuje nespočet druhů neziskových organizací, které fungují na základě rozdílných právních předpisů, v rámci různých forem, a to jak na úrovni veřejné, tak soukromé. Nevládní, nestátní či soukromé neziskové organizace jsou zakládány soukromými právnickými či fyzickými osobami a tvoří neziskový soukromý sektor. Odlížit je musíme od veřejnoprávních institucí založených ze zákona a veřejnoprávních organizací založených veřejnou správou, které tvoří neziskový veřejný sektor (Tetřevová, 2017: 33). O jedno z nejpropracovanějších sektorových vymezení se zasloužil švédský ekonom Pestoff.



Obr. č. 4: Pestoffův trojúhelník

Zdroj: Boukal, 2009: 17, vlastní zpracování

Pestoffův trojúhelník graficky rozděluje národní hospodářství do čtyř sektorů na základě tří kritérií. Jednotlivá kritéria jsou na obrázku značena přerušovanými přímkami a dělí jednotlivé sektory na dva různé typy:

1. **Kritérium vlastnictví** – dělí sektory na soukromý a veřejný typ, resp. říká, kdo organizaci vlastní a provozuje.
2. **Kritérium formalizace** – dělí sektory na formální a neformální podle toho, zda se jedná o soukromou, nebo právnickou osobu, která je formulována podle zákona.
3. **Kritérium financování provozu** – dělí sektory na ziskové a neziskové (Boukal, 2009: 16–17).

Z toho plyne, že by např. NNO, nacházející se uprostřed trojúhelníku, měla být čistě soukromá, formální a nezisková organizace. Ve skutečnosti to však nelze tak jednoduše určit, protože jednotlivé organizace nemusí být vždy nutně čistě jednoho typu sektoru a podle daného kritéria. Příkladem může být soukromá nemocnice, která je zčásti dotována státem a leží tak na pomezí kritéria vlastnictví (Mendelova univerzita v Brně, 2018).

Pozice NNO uprostřed trojúhelníku není náhodná. Často totiž představuje prostředníka, který působí jako vyrovnávací prvek mezi subjekty jednotlivých sektorů. NNO mohou nejen zprostředkovávat informace, ale také bránit slabší strany. Jako příklad lze uvést NNO, jejímž posláním je hlídat transparentnost veřejných zakázek. Tím přispívají k rovnováze mezi subjekty soukromého sektoru a státem. Všude tam, kde může vzniknout nerovnováha či problémy mezi subjekty jednotlivých sektorů se proto nachází příležitost pro založení NNO, schopné reagovat na vzniklé problémy (Mendelova univerzita v Brně, 2018).

Ve své práci se budu zabývat pouze organizacemi, které spadají do formálního neziskového sektoru, ať už soukromého, či veřejného, se zaměřením na sociální oblast. Níže uvádím vybrané právní formy, které použiji pro účely svého výzkumu.

#### 2.2.6 Jednotlivé právní formy neziskových organizací

**Příspěvková organizace** – je právnická osoba veřejného práva, zakládaná za účelem plnění úkolů veřejného zájmu. V České republice se vyskytuje poměrně často. Spadá mezi veřejnoprávní neziskové organizace, jejichž zřizovatelem je stát nebo územní samosprávné celky. Ti také rozhodují o jejím vzniku, zániku a také hradí z většinové části její provoz. Nejsou rovněž vyloučeny ani další zdroje financování jako prostředky z fondů, z vlastní činnosti nebo prostředky získané formou darů. Podstatné je, aby vedlejší hospodářské činnosti nenarušovaly hlavní činnost, jejímž cílem je poskytování služeb, odpovídajících poslání organizace (Boukal, 2009: 11–12). Protože je rozsah, struktura a složitost jejího fungování poměrně složitá na obou úrovních, jedná se o účetní jednotku se samostatnou právní subjektivitou. To znamená, že její hospodaření vychází z rozpočtu, který je sestaven jako vyrovnaný. Případný zisk z vedlejších činností musí být veden odděleně od hlavní činnosti a použit v její prospěch. Příspěvková organizace působí zejména v oblastech, jako jsou zdravotnictví, sociální péče, doprava, kultura, životní prostředí nebo věda a výzkum. Mezi nejdůležitější právní předpisy, upravující tento typ organizace patří zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech státu, a zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 26–28).

**Obecně prospěšná společnost (OPS)** – je právnická osoba soukromého práva, která je zakládána za účelem poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti. Spadá mezi soukromoprávní neziskové organizace veřejně prospěšné. Definičním znakem všech OPS je to, že poskytují služby všem uživatelům za stejných podmínek. Do českého právního řádu byla zakotvena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Zákon byl zrušen novým občanským zákoníkem s platností od 1. ledna 2014, ovšem dosluhující organizace se mohou i nadále řídit zrušeným zákonem. Založit novou OPS již nelze. Je možné změnit její právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond. Na rozdíl od uvedených právních forem původní zákon nedovolil OPS účast na podnikání jiných osob. OPS může poskytovat obecně prospěšné služby za úplatu, vyvíjet tzv. doplňkovou činnost či pronajímat prostory aj. Možný hospodářský zisk nesmí být použit na jiné účely, než je poskytování obecně prospěšných služeb nebo na její provoz. Zákon neuvádí, o jaké služby se jedná, proto případné spory či posouzení služeb řeší soud (Dohnalová et al., 2015: 50–55). Úkolem zřizovatele je přesně definovat poslání organizace a tím zamezit případné kontroverzi. Druh poskytovaných služeb a stanovení podmínek pro jejich poskytování tvoří nezbytnou součást zakládací listiny. Zřizovatelem může být fyzická nebo právnická osoba soukromého práva. Zákon o OPS stanovuje tři její orgány – ředitele jako statutární orgán, správní a dozorčí radu. Zápis o jejím vzniku je proveden v rejstříku obecně prospěšných společností a u rejstříkového soudu. OPS působí zejména v oblasti zdravotnictví, sociální péče, školství a kultury. Pokud je OPS nečinná déle jak 6 měsíců, je zrušena. Název OPS musí obsahovat „*obecně prospěšná společnost*” nebo zkratku o.p.s. (Boukal, 2009: 58–61).

**Ústav** – je právnická osoba, která je zakládána za účelem provozování činností užitečných společensky nebo hospodářsky. Využívá přitom své osobní či majetkové složky. Aktivitu, které provozuje, jsou dostupné všem za podmínek předem stanovených. Podle zaměření činnosti, způsobů založení a řízení rozlišujeme ústavy na soukromoprávní a veřejnoprávní. V rámci svého výzkumu se zaměřím pouze na soukromoprávní. Občanský zákoník definuje ústavy jako jednu z právních forem nestátních neziskových organizací v ČR. Typickým znakem ústavu je možnost podnikání v rámci hlavní činnosti, ovšem s ohledem na účel, pro který byl založen. Dále je mu dovoleno provozovat obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, ale nesmí být omezena jakost, rozsah či dostupnost služeb, které v rámci své hlavní činnosti poskytuje. Zisk smí být použit jen na aktivity, pro něž byl založen, nebo k úhradě nákladů na vlastní správu. Ústav lze založit zakládací listinou či pořízením pro případ smrti. Založení ústavu je nutné potvrdit formou notářského zápisu a zápisem do veřejného rejstříku. Statutárním orgánem ústavu je ředitel odpovědný správní radě, která ho

do funkce jmenuje i odvolává (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 34–35). Na rozdíl od korporace nemá ústav členskou základnu, jeho řízení a provoz zajišťují zaměstnanci. Působí ve všech oblastech společenského a hospodářského života. Využitelný je zejména pro školy, nemocnice, muzea, vědecké a výzkumné ústavy. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z.ú.“ (Dohnalová et al., 2015: 55–56).

**Účelová zařízení církví** – jsou specifickou formou nestátních neziskových organizací (Boukal, 2009: 61). Poskytují obecně prospěšné služby veřejnosti za podmínek, které jsou předem stanoveny a pro všechny uživatele stejné. Subjekty jsou zřizovány registrovanou církví nebo náboženskou společností podle „*zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností*“, a jsou jim také podřízeny (Boukal, Vávrová, 2007: 29). Mezi typická účelová zařízení církví patří síť charit a diakonií. Historie katolických charit a evangelických diakonií sahá až do období první republiky, kdy byly zřizovány za účelem poskytování charitativních služeb. Dnes pomáhají hlavně v oblastech zdravotnictví a sociální péče. K založení je nutná zakládací listina a chod organizace určují stanovy. Zápis je proveden v rejstříku evidovaných právnických osob, který je veden u Ministerstva kultury. Zákon č. 3/2002 Sb. umožňuje registraci jen subjektům, jejichž sídlo se nachází na území ČR. Podnikání a jinou výdělečnou činnost smí provádět pouze v rámci doplňkových činností (Boukal, 2009: 61–64).

Budu zkoumat oba typy organizací s převahou nestátních neziskových organizací, protože firemní dobrovolnictví u nich hraje důležitou roli ve vlastních zdrojích financování, na kterém je závislá jejich další činnost.

Pojem nezisková organizace může vzbuzovat dojem, že negeneruje žádný zisk. To je však jeden z rozšířených omylů. Organizace zisk generuje, ale není to její primární účel. Tím je naopak poskytování služeb zpravidla veřejnému sektoru, do kterého svůj zisk reinvestuje (Vít, 2015: 10).

### 2.2.7 Financování neziskových organizací

Veřejnoprávní neziskové organizace jsou financovány především z veřejných zdrojů, naproti tomu soukromoprávní neziskové organizace jsou dotovány prostřednictvím tzv. vícedrožového financování, kam mohou patřit i veřejné zdroje, ale zpravidla netvoří tak velký podíl, jako je tomu u veřejných neziskových organizací. Z toho plyne, že se soukromoprávní neziskové organizace musí spolehnout na část zdrojů z vlastní činnosti, do

nichž spadá například poskytování služeb či prodej výrobků a činnosti, které jim pomáhají získat sponzory, granty nebo dary. Bez těchto aktivit, přinášejících vlastní zdroje, by totiž oproti veřejnoprávním neziskovým organizacím zpravidla nemohly fungovat<sup>9</sup> (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 41). Jednou z těchto aktivit je i navazování partnerství s firmami a s firemními dobrovolníky.

## **2.3 PARTNERSTVÍ FIREM A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Pro většinu neziskových organizací je výhodné navázat dlouhodobé partnerství. Naopak pro firmy může být takové partnerství dosti nákladné, a proto o jeho navázání a celkové koncepci většinou rozhodují ředitel nebo vyšší management. Ti od partnerství očekávají nejen pomoc pro neziskovou organizaci a její klienty, ale logicky i přínos pro svoji firmu. Z toho plyne, že aby nezisková organizace získala kvalitního partnera, musí být schopna firmě představit svoji vizi, filosofii, hlavní cíle, co konkrétně od firmy očekávají a naopak co jí mohou nabídnout. Ideální je tak vytvořit win-win dohodu, která bude výhodná pro obě strany (Gordon-Smith, Staňková, 2010: 128–129).

### **2.3.1 Strategické partnerství mezi firmami a neziskovým sektorem dle Austina**

V současné době hraje partnerství důležitou strategickou roli pro obě strany. Firmy přehodnocují své filantropické návyky a zavádí nové strategie, v jejichž rámci pomáhají při řešení problémů v okolní komunitě, a tak působí lepším dojmem na své zákazníky. Neziskové organizace naopak firmy potřebují kvůli získání zdrojů pro svoje činnosti. Sociální služby se totiž postupně přesouvají z veřejného do soukromého sektoru kvůli komplexnosti sociálních problémů, které stát není schopen poskytovat v takové kvalitě, přitom už se ale tolik nestará o jejich finanční zabezpečení.

James E. Austin (2000) ve svém článku vymezil rámec, který popisuje partnerství mezi firmami a neziskovým sektorem. Je založený na patnácti případových studiích a skládá se ze čtyř základních komponent:

---

<sup>9</sup> Základní principy financování neziskových organizací (vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskové rozdělování zdrojů, daňové úlevy) (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018: 40–41)

## 1 Kontinuum partnerství

Podle Austina existuje více typů partnerství. Typ konkrétního partnerství záleží především na tom, v jaké fázi se nachází. Typy resp. fáze partnerství se tak mohou měnit s tím, jak se partnerství vyvíjí. Tato komponenta slouží především k tomu, aby pomohla určit, o jaký typ partnerství se jedná, resp. v jaké fázi se nachází. Dále pomáhá popsat a určit, jaké zdroje, procesy a postoje jsou pro danou fázi typické. Austin vymezil tři hlavní fáze:

1. *Filantropická fáze* – jedná se o jedno z nejběžnějších partnerství, kde je jeden z partnerů dárce a druhý příjemce. Hodnota z partnerství tak proudí pouze jedním směrem a jedná se zpravidla pouze o finanční pomoc firmy neziskové organizaci bez hlubších efektů. Obě strany od takového partnerství nemají vysoká očekávání, zapojuje se do něj poměrně málo zaměstnanců, ale i přesto se většinou jedná o dlouhodobá partnerství.
2. *Transakční fáze* – oboustranně výhodné partnerství, ve kterém hodnoty proudí oběma směry a jsou žádané. V této fázi se již obě strany snaží hledat, jak pomoci svému partnerovi. Jedná se tak o vztah, který lze popsat tak, že jedna strana je kupec a druhý prodávající. Firma většinou neziskové organizaci pomáhá specifickými aktivitami, jako je marketing, účetnictví nebo řízení lidských zdrojů. Takovou činnost může firma využít k vlastní propagaci, kdy řeší problémy v okolní komunitě, což má pozitivní vliv na širokou veřejnost a její potenciální zákazníky.
3. *Integrační fáze* – nejvyšší stupeň partnerství, ve kterém se slučují vize, mise a cíle obou partnerů. Ačkoliv nejsou sloučeni do jednoho celku, pracují, jako by jím byly. Už neexistují vlastní činnosti, jen kolektivní.

Ačkoliv se podle Austina postupem do další fáze zlepšuje kvalita samotného partnerství, obecně nelze říct, že jedna fáze je vždy lepší než druhá. Vždy záleží na tom, co od partnerství oba partneři očekávají.

## 2 Hodnota partnerství

V rámci partnerství existují toky hodnot, ať už se jedná o poměrově jednostranný tok ve filantropické fázi, nebo oboustranný, který existuje v dalších dvou fázích. Hodnotou může být prakticky cokoliv, co je pro partnera přínosné, ať už se jedná o finanční prostředky, poskytnuté služby nebo například o zlepšení reputace u zákazníků či vyšší morálku zaměstnanců. Na hodnoty lze podle Austina hledět ze čtyř různých úhlů:

1. *Stanovení očekávaných hodnot* – jedná se o proces plánování toku hodnot, resp. identifikace a popisu hodnot, které partneři od partnerství očekávají. Tento proces je důležité vykonat ještě před začátkem partnerství, aby si obě strany vyjasnily, zda je pro ně partnerství vhodné. Nemusí se vždy jednat pouze o tok pozitivních hodnot, ale i o rizika. Přitom se nesmí zapomínat, že z partnerství musí plynout pozitivní sociální hodnoty, např. že pomůže vyřešit určitý společenský problém. V rámci této fáze se také určuje způsob, jak hodnoty měřit.  
U kvantitativních hodnot je to ve srovnání s kvalitativními poměrně jednodušší. Nutné je také posoudit poměr ceny a rizika partnerství vzhledem k jeho přínosům. Cena zahrnuje použité zdroje, u kterých je vhodné zvážit, zda by mohly být použity k lepším účelům, tedy zvážit cenu ušlé příležitosti. Často nejvíce opomíjenými zdroji jsou lidské zdroje a čas nutný pro řízení partnerství. Rizikem může být například ztráta dobrého jména a reputace.
2. *Vytváření hodnot* – v kvalitním partnerství je potřeba neustále myslet na to, jak vytvářet hodnoty. To je založeno zejména na přemýšlení, jak lze nejefektivněji využívat dostupné zdroje, které partneři mohou poskytnout. Na základě toho lze určit více způsobů, jak je hodnota vytvářena:
  - a) *Obecná výměna hodnot* – spočívá ve výměně zdrojů mezi partnery, které jsou typické pro jejich sektor. Např. firma daruje neziskové organizaci finanční prostředky a z toho bude mít dobrý pocit z dobrého skutku. Tento způsob výměny zdrojů se objevuje zejména ve filantropické fázi partnerství.
  - b) *Výměna kompetencí* – spočívá ve využití typických osobitých schopností jednotlivých partnerů, kterými si mohou vzájemně pomoci. Například firma může poskytnout firemní dobrovolníky, kteří neziskové organizaci pomohou s řízením lidských zdrojů, a na oplátku nezisková organizace pomůže firmě s marketingem zaměřeným na skupinu lidí, s níž spolupracuje. Tato výměna kompetencí se projevuje hlavně v transakční fázi partnerství.



- c) *Společná tvorba hodnot* – nastává, pokud mají partneři podobné zdroje a cíle a dokážou je vhodně kombinovat k tomu, aby například optimalizovali své náklady. Jedná se tedy o synergii, ve které se partneři doplňují, dokáží v ní pracovat efektivněji, než kdyby pracovali samostatně.
3. *Vyváženost hodnot* – silné partnerství je partnerství, které je výhodné pro obě strany, a to nejlépe tak, že tok hodnot je mezi partnery poměrově vyvážený. K tomu je nutné, aby se o sobě oba partneři snažili zjistit co nejvíce dostupných informací a aby tak znali potřeby jeden druhého. Pokud by existoval dominantní dárce, mohlo by se stát, že by nepřiměřeným způsobem ovlivňoval svého partnera.
4. *Obnova hodnot* – partnerství jsou dynamická a plynoucí hodnoty nemusí být věčné. To ještě více zdůrazňuje potřebu z předchozího bodu, a to neustále zjišťovat potřeby svého partnera, být kreativní a schopni inovací, stejně jako je tomu v komerčním sektoru.

### **3 Hnací síla partnerství**

Tato komponenta je oproti předchozím dvěma analytickým zaměřena především na dynamiku partnerství. V partnerství existují tzv. hnací síla, resp. faktory, které jej posilují a bez kterých by partnerství nemohlo existovat. Austin popisuje čtyři hlavní faktory:

1. Sladění strategií, misí a hodnot – důležitost partnerství koreluje se sladěním misí a hodnot partnerů. Čím více jsou sladěny, tím je partnerství pevnější a umožní oběma partnerům lépe plnit závazky vůči komunitě.
2. Osobní spojení a vztahy – partnerství sice vzniká mezi firmou a neziskovou organizací, ale v konečném důsledku se vždy jedná o navázání vztahu mezi jednotlivými zaměstnanci, v němž hrají důležitou roli nejen hodnoty jejich organizace, ale také individuální vztahy se svými protějšky, které je potřeba posilovat napříč všemi úrovněmi.

3. Vytváření hodnot a sdílení vize – Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, jedním ze základních kamenů každého partnerství je schopnost vytvářet hodnoty a také sdílet informace spolu se svou vizí, která pomůže partnerovi s pochopením hodnot a potřeb svého protějšku.
4. Neustále učení – v rámci partnerství přirozeně vzniká mnoho chyb, z nichž se lze učit a zabránit, aby se opakovaly. K tomu je potřeba určitá retrospekce, nejlépe společná, na jejím základě mohou oba partneři zjistit, jak k chybě došlo. Důležitou roli hraje sebevzdělávání, aby byl partner schopný se například naučit něco z činností svého protějšku, na základě toho pochopit, co dělá, jaké má potřeby a které hodnoty jsou pro něj důležité.

#### **4 Podpůrné faktory partnerství**

Kromě hnacích sil existují v rámci partnerství ještě čtyři podpůrné faktory, které na něj mají značný vliv a bez nichž by bylo velmi obtížné je efektivně řídit a udržet:

1. Soustředěná pozornost – k tomu, aby mohlo být partnerství efektivní, je potřeba mu přiřadit určitou prioritu, která zapříčiní, že mu bude intenzivně věnována pozornost, a to i ze strany klíčových lidí v organizaci, kteří mají dostatečný vliv na to, aby mohli ovlivnit, jakým směrem se bude partnerství ubírat.
2. Komunikace – další podmínkou dobrého partnerství je komunikace, u níž je nutné, aby probíhala v pravidelných intervalech a hlavně aby byla vedena efektivním způsobem a měla svůj účel. Komunikace partnerů by měla být nejlépe otevřená, přímočará a nemělo by v ní chybět ani místo pro konstruktivní kritiku, protože jen taková komunikace dokáže podpořit důvěryhodnost partnerství.
3. Organizační systém – organizační systém obou partnerů by měl být nastaven tak, aby v něm bylo jasně vymezeno, kdo odpovídá za jaké činnosti v rámci partnerství.
4. Vzájemné očekávání a odpovědnost – tento faktor souvisí především se vzájemnou komunikací, v jejímž rámci je důležité, aby si partneři ujasnili, jaké konkrétní výstupy od partnerství očekávají, a hlavně aby přijali zodpovědnost pomoci svému partnerovi při jejich dosažení (Austin, 2000: 69–97).

## 2.4 FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ

Firemní dobrovolnictví (z angl. sousloví *corporate volunteering*<sup>10</sup>) je v současné době rychle se rozvíjející aktivita společenské odpovědnosti firem. Firmy v rámci něj podporují své zaměstnance, aby se mohli aktivně zapojit do dobrovolných projektů či veřejně prospěšných aktivit. Ve většině případů se jedná o dlouhodobá partnerství nebo krátkou jednorázovou pomoc. Zaměstnanci tak darují svůj čas a úsilí pro dobrou věc a využívají přitom svoji odbornost, talent, nápady či fyzickou zdatnost. Firma je podporuje např. formou proplacení dobrovolných aktivit ve stejné výši jako za běžnou pracovní činnost, možnostmi využít firemní prostředky či úpravou jejich pracovní doby (Boukal, 2009: 144). V posledních letech se firmy snaží integrovat zaměstnance do svých dobrovolnických iniciativ, které mohou být následně spojeny i s jejich obchodními cíli. Pokud je tedy firemní dobrovolnictví uchopeno správně, lze hovořit o win-win situaci pro obě strany (Kotler, Lee, 2005: 175–176).

*„Ve společnosti Timberland nám nejde jen o robustní boty, které jsme vyráběli po dobu 30 let. Věříme, že společnosti mají sílu a odpovědnost provádět pozitivní a trvalé změny ve světě. Když spojíte komunitu organizací a jednotlivců, kteří sdílejí tuto vášeň, tak je vize toho, čeho můžeme společně dosáhnout neomezená.“*

- Jeffrey Swartz, prezident a CEO společnosti The Timberland Company  
(Kotler, Lee, 2005: 175–176)

### 2.4.1 Definice firemního dobrovolnictví

Pro firemní dobrovolnictví neexistuje jednotně uznávaná definice. Typickým znakem firemního dobrovolnictví je určitá forma partnerství mezi komerční sférou a neziskovými organizacemi. Na webových stránkách neziskových organizací jsou prezentovány charakteristiky firemního dobrovolnictví jako:

*„Forma firemního dárcovství, která spočívá v tom, že firma poskytne neziskové organizaci či jiné organizaci práci a čas svých zaměstnanců“* (Internetporadna.cz, 2021).

---

<sup>10</sup> Corporate Volunteering v překladu znamená jak aspekt integrace obecně prospěšných činností do plánování a jednání firmy (corporate), tak i dobrovolný podíl zaměstnanců firmy na těchto aktivitách (volunteering) (Nešporová, Schmidt, 2005: 47).

*„Smysluplná a běžná forma naplňování jejich společenské odpovědnosti. Firemní dobrovolníci přináší užitek všem zapojeným stranám. Firma poskytne práci, čas a znalosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci pomohou tam, kde je to opravdu potřeba a získají obohacující zkušenost s veřejně prospěšnou organizací, což působí na rozvoj jejich hodnot a pozitivní vztah k zaměstnavateli”* (Byznys pro společnost, 2016).

Podle Nešporové a Schmidta je firemní dobrovolnictví: *„Koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců”* (Nešporová, Schmidt, 2005: 46).

Philip Kotler a Nancy Lee definují firemní dobrovolnictví jako *„iniciativu firmy, v rámci které podporuje a povzbuzuje své zaměstnance a obchodní partnery k tomu, aby dobrovolně věnovali svůj čas na podporu místních komunitních organizací”* (Kotler, Nancy, 2005: 175–176).

Obecně se tím rozumí *„činnost zaměstnanců firmy pro vybranou neziskovou organizaci či při zajišťování veřejně prospěšných prací, která je realizována v rámci pracovní doby, přičemž zaměstnanci za tuto činnost obdrží od firmy mzdu ve výši odpovídající jimi běžně vykonávané práci”* (Tetřevová, 2017: 107–108).

Pro svoji práci jsem si vybrala definici podle Kotlera a Lee, protože dle mého názoru nejlépe vystihuje firemní dobrovolnictví.

#### **2.4.2 Historie firemního dobrovolnictví a současnost**

První zmínky o myšlence firemního dobrovolnictví se začaly objevovat ve Spojených státech amerických v 70. letech 20. století. Jeho vznik představuje jednu z forem naplňování společenské odpovědnosti firem, která má také původ ve Spojených státech a její historie se datuje od 50.–60. letech 20. století. Původní myšlenka spočívala v představě, že by měla firma zaujmout roli občana v komunitě a pomáhat jí s jejími problémy podobně jako ostatní (Nešporová, Schmidt, 2005: 46). Ze Spojených států se poprvé idea firemního dobrovolnictví přenesla na začátku 90. let do Velké Británie, která ji následně rozvíjela pod názvem Employee Community Involvement. Až na konci 90. let došlo k přenosu firemního dobrovolnictví do dalších evropských zemí (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 47). V současnosti je firemní dobrovolnictví rozšířené po celém světě. V České republice se firemní dobrovolnictví začalo aktivně rozšiřovat teprve po sametové revoluci s příchodem zahraničních firem, které přizpůsobily firemní dobrovolnictví našim podmínkám. V současné době se těší oblibě zejména u středních a velkých českých firem, které se

zaměřují hlavně na lokální problémy komunity. Postupně tak začínají dohánět zahraniční firmy. Objevují se zde i organizace, které se specializují na zprostředkování a šíření myšlenky firemního dobrovolnictví a celý jeho vývoj tak značně urychlují. Několik vybraných příkladů organizací uvádím níže (viz s. 44).

### 2.4.3 Formy firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví lze všeobecně rozdělit do několika rozdílných forem na základě následujících hledisek.

**Iniciátor** – podle iniciátora se firemní dobrovolnictví rozděluje na dobrovolnictví *iniciované zaměstnanci* a *vedené firmou* (Nešporová, Schmidt, 2005: 47–49).

V prvním případě jsou iniciátory sami zaměstnanci. Aktivitu nejen sami iniciují, ale také určují, jak, kde a kdy budou probíhat. Firma se do nich zapojuje pouze nepřímo tím, že jejich aktivitu podporuje například:

- *Matching fondem* – fond do kterého přispívají zaměstnanci a firma jej doplní na finální částku potřebnou pro daný účel.
- *Talentovou databankou* – databáze firemních dobrovolníků, která je přístupná neziskovým organizacím.
- *Komplementárním darem* – dar pro neziskovou organizaci, v níž její zaměstnanci pomáhají (Nešporová, Schmidt, 2005: 47–49).

Dobrovolnictví vedené firmou představuje aktivity, které zastřešuje firma. Zaměstnanci se na nich mohou podílet ve většině případů v rámci své pracovní doby, tzn. že jsou placeni stejně jako za svou běžnou práci. Na rozdíl od první formy se však nepodílejí na jejich plánování. To má na starosti firma, která zároveň motivuje zaměstnance v jejich účasti. Dobrovolnictví vedené firmou může nabývat různých podob jako:

- *Pro bono služba* – bezplatná služba neziskové organizaci v oblasti, na niž se firma přímo specializuje.
- *Akční den* – firemní den věnovaný dobrovolným účelům. Ve většině případů se jedná o pomoc formou manuální práce.
- *Sociální praxe* – zaměstnanci firmy po určitou dobu, zpravidla jeden týden, pracují pro neziskovou organizaci a tak zjistí, jak to v praxi funguje jinde mimo firmu, což podporuje jejich osobní rozvoj.
- *Secondment* – funguje na podobném principu jako sociální praxe s tím rozdílem, že zaměstnanci v neziskové organizaci tráví od šesti měsíců po dva roky.

- *Mentorství* – zaměstnanci, kteří již mají potřebné životní či pracovní zkušenosti, mohou být mentory pro jiné. Jsou tedy zároveň poradci i průvodci a tak pomáhají ostatním v jejich osobním rozvoji. Může se jednat také o vzájemné mentorství, kdy se osoby učí jedna od druhé, např. výměnou vědomostí mezi manažery.
- *Rozvojové projekty* – časově omezené firemní projekty, které jsou věnovány řešení vybraných společenských problémů. Zaměstnanci si na nich rozšiřují své odborné znalosti a zároveň pomáhají komunitě (Nešporová, Schmidt, 2005: 47–49).

**Doba trvání** – podle doby trvání se dobrovolnictví rozděluje na *krátkodobé*, které trvá zpravidla dny až jeden týden, a *dlouhodobé*, trvající měsíce až jeden rok. Jako příklad krátkodobého dobrovolnictví lze uvést například akční den nebo sociální praxi. U dlouhodobého se jedná například o secondment či rozvojové projekty (Tetřevová, 2017: 108–109).

**Časová dispozice** – dobrovolnictví lze dále dělit na *jednorázové, občasně*, které závisí na potřebách a možnostech obou partnerů, a *pravidelné* (Tetřevová, 2017: 108–109).

**Místo výkonu** – podle místa výkonu lze dobrovolnictví rozdělit na dobrovolnictví vykonávané *v neziskové organizaci, mimo neziskovou organizaci v terénu a virtuálně prostřednictvím internetu* (Tetřevová, 2017: 108–109).

**Charakter činností** – v rámci dobrovolnictví existuje několik forem činností, jimiž mohou zaměstnanci pomáhat. Jedná se o *fyzické dobrovolnictví*, kdy zaměstnanci pomáhají s jednoduchými fyzickými činnostmi, jako jsou např. výmalba zdí či pomoc při stěhování. Dále existuje *asistenční dobrovolnictví*, při kterém zaměstnanec asistuje klientům neziskových organizací např. při procházkách. Poslední formou je *expertní dobrovolnictví*, které využívá odborné znalosti zaměstnance. Ve většině případů se jedná o pomoc s činnostmi, které sám dělá ve firmě, jako např. pomoc s marketingem, účetnictvím nebo při řešení technických problémů (Tetřevová, 2017: 108–109).

#### 2.4.4 Přínosy firemního dobrovolnictví

Pokud je firemní dobrovolnictví uchopeno správným způsobem, jedná se o tzv. win-win situaci, z níž mohou těžit všichni aktéři, tedy firmy, její zaměstnanci, neziskové organizace, jejich klienti a obecně komunita, i přestože se většinou jedná o subjekty s rozdílnými cíli a zájmy. Existuje mnoho různých typů přínosů, které firemní dobrovolnictví přináší (Nešporová, Schmidt, 2005: 49).

##### **Přínosy pro firmu a její zaměstnance**

- *Budování skutečných vztahů mezi firmou a komunitou* – jedná se o jeden z nejlepších způsobů budování silných vztahů firmy s její komunitou, protože se příjemci pomoci osobně potkávají, případně vzdáleně komunikují přímo s dobrovolníky, kteří jim pomáhají. Mohou se tak vzájemně lépe poznat a také vycítit, že se jedná o skutečný závazek, když jim sami dobrovolníci a firma poskytnou svůj cenný čas a úsilí, což se jim jeví, zvláště v dnešní době, jako vzácnost v porovnání s tím, když jim firma například poskytne finanční dar (Kotler, Lee, 2005: 178).
- *Naplňování firemních cílů* – firmy vždy nemusí mít za cíl pouze co nejvyšší zisk. Mnoho z nich věří, že mohou být jak dobrými obchodníky, tak přitom naplňovat svou sociální odpovědnost vůči komunitě. Firemní dobrovolnictví pak hraje svou roli v naplňování těchto cílů. Obecně je také známo, že fungování firmy, která bere v úvahu odpovědnost vůči svému okolí, je z dlouhodobého hlediska lépe udržitelné (Kotler, Lee, 2005: 181).
- *Získání nových zkušeností a zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců* – zkušenosti nabyté během dobrovolnictví mohou zaměstnance motivovat, zvýšit jim morálku a sebevědomí, zlepšit jejich dovednosti řešit nové problémy či spolupracovat s novými lidmi, získat nové kontakty a celkově získat jiný pohled na svět. Pozitiva se mohou projevit nejen u současných zaměstnanců, ale i u těch budoucích, kteří se budou rozhodovat, pro koho chtějí pracovat. Z těchto pozitivních vlivů logicky plynou přínosy i pro firmu (Kotler, Lee, 2005: 184).

- *Posílení image společnosti* – firemní dobrovolnictví je u mnoha firem vnímáno jako jedna z jeho nejlepších možností, jak posílit svou image, protože ukazuje okolní komunitě dobrou vůli firmy a jejích dobrovolníků, kteří se s komunitou dostávají do přímého kontaktu. Zaměstnanci mají z dobrovolnictví rovněž dobrý pocit, což ještě více posiluje samotnou firmu (Kotler, Lee, 2005: 188).
- *Příležitost předvést své produkty a služby* – v rámci firemního dobrovolnictví, které je spojené s darováním výrobků či služeb firmy, si může komunita tyto produkty asociovat s pomocí, kterou firma poskytla (Kotler, Lee, 2005: 189).

### **Přínosy pro neziskové organizace a její klienty**

- *Přístup ke kvalifikovaným zaměstnancům* – mnohé neziskové organizace si samy nemohou dovolit platit odborníky, kteří by se věnovali jiné oblasti než pomoci jejich klientům. Pro takové organizace je proto nesmírně cenné, když jim firma poskytne čas svých odborných zaměstnanců, resp. expertního dobrovolnictví. Firmy mohou nabídnout širokou škálu odborné pomoci od účetnictví přes IT až po marketing (Tetřevová, 2017: 109).
- *Získání know-how a zpětné vazby* – Bez vzájemné důvěry nemůže organizace nechat své klienty samotné s firemními dobrovolníky a musí vyčlenit zaměstnance, kteří je budou doprovázet. Ještě cennější může být pro neziskovou organizaci získání zpětné vazby na její činnosti z jiného úhlu pohledu, kterou mohou využít ve svůj prospěch a tak obecně zlepšit služby klientům a chod organizace (Tetřevová, 2017: 109).
- *Snížení nákladů* – nezisková organizace může díky firemnímu dobrovolnictví snížit mzdové náklady či náklady za využívání specializovaných služeb, na které nemá své zaměstnance, např. tím, že jim firma poskytne expertní dobrovolníky. Snížení nákladů může nastat i potom, co organizace upraví své činnosti na základě zpětné vazby od firemních dobrovolníků či při využití pomoci v rámci jejího účetnictví (Tetřevová, 2017: 109).
- *Získání darů* – nezisková organizace může v rámci firemního dobrovolnictví získat jak finanční, tak hmotné dary nejen od dobrovolníků, ale také od firmy, která je vyslala. Dobrovolníci mohou sdílet pozitivní zkušenosti z organizace s vedením své firmy a podnítit ho tak k dárcovství, např. formou matching fondu či komplementárního daru (Tetřevová, 2017: 109).



- *Zvýšení publicity* – pokud firma navenek prezentuje své firemní dobrovolnictví, prezentuje tím i samotnou neziskovou organizaci a její poslání. Ostatní firmy či jednotlivci pak může taková reklama zaujmout a navést k partnerství s neziskovou organizací či jiné formě pomoci, jako je například dárcovství (Tetřevová, 2017: 109).
- *Zvýšení důvěryhodnosti* – tím, že nezisková organizace spolupracuje s firmou, vlastně částečně odkrývá způsob, jakým funguje, jak se stará o své klienty a jaké má cíle. Pro stakeholdery se to může jevit jako způsob, že se nebojí ukázat, co dělá, a neskrývá žádná tajemství. Pokud dokáže navázat a udržet dlouhodobé partnerství s firmou, která má na trhu dobré jméno a pravděpodobně i přísnější kritéria pro výběr organizací, kterým pomůže, může se to pozitivně projevit i na dobrém jménu neziskové organizace. Dalším způsobem ke zvýšení důvěryhodnosti je zapojení odborníků do správní rady neziskové organizace (Tetřevová, 2017: 109).
- *Přínosy pro klienty neziskové organizace* – na klienty má firemní dobrovolnictví celou řadu přínosů. Nakonec se všechny přínosy pro neziskovou organizaci zpravidla odráží i v přínosech pro klienty, hlavně co se týká lepší kvality poskytovaných služeb. V závislosti na formě poskytovaného dobrovolnictví se také mohou setkat s firemními dobrovolníky a navázat s nimi osobní kontakt a podílet se na společných aktivitách, což pro ně může mít pozitivní psychologický efekt (Tetřevová, 2017: 109).

#### 2.4.5 Potenciální rizika firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví nemusí být vždy spojeno pouze s přínosy. Mohou se v něm ukrývat potenciální rizika jak pro firmu a její zaměstnance, tak pro neziskovou organizaci a její klienty.

##### **Rizika pro firmy a jejich zaměstnance**

- *Cena ušlého zisku* – pokud se firma rozhodne zapojit do firemního dobrovolnictví, musí poskytnout své zaměstnance, jejichž čas jí stojí nejen peníze, ale také se nemůže plně věnovat svým vlastním projektům, resp. zákazníkům. Firma si tak musí dobře rozmyslet, zda zapojí své zaměstnance, kolik jí to bude stát a zda by pro ni nebylo jednodušší a levnější poskytnout například finanční dar (Kotler, Lee, 2005: 191).

- *Nízký sociální dopad* – pokud firma podporuje své zaměstnance v zapojení do pomoci komunitě, ale sama už nenabízí konkrétní programy, do nichž by se mohlo zapojit více zaměstnanců a vytvořit tak větší organizované skupiny, může se stát, že se úsilí jednotlivých zaměstnanců rozplyne do mnoha různých pomocných aktivit napříč komunitou a celkově nebude mít vysoký sociální dopad. Filantropické aktivity pak nebudou pro komunitu dostatečně viditelné, tudíž si je nespojí se samotnou firmou, ta je nebude moci využít i ve svůj prospěch (Kotler, Lee, 2005: 191).
- *Měření efektů firemního dobrovolnictví* – pro firmu je náročné určit, jak se aktivity firemního dobrovolnictví podílejí na konkrétním výsledku firmy. Nejenže je složité takové aktivity spojit s ekonomickými výsledky, ale také například s efekty, jež měly na samotné zaměstnance, kteří se v následných průzkumech často buď snaží zavděčit firmě, nebo chtějí, aby se aktivity firemního dobrovolnictví opakovaly kvůli benefitům, jež zaměstnancům přinášejí, a jejich odpovědi jsou pak zkreslené (Kotler, Lee, 2005: 191).
- *Problém s propagací úsilí firemního dobrovolnictví* – propagace aktivit firemního dobrovolnictví může být pro firmu náročnější než propagace jiných filantropických aktivit kvůli osobní povaze samotného dobrovolnictví. To může firmě činit problém, pokud chce, aby se propagace podílela i na budování dobrého jména firmy (Kotler, Lee, 2005: 192).
- *Negativní postoj kolegů* – část zaměstnanců, která se nepodílí na firemním dobrovolnictví, musí často zastat práci svých kolegů, kteří se mu věnují, musí tak zvládat vyšší pracovní zatížení. Někteří zaměstnanci zastávají názor, že firemní dobrovolnictví nepatří do pracovních aktivit a mělo by být prováděno jako soukromá aktivita bez nároku na podporu ze strany firmy, která do něj navíc může vkládat své zdroje, jež by mohly být využity pro jiné účely (de Gilder, Schuyt, Breedijk, 2005: 150–151).
- *Nedostatečná zpětná vazba ze strany organizace* – pokud firemní dobrovolníci neobdrží zpětnou vazbu od neziskové organizace, nejsou si často jistí, zda práci vykonali správně a byli užiteční. Bez pozitivní zpětné vazby také mohou ztrácet motivaci pomáhat, protože mají pocit, že jejich práce není oceněna (Hestia, 2020: 12–13).

## Rizika pro neziskové organizace a její klienty

- *Nedostatečné zkušenosti managementu* – pokud nemají manažeři neziskové organizace dostatečné zkušenosti s projekty firemního dobrovolnictví, může se stát, že nebudou schopni plně využít potenciál, který mohou dobrovolníci organizaci přinést. Pokud nebudou schopni správně zorganizovat realizaci projektů firemního dobrovolnictví, bude to mít negativní vliv na dobrovolníky a firmu to odradí od dalšího partnerství (Tetřevová, 2017: 43).
- *Vytížení personálu* – firemní dobrovolnictví může představovat velké zatížení pro zaměstnance neziskové organizace, kteří se zpravidla musí podílet nejen na přípravě aktivit firemního dobrovolnictví, ale i na jejich průběhu a tím pádem věnují méně času svým pracovním povinnostem, resp. klientům.
- *Nepřípravenost firemních dobrovolníků* – pokud firma pošle své zaměstnance do neziskové organizace nepřípravené, jsou pro ni spíše zátěží. Problém také může nastat, pokud firma pošle vyšší než smluvený počet zaměstnanců, případně zaměstnance, kteří pro danou činnost nejsou vhodní (Pfeiffer, 2015).
- *Vysoké požadavky firmy* – firmy mohou mít vysoké požadavky, které často neziskové organizace nemohou splnit. Ať už se týkají např. vysokého počtu dobrovolníků, které potřebují do aktivit zapojit, ale nezisková organizace pro ně nemá využití, případně je není schopna koordinovat a zajistit dostatečnou podporu jejich zaměstnanců, nebo pro ně nemá prostory. Může se také jednat o požadavek firmy provádět pouze vybrané aktivity, které organizaci nepomohou, spíše jsou pro ni přítěží (Pfeiffer, 2015).
- *Špatné záměry firmy* – neziskové organizace se mohou setkat i s firmami, kterým nejde primárně o pomoc, ale např. pouze o zviditelnění se (Pfeiffer, 2015).
- *Nevhodné využití firemních dobrovolníků* – nezisková organizace si ve většině případů dokáže sama poradit se zvládnutím neodborných manuálních prací. S mnoha odbornými pracemi, s nimiž by jim mohla firma pomoci, má však problémy. Firmy často posílají své odborníky vykonávat manuální práci, aby si odpočinuli od své běžné pracovní rutiny a změnili prostředí, místo aby organizaci pomohli s tím, co skutečně potřebuje (Pfeiffer, 2015),

- *Nedostatečná informovanost a nemotivovanost klientů* – pokud se má dobrovolnická aktivita týkat klientů, kteří nejsou dopředu dostatečně informováni nebo nemají motivaci se aktivit zúčastnit, bude aktivita zbytečná (Hestia, 2020: 12).
- *Špatná komunikace* – komunikace vážne, nejsou obě strany schopny vyjádřit své potřeby a očekávání, nemohou se dostatečně připravit a obecně nevědí, co mají čekat (Pfeiffer, 2015).

#### 2.4.6 Organizace na podporu dobrovolnictví v ČR i zahraničí

V České republice působí několik organizací, které přispívají k podpoře dobrovolnictví, a to i toho firemního. Představují koncept firemního dobrovolnictví a jeho nástrojů jak komerční, tak nekomerční sféry a pomáhají tím s jeho celkovým rozvojem. Níže uvádím několik vybraných příkladů.

**Hestia** je organizace, která se věnuje dobrovolnictví na všech jeho úrovních. Jejich portfolio zahrnuje širokou škálu aktivit. Učí neziskové organizace, jak mají pracovat s dobrovolníky, samotné dobrovolníky připravuje a vzdělává, inspiruje firmy k dobrovolnictví, podporuje sítě dobrovolnických center v regionech, podílí se i na mezinárodní spolupráci a vytváří mosty tam, kde je to nutné, například prostřednictvím svého portálu [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz), nebo pomáhá rozjíždět nové projekty komunitního dobrovolnictví. Zakládá si na hodnotách, jako je dlouhodobá spolupráce, oceňování dobrovolnické činnosti, rozvoj osobnosti a občanské společnosti, ohleduplnost, vnímavost a společenská odpovědnost. V současnosti se věnují různým projektům. Jako jeden z nejaktuálnějších příkladů lze uvést projekt DobroVID-19, v jehož rámci poskytuje rady a nástroje, jak správně vést firemní dobrovolníky a rozjet dobrovolnický program i v dnešní, koronavirovou pandemií omezené době (<https://www.hest.cz>).

**Adra** je humanitární a rozvojová organizace, která pomáhá lidem v nouzi, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Působí ve více jak 100 zemích světa. Pečuje o nemocné, staví školy, dělá společnost osamělým, dává lidem v chudých zemích šanci na lepší budoucnost nebo řeší následky přírodních katastrof a humanitárních krizí. Zabývá se také dobrovolnictvím, kde prostřednictvím svých dobrovolnických center po celé republice propojuje dobrovolníky s lidmi, kteří její pomoc potřebují (<https://adra.cz>).

Firmy si prostřednictvím Adry mohou například zvolit projekt, který podpoří finančním či materiálním darem, mohou do něj zapojit své zaměstnance a darovat tímto způsobem své know-how, jež pomůže rozvoji neziskového sektoru (<https://adra.cz>).

**Byznys pro společnost** je největší platforma pro odpovědné podnikání v České republice, která se soustřeďuje na oblast udržitelného byznysu, a to rozvoj lidí, ochranu zdrojů a odpovědné podnikatelské prostředí. Radí firmám, jak do svého podnikání integrovat strategie CSR a zavádět aktivity nad rámec běžných etických, zákonných a společenských očekávání. Spolupracuje s desítkami nejvýznamnějších firem, se svazy, institucemi i státem a ovlivňuje více než 70 000 zaměstnanců. Jejich vizí je podpořit inovace. Mezi jejich projekty patří například Give&Gain day, což je národní den firemního dobrovolnictví, který nabízí jedinečné aktivity, do nichž se každoročně zapojují stovky firemních dobrovolníků po celé ČR a mohou pomáhat jak pomocí manuálních, tak expertních aktivit. K registraci slouží jejich národní platforma pro podporu firemního dobrovolnictví [zaposjimse.cz](https://zaposjimse.cz), která nejen umožní firmám zapojit se do Give&Gain day, ale také jim dokáže připravit program firemního dobrovolnictví a zajistit akce pro jejich zaměstnance, kteří pomohou neziskovým organizacím, jež se rozhodnou do programu se zapojit (<https://byznys.pro.spolecnost.cz>).

**Fórum dárců** je „*jediný celorepublikový spolek, který zastřešuje dárcce v ČR*“. Aktivitou na legislativních procesech prosazuje lepší podmínky pro firemní dárcovství a rozvoj veřejně prospěšných aktivit v ČR. K jejich nejvýznamnějším projektům patří především portály, pomocí kterých přispívají k formování transparentního dárcovského prostředí. Jedná se o portály jako [Darcovskasms.cz](https://darovskasms.cz) (získávání darů pro NNO prostřednictvím dárcovských SMS), [Darujspravne.cz](https://darujspravne.cz) (charitativní crowdfundingový portál, který má za cíl zjednodušit propojení dárců s neziskovými organizacemi a dává jim možnost vybrat z nabídky prověřených veřejně prospěšných projektů), [Dendarcu.cz](https://dendarcu.cz) (den, který oslavuje a propaguje dárcovství) a (cílem je vyzdvihnout práci jak neziskových organizací, tak firem, firemních nadací a fondů, které jim pomáhají) (<https://www.donorsforum.cz>).

### **Příklad firemního dobrovolnictví ze zahraničí**

Podobně jako v ČR existují zprostředkující organizace, které podporují firemní dobrovolnictví, existuje i v Německu síť neziskových zprostředkovatelů Teamevent-plus s bohatou zkušeností v oblasti firemního dobrovolnictví. Jejím cílem je vytvořit platformu pro sociální oblast a být společným kontaktním místem pro firemní dobrovolníky. Teamevent-plus organizuje společenské dny, do kterých se mohou aktivně zapojit firemní dobrovolníci a pomoci některé z charitativních institucí. Hlavním cílem těchto dnů je směřovat

skupiny, posílit je a motivovat. Oproti běžným firemním akcím jsou tak navíc spojeny i se společenským závazkem. Podle nich jsou takové akce pro firemní dobrovolníky novou zkušeností, která je dokáže ještě lépe sblížit a posunout, protože jim zlepšuje sociální dovednosti, komunikační schopnosti, kreativitu a schopnost řešit problémy. Teamevent-plus má již 10 let praxe, přes 3000 partnerů v nevládním sektoru, více jak 15000 zákazníků a pořádá 200 různých akcí, mezi které patří např. společné vaření, úpravy zahrad pro sociální zařízení nebo organizování výletů (<https://www.teamevent-plus.de>).

#### **2.4.7 Legislativa okolo firemního dobrovolnictví**

Přestože firemní dobrovolnictví existuje v České republice poměrně dlouhou dobu a stává se v poslední době oblíbenou formou pomoci v rámci společenské odpovědnosti firem, neexistuje pro něj prozatím odpovídající legislativní úprava. Firemní dobrovolnictví se tak stejně jako ostatní formy dobrovolnictví řídí podle zákona o dobrovolnické službě (č. 198/2002 Sb.) a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon o dobrovolnické službě se týká tzv. „dobrovolnické služby“, nikoliv dobrovolnické práce jako celku. Rozlišují se v něm dvě strany. První strana je definována jako „vysílající organizace“ působící jako veřejně prospěšná právnická organizace, která musí získat akreditaci od Ministerstva vnitra ČR a stará se o výběr, evidenci, pojištění a přípravu dobrovolníků, s nimiž uzavírá smlouvu o výkonu dobrovolnické služby. Druhá strana se nazývá „přijímací organizace“ a působí buď jako veřejně prospěšná právnická osoba, nebo se může jednat také o fyzickou osobu, pro niž je určena dobrovolnická služba vysílající organizace. Stejný zákon upravuje náležitosti písemné smlouvy, kterou mezi sebou uzavírají vysílající organizace a dobrovolník. Dobrovolník musí být vždy pojištěný jak vůči škodě, která by mohla vzniknout jemu, tak škodě vůči třetí osobě a nesmí se podílet na podnikatelské činnosti přijímací organizace (Vít, 2015: 140).

#### **2.4.8 Funkce koordinátora firemního dobrovolnictví**

Koordinátor firemního dobrovolnictví hraje klíčovou roli v řízení firemního dobrovolnictví. Věnuje se široké škále činností jako koordinaci dobrovolnictví a řešení s tím souvisejících problémů, působí jako kontaktní osoba dobrovolníků, vede administrativu a dává dobrovolníkům zpětnou vazbu na jejich činnost. Na začátku může koordinátora dělat i jeden z dobrovolníků, ale s tím, jak se v organizaci dobrovolnické činnosti rozrůstají, je zpravidla vyčleněn jeden ze zaměstnanců, který se dobrovolnictví věnuje profesionálně.

Hestia na svých stránkách uvádí, že „práce koordinátora dobrovolníků již není nezařaditelným povoláním, ale od podzimu 2014 se stala uznávanou profesí v Národní soustavě povolání“ ([www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz)). Z rozhovorů vyplývá, že funkci koordinátora v neziskových organizacích často zastává zaměstnanec z oddělení fundraisingu, nebo PR.

#### **2.4.9 Je firemní dobrovolnictví dobrovolnictvím (úvaha)**

Firemní dobrovolnictví je v dnešní době jedním z nejlepších způsobů, jak může firma pomoci okolní komunitě. Otázkou je, zda se jedná o skutečné dobrovolnictví, v rámci kterého by měla firma pomáhat ostatním bez nároku na odměnu. Firma sice za svoji pomoc nic nepožaduje, ale i tak může mnohé získat a je si toho samozřejmě vědoma. Pokud toho využije, přínosy pro ni mohou nakonec převyšovat i přínosy pro ty, kterým pomáhá. Jedná se například o zlepšení image firmy, které k ní přivádí nové zákazníky a tak i zvyšuje tržby. Jde tak spíše o win-win situaci. V zemích, jako jsou Velká Británie nebo Spojené státy, kde má firemní dobrovolnictví dlouhodobější tradici, mohou dle mého názoru nastat také případy, kdy se firma v podstatě musí zapojit do aktivit firemního dobrovolnictví, jinak by se mohlo stát, že na ni bude pohlíženo ve špatném světle, protože by v rámci konkurence byla jediná, kdo by se jí nevěnoval a mohlo by jí to stát tržby, případně z dlouhodobého hlediska rozhodovat o její existenci. V tomto případě by se tudíž nejednalo o dobrovolnictví, ale spíše o pomoc z donucení zapříčiněnou tlakem konkurence a veřejného mínění.

## 3 METODOLOGIE

### 3.1 CÍL PRÁCE

*Hlavním cílem práce* je zmapovat praktické zkušenosti s firemním dobrovolnictvím jako formy naplňování CSR u neziskových organizací působících v oblasti sociálních služeb. Získané zkušenosti poslouží jako know-how pro ostatní neziskové organizace a firmy, kterým zobrazí reálný pohled na firemní dobrovolnictví a umožní jim tak vyvarovat se běžných chyb, nebo naopak lépe využít výhod, které dobrovolnictví přináší, a tak zlepšit efektivnost současných nebo budoucích partnerství.

Doposud prezentovaná výzkumná šetření se většinou zaměřovala na firemní dobrovolnictví z pohledu firem a jejich přínosů, nebo se soustředila na konečný produkt partnerství.<sup>13</sup> Málokdo se zabýval myšlenkou, že v praxi mohou vznikat potíže na straně neziskových organizací. Během mé praxe v neziskových organizacích jsem se potkávala jak s pozitivními, tak negativními zkušenostmi s firemním dobrovolnictvím. Toto téma u nás zatím není z pohledu neziskových organizací prozkoumané, a proto se mu chci věnovat. Na základě empirického výzkumu chci získat přehled praktických zkušeností z perspektivy neziskových organizací se zaměřením na sociální oblast v českém prostředí.

### 3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

#### Hlavní výzkumná otázka

Jaké jsou praktické zkušenosti neziskových organizací v oblasti sociálních služeb s firemním dobrovolnictvím jako formy naplňování společenské odpovědnosti firem?

#### Díličí výzkumné otázky

- *Jaké jsou zkušenosti neziskových organizací s firemním dobrovolnictvím za posledních 5 let?*
- *Jaké jsou pozitivní zkušenosti/doporučení neziskových organizací v rámci partnerství?*
- *Jaké jsou negativní zkušenosti neziskových organizací v rámci partnerství?*

---

<sup>13</sup> Z dostupných prací Spěšná hodnotila realizaci projektů firemního dobrovolnictví ve firmách a neziskových organizacích a na základě získaných dat provedla analýzu nákladů a přínosů (Spěšná, 2009). Nováková se zaměřila na zkoumání podniků, kde firemní dobrovolnictví má dlouholetou tradici, ve srovnání s podnikem, kde byl projekt realizován jen jednou. Cílem bylo zjistit, zda existuje rozdíl mezi tím, jaký přínos připisují firemnímu dobrovolnictví firemní dobrovolníci z prvního a firemní dobrovolníci z druhého typu společnosti (Nováková, 2016).



- *Které faktory podle neziskových organizací nejvíce ovlivňují způsob pomoci?*
- *Jakým směrem by se mělo partnerství vyvíjet? (Jaké vidí neziskové organizace možnosti rozvoje potenciálu firemního dobrovolnictví?)*

### 3.3 Metodologie práce

#### Výzkumný design

Výzkumné šetření provedu v rámci designu kvalitativního výzkumu, protože umožňuje hlubší a komplexnější pochopení zkoumané reality. Cílem je především zachytit komplexnost zkoumaného jevu, neboť kvalitativní přístup vychází z představy, že je nemožné oddělovat dílčí elementy skutečnosti z jejich kontextu. V rámci výzkumu se tak neověřují hypotézy, ale rekonstruují se významné jevy (Čermák, Miovský, 2002: 1).

V kvalitativním výzkumu je nejprve nutné vybrat a definovat hlavní téma, resp. Cíl výzkumu. Na základě něj jsou pak stanoveny hlavní výzkumné otázky, které se musí týkat hlavního tématu, aby naplňovaly hlavní cíl výzkumu. Otázky se mohou při výzkumu zpětně měnit, případně doplňovat na základě skutečností vzešlých v rámci jeho průběhu. To umožňuje výzkumníkovi pružně reagovat na vzniklé skutečnosti a tím vylepšit kvalitu výsledků. Výzkumník se během výzkumu seznamuje s novými lidmi, kteří mají zkušenosti s daným tématem, a snaží se od nich získat informace, které povedou k odpovědím na výzkumné otázky, a tedy i k cíli výzkumu. V rámci získávání informací probíhá současně také jejich analýza, a to v delším časovém intervalu (Hendl, 2016: 46). V případě tohoto výzkumu budu na základě praktických zkušeností zobrazovat jak reálný pohled neziskových organizací na firemní dobrovolnictví, tak i faktory, které podle nich nejvýznamněji ovlivňují způsob pomoci.

Jako inspirace pro analýzu dat mi posloužil design zakotvené teorie, který je vhodný v případech, kdy výzkumník usiluje o vytvoření teorie zkoumaného jevu, pevně zakotvené v datech (Švaříček, Šedřová, 2014: 86). Strauss a Corbinová uvádějí, že „*je to teorie induktivně odvozená ze zkoumání jevů, který reprezentuje*” (Švaříček, Šedřová, 2014: 84). Podstatou je zachytit a teoreticky uchopit významný proces či jev, který nemusí být od počátku jasný. Nejedná se pouze o analýzu dat, ale o komplexní způsob začínající hledáním výzkumné otázky až po publikaci výzkumné teorie a její případný rozvoj (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013: 44–45).

Předem nejsou dané proměnné. Pravidelnosti jsem tak musela hledat až při vyhodnocování dat. O daném jevu jsem získala informace, které jsem průběžně analyzovala a postupně jsem odkrývala vztahy mezi kategoriemi a tématy (Švaříček, Šed'ová, 2014: 84–89).

### **Výzkumný vzorek**

Výzkum jsem realizovala v době, kdy velká část neziskových organizací poskytujících sociální služby pracovala v nouzovém režimu, a nebylo jednoduché rozhovory uskutečnit. Narážela jsem na fakt, že většina oslovených neziskových organizací v současnosti pomoc firemních dobrovolníků nevyužívá, nebo jen ojediněle, a proto nemá k danému tématu co říct. Vzhledem k tomu, že nebylo jednoduché respondenty získat, odchýlila jsem se od obvyklých postupů GTM a výzkumný vzorek jsem zvolila na základě účelového vzorkování, v jehož rámci jsem vybrala všechny respondenty, kteří splnili stanovená kritéria výzkumu. Základním kritériem byla minimálně pětiletá praktická zkušenost neziskové organizace s firemním dobrovolnictvím, aby bylo možné zachytit její vývoj. Dalším kritériem bylo nastavení firemního dobrovolnictví v rámci pracovní doby, placené zaměstnavatelem. Ostatní aspekty firemního dobrovolnictví jsem neřešila, a to z výše uvedených důvodů.

Výzkumný vzorek je tvořen zástupci osmi neziskových organizací, kteří mají zkušenost s projekty firemního dobrovolnictví s primárním zaměřením na sociální oblast v českém prostředí. Umožňují pomoc lidem znevýhodněným na trhu práce a snaží se o jejich opětovné začlenění do společnosti. Jejich financování je vícezdrojové, přesto se neustále potýkají s nedostatkem finančních zdrojů. Z tohoto důvodu je pro ně každá pomoc přínosem, ať už formou finančního, nebo nefinančního dárcovství. Ve své práci jsem se zaměřila na jednu z forem firemní filantropie, a to firemní dobrovolnictví. Neziskový sektor je tvořen soukromoprávními organizacemi i veřejnoprávními institucemi. Věnovat se budu oběma typům neziskových organizací, protože firemní dobrovolníci pomáhají u každé z nich.

Nejprve jsem oslovila zástupce jedné neziskové organizace, u níž jsem vykonávala praxi v rámci studia a provedla tzv. předvýzkum. Jeho smyslem bylo vyzkoušet srozumitelnost a jednoznačnost výzkumných otázek. Zjistila jsem, že organizace v současné době pomoc firemních dobrovolníků využívá minimálně (Hendl, 2016: 154).

Další respondenty jsem oslovila telefonicky a došla jsem k podobným závěrům. Se záměrem získat informace od respondentů, kteří pomoc firemních dobrovolníků využívají intenzivněji, jsem použila metodu „sněhové koule“, kdy výzkumník zvolí několik jedinců k interview, přičemž tyto osoby slouží jako informátoři pro doporučení dalších vhodných subjektů výzkumů (Hendl, 2016: 154). Tím jsem zajistila další vhodné respondenty pro výzkum.

### **Metoda sběru dat**

Jako metodu sběru dat jsem použila metodu hloubkového rozhovoru. Mezi dva hlavní typy hloubkového rozhovoru patří polostrukturovaný a nestrukturovaný (narativní) rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Nestrukturovaný rozhovor je založen na jediné, předem připravené otázce, kdy se výzkumník dále dotazuje pouze na základě informací poskytnutých zkoumaným účastníkem. Ve svém výzkumném šetření využiji kombinaci obou přístupů. Připravené otázky odvodím ze studia odborné literatury. Rozhovory nejprve zaznamenám na diktafon a následně je v rámci přípravy k jejich analýze převedu do písemné formy (Švaříček, Šed'ová, 2014: 159–160). Tento přístup mi umožní hlubší vhled do zkoumané problematiky, než by tomu bylo např. u dotazníkového šetření, protože v rámci rozhovoru dochází k osobnímu kontaktu a odpovědi od respondenta jsou tak většinou podrobněji vysvětleny.

Jak uvádí Hendl, rozhovor vyžaduje citlivost, dovednost, koncentraci, disciplínu a interpersonální porozumění (Hendl, 1997: 83). Zvláštní pozornost je nutné věnovat začátku a konci rozhovoru. Na začátku jsem se snažila získat důvěru respondenta tím, že jsem jej seznámila s problematikou, s níž se budeme v rámci rozhovoru zabývat. Také samotné zakončení rozhovoru je významné, neboť lze získat další důležité informace (Hendl, 1997: 78). Z vlastní zkušenosti jsem zjistila, že důvěrnější informace získám teprve po vypnutí diktafonu, kdy je rozhovor veden v uvolněnější atmosféře.

Sběr dat probíhal v období červenec 2020 – duben 2021 kromě pilotního rozhovoru, který jsem uskutečnila v prosinci 2019. V průběhu sběru dat jsem jeden z rozhovorů zaznamenala prostřednictvím psaného textu, neboť respondent nedal souhlas s nahráváním z důvodu jeho předchozích negativních zkušeností. V jednom případě proběhla komunikace přes e-mail. Čtyři rozhovory proběhly formou osobního setkání nahraného na diktafon. Další dva rozhovory se uskutečnily prostřednictvím online schůzky rovněž nahrané na diktafon. Délka rozhovoru byla přizpůsobena otevřenosti respondenta. Během sběru dat jsem si psala terénní poznámky. K popisu organizace a obsahu její činnosti jsem využila poznámek

z rozhovoru, výročních zpráv, webových stránek a novinových článků. Pro doplnění chybějících informací, které jsem nezískala v rámci rozhovorů, jsem neziskové organizace znovu kontaktovala telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu a požádala o jejich dodání.

Z hlediska etiky výzkumu jsem si od účastníků studie před samotným zahájením rozhovoru opatřila informovaný souhlas se záznamem rozhovoru na diktafon, a to buď podpisem na připravený tiskopis, záznamem na diktafon nebo prostřednictvím e-mailu. Výzkum jsem prezentovala jako anonymní, tzn. že zúčastněné osoby jsou představeny pod smyšlenou přezdívkou. Hendl uvádí, že „v ideálním případě identita účastníků není výzkumníkům známá. Pokud není možné zajistit anonymitu, identita nesmí být odhalena nikomu dalšímu” (Hendl, 2016: 157). Níže uvádím přehled realizovaných rozhovorů a ostatních zdrojů informací včetně dat z jednotlivých rozhovorů (viz tab. č. 1). Musím však poznamenat, že většina respondentů neměla problém s uvedením jména organizace, ale z hlediska jejich ochrany jsem se rozhodla, že rozhovory budou anonymní.

Tab. č. 1: Data z jednotlivých rozhovorů

Nezisková organizace (právní forma)	Počet klientů	Respondent (R)	Délka zkušenosti respondenta s FD	Počet partnerství v průběhu 5 let	Rozhovor proběhl dne:	Délka rozhovoru	Forma záznamu rozhovoru	Informovaný souhlas s rozhovorem
A (PO.)	90	ředitelka (R1)	5 let	5	12. 12. 2019	60 min.	psaný text/osobně	ANO
B (o.p.s.)	90 (včetně 70 OZP)	fundraiser (R2a)	2 roky	2	23. 7. 2020	60 min.	diktafon/osobně	ANO
		vedoucí chráněných pracovišť (R2b)	6 let					
C (PO)	125	PR (R3)	5 let	32	3. 9. 2020	45 min	diktafon/osobně	ANO
D (PO)	172	fundraiser (R4)	2 roky	20	9. 9. 2020	60 min	diktafon/osobně	ANO
E (EPO)	118	fundraiser (R5)	3 roky	30	20. 1. 2021	55 min	diktafon/online	ANO (diktafon)
F (o.p.s)	30 klientů/den 20 klientů/pobyt	vedoucí oddělení PR a fundraisingu (R6)	3 roky	25	31. 1. 2021	40 min	psaný text/email	ANO (e-mail)
G (z.ú.)	52	fundraiser (R7)	2 roky	27	4. 3. 2021	60 min.	diktafon/online	ANO (diktafon)
H (z.ú.)	15 denně	vedoucí střediska (R8)	3 roky	2	19. 4. 2021	45 min	diktafon/osobně	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

## Analýza dat

Protože jsem vzorek nevytvářela v průběhu sběru dat, nedošlo k teoretické saturaci, a tak nebylo možné vytvořit teorii zkoumaného jevu podle zakotvené teorie. Pouze využívám její techniky „otevřeného kódování“<sup>14</sup> při analýze dat (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013: 45). „Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem“ (Švaříček, Šed'ová, 2014: 211). Kód je slovo, sousloví nebo krátká fráze (významová jednotka), která nějakým způsobem vystihuje podstatu zkoumaného fenoménu (Švaříček, Šed'ová, 2014: 212). Kódování je procedura, umožňující získat z množství dat důležité významové jednotky, kterým jsou přiděleny kódy (např. konfliktní téma v komunikaci), jež jsou následně přiřazeny pod jednotlivé kategorie (např. forma komunikace) (Švaříček, Šed'ová, 2014: 92).

Samotný proces kódování budu provádět v souladu s doporučenými postupy. Přepsané rozhovory budu pozorně pročítat bez ohledu na předpoklady, které získám studiem literatury, avšak s ohledem na stanovené výzkumné otázky. Během čtení budu psát komentované úryvky, získávat významové jednotky a z nich vytvářet kódy a kategorie. V poslední fázi budu hledat vztahy mezi identifikovanými kategoriemi, které tvoří kostru analytického příběhu či hlavní argumentační linii výsledné studie. Analytický příběh je strukturován výzkumným problémem a výzkumnými otázkami (Obrovská, 2015). Odpověď na výzkumné otázky v závěru práce by měly přispět k získání názorné představy o výzkumném problému.

„Sociální vědu ani tak nezajímá, proč se nějaký jedinec choval určitým způsobem, jaká byla jeho osobní motivace, ale co jej přimělo, aby tak jednal“ (Švaříček, Šed'ová, 2014: 20). Stejně tak během mého výzkumu nebylo cílem pouze posbírat pozitivní a negativní praktické zkušenosti, ale zejména zjistit, co stálo v pozadí jejich vzniku, kterými faktory byly ovlivněny, jaký měly vliv na organizaci, jaké si z nich vzala ponaučení, a dopátrat se vlastně toho, proč v některých organizacích partnerství s firemními dobrovolníky funguje a v některých ne.

---

<sup>14</sup> Otevřené kódování znamená, že výzkumník je „v této fázi analýzy otevřen objevování nových významových jednotek a utváření dalších konceptů“ (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013: 49). Smyslem je vyzdvihnout latentní významy skryté v datech (Hendl, 1997: 165).

## **Kvalita výzkumu**

Aby byl výzkum kvalitní, musí být zajištěna validita a důvěryhodnost jeho výsledků. Na to musí být brán ohled již v rámci jeho přípravy a návrhu. Podle Flicka je vhodné v některých aspektech postupovat podobně, jako je tomu při řízení kvality průmyslové výroby (Hendl, 2016: 149). To v podstatě znamená vykonat několik kroků:

1. Určit cíle a standardy kvality pro jednotlivé části výzkumu.
2. Stanovit, jakým způsobem, resp. pomocí jakých metod budou cíle naplňovány.
3. Zajistit transparentnost celého výzkumu, včetně vyhodnocování a zajištění jeho kvality.
4. Použít triangulaci.
5. Získat vyjádření účastníků výzkumu k jeho výsledkům.
6. Strávit dostatečný čas zkoumáním v terénu.
7. Snažit se vyhledat příklady, které odporují výsledkům výzkumu.
8. Zajistit externího auditora, který nezávisle prošetří celý výzkumný proces (Hendl, 2016: 149–150).

K zajištění platnosti a důvěryhodnosti mého výzkumu jsem určila cíl, který je jasný a srozumitelný. Pro stanovení úrovně kvality jednotlivých fází výzkumu jsem použila různé metody výzkumu, včetně poukázání na postup při jejich plnění a vyhodnocování, čímž jsem vylepšila transparentnost výzkumu. K evidenci teorie jsem použila více zdrojů informací, tzv. datovou triangulaci. Během mé praxe v rámci studia jsem strávila dostatečný čas v neziskových organizacích, kde jsem se osobně nesetkala s problematikou firemního dobrovolnictví. Obecně se ale předpokládá, že pomoc firemních dobrovolníků je pro neziskové organizace přínosem. Protože jsem chtěla získat nestranný pohled na firemní dobrovolnictví, požádala jsem organizace o rozhovor a pátrala i po zkušenostech, které odporují výše uvedenému tvrzení.

## **Limity výzkumu**

Hypotézy a teorie, které výzkumník vytvoří v rámci kvalitativního výzkumu lze aplikovat pouze v rámci výzkumného vzorku, nelze je zobecňovat (Švaříček, Šed'ová, 2014: 25).

Subjektivní výpovědi respondentů nemusí plně odpovídat skutečným událostem v konkrétních organizacích. Jejich vnímání může být často ovlivněno řadou faktorů. Jsou to emoce, postoje, jejich zájmy, soustava hodnot, očekávání i dosavadní zkušenosti (Hartl, Hartlová, 2000).

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

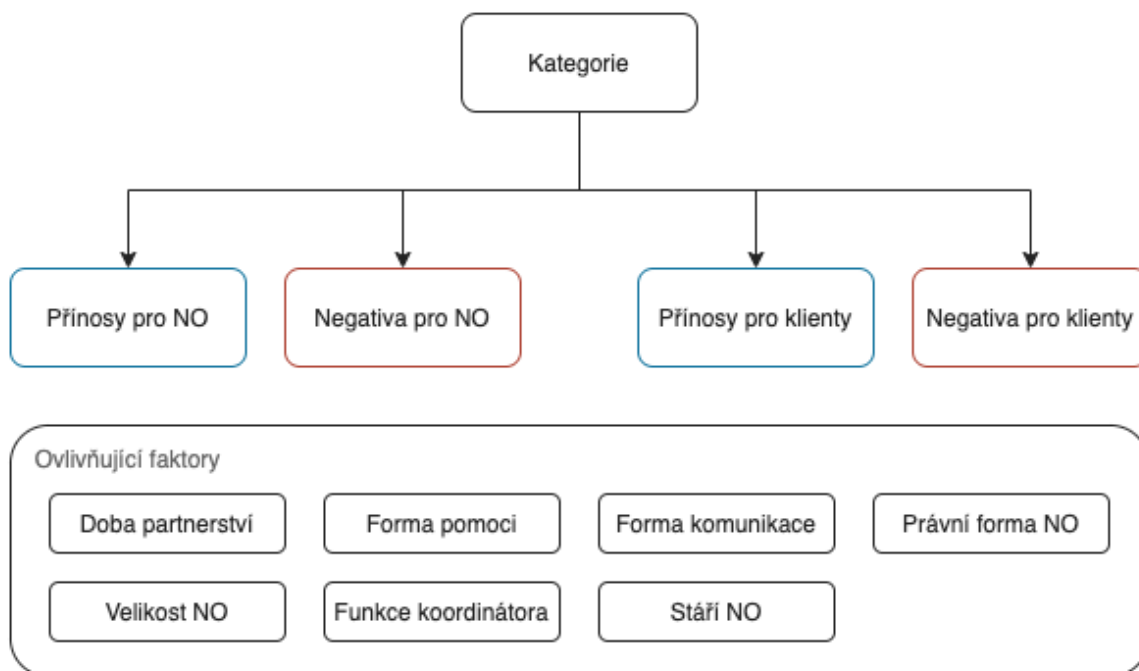
### 4.1 Výsledky empirického šetření

#### Postup

V rámci svého výzkumu jsem provedla osm polostrukturovaných rozhovorů se zástupci neziskových organizací, kteří mají zkušenosti s projekty firemního dobrovolnictví. Účelem je analyzovat rozhovory a tím získat zkušenosti z proběhlých, nebo právě probíhajících partnerství. Organizace nejprve stručně představím, obecně popíšu její zkušenosti s partnerstvím a poté z rozhovoru vyberu všechny konkrétní zkušenosti, které s partnerstvím měly. Každá z organizací přistupuje k firemnímu dobrovolnictví podle svých individuálních potřeb, neexistuje jednotná šablona, a proto jsem se rozhodla rozdělit zkušenosti podle jednotlivých organizací a tím zachytit podstatu každé z nich. Jednotlivé zkušenosti popíšu, případně doplním úryvky z rozhovoru a následně provedu jejich analýzu, v rámci které budu hledat, jaké konkrétní přínosy, či negativa měla každá ze zkušeností na NO a její klienty. Budu tedy zkoumat čtyři kategorie: přínosy pro vybrané NO, negativa pro vybrané NO, přínosy pro klienty a negativa pro klienty. Pro lepší přehlednost pak jednotlivé přínosy a negativa seskupím do vlastní kapitoly. Kromě hledání konkrétních přínosů a negativ budu zkoumat i faktory ovlivňující partnerství, resp. přínosy a negativa plynoucí z partnerství pro vybrané NO a její klienty. U každé z neziskových organizací také zjistím, jaké jsou její vize, podle níž by měly probíhat budoucí partnerství. Na základě všech získaných informací poté v závěru práce shrnu poznatky týkající se přínosů a negativ pro vybrané NO a její klienty, jak lze přínosů dosáhnout, resp. jak se vyvarovat negativů a jaké faktory na ně mají hlavní vliv. Výsledky empirické části tak poslouží jako know-how nejen pro ostatní NO, ale také pro firmy, které navázaly, případně teprve plánují navázat partnerství.

## Přehled kategorií a faktorů

Pro lepší přehlednost jsem se rozhodla vytvořit graf kategorií a faktorů, které budu v rámci empirické části zkoumat pro vybrané neziskové organizaci.



Obr. č. 5: Graf kategorií a faktorů

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf popisuje čtyři kategorie, které budu v rámci empirické části zkoumat. Ve spodní části jsou uvedeny faktory, které mohou mít přímý i nepřímý vliv na každou z kategorií.

### 4.1.1 Popis a zkušenosti jednotlivých organizací

#### **Organizace A (R1)**

##### ***Představení neziskové organizace***

Príspevková organizace Středočeského kraje, poskytovatel sociálních služeb, působí v okrese Praha-východ od roku 2004. Dospělým lidem s mentálním postižením nabízí ambulantní službu, denní stacionář a pobytové služby s kapacitou 90 osob. Ubytování je realizováno v Domově pro osoby se zdravotním postižením a chráněném bydlení ve čtyřech lokalitách. Díky stále podpoře asistentů mohou klienti žít v běžném domácím prostředí. Společné prostory domů slouží jako místo pro setkávání a pořádání různých aktivit. V teplém počasí klienti mohou využít posezení na zahradě.



V roce 2006 se organizace vydala cestou transformace a v roce 2014 zcela zrušila ústav sociálních služeb. Tím umožnila lidem s mentálním postižením žít stejně jako kdokoliv jiný.<sup>15</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

První zkušenosti s firemním dobrovolnictvím získala nezisková organizace v roce 2013 v návaznosti na transformaci sociálních služeb. Komunikace tehdy probíhala přes portál [zapojimse.cz](http://zapojimse.cz) a [dobrovolnik.cz](http://dobrovolnik.cz). Postupem času se však začal vytrácet zájem o partnerství jak ze strany neziskové organizace, tak ze strany firem. V současné době spolupracuje nezisková organizace se dvěma firmami. Komunikují přes portál a využívají pouze manuální pomoc. Nezisková organizace upřednostňuje pravidelné dlouhodobé partnerství a jednání přímo se zástupcem firmy, aby případné problémy mohla řešit rovnou, nikoliv zdlouhavě prostřednictvím portálu. S expertním dobrovolnictvím zatím zkušenost nemá, jelikož má pro zajištění personální oblasti, IT a technické podpory své pracovníky. V průběhu 5 let organizace navázala partnerství s pěti firmami.

### ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Jedna z mála pozitivních zkušeností spadá do období po transformaci. Tuto zkušenost nezisková organizace získala díky realizaci projektu „*Transformace sociálních služeb*“, jehož cílem byla změna pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb poskytovaných v přirozené komunitě.

#### **1. Pomoc s přestěhováním klientů**

Klienti z ústavní služby postupně přechází do služby komunitní a za podpory asistentů žijí v prostředí běžných domácností. V té době byl přínos firemních dobrovolníků podstatný. Manuální činností pomáhali s přestěhováním klientů do nových domovů i s jejich rekonstrukcí. „*Klienti se stěhovali do domečku a bytů a po té transformaci chtěli využít na krátko dobrovolníky, než si to sedne*” (R1).

#### **2. Poznání nových lidí, bourání bariér**

Pro neziskovou organizaci mělo tehdy kratší partnerství větší význam, než má dnes, kdy provoz funguje. Dnes je to více o motivaci. Motivačním faktorem neziskové organizace je prospěch klientů. Klienti poznají nové lidi a firemní dobrovolníci se seznámí pro ně s doposud neprobádaným prostředím a mají možnost poznat, že se tolik neliší od prostředí ve firmě.

---

<sup>15</sup> Oficiální stránky organizace A (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

*„Je to fajn, samozřejmě pomoc neodmítám. Pro nás to má určitě efekt. Klienti poznají nové lidi a dobrovolníci naše prostředí, i když s tím je spousta práce“ (R1).*

### **3. Pravidelné dlouhodobé zapojení**

Cest, jak se zapojit a aktivně pomáhat, je daleko více. Nezisková organizace upřednostňuje pravidelné dlouhodobé zapojení firemních dobrovolníků v organizaci, na které se může během roku spolehnout, a nemusí pomoc hledat jinde. *„Pomohl by nám např. pravidelný doprovod na Mikuláše, výstavu, kino, umýt okna či posekat zahradu“ (R1).* Navíc dlouhodobé vztahy mají pozitivní vliv na budování důvěry. *„Hlavně více důvěřujeme firmě, která k nám dochází delší dobu, co se týká práce a klientů“ (R1).*

### **4. Propojení přes portál**

V současné době nezisková organizace spolupracuje se dvěma firmami přes portál, který zajistí vše potřebné (poptávka/nabídka). Propojí svět firem a neziskových organizací. Firma většinou uhradí náklady a práci zaměstnanců případně přispěje na občerstvení pracovníků a využití pomůcky. Lidé z portálu zajistí pro firemní dobrovolníky komplexní pojištění. *„Portál si po stránce bezpečnosti, pojištění a odpovědnosti firemní dobrovolníky nějakým způsobem prověří a nám to usnadní práci“ (R1).*

## **Negativní zkušenosti v rámci partnerství**

### **1. Problém s komunikací přes portál**

Propojení přes portál má pro neziskovou organizaci určitý smysl, ale mohou nastat problémy zejména organizačního rázu. *„Problém je, že nakonec místo dvou firemních dobrovolníků přijdou čtyři a místo žen muži a najednou práce nesedí, protože je určena pro ženy. Některé firmy zase zvolí lokalitu, která je pro ně dostupná, vymezí druh činnosti a nám to právě nevyhovuje“ (R1).* Nezisková organizace by ocenila jednání přímo s firmou, nejlépe s jedním člověkem z firmy, bez zbytečných průtahů portálu. *„Nemusela bych se bavit s více lidmi a každému vysvětlovat, o co jde a můžu se na něj více spolehnout“ (R1).*

### **2. Větší zátěž pro zaměstnance**

Nezisková organizace nese odpovědnost za klienta, za jeho bezpečnost. *„Pro nás je hlavní bezpečnost klientů, zvláště v dnešní době“ (R1).* Dobrovolník nemůže zůstat s klientem sám. Důvěru získává až po delším působení v organizaci. Proto musí vyčlenit člověka, který se firemním dobrovolníkům bude věnovat. *„Pro nás je to práce navíc, k té hlavní činnosti a místo toho, aby se zaměstnanec věnoval klientům a dal práci jim, úkoluje a hlídá dobrovolníky“ (R1).*

### **3. Nevhodná alokace lidských zdrojů**

Nezisková organizace se v rámci integrace snaží zaměstnávat své klienty. V současnosti spolupracuje přes portál se dvěma firmami, které tak jednou či dvakrát do roka přijdou a pomůžou, např. s hrabáním zahrad. *„Je to fajn, samozřejmě se pomoc neodmítá, ale raději využíváme pomoc svých klientů při práci, činnosti, které vykonávat mohou. Zapojí se a lépe integrují” (R1).*

### **4. Snaha firmy zviditelnit se**

Nárazová činnost firemních dobrovolníků neziskové organizaci nepomůže a navíc zabere spoustu času. *„Nechci být zlá, ale stejně si myslím, že se firmy chtějí tímto způsobem pouze zviditelnit a splnit takovou tu sociální povinnost” (R1).* Krátkodobé partnerství ve snaze firmy zviditelnit se přineslo prospěch pouze jedné ze zúčastněných stran.

### **5. Nesoulad v potřebách partnerů**

Některé práce je potřeba udělat hned a nelze čekat, až se vše zdlouhavě vyřídí. *„Většinou je to takový boom, třeba na jaře, kdy se firmy zblázní a chtějí pomáhat, ale nám to zrovna nevyhovuje, máme třeba inventury. Právě teď by nám pomohly stavební práce nebo úprava oken, ale není, kdo by se zapojil” (R1).* Chybí jednoduchá strategie, která umožní sladění obou týmů, rozdělí úkoly a v případě problémů nabídne konstruktivní řešení. *„Chybí lépe propracovaná strategie partnerství, kde bychom si vzájemně vyjasnili své představy a řešili věci rovnou, ne zdlouhavě přes portál” (R1).*

### **6. Chybějící funkce koordinátora**

Nezisková organizace nemá ustanovenou funkci koordinátora, který by se věnoval přímo firemním dobrovolníkům. *„...podobně jako manažer CSR v nějaké firmě, který má jen jednu oblast a o tu se stará” (R1).* K hlavní činnosti zaměstnanci přibude navíc starost o firemní dobrovolníky. *„Jde o administrativu, vše potřebné domluvit, vyčlenit zařízení, lidi, práci, sehnat pomůcky apod.” (R1).* Nejvhodnějším řešením situace by bylo navýšit kapacitu zaměstnanců v organizaci s tím, že bude vytvořena pracovní pozice koordinátora. Neziskové organizaci v současnosti chybí personál, proto stávajícího pracovníka na funkci koordinátora vyčleňovat nechce a raději jeho potenciál využije v rámci jiné činnosti. *„Musíme se spoléhat na vlastní síly a prostředky, aby nezisková organizace fungovala, než spoléhat na to, že přijde někdy firemní dobrovolník” (R1).*

## **7. Nedobrovolnost**

Firemní dobrovolníci, kteří přijdou pomáhat do neziskové organizace, to nedělají z vlastního přesvědčení, ale proto, že chtějí firmě vyjít vstříc a splnit zadaný úkol. „...přijdou, odpracují určitý počet hodin a tím mají splněno” (R1). Rozhodnutí pomáhat by mělo spočívat na vůli každého zaměstnance. Firma může personál více motivovat s apelem na význam dobrovolnictví.

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Řada firem a neziskových organizací si pro partnerství vybírá subjekty, ke kterým má největší důvěru. Důvěra je pro mnohé zárukou úspěchu. Budování důvěry trvá dlouho a je snadné ji rychle ztratit. Určujícími faktory, které mají podstatný vliv na budování důvěry a platí i u výše zmíněné organizace, je komunikace, osobní kontakty a rychlá reakce v případě řešení nenadálých problémů. Gordon-Smith a Staňková uvádí, že nedostatečná komunikace hraje významnou roli při ztrátě důvěry (Gordon-Smith, Staňková, 2010: 144). S důvěrou se dále pojí bezpečnost, u neziskové organizace bezpečnost klientů. Dalším faktorem je vyčlenění lidských zdrojů, jež se budou věnovat komunikaci, pokud chybí, komunikace s firmou vážne.

### ***Směr vývoje partnerství***

Nezisková organizace bude vstřícná pravidelné pomoci firemních dobrovolníků, ale nehodlá se věnovat marketingu zaměřenému na jejich získání.

### ***Shrnutí***

Zpočátku nezisková organizace pomoc firemních dobrovolníků využívala intenzivně. Postupem času její zájem slábl a dnes krátkodobé manuální pomoci firemních dobrovolníků využívá ojediněle. S expertním dobrovolnictvím zkušenost nemá. Na odbornou práci má své zaměstnance. Dává přednost klidně jednodenní, ale pravidelné dlouhodobé pomoci firemních dobrovolníků a jednání přímo s firmou, nejlépe s jedním člověkem z firmy. Organizace momentálně nemá zřízenou funkci koordinátora, a pokud by byla stanovena, tak z důvodu personální nouze zaměstná takového člověka na jinou práci. „Nikdy jsme neodmítli ani stážisty, ani dobrovolníky, ani firemní dobrovolníky, ale takový přínos to pro nás nemá” (R1).

Tab. č. 2: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace A)

<b>POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Přínos pro organizaci</b>	<b>Přínos pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Pomoc s přestěhováním klientů	usnadnění práce, snadnější průběh realizace	rychlejší přestěhování, domácí prostředí	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobé (nárazové)	dříve efektivní, dnes méně, když provoz funguje
Poznání nových lidí, bourání bariér	bourání bariér mezi dvěma naprosto odlišnými světy	nové zkušenosti, zdroj poznání, blíže ke klientům	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobé (nárazové)	sblížení lidí, hlavní motivace nárazové manuální činností
Pravidelné dlouhodobé zapojení	šetří čas a úsilí zaměstnanců, větší důvěra	vyšší péče od zaměstnanců, větší bezpečnost klienta	-	manuální	dlouhodobé (pravidelné)	dnes priorita
Propojení přes portál	usnadnění práce, vlastní profit	-	nepřímá (portál)	-	-	-
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Problém s komunikací přes portál	špatná kooperace a komunikace mezi partnery	-	nepřímá (portál)	-	-	dnes priorita (komunikace přímo se zástupcem z firmy)
Větší zátěž pro zaměstnance	důvěra k dobrovolníkům až po delší době, obavy a rizika o klienta	nedůvěra vůči dobrovolníkovi, obavy z neznámé osoby, problémy s komunikací	-	manuální	krátkodobé (nárazové)	krátkodobé, nárazové partnerství, méně důvěry, než u pravidelného, delšího
Nevhodná alokace lidských zdrojů	dobrovolníci brzdí práci s klienty	ochuzeni o práci, ztráta užitečných zkušeností, horší integrace	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobé (nárazové)	úsilí bez odezvy na obou stranách partnerů
Snaha firmy zviditelnit se	žádný nebo minimální prospěch, ztráta času, nedůvěra v čestné motivy	-	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobé (nárazové)	kontradiktorní
Nesoulad v potřebách partnerů	ztráta času, jalovost	jednání má vliv na prospěch či neprospěch klienta	nepřímá (portál)	manuální	-	pomoc v nevhodnou dobu
Chybějící funkce koordinátora	vážnoucí komunikace mezi partnery, menší pravděpodobnost získat finanční prostředky, časový přes	snížená péče od zaměstnanců, méně kvalitní zázemí, menší počet aktivit	-	-	-	koordinátor je fajn, ale chybí personál i ambice funkci stanovit
Nedobrovolnost	menší ochota člověka pomáhat druhým	přetvářka	-	manuální	krátkodobá (nárazová)	nedělají to z vlastní vůle, chtějí se firmě pouze zavděčit

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace B (R2a, R2b)**

### ***Představení neziskové organizace***

Obecně prospěšná společnost (OPS), která působí na území hlavního města Prahy již od roku 1999. Přináší odbornou pomoc lidem s duševním onemocněním a pomáhá klientům zajistit důstojné bydlení a práci, např. formou samostatného bydlení, chráněného bydlení a sociální rehabilitace, v jejímž rámci provozuje chráněné dílny. V dílnách najdou uplatnění lidé, kteří kvůli svému onemocnění mají znevýhodněný vstup na běžný trh práce. Mají možnost si přivydělat a zároveň získat potřebné pracovní a sociální dovednosti, které jim usnadní návrat do běžného života. Pracovní místa na zkrácený pracovní úvazek nabízí NNO v několika různých oblastech, ať už se jedná o provozovnu technických služeb, prádelnu, trafikou, sklářskou a textilní dílnu či truhlárnu. Kapacita služby je 66 osob, počet klientů 90. Počet zaměstnanců 120, včetně 70 OZP. Ruční práce chráněných pracovišť OPS i jiných neziskových organizací lze zakoupit v komunitním centru, v obchůdku, který má svůj příběh a na němž se podílel firemní dobrovolník.<sup>16</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Firemnímu dobrovolnictví se organizace věnuje zhruba od roku 2015. První zkušenost s partnerstvím proběhla v rámci projektu Nadace Vodafone ČR. Partnerství trvalo jeden rok a mělo podobu expertního dobrovolnictví. Na základě předchozí zkušenosti organizace preferuje dlouhodobější partnerství formou odborného poradenství. Manuální dobrovolnictví organizaci nepřináší patřičný efekt. S neziskovými organizacemi, které pomáhají s realizací firemního dobrovolnictví jako Byznys pro společnost, Hestia či Adra aj., NNO zkušenost nemá. Vždy se jednalo o přímou komunikaci s firmou. V současné době pomoc firemních dobrovolníků nevyužívá. Organizace v posledních dvou letech prochází docela velkými změnami. Jde o nastavování a rozšiřování služeb, právě v reakci na reformu psychiatrické péče, strategické plánování organizace, rozvoj komunikační strategie apod. Priority organizace byly posunuty trochu jinde a firemnímu dobrovolnictví se organizace bude věnovat, až na to bude mít kapacity, protože v současnosti ji trápí hlavně nedostatek personálu. V průběhu 5 let nezisková organizace navázala partnerství se dvěma firmami.

---

<sup>16</sup> Oficiální stránky organizace B (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

## ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Mezi první pozitivní zkušenost patřila pomoc expertního dobrovolníka, paní „A“. Její znalosti, zkušenosti a jiný pohled na věc přispěly k řadě pozitivních změn v NNO. Dlouhodobější partnerství mělo vliv na budování vzájemné důvěry mezi partnery a otevřelo cestu k dalším formám pomoci. Jejich přehled uvádím níže.

### **1. Nastavení nového a lepšího business modelu**

Paní „A“ v rámci svého ročního působení v neziskové organizaci pomohla nastavit novou strategii, takový ten byznys model, a to víc než jen ten neziskový economy, „...což se myslím povedlo a velice se díky ní jako zkvalitnila výroba, zefektivnila se. Dokonce jakoby se i ten dizajn posunul do té profi roviny, ať už v té textilní dílně nebo té sklářské dílně. Dodnes se z toho těží, si myslím“ (R2b).

### **2. Přeměna obchodu a získání nových kontaktů**

Také se podílela na přeměně obchodu a polyfunkčního centra „DS“ na obchůdek s názvem „JB“, jež sídlí v pražské ulici. Díky paní „A“ získala nezisková organizace kontakty na dalšího partnera. „Dala nám kontakty na designové studio, které tomu dalo podobu, jakou to má dnes“ (R2b).

### **3. Zlepšení marketingu**

Dvojitý svět podle paní „A“ může mít mnoho významů, a to i těch negativních, např. náznak segregace lidí s psychickou poruchou místo jejich integrace. „Snažili jsme se proto vymyslet název jiný, snadno zapamatovatelný, který navíc vyjadřuje naše poslání, a tím „JB“ snad je“ (R2b).

### **4. Změna vnímání, orientace na zákazníka**

Neformální role paní „A“ v organizaci nekončí. Pozitivně přispěla k tomu, aby lidé v ní začali přemýšlet jinak. „Víc jako přemýšlet o těch potřebách, že vlastně nejsme ta sociální organizace, ale jsme prostě nějaký výrobce něčeho, že lidé nekupují výrobky proto, aby pomohli, ale že se jim líbí a chtějí je“ (R2a).

### **5. Nabídka pracovních míst, navázání partnerství**

Díky dlouhodobějšímu vztahu mezi partnery vznikla potřebná důvěra a příležitost k navázání dalšího vztahu. Společnost Vodafone nabídla klientům neziskové organizace pracovní pozice přímo v jejich centrále. „Společnost Vodafone díky paní „A“ se nám ozvala a nabídla nám v jejich ústředí exkurzi s tím, že zaměstnají naše lidi přímo v jejich call centru“ (R2b).

Později se zjistilo, že pracovní pozice pro klienty nejsou vhodné. *„Bylo to prostě od nich hezké nebo dobré nebo my jsme na tom mohli profitovat, kdyby to byla jiná práce”* (R2b).

### **6. Poznání nových lidí, bourání bariér**

Projektem partnerství NNO se společností Vodafone neskončilo. *„Asi deset manažerů z Vodafone tady vlastně přišlo a pár dnů, tady s náma pracovalo na těch zahradách, sekali trávu”* (R2b). Pro neziskovou organizaci krátkodobá manuální práce měla spíše motivační záměr. Klienti poznali nové lidi a zaměstnanci jinou cílovou skupinu, lidi s duševním onemocněním.

### **7. Kurzy v oblasti vzdělávání**

Mezi další pozitivní zkušenost patřily kurzy pro zaměstnance v oblasti vzdělávání. *„Když se bavíme o tom firemním dobrovolnictvím, tak si nemyslím, že je to práce jenom ve prospěch klientů v té organizaci, třeba to vzdělávání nebo něco, ale zároveň to může také být ve prospěch zaměstnanců”* (R2a). Byly to kurzy se zaměřením na fundraising, pracovní management, sociální podnikání apod. na základě potřeb zaměstnanců.

### **8. Získání finančního daru**

Další přínos firemního dobrovolnictví spatřuje nezisková organizace v možnosti získání finančního daru. Dlouhodobější činnost v neziskové organizaci umožňuje dobrovolníkovi z firmy poznat prostředí neziskové organizace, její potřeby, uvědomit si, že tato práce dává smysl. Své dojmy a zkušenosti pak často přenáší mezi ostatní zaměstnance nebo vedení firmy s apelem nebo prosbou o finanční dar. *„Nemyslím si, že by to ta firma dělala z vlastní iniciativy, ale spíš na základě toho dobrovolníka, že řekne, jsou fajn, jako to, co dělají, jo, dává to smysl, tak ta firma spíš tu neziskovku podpoří nebo se rovnou zeptá ten člověk”* (R2a).

### ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Organizace v současné době pomoc firemních dobrovolníků nevyužívá. Nemá na to kapacity a není to součástí jejich cílů. Proto je negativních zkušeností podstatně méně. Čerpá z předchozí roční zkušenosti.



### **1. Větší zátěž pro zaměstnance**

Kratší, jednorázová pomoc firemních dobrovolníků je pro neziskovou organizaci dlouhodobě neefektivní. „*Jasně, dlouhodobě to není vůbec praktická věc. Je to spíš někomu něco ukázat, ale je to starost.*” Většina zaměstnanců se věnuje firemním dobrovolníkům při své hlavní činnosti. „*...ale musí to být nějaké zdravé množství, správně nastavené, protože pak jsme vyčerpaní a nedává to smysl, jaký má, prostě aby to bylo funkční*” (R2b).

### **2. Práce s cílovou skupinou**

Prioritou neziskové organizace je zaměstnávat lidi z cílové skupiny, ne cizí lidi. „*My to máme relativně nastavené tak, že vlastně zaměstnáváme lidi, a pokud potřebujeme pomoc na krátko, tak zaměstnáme více lidí z naší cílové skupiny*” (R2b). Také proto nemá nezisková organizace o manuální dobrovolnictví zájem.

### **3. Snaha firmy zviditelnit se**

Mezi další negativní zkušenosti patřila snaha firmy zviditelnit se. Firma přišla s nabídkou jednorázových kurzů v oblasti účetnictví a sociálního podnikání. Pro neziskovou organizaci taková krátkodobá záležitost postrádá patřičný význam. „*To byla jako nabídka zdarma pro neziskovky v oblasti vzdělávání, v té oblasti se zaměřením na fundraising, na pracovní management, sociální podnikání, různá témata, která oni vlastně podali, jak se pojí praxe a se zkušeností a jako že ty velké firmy to mají prostě, je to vlastně součástí té image firmy*” (R2a). Získané informace mají pro zaměstnance potřebnou hodnotu, pokud jsou kurzy vedeny s dostatečnou časovou dotací.

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Navazování a udržování partnerství v dlouhodobém horizontu je pro každou neziskovou organizaci nelehký úkol, protože tyto organizace mají většinou víc než dost své základní každodenní práce. Většina zaměstnanců vykonává tuto činnost při své práci. Aby mohla nezisková organizace zřídit funkci fundraisera či koordinátora, který by se věnoval firemním dobrovolníkům a využil dostatečně jejich potenciál, chybí neziskové organizaci čas, lidské zdroje a finanční prostředky. Strategie organizace a její cíle jsou další určující faktory, proč se nezisková organizace firemnímu dobrovolnictví nevěnuje. „*...no, nemáme to nastaveno v našich nějakých cílech v rámci strategického plánování, které vlastně děláme ročně. Není to naše priorita*” (R2b).

### ***Směr vývoje partnerství***

Organizace chce v budoucnosti navazovat partnerství s firemními dobrovolníky, kteří jí mohou poskytnout služby expertního dobrovolnictví, na které nemá vlastní zaměstnance z důvodu nedostatku finančních zdrojů.

### ***Shrnutí***

Zkušenost neziskové organizace s partnerstvím je vcelku pozitivní, nicméně v současnosti o firemní dobrovolnictví nemá zájem, není to její priorita. Odborné (expertní) dobrovolnictví je pro organizaci daleko efektivnější než jednodenní (nárazová) manuální činnost. Čerpá z předchozí zkušenosti. Upřednostňuje komunikaci přímo s firmou, která je více založená na důvěře a navíc nabízí další možnosti, např. navázání dalšího partnerství s firmou, doporučení jiného odborníka, nabídka pracovních pozic pro klienty nebo poskytnutí finančního daru. Možná by pomohla funkce koordinátora, která v neziskové organizaci chybí a který by se měl čas firemnímu dobrovolnictví věnovat. Částečně je to způsobeno nedostatkem personálu v organizaci a nemá to nastaveno v rámci jejího strategického plánování. „...že potřebujeme právě obsadit tu organizaci, a to fungování, jako takovou, a to je ten základ, a to firemní dobrovolnictví a to uvažování o tom nebo jeho rozšiřování, to je až další krok, na který právě není jako teďka kapacita” (R2a).

Tab. č. 3: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace B)

<b>POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Přínos pro organizaci</b>	<b>Přínos pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Nastavení nového a lepšího business modelu	kvalitnější služby, zlepšení nabídky a poptávky výrobků, vyšší tržby	pocit uplatnění, kvalitnější služby	přímá	expertní (odborné)	dlouhodobé	nová strategie
Přeměna obchodů a získání nových kontaktů	nový vzhled obchodu, přitažlivost v očích zákazníka, větší možnosti, rozšíření okruhu pomoci	lepší pracovní podmínky, dobrý pocit z prodeje	přímá	expertní (odborné)	dlouhodobé	další možnosti podpory
Zlepšení marketingu	zlepšení celkového image obchodu	sebedůvěra, vědí, jaký smysl má jejich práce	přímá	expertní (odborné)	dlouhodobé	změna názvu obchodu, ne segregace, ale integrace lidí
Změna vnímání a orientace na zákazníka	zlepšení jména celé organizace, změna vnímání	změna přístupu k zákazníkovi	přímá	expertní (odborné)	dlouhodobé	-
Nabídka pracovních míst, navázání partnerství	integrace klientů do společnosti	nové zkušenosti, možnosti uplatnění	přímá	-	dlouhodobé	vztah založený na důvěře
Poznání nových lidí, bourání bariér	bourat předsudky a bariéry, projekt, který spojuje lidi	poznat nové lidi, více důvěry	přímá	manuální	krátkodobé (nárazové)	dnes priorita
Kurzy v oblasti vzdělávání	know-how pro zaměstnance, rozvoj vlastních schopností	profesionálnější přístup ke klientům	přímá	expertní (odborné)	-	dnes priorita
Získání finančního daru	financování hlavní i vedlejší činnosti, existenční otázka	aktivity navíc	přímá (důvěra)	-	dlouhodobé (pravidelné)	dnes priorita
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Větší zátěž pro zaměstnance	časový pres, přepracovanost	odvádí lidi od práce v přímé péči	-	-	krátkodobá (nárazová)	někomu něco ukázat, ale je to starost
Práce s cílovou skupinou	jalovost, bez efektu	dobrovolník dělá práci za klienta	-	manuální	krátkodobá	-
Snaha firmy zviditelnit se	krátkodobá záležitost bez efektu	-	-	expertní (odborné)	jednodenní	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace C (R3)**

### ***Představení neziskové organizace***

Příspěvková organizace, poskytovatel sociálních služeb, působí v Praze již od roku 1893 a jejím zřizovatelem je Praha. Jejím posláním je poskytovat komplexní péči lidem se zrakovým postižením a naučit je nové dovednosti. V současnosti je kapacita organizace 125 klientů, převážně žen, průměrný věk se pohybuje kolem 83 let. Část organizace je vyhrazena pro klienty s kombinovaným postižením, tj. syndromem demence a zrakovým postižením. Péče o klienty je realizována formou biografického modelu dle prof. E. Böhma, která spočívá v poskytování péče dle potřeb a zvyklostí klienta na základě jeho životního příběhu. Celý prostor organizace, včetně zahrady je bezbariérový. Klienti mají pro své aktivity k dispozici místnosti určené pro kulturní a společenské akce. Minulý rok chod organizace ovlivnila pandemie koronaviru. Tradiční poskytování služeb bylo dočasně omezeno nebo zrušeno, přesto se podařilo uskutečnit několik akcí, např. procesy spojené s poskytováním paliativní péče či plánované kurzy v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Firemní dobrovolníci v době pandemie pomáhali venku na zahradě.<sup>17</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Aktivity firemního dobrovolnictví v organizaci probíhaly již dříve v podobě občasných výpomocí. V rámci dobrovolnických dnů jednou až dvakrát v roce pomáhali zaměstnanci z firem s údržbou nebo úklidem rozsáhlé zahrady. Nový fundraiser a koordinátorka firemního dobrovolnictví chtěla zvýšit frekvenci dobrovolnických dnů, proto se obrátila na zprostředkující portály firemního dobrovolnictví, dobrovolnik.cz a zapojimse.cz, ale odezva ze strany firem nebyla tak intenzivní, jak očekávala, a tak je oslovila přímo. Jednorázová pomoc postupně přerostla v intenzivnější partnerství, založené na důvěře, kdy už obě strany vědí, na koho se mohou obrátit s případnou nabídkou nebo žádostí o pomoc. Dobrovolníci z firem pomáhají s úklidem zahrady, dělají pomocné práce, nebo pokud to situace dovolí, věnují se klientům organizace. Po celou dobu jim je zajištěno občerstvení i přítomnost koordinátora, který zároveň po ukončení akce požádá firmu o zpětnou vazbu. Organizace má zkušenost s expertním dobrovolnictvím. Chtěla využít pomoc expertních dobrovolníků v oblasti školení finanční gramotnosti, ale kvůli situaci způsobené pandemií, byla nucena od svých plánů ustoupit. Za posledních pět let navázala partnerství přibližně s 32 firmami.

---

<sup>17</sup> Oficiální stránky organizace č. C (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

## ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

O nevidomých lidech koluje řada mýtů. Jedním z nich je, že slepota způsobuje úplnou závislost na ostatních lidech. Mnoho nevidomých však usiluje o to, stát se samostatným a nezávislým. Občas se tak přihodí, že je pomoc ostatních nevyžádaná nebo nevhodná. Při setkání s nevidomým je důležité se chovat přirozeně a nenuceně. To samé se týká i firemních dobrovolníků. Proto je jim vysvětleno, jak mají s nevidomými jednat, proč je jejich práce důležitá a jaký prospěch přináší klientům organizace.

### **1. Úklid spadaného listí**

Zařízení disponuje rozsáhlou zahradou, ve které klienti tráví příjemné dny procházkami nebo sezením na lavičkách. Aby se v ní mohli pohybovat bezpečně, musí zaměstnanci pravidelně hrabat listí, které je jinak kluzké a pro klienty nebezpečné. Když tuto práci zastanou dobrovolníci, zprvu nechápou, proč je tak důležitá, a proto organizaci napadlo, že si před samotnou prací mohou vyzkoušet stimulační brýle, které simulují podmínky, jak nevidomý klient vnímá věci kolem sebe. *„My máme simulační brýle, které si oni vezmou na oči a vlastně vidí, jak ten klient se zrakovou vadou se může pohybovat a proč je vlastně důležité, že venku mají zametat chodník. Někdo si řekne, my jsme tam byli a zametali jsme chodník. Ale když máte chodník, který je lemovaný lípama, z kterých neustále padá listí, a když to ráno trochu navlhne, to klouže a ty klienti nevidí, a když v průměrném věku 84 let spadnete, tak to pro ně může být fatální” (R3).*

### **2. Aktivity s klientem**

Zařízení využívá pomoci firemních dobrovolníků zejména při práci na zahradě. Jedná se většinou o zaměstnance velkých korporací, kteří svůj pracovní čas tráví v kanceláři, a proto vítají, že mohou pracovat venku. Někteří se do zařízení vracejí, a protože ho už znají stejně jako klienty, jejich pomoc často přeroste v něco hlubšího, jako je například společně strávený čas s klientem. *„Před vánoci, pokud je příznivá doba, tak třeba pečou s klienty cukroví, povídají si s nimi, nebo jim chodí číst. Zvlášť ti klienti, kteří jsou osamělí, tak mají ty dobrovolníky rádi, protože mají pocit, že jsou jako jenom pro ně” (R3).*

### **3. Nové poznatky**

Firemní dobrovolníci často kromě jiného přinášejí do organizace nové informace z venku. Jiný úhel pohledu, vlídné slovo, pozornost a pochopení, to všechno je zejména pro klienty staršího věku přínosem. *„Oni jsou na všechno zvědaví, a když vypráví o firmě, co dělají, tak klienti dychtější prostě po těchto informacích, po takovém v uvozovkách životě venku” (R3).*

#### **4. Stírání mezigeneračních rozdílů**

Koordinátor firemního dobrovolnictví má s přípravou dobrovolnické akce spoustu práce, přesto je rád, že firemní dobrovolníci do zařízení docházejí. Ve vzájemném setkávání lidí, zejména mladších ročníků, a osob seniorského věku, vidí příležitost ve stírání mezigeneračních rozdílů. „*Třeba mně ty lidi řekli, že u babičky nebyli půl roku. A když tady od nás odcházejí, tak řeknou – „No, já jsem si to uvědomila, já teď za babičkou začnu jezdit”*. *A to vás hrozně potěší. Protože oni vidí, že ty lidi mají co říct, to jsou lidi, kterým to myslí”* (R3).

#### ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Nezisková organizace v průběhu 5 let nezaznamenala žádné negativní zkušenosti s firemním dobrovolnictvím. Níže uvádím jen pár negativních postřehů, které jsem z rozhovoru zaznamenala.

##### **1. Čas strávený péčí o dobrovolníky**

Péče o skupinu firemních dobrovolníků je časově velmi náročná, zvláště pokud akce trvá celý den. Zaměstnanci se o ně musí starat, neustále se jich na něco ptát nebo jim odpovídat a kontrolovat, jak si vedou, případně jim pomoci. „*Jo, když já tady mám dobrovolnický den, tak vlastně celý ten den mám vyhrazený pro dobrovolníky. Já za nimi chodím, co potřebujete, máte rukavice, co děláte, nejste unavení, běžte se napít, prostě člověk o ně pečuje”* (R3). Péče o dobrovolníky je sice důležitá, ale je potřeba, aby zaměstnanci v tu dobu neměli na starost i jinou práci a mohli se plně soustředit pouze na ně.

##### **2. Nižší zájem během zimy**

O firemní dobrovolnictví není přes zimu takový zájem. Dobrovolníci většinou začínají chodit až v dubnu. „*Jo, oni řeknou, my jsme celý rok zavřeni v kanceláři, my bychom raději venku, když jim dám na výběr.*” A přes zimu jsou samozřejmě horší podmínky na to trávit delší dobu venku.

##### **3. Závislost na firemních darech**

„*My veškeré kulturní akce, které pro klienty máme, platíme z darů”* (R3). Uspořádání podobných akcí je tak závislé na finančním darech, už se s nimi počítá a akce dopředu plánují. Pokud se stane, že firma dar nepošle, nastane problém.

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Někteří zaměstnanci firem se zapojují do programu firemního dobrovolnictví a pomáhají klientům i neziskové organizaci svými znalostmi, dovednostmi i nadšením. Mezi faktory, které organizace uvedla a mají podle ní vliv na zdařilost celé dobrovolnické akce, je čas a chuť pomáhat. Záleží na tom, kolik ze svého pracovního času mohou zaměstnanci neziskové organizaci věnovat a s jakou chutí a nadšením přijdou pomáhat. „*A já vždycky říkám, že dobrovolníci nám tu přinesou takovou tu tvůrčí energii a takovou tu veselost, a dokonce bych řekla, že se to často na ty klienty přenesou*“ (R3). Jednou za čas se stane, že dobrovolník přijde například jen proto, že šli ostatní a na jeho práci a zapálení je to samozřejmě znát.

### ***Směr vývoje partnerství***

Organizace chce i nadále zachovat současný stav v oblasti manuálního dobrovolnictví, protože jeho frekvence a forma je pro ně zcela dostačující, více pomoci by bylo spíše na škodu. Hlavní příležitost vidí především v rozšíření aktivit v oblasti expertního dobrovolnictví, kde by ocenila například přednášky o finanční gramotnosti určené pro její klienty.

### ***Shrnutí***

Pro neziskovou organizaci je pomoc firemních dobrovolníků dostačující a nehodlá nic měnit. S příchodem pandemie se situace změnila k horšímu, ale fundraiser věří, že se stav brzy vrátí do normálu. Zařízení většinou využívá manuální pomoc firemních dobrovolníků, hlavně při práci a údržbě zahrady. V budoucnu by fundraiser rád využil služeb expertního dobrovolnictví zejména pro své klienty, a to hlavně v oblasti finanční gramotnosti, kde má většina z nich problémy, např. s nastavením účtu. S firmami jedná fundraiser většinou přímo a dobrovolníci se rádi vracejí. Vědí, že práce je přichystaná a nudit se nebudou. Zařízení v současnosti poskytuje pomoc hlavně nevidomým lidem, proto jako důležité spatřuje firemním dobrovolníkům, zejména těm, kteří přicházejí do kontaktu s klienty, vysvětlit, jak s nimi komunikovat a jak se k nim chovat, aby nedocházelo k nedorozuměním.

Tab. č. 4: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace C)

<b>POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Přínos pro organizaci</b>	<b>Přínos pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Úklid spadaného listí	usnadnění práce, čas věnovat se jiným aktivitám	bezpečnější prostředí	přímá, nepřímá	manuální	pravidelná, dlouhodobá	stimulační brýle
Aktivity s klientem	nové nápady, usnadnění práce, šetří čas, realizace projektů	sociální kontakt povídání, drive, energie, náhrada funkce rodiny, energie	přímá, nepřímá	manuální, expertní	pravidelná, dlouhodobá	důvěra
Nové poznatky	rozptýlení klientů	získání nových informací, využití volného času	přímá, nepřímá	manuální	dlouhodobá	pozitivní vliv na psychiku klienta
Stírání mezigeneračních rozdílů	dobry pocit ze stírání rozdílů	pohled zvenčí, vlídné slovo, pochopení, snižování osamělosti a sociální izolace, řešení společných témat	přímá, nepřímá	manuální	pravidelná, dlouhodobá	návrat k hodnotám, vztahy mezi lidmi
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Čas strávený péčí o dobrovolníky	časová náročnost, starost, nemá čas na svoji práci	menší pozornost ke klientům	přímá, nepřímá	manuální	jednorázová	přesto se vyplatí
Nižší zájem během zimy	údržba zahrady a odklizení sněhu spočívá na zahradnici	-	přímá, nepřímá	-	-	Není, kdo by pomohl
Závislost na finančních darech	nejistota, promarněná příležitost	méně aktivit, často horší prostředí	přímá	-	dlouhodobá	finanční daru, dnes priorit

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace D (R4)**

### ***Představení neziskové organizace***

Příspěvková organizace, poskytovatel sociálních služeb, byla zřízena v roce 1992, usnesením Zastupitelstva hlavního města Prahy. Cílovou skupinou domova jsou osoby s mentálním nebo kombinovaným postižením ve věku od 14 let. Domov poskytuje ubytování 172 klientům v Praze, ve čtyřech lokalitách. Jedná se o domov pro osoby se zdravotním postižením, detašované pracoviště a sociální službu chráněné bydlení a chráněné bydlení v běžných bytech. Klienti domova navštěvují pravidelně terapeutické dílny, pečují o domácnost a vaří. Řada uživatelů domova se vzdělává, chodí do podporovaného zaměstnání či komunitních center. Pandemie koronaviru v roce 2020 poznamenala chod



celého domova. Došlo k omezení v oblasti přímé práce s klienty, např. omezení kontaktů s jinými lidmi, omezení vycházek a další. Dnes se situace vrací do normálu a domov plánuje rozšířit své služby o doplňkové vzdělávací aktivity a zřídit domov se zvláštním režimem.<sup>18</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

V oblasti podpory a spolupráce se domovu podařilo v průběhu posledních několika let navázat několik nových partnerství, díky kterým získal věcné a finanční dary. V rámci dobrovolnických dnů, dokud jim to epidemiologická situace dovolila, pomáhali v domově zaměstnanci z více společností. Nově nastupující fundraiserka, která získala dobrovolnictví pod svou agendu, spatřuje jeho hlavní přínos v odstraňování bariér mezi klienty a firemními dobrovolníky. Hodně podle ní záleží na přístupu celé organizace k firemnímu dobrovolnictví. Fundraiser nejprve zjistí, co jednotlivé domácnosti potřebují, poté seznámí dobrovolníky s chodem organizace, vysvětlí jim, proč je jejich práce důležitá, případně pro dobrovolníky připraví občerstvení či společné večerní grilování. Organizace nevyužívá služeb expertního dobrovolnictví. Na tuto práci má své zaměstnance. Za posledních pět let navázala partnerství přibližně s 20 firmami.

### ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Zdravotně postiženým lidem život nabízí nejen radosti, ale také řadu starostí. Setkávají se jak s nezájmem a arogancí lidí, tak přehnaným soucitem a lítostí. Obojí je špatně. Lidé s postižením jsou stejní jako ostatní a je pro ně důležité, aby je tak společnost vnímala.

#### **1. Vzájemné poznání a prolomení bariér**

Dobrovolníci z firem přináší mimo odvedené práce lidem s mentálním postižením nové zážitky, zlepšují jejich socializaci, vztahové dovednosti a jiné. Vzájemné poznání a překonání určitého ostychu je z pohledu uvedené organizace hlavním přínosem firemního dobrovolnictví. „*Najednou tady dochází k lámání nějakých bariér ve společnosti, kde já se třeba přesně ani nemusím soustředit na to, jakou práci odvedou, ale vidím tady prostě nějak to setkávání skupin, které jsou od sebe normálně hodně oddělené, takže v tom já vidím jednu velkou přidanou hodnotu*” (R4).

---

<sup>18</sup> Oficiální stránky organizace č. D (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

## **2. Návštěvy v domácnostech**

Firemní dobrovolníci často nahrazují pozici rodinného příslušníka u osamělých lidí. *„S tím člověkem tráví čas, něco mu přečtou, povídají si, anebo prostě tam spíš tvoří nějakou volnočasovou zábavu nebo i nahrazují nějakou návštěvu, kterou ti naši uživatelé zas tak často nemají” (R4).*

## **3. Společné aktivity**

Firemní dobrovolníci získají díky pravidelným návštěvám určitý vztah ke klientům i důvěru zaměstnanců a mohou pak klienty doprovázet na společných procházkách či pořádat jiné aktivity. *„Mohou přijít znovu a už budou vědět, co mají dělat a prostě v ten moment už vás to tolik práce nestojí. Zároveň získají celkově jiný vztah k té Vaší skupině, se kterou pracujete a v tom je také ten přínos” (R4).*

## **4. Údržba zahrady**

Ne všichni zaměstnanci firem chtějí strávit celý den s klienty a spíše upřednostňují manuální činnost, např. práci na zahradě nebo mytí oken. *„Udělají práci, která je prostě viditelná za ten den a víme, že třeba jeden člověk by to klidně dělal týden” (R4).* Pokud je organizace práce uchopena správně, může zařízení ušetřit finanční prostředky a ulehčit práci svým zaměstnancům.

## **5. Propojení přes portál**

Některé organizace s firmou komunikují přímo, některé využívají výhod portálu. Uvedená nezisková organizace většinu firemních dobrovolníků získává prostřednictvím neziskové organizace Adra. *„Vidím to jako velký přínos, protože oni se tím zabývají, zároveň dobrovolníky školí, pokud o to stojí. Probíhá tam docela dost komunikace, která jde mimo nás s tou firmou. Díky tomu lze odchytit i nějaké věci, které kdybych například já ten program rozjížděla na začátku a neměla bych s tím zkušenosti, tak tu Adru vidím jako velmi přínosného partnera“ (R4).*

## **6. Podpora dalších projektů**

Adra po ukončení projektu pokračuje v komunikaci s firmou, a pokud je její zkušenost v organizaci pozitivní, snaží se společně hledat další možnosti pomoci. *„se může stát, že řeknou: „My vám chceme dát něco k Vánocům” a dají něco našim klientům k Vánocům” (R4).* Organizace na oplátku věnuje dobrovolníkům nějaký dárek a těší se na další projekty.

## **7. Společenský ples**

Jedním z realizovaných projektů byl společenský ples, který organizace uspořádala pro své klienty. Cílem bylo zajistit klientům doprovod z řad firemních dobrovolníků. Zaměstnanci navíc věnovali klientům kostýmy. *„Firma udělala sbírku společenského*

*oblečení pro naše uživatele a vybrala od svých zaměstnanců nějaké obleky a společenské šaty, které nám dali a tohle je ta věc, která začala dobrovolnictvím a najednou se tady děje nějaká dlouhodobější spolupráce“ (R4).*

### ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Na tom, jak organizace vnímá zkušenosti s firemním dobrovolnictvím, záleží podle fundraiserky hodně na jejím přístupu. Vždy se dá nalézt něco pozitivního. S negativními zkušenostmi se setkala pouze u jednotlivců.

#### **1. Bariéry**

Někteří firemní dobrovolníci přicházejí do organizace s určitým očekáváním a realita pak může být zcela jiná. *„Oni mají nějaké přání nebo chtějí dělat něco dobrého, ale zároveň když pak přijdou k nám do toho domova a vidí, s jakými lidmi by pracovali, tak dostanou strach nebo se cítí nejistí a už se prostě neozvou.“* Podle fundraiserky záleží hlavně na vzájemné komunikaci. Je to sice práce navíc, ale dává smysl. Podle ní je také důležité chápat situaci lidí zvenku, protože klienti se na veřejnosti moc nevyskytují a pak mezi nimi vzniká bariéra (R4).

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Nastavení dobré týmové práce je jedním z hlavních faktorů, které mají vliv na celkový výsledek skupiny. Fundraiser zadává úkoly, kontroluje průběh práce a zajišťuje optimální dosažení výsledku. Záleží také na tom, jak jsou nastavena očekávání, zda se firemním dobrovolníkům někdo věnuje, dokáže je motivovat a vysvětlit jim, proč je jejich práce důležitá. *„Já si myslím, že fakt záleží na přístupu, protože kdyby ta stejná firma šla k nám a já se k tomu postavila tak, jak se k tomu stavím, anebo by šli někam jinam, kde nikoho takového nemají, kdo by to koordinoval, tak prostě udělají i méně práce a je to pro ně nakonec nepříjemné a už se tam dlouho nevrátí, a přitom ta skupina lidí je úplně stejná“* (R4).

### ***Směr vývoje partnerství***

Organizace věří, že jí firemní dobrovolníci pomáhají z vlastního zájmu, a proto pro ně chce vytvořit a neustále zlepšovat příjemné prostředí, které zajistí, že se jim bude dobře pracovat a budou se chtít vracet, což vytvoří dlouhodobé partnerství s jejich firmou.

## ***Shrnutí***

V minulých letech organizace stanovila funkci fundraisera, který dostal firemní dobrovolnictví pod svoji agendu. Následkem toho se zlepšila komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami a zvýšil se počet partnerství, která často přerostla v dlouhodobější vztah. Nezisková organizace díky tomu získala hmotnou i finanční podporu a realizovala projekty, které jí umožnily setkávání dvou odlišných skupin. Došlo ke vzájemnému poznání a zbavení se ostychu, v čemž fundraiser spatřuje hlavní přínos firemního dobrovolnictví. Organizace zatím nemá zkušenost s expertním dobrovolnictvím. Na tuto práci má své zaměstnance, ale v budoucnu by ráda využila služeb expertů a tím ušetřila jejich čas. Zároveň dodává, že se jedná o náročný úkol, neboť musí firmě přesně zadat požadavky, aby nedocházelo ke zbytečné prodlevě.

Tab. č. 5: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace D)

<b>POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Přínos pro organizaci</b>	<b>Přínos pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Vzájemné poznávání a prolomení bariér	lepší pohled veřejnosti na organizaci, více kontaktů, více partnerství, osvěta o klientech, o práci, nová očekávání	potkávání skupin, nové zážitky, socializace, vztahové dovednosti, překonání vzájemného ostychu	portál	manuální	dlouhodobá	hlavní přínos pro organizaci
Návštěvy v domácnostech	pomoc při péči o klienty, výpomoc zaměstnanců, šetří čas zaměstnanců	kompence návštěvy, smysluplné trávení volného času, kvalitnější péče	portál	manuální	dlouhodobá	dlouhodobější partnerství založené na důvěře
Společné aktivity	více důvěry, přináší specifické zkušenosti, dovednosti	volnočasové aktivity, rozhovory, naslouchání, doprovod na vycházky	portál	manuální	nárazová	vzájemný kontakt
Údržba zahrady	ušetřené peníze i čas zaměstnanců	příjemné prostředí, možnost relaxace	portál	manuální	pravidelná	-
Propojení přes portál	usnadnění práce, nové zkušenosti, trvalý výsledek, profesionální přístup, přátelské vztahy, dlouhodobější partnerství	aktivity navíc, lepší péče	portál	-	dlouhodobá	přátelské vztahy
Podpora dalších projektů	získání finančních a hmotných prostředků, nové nápady, způsoby realizace, příznivější vztah	nové příležitosti, lepší prostředí, nové aktivity	portál	manuální/expertní	dlouhodobá	snaha o dlouhodobá partnerství, důvěra
Společenský ples	společenský přínos, potkávání lidí, prezentace svého poslání	zábava, nový oděv, vzájemné poznání	portál	manuální	nárazová, jednodenní	hlavní přínos pro klienty
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Bariéry	promarněná snaha a komunikace	pocit vyloučení, stigmatizace	-	-	nárazová, jednodenní	veřejnost se málo zajímá o lidi s postižením

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace E (R5)**

### ***Představení neziskové organizace***

Účelové zařízení církve, středisko Praha, pomáhá dětem a dospělým lidem s mentálním nebo kombinovaným postižením a jejich rodinám vést důstojný život. Od roku 1990 poskytuje sociální, terapeutické, rehabilitační, vzdělávací a poradenské služby formou ambulantních či pobytových služeb. Mezi ambulantní služby patří denní stacionář, odlehčovací služba, sociálně terapeutická dílna a centrum denních služeb. Jako pobytové služby nabízí týdenní stacionář, odlehčovací službu, chráněné bydlení a domov pro osoby se zdravotním postižením. Jejich hodnotami jsou milosrdenství, fortelnost, společenství a naděje.<sup>19</sup> Maximální kapacita všech zařízení střediska je 118 klientů (ambulantní služby 56 klientů a pobytové 62 klientů).

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Firemnímu dobrovolnictví se věnuje přibližně 10 let. Komunikace s firmou probíhá většinou přes portál [zaposjimse.cz](http://zaposjimse.cz). Firma zadá nabídku dobrovolnických dnů na portál a lidé z portálu ji propojí se zájemci z řad neziskových organizací. Jedná se o nárazovou manuální pomoc jednou až dvakrát ročně, časově nenáročnou pro obě strany. S nástupem nového fundraisera zvolilo středisko také novou strategii. Snaží se oslovit přímo firmy prostřednictvím firemních dobrovolníků. Kontaktní osobou pro firemní dobrovolníky je hospodářka daného zařízení, která mimo představení organizace a zadání práce požádá firemní dobrovolníky o uvedení kontaktu, včetně e-mailové adresy a upozorní je, že se jim ozve oddělení fundraisingu. Fundraiser poděkuje za celou organizaci, napíše hezký vzkaz, přiloží fotografie z proběhlé akce a požádá o zamyšlení, zda by sami dobrovolníci nemohli organizaci pomoci ještě i jinou cestou, buď jako jednotlivci, nebo prostřednictvím jejich firmy, ideálně finančním příspěvím, ale zatím se jim to moc nedaří. Částečně je to způsobeno i covidovou situací, kdy organizace nemohla delší dobu přijímat firemní dobrovolníky.

Organizace nemá žádnou zkušenost s expertním dobrovolnictvím, ale pokud to situace dovolí, ráda by těchto služeb v budoucnu využila. Za posledních pět let navázala partnerství přibližně se třiceti firmami.

---

<sup>19</sup> Oficiální stránky organizace č. E (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

## ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Každá z neziskových organizací si volí svou cestu, jak pomoc firemních dobrovolníků využít co nejlépe. Některé se daří méně, některé více. Popisovaná nezisková organizace využívá nepřímou komunikaci s firmou přes portál, ale hledá i jiné způsoby k navázání dlouhodobějšího partnerského vztahu.

### **1. Úklidové práce většího rázu**

Jedná se o nárazovou manuální činnost, jako jsou úklidové práce, např. mytí oken nebo sekání trávy. Pro dobrovolníky tak není nutné zajistit žádné speciální školení, které by je připravilo na práci s klienty. *„Většinou se jedná o úklidové práce většího rázu, které bychom nebyli schopni zajistit sami vlastníma rukama, tedy paní uklízečkou nebo údržbářem, ale museli bychom na to najít třeba externí firmu, která by to pro nás za peníze udělala“ (R5).* Ušetřené peníze může organizace využít jinak, např. zakoupením drobností pro své klienty.

### **2. Finanční podpora organizace**

Ideální stav pro organizaci nastává tehdy, když se firemní dobrovolnictví povede překlopit do firemního dárcovství. Tato forma pomoci je pro organizaci zvláště důležitá v době pandemie, kdy většinu aktivit týkajících se firemního dobrovolnictví musela organizace omezit. *„Ta firma je naším dárcem a vlastně to je úplně ideální partnerství, protože my od nich dostaneme finanční podporu, kterou hrozně moc potřebujeme, protože bez ní vlastně můžeme fungovat jen ve standardním režimu, ale nemůžeme vlastně bez finanční podpory ze strany veřejnosti, mít takový to nad, aby ty služby opravdu byly super kvalitní, takže to je hrozně potřeba“ (R5).*

### **3. Navázání osobního vztahu s firmou**

Finanční podpora, ale i navázání osobního vztahu s firmou, zvláště když trvá déle, je pro organizaci velkým přínosem. Mezi partnery vzniká potřebná důvěra. *„A oni se každý rok mohou přesvědčit o tom, že ta neziskovka pořád dobře funguje a je pro ně samozřejmě mnohem příjemnější, nám ty peníze darovat“ (R5).* Kontinuální pomoc je zároveň přínosem i pro klienty. Firemní dobrovolníci organizaci znají a často pomáhají v péči o klienty.

### **4. Pozitivní energie**

Firemní dobrovolníci, kteří do organizace přijdou, přinesou do organizace mimo jiné pozitivní náladu a energii. *„Většinou to jsou fakt lidi, kteří mají drive, tím že dělají ve velkých firmách, a tak jsou docela takoví energický a jsou zvyklí makat, takže oni toho udělají fakt hodně, takže přínosný to určitě je, už jen z toho pohledu, že zastanou hodně práce pro nás za nula peněz“ (R5).*

## **5. Propagace neziskové organizace**

Neziskové organizace mají různá poslání, různé zájmy, ale často je trápí stejné problémy i finanční nejistoty, mnohdy pramenící z nedostatku vlastní propagace. Firemní dobrovolníci možná i nevědomky pomáhají organizaci se zviditelnit. *„Je to pro nás přínosné s ohledem na nějakou propagaci a povědomí o naší značce a o naší organizaci, protože i když ty lidi třeba dál už se neangažují, nicméně už vědí, kdo jsme, už o nás slyšeli a už zase prostě se ta značka dostane někam dál”* (R5).

## **6. Společné aktivity s klienty**

Je jen málo jedinců, kteří dokáží někomu jinému zadarmo věnovat svůj čas, své znalosti a dovednosti. Firemní dobrovolníci na jednom z pracovišť střediska Praha již několik let pravidelně pořádají setkání a akce pro klienty zařízení. *„Je to firma, která k nám chodí už opravdu několik let a oni už je tak jako trochu znají, ono se to tam trošku mění, takže to není vždycky ta stejná parta, nicméně s nimi už máme vztah vybudovaný na takové bázi, že vlastně oni třeba na podzim nám dělají nějakou úpravu zahrady a pak s klienty třeba dlabou dýně nebo vaří dýňovou polévku”* (R5). Společné aktivity mají pozitivní vliv na klienty organizace.

### ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Pro mnohé organizace je problematické navázat a udržet vzájemný partnerský vztah, zvláště když se do přípravy firemních aktivit zapojí více lidí, např. hospodárka daného úseku, oddělení fundraisingu či firemní dobrovolníci. Negativní zkušenost tak může nastat jak na straně dárce, tak i příjemce pomoci.

### **1. Špatná komunikace ze strany hospodářek**

Pokud není vzájemná komunikace vedena na požadované úrovni, stává se slabinou úspěšného partnerství. *„Myslím si, že by bylo potřeba posílit prvotní komunikaci s dobrovolníky, právě ze strany hospodářek a jakoby jim vlastně už předeslat, že se jim ozve někdo z jiného oddělení, konkrétně já nebo moje kolegyně a bude s nimi dál navazovat vztah, aby neměli pocit, že skončilo jen u toho dobrovolnického dne”* (R5).

### **2. Malé zapojení hospodářů**

Pracovní vytíženost, nedostatek času, věk či nezájem hospodářů jednotlivých oddělení zapojit se více do aktivit doporučených oddělením fundraisingu můžou stát za neúspěchem organizace při navazování dlouhodobějších partnerských vztahů.



*„Možná tam drhne i ta fáze se sbíráním kontaktů, že prostě ty hospodářky tím, že vůbec jakoby nejsou fundraiser, ani prostě nemají s tímhle nic společného, tak oni na to zapomenou, prostě ty kontakty neposbírají” (R5).*

### **3. Pouze jednorázová aktivita**

Firemní dobrovolníci jsou většinou zaměstnanci velkých korporací, časově i pracovním vyčerpání. *„Tak oni mají pocit, že mají splněno, to dobrovolnictví, že prostě udělali něco fajn a dál už to neřeší, a jakoby odezva na ty naše e-maily s žádostí o pomoc je minimální” (R5).*

### **4. Malý trend dobrovolnictví**

Ve srovnání se západními zeměmi zatím není dobrovolnictví v ČR tak rozvinuté, proto je důležité, aby byl mezi dobrovolníky alespoň jeden, který má tendenci pomáhat a dokáže iniciovat a motivovat další zaměstnance k dobročinnosti. *„Právě s nedostatkem času a pracovní vyčerpání lidí jim asi stačí v tu chvíli, že mají splněno to dobrovolnictví a dál už to neposunou a pak uplyne nějaký čas a už to jakoby vyšumí, zapomenou se a tak dále” (R5).*

### **5. Pandemie koronaviru**

Některé firmy v ČR musely zastavit nebo omezit své dárcovské aktivity kvůli nejisté situaci způsobené pandemií. Již nyní lze vidět negativní dopady na neziskové organizace, a to ve smyslu snížené podpory ze strany firem. *„Myslím si, že v příštím roce to bude hodně ovlivňovat covidová situace, protože firmy i jednotlivci budou mít těch financí méně a budou škrtnat svoje jakoby badžety na CSR aktivity na podporu neziskového sektoru” (R5).*

### **6. Štěpení daru**

Většina firem dělí finanční podporu mezi více neziskových organizací. Malý finanční obnos je pro organizaci méně efektivní. *„Kdyby se soustředily třeba na jednu tu neziskovku a tu podporovaly prostě kontinuálně a každý rok větší částkou, tak ten jejich dopad na tu cílovou skupinu bude daleko větší“ (R5).*

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Organizace upřednostňuje dlouhodobější partnerství založené na důvěře a přímém jednání s firmou. Zvolila novou strategii, jak toho dosáhnout, ale zatím se jí nedaří. Za neúspěchem vidí především tři faktory: covidová situace, kdy organizace nemohly firemní dobrovolníky přijímat, časová vyčerpání hospodárek jednotlivých zařízení, které mají firemní dobrovolníky na starost, a nedostatek času či nezájmem některých firemních dobrovolníků se dále dobročinnosti věnovat. Komunikace je dalším důležitým faktorem, jenž má vliv na kvalitu partnerského vztahu u organizace. *„Ta komunikace je strašně důležitá, hezky ji nastavit, a to už od začátku” (R5).*

### ***Směr vývoje partnerství***

Vizí organizace je postupné navazování partnerství s firemními dobrovolníky s cílem vytvořit hlubší vztah, který povede k jejich podpoře jako jednotlivců i jako firem například pomocí finančního daru. Ideální vztah by vypadal tak, že se firma a její zaměstnanci stanou rovnocennými partnery organizace, která je bude moci zvát na své akce a bude se na ně moci v případě problémů kdykoliv spolehnout. Budou pomáhat budovat kvalitnější sociální služby, což se stane jejich výkladní skříní, na níž lze poznat, že se angažovali.

*„Já bych si asi nejvíc přála, aby vlastně ty lidi, kteří k nám přijdou dobrovolničit, tak aby opravdu nezapomněli, že u nás byli, a aby to pro ně nebyla jednodenní akce, ale aby opravdu na nás mysleli i dál a aby i dál se snažili třeba nějakou cestou pomoci, aby to nebylo – prostě mám splněno a odškrtnuto. Aby z toho plynula nějaká kontinuální spolupráce, ať už s jednotlivcem nebo s tou firmou” (R5).*

### ***Shrnutí***

Organizace má takovou zkušenost, že k ní chodí zhruba 5 až 7 firem ročně. Partnerství probíhá většinou prostřednictvím zprostředkující organizace, která zajistí vše potřebné, včetně pojištění firemních dobrovolníků. Jedná se o manuální pomoc realizovanou jednou až dvakrát ročně. Poslední dobou organizace zvolila jinou strategii, ale kvůli covidové situaci musela většinu firemních aktivit ukončit. Nová fundraising je nakloněna všem formám pomoci, které přinášejí prospěch organizaci i klientům. Ráda by v budoucnu využila služeb expertního dobrovolnictví, které je z jejího pohledu náročnější na přípravu, ale pokud je uchopeno správně, pozitiva převažují. Její vizí je navázat dlouhodobější vztah s firmami s možností pravidelné finanční podpory. Je předpoklad, že kvůli covidové situaci všechny sektory národního hospodářství budou omezovat své výdaje, což může mít negativní dopad i na oblast nezisku, proto každá finanční pomoc může být pro neziskový sektor v budoucnu klíčová.

Tab. č. 6: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace E)

<b>POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Přínos pro organizaci</b>	<b>Přínos pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Úklidové práce většího rázu	pomoc při náročnějších úklidových pracích většího rázu (úklid oken, údržba zahrady), šetří peníze a čas zaměstnancům i organizaci	příjemnější prostředí, aktivity navíc díky ušetřenému času zaměstnanců či peněz za externí služby	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobé (nárazové)	manuální činnost oblíbená u hospodářek
Finanční podpora organizace	lepší a kvalitnější služby, možnosti, rozšíření okruhu pomoci	aktivity navíc, nadstandardní služby	přímá	-	dlouhodobé	ideální stav
Navázání osobního vztahu s firmou	intenzivnější partnerství, trvalá finanční podpora, větší důvěra, znalost prostředí, partnera	poskytování přímé péče, společné aktivity	přímá	manuální	dlouhodobé	vztah založený na důvěře
Pozitivní energie	lepší nálada, více energie, zvýšení motivace a produktivity práce	pozitivní vliv na klienta, chuť se zapojit	-	manuální	dlouhodobé	vědomí si vlastní ceny
Propagace neziskové organizace	zlepšení jména organizace, její viditelnost, více partnerů, více dárců, lepší služby	prolomení bariér mezi zdravotními a zdravotně postiženými lidmi	-	-	-	marketing
Společné aktivity s klienty	bourání předsudků a bariér, projekt, který spojuje lidi, přátelské prostředí	poznání nových lidí, nových situací, pozitivní vliv na celkový stav klientů	nepřímá (portál)	manuální	dlouhodobé	dnes priorita
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Špatná komunikace ze strany hospodářek	nevyužití všech forem pomoci, špatný vliv na navázání a udržení vztahu, promarněná finanční podpora	menší míra sociálních aktivit	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobá (nárazová)	komunikace jako základ partnerství
Malé zapojení hospodářů	pouze krátkodobá manuální činnost, bez většího efektu, problém při navazování dlouhodobých partnerství	omezené aktivity s klienty, omezení nadstandardních služeb	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobá	faktor, věk, pracovní vyčerpání, neochota
Pouze jednorázová aktivita	krátkodobá záležitost bez efektu	omezený kontakt s klienty, nedůvěra	nepřímá (portál)	manuální	krátkodobá	-
Malý trend dobrovolnictví	spolehnutí se na vlastní zdroje či dotace, základní služby, nejistota	poskytování základní služeb	-	-	-	oproti západním zemím
Pandemie koronaviru	omezené dárcovské aktivity	omezení aktivity, psychická nepohoda	-	-	-	vliv na všechny sektory
Štěpení daru	bez většího efektu, žádné výraznější změny, údržba atd.	méně kvalitní zázemí, menší počet aktivit	-	-	-	s malou finanční částkou nezměníte nic

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace F (R6)**

### ***Představení neziskové organizace***

Obecně prospěšná společnost (OPS), která od roku 1994 působí na území hlavního města Prahy, pomáhá lidem se zdravotním postižením při aktivním návratu do běžného života. Provozuje pobytovou službu sociální rehabilitace a odborné sociální poradenství s celorepublikovou působností. V pražském centru působí řada odborníků, kteří klientům poskytují propracovaný systém koordinované péče pomoci, podpory a terapeutického působení s cílem je podpořit v nezávislosti a soběstačnosti. Kromě péče o klienty a rozšiřování odborných znalostí poskytuje OPS řadu doplňkových služeb, např. zajišťuje provoz posilovny, kavárny, prodej kompenzačních pomůcek, servis a úpravu vozíků. Pravidelně vydává magazín, připravuje akce pro veřejnost, rodiny či blízké klientů a nabízí dlouhodobé praxe studentům aj.<sup>20</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Nezisková organizace využívá pomoc firemních dobrovolníků. Nejčastěji se jedná o pomoc v podobě dobrovolnických dnů, které jsou již tradičně spojené s manuální prací při sezónní údržbě zahrady, úklidu budovy a pomoci při realizaci akcí pořádaných OPS. Jedná se o pravidelnou dlouhodobou formu pomoci neziskové organizaci z řad jejích podporovatelů a spřátelených subjektů. Nabídky od sponzorů s konkrétní pomocí většinou přicházejí samy, jen občas nezisková organizace využívá portál dobrovolník.cz. Firemní dobrovolníci často pomáhají i nad rámec své pracovní doby, např. formou expertního dobrovolnictví. Během pandemie koronaviru byla organizace nucena zrušit většinu pořádaných aktivit v rámci dobrovolnických dnů i doplňkových služeb, jejichž výtěžek posloužil na podporu hlavní služby, pobytové sociální rehabilitace. V průběhu roku za běžných podmínek pořádá značné množství aktivit na podporu její činnosti. Vesměs se jedná o sportovní, kulturní či společenské akce, kde je hlavní motivací organizace oslovit co největší počet podporovatelů z řad široké veřejnosti. V průběhu 5 let nezisková organizace navázala partnerství přibližně s 25 firmami.

---

<sup>20</sup> Oficiální stránky organizace č. F (rozhovory jsou vedené jako anonymní)

## ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Existuje mnoho způsobů, jak je možné prakticky podpořit neziskovou organizaci. Inspirací mohou být realizované dobrovolnické dny v rámci firemního dobrovolnictví. I díky nim může nezisková organizace pomáhat zvládat těžkou životní situaci lidem se zdravotním postižením.

### **1. Dobrovolnické dny**

Pomoc firemních dobrovolníků v rámci dobrovolnických dnů patří již tradičně k nejčastějším formám pomoci pro neziskovou organizaci. Firemní dobrovolníci manuálně pomáhají nejen při údržbě zahrady a úklidu budovy, ale zároveň i s realizací společenských, kulturních či sportovních akcí, jejichž výtěžek pak následně pomáhá OPS k podpoře činnosti. *„Běžně se jedná o pomoc v podobě dobrovolnických dní, které jsou ve znamení lehčí manuální práce – tzn. sezónní údržba zahrady a přilehlého pozemku, úklid budovy, pomoc při realizaci akcí pořádaných OPS” (R6).*

### **2. Sociální interakce a možnosti dárcovství**

Dobrovolnické dny jsou pro neziskovou organizaci a její klienty zároveň příležitostí strávit příjemný den s lidmi z jiného prostředí, popovídat si, seznámit je s neziskovou organizací, jejím posláním, cíli, klienty a případně vzbudit zájem firemních dobrovolníků i široké veřejnosti neziskovou organizaci podpořit např. poskytnutím služeb, produktů či dobrovolnictvím. *„Často se z firemních dobrovolníků rekrutují dobrovolníci individuální, kteří k nám pak pravidelně docházejí pomáhat klientům při jejich volnočasových aktivitách, případně se z nich stávají naši podporovatelé/dárci” (R6).*

### **3. Získání finančního daru**

OPS každoročně čerpá dotace a granty na poskytování svých služeb z veřejných zdrojů, ale na pokrytí jejich činností výše finanční podpory nestačí. Proto je zčásti závislá na svých dárcích a partnerech. *„Naši podporovatelé věří v to, že pomáhat a podporovat je správná cesta a snaží se přenést toto vnímání i na své zaměstnance” (R6).*

### **4. Sbírka peněz mezi zaměstnanci**

Dalším přínosem pro neziskovou organizaci je finanční pomoc, kterou darují firmy společně se zaměstnanci. Většina z nich v neziskové organizaci již pomáhala. *„Vidět a „moci si osahat” je platnější a vede k hlubšímu pochopení než sebelepší článek nebo vizuál ve firemním časopisu nebo na intranetu” (R6).* Zaměstnanci se pak často hlásí k filozofii firmy a začnou sami např. pravidelně přispívat formou drobných finančních darů nebo přímo prostřednictvím zaměstnavatele srážkami ze mzdy.

## **5. Kurzy v oblasti vzdělávání**

Nezisková organizace je otevřena nabídce pomoci v oblasti odborného vzdělávání. Expertní dobrovolnictví je pro organizaci stejně přínosné jako jiné formy pomoci. *„Nezřídka využíváme nabídek odborných školení pro zaměstnance, včetně výuky cizích jazyků” (R6).*

## **6. Vlastní iniciativa dobrovolníků**

Firemní dobrovolníci často pomáhají i nad rámec svých pracovních povinností. *„Jedná se o individuální pomoc např. s korekturami odborných textů, překlady apod. Tento druh aktivit se často překrývá s prací individuálních dobrovolníků” (R6).*

## **7. Sdílení know-how**

Neziskové organizaci také pomůže, když firma sdílí informace o partnerství v rámci své firemní komunikace. *„Zaměstnanci získají konkrétnější představu o tom, s kým firma spolupracuje, koho podporuje a proč” (R6).* Nezisková organizace rovněž propojila dobrovolnické dny s edukací firemních dobrovolníků. Zaměstnanci absolvují prohlídku prostor, je jim představena činnost organizace a mají možnost se na cokoliv zeptat, aby získali bližší představu o dané problematice. *„Přímý kontakt s klienty, neformální atmosféra, kdy žádné téma není tabu, přispívá k lepšímu pochopení celé problematiky a zanechává v příchozích hluboký dojem” (R6).*

### ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Nezisková organizace v průběhu 5 let nezaznamenala žádné negativní zkušenosti s firemním dobrovolnictvím.

### ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Po úrazu se řada osob těžko přizpůsobuje nové situaci a má ostych z jednání s druhými lidmi. Stejná nejistota panuje často i na straně veřejnosti. Vzájemná informovanost odbourává nejistotu, zábrany a nesmělost na straně jedné i druhé. Také firemní dobrovolníci, kteří do organizace přijdou, by měli být předem seznámeni s danou problematikou, posláním organizace, proč je důležité se zapojit a pomáhat zdravotně postiženým lidem i jak organizace využívá darované finanční prostředky. U OPS je situace o to složitější, že péče o klienta je nákladná a nedostatek financí může ovlivnit její kvalitu, ať už z důvodu chybějícího personálu, nebo nedostatku zdravotních pomůcek. Rovněž nevědomost a nemotivovanost klientů k zapojení se do dobrovolnických aktivit může být jedním z limitujících faktorů, na jehož odstranění může mít vliv koordinátor ve spolupráci s personálem OPS. Jiným limitujícím faktorem je specifická situace v organizaci. *„Firemní*

*dobrovolnictví, jakkoliv si pomoci dobrovolníků nesmírně vážíme a jejich přínos je nezpochybnitelný, nepatří mezi stěžejní pilíře našich aktivit. S ohledem na fakt, že obor naší činnosti je velmi specifický, společných průsečíků není tolik” (R6).*

### ***Směr vývoje partnerství***

Organizace plánuje rozšířit centrum o další prostory v rámci připravovaného projektu přístavby a ráda by v budoucnu využila jak expertní, tak manuální pomoc firemních dobrovolníků, ať už při stěhování, nebo například při digitalizaci dat.

### ***Shrnutí***

Nezisková organizace již tradičně využívá pomoc firemních dobrovolníků, nicméně s příchodem covidu stejně jako jiné organizace musela většinu aktivit omezit. Za běžné situace firemní dobrovolníci pomáhají OPS manuálně během dobrovolnických dnů, které jsou zároveň spojené s edukací dobrovolníků. Jde o pravidelnou formu pomoci od svých dlouholetých partnerů a spřátelených subjektů. Firemní dobrovolníci pomáhají i nad rámec své pracovní doby, často formou expertního dobrovolnictví nebo se z nich rekrutují dobrovolníci individuální. Nabídky pomoci od partnerů většinou přicházejí samy. Spíše výjimečně organizace oslovuje své partnery s prosbou o pomoc v konkrétní problematice či odvětví. Nezisková organizace má zřízenou funkci fundraisera, který pečuje o dobrovolníky a získává lidi pro podporu organizace.

Tab. č. 7: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace F)

POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI	Přínos pro organizaci	Přínos pro klienty	Forma komunikace	Forma pomoci	Doba partnerství	Poznámka
Dobrovolnické dny	údržba zeleně, úklidové služby, pomoc při realizaci volnočasových aktivit, finanční příspěvek, vliv aktivity na zdokonalení tělesné i psychické kondice klienta, šetří čas	zajímavé aktivity, získání zkušeností, které klienti uplatní v praktickém životě, pomáhá odbourávat vzájemný ostych, změna způsobu myšlení	přímá	manuální	pravidelné (dlouhodobé)	priorita – získat partnery a finanční prostředky na provoz a poskytování služby OPS
Sociální interakce a možnosti dárcovství	prezentace svého poslání, finanční příspěvek, přispívá k vzájemnému poznání, individuální pomoc dobrovolníka	osobní kontakt s dobrovolníkem, procházky, inspirace, potkávat nové lidi, překonávání předsudků	přímá	manuální	pravidelné (dlouhodobé)	dnes priorita
Získání finančního daru	další zdroje financování, doplnění a zkvalitnění služeb, zakoupení kompenzačních pomůcek, rozšíření stávajícího prostoru, personálu	materiální zajištění, rozšíření služeb, získání kompenzačních pomůcek zdarma	přímá	-	pravidelné (dlouhodobé)	priorita - finanční dar
Sbírka peněz mezi zaměstnanci	finanční i nefinanční podpora, možnosti rozšíření stávajících služeb, zkvalitnění péče, aktivity navíc, pracovní kapacity, kompenzační pomůcky	kvalitnější služby, modernější zázemí, rozšíření stávající zdravotní péče	přímá	-	dlouhodobé	priorita - finanční podpora
Kurzy v oblasti vzdělávání	získání znalosti cizího jazyka, rozšíření životních možností a příležitostí, kvalitnější poskytování služeb, nabyté znalosti a dovednosti	lepší péče od zaměstnanců, nové možnosti léčby pohybového aparátu, změna stereotypu	přímá	expertní	dlouhodobé	-
Vlastní iniciativa dobrovolníků	podpora pracovní motivace, zajímavé rady a informace, osobní kontakt s dobrovolníkem, náměty na realizaci užitečných aktivit,	trávit společně volný čas, změna životního stylu	přímá	manuální, expertní	dlouhodobé	-
Sdílení know-how	prezentace svého poslání, zpříjemnění pracovního dne, příležitost rozvíjet své znalosti, aktivní přístup k úkolům, zvýšení vlastní iniciativy	dobrá atmosféra, sblížení	přímá	-	dlouhodobé	priorita know-how, znalost

Zdroj: Vlastní zpracování



## **Organizace G (R7)**

### ***Představení neziskové organizace***

Stáří s sebou přináší řadu otázek a problémů, které vznikají již v době, kdy pečujeme sami o své rodiče. Nestátní nezisková organizace (z.ú.) od roku 1998 poskytuje sociální služby seniorům na území hlavního města Prahy. Nabízí dvě registrované sociální služby a řadu souvisejících jako poradenskou platformu, kam se lidé mohou obrátit a požádat o radu. Dále provozuje terénní službu „*osobní asistence*,“ v jejímž rámci chodí asistenti domů za klienty. „*protože samozřejmě dokavad' člověk může zůstat doma sám, tak je to nejlepší*“ (R7). Druhá registrovaná sociální služba je pobytová služba „*Domov pro seniory*,“ s kapacitou 52 lůžek. Kromě základní péče je v domově zavedena paliativní péče, „*...což znamená, že se snažíme toho klienta doprovázet až do poslední chvíle*“ (R7). Mimo výše uvedené organizace dále provozuje několik obchůdků, jednu restauraci, školí a zapojuje se do různých programů. Prioritou organizace je individuální přístup ke klientům. Rovněž zřídila funkci tzv. „*gate manažera*“, který dokáže klienta provést spletností systému, pokud si neví rady. V současnosti organizace disponuje zhruba 150 zaměstnanci. Vše se odvíjí od možnosti sehnat pečovatele a personál.<sup>21</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Nezisková organizace si na každý rok dělá tzv. nabídku dobrovolnických dnů pro firmy, kde je přesně stanoveno, kdy a jak se firma může zapojit. Firemní dobrovolníci pomáhají manuálně či odborně v dobročinných obchodech, kancelářích, virtuálně z domova nebo v rámci společenských akcí. Za posledních 5 let proběhlo v neziskové organizaci 48 dobrovolnických dnů. Například v roce 2019 nezisková organizace realizovala 15 firemních dobrovolnických akcí, tj. cca 178 dobrovolníků, kteří odpracovali zhruba 776 hodin. Během pandemie koronaviru byla organizace nucena zrušit většinu dobrovolnických dnů, provoz restaurace, obchůdků i veškerého dění týkajícího se společenského života klientů a široké veřejnosti. Přesto má letos předběžně domluvené dvě akce s firmami. Jde o sázení kytěk a vánoční výzdobu v organizaci. Nezisková organizace má zřízenou funkci fundraisera, který přímo komunikuje s manažerem CSR ve firmě, oddělením PR, marketingu nebo tiskovou mluvčí. Protože má nezisková organizace pouze omezený počet možností, které může v rámci „dobrodnů“ firmám nabídnout, vybírá si

---

<sup>21</sup> Oficiální stránky organizace č. G (rozhovory jsou vedené jako anonymní).

primárně ty firmy, s nimiž má navázaný dlouhodobý vztah a které ji finančně podporují. V případě jednorázové akce nabízí firemním dobrovolníkům jeden den v dobročinném obchodě. S komunikací přes portál má jedinou zkušenost, a to na základě požadavků firmy. V průběhu 5 let nezisková organizace navázala partnerství s 27 firmami.

### ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

Nezisková organizace má převážně pozitivní zkušenosti s firemním dobrovolnictvím. Stanovila si svoji vlastní strategii, jak firemní dobrovolníky využívat, a zdá se, že spokojenost panuje u obou partnerů. „*Vždycky si děláme na každý rok tzv. nabídku pro firmy dobrovolnických dnů a tam máme prostě vyčleněno, přesně napsáno, kdy se jaký den koná a jak by se ta firma mohla zapojit*” (R7). Jednorázová nebo příležitostná pomoc firemních zaměstnanců v neziskových organizacích může zároveň přerůst v dlouhodobé partnerství.

#### **1. Společenské akce**

Firemní dobrovolníci pomáhají manuálně v rámci dobrovolnických dnů při zajištění společenských akcí, které pořádá nezisková organizace pro své klienty. „*Vesměs se to vztahuje buď k akcím, které děláme s klienty, a firmy nebo firemní dobrovolníky vlastně prosíme o nějaký doprovod klientů nebo dohled nad těmi klienty, a jsou to sportovně zábavná odpoledne, loučení s létem a společensko-sportovní odpoledne, tak to jsou takové ty klientské*” (R7).

#### **2. Sociální kontakt**

Firemní dobrovolníci v rámci dobrovolnických dnů pomáhají nejen manuálně, zároveň svojí přítomností působí pozitivně na starší klienty organizace, pro něž je jakákoliv sociální interakce s druhým člověkem přínosem, zejména když žijí v osamění. Většina firemních dobrovolníků přitom zažívá dobrý pocit, „*...kdy opravdu pomáhají a viděj toho klienta a mohou být vlastně jakoby přítomni*” (R7).

#### **3. Dobrovolníci šetří čas a peníze**

Firemní dobrovolníci nabízí klientům možnost vzájemného setkání, zaměstnancům šetří čas a neziskové organizaci finanční prostředky. Díky ušetřenému času se zaměstnanci mohou věnovat jiným činnostem. Zároveň nezisková organizace nabízí dobrovolnické dny, které jsou spojené s finančním přispěním. Například realizuje sázení květin do truhlíků nebo vánoční výzdoba objektu. „*Nabízíme například sázení květin do všech těch našich truhlíků s tím, že firma pořídí materiál, ty kytky, hlínu, a když je potřeba, tak nějaký truhlík. Takže u nás vlastně primárně to firemní dobrovolnictví se snažíme už delší dobu spojit i s tím finančním zapojením*” (R7).

#### **4. Navázání dlouhodobého vztahu**

Nezisková organizace je specifická svým posláním a má omezené možnosti, jak může firmy v rámci dobrovolnických dnů zapojit, proto si pro partnerství vybírá firmy, které jí pomáhají delší dobu a zároveň finančně podporují. *„Takže opravdu to dává smysl tam, kde je to záležitost, kterou potřebujeme, a kde je ta firma s námi už nějaký pátek a máme tam vztahy takový, jaký máme” (R7)*. Dlouhodobějším vztahem vzniká potřebná důvěra mezi partnery, ochota věřit druhému.

#### **5. Vlastní iniciativa dobrovolníků**

Firma může věnovat finanční nebo materiální prostředky nebo čas a úsilí svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří v neziskové organizaci pomáhají, se pak často stávají v rámci firmy iniciátory tzv. zaměstnaneckých výzev a mohou doporučit organizaci či projekt, který chtějí podpořit. *„A vím, že teď jsou i tací, kteří pravidelně každý rok dělají tu akci nebo tu výzvu pro nás jako organizaci právě proto, že měli s námi osobní zkušenost a byli na tom dobrovolnickém dnu” (R7)*. Osobní zkušenost v neziskové organizaci umožňuje dobrovolníkům lépe poznat sociální problematiku, život v komunitě a zvýšit pocit odpovědnosti za osudy potřebných. Často se pak stává, že firemní dobrovolnictví přeroste v dobrovolnictví individuální, zaměstnanec tak pomáhá neziskové organizaci ve svém volném čase již zcela zdarma či nadále s podporou zaměstnavatele.

#### **6. Získání finančního daru**

Dalším přínosem firemního dobrovolnictví je pro neziskovou organizaci stejně jako u výše uvedených organizací možnost získání finančního daru. *„Tak ten finanční dar tam bude vždycky vlastně to top, protože nezisková organizace nevytváří zisk, takže od toho tam pak jsou ty z fundraisingu, kteří se snaží získat právě finanční prostředky na ten provoz celý organizace, na to, co dělá” (R7)*.

#### **7. Team building a dobrovolnický den v obchodě**

Nezisková organizace nabízí tzv. dobrovolnické dny firmám, s nimiž navázala dlouhodobé partnerství a které jí finančně podporují. Pokud firma přijde s nabídkou jednorázové akce, nabízí tzv. dobrodny ve svých kamenných obchodech, které jsou spojené s prodejem vlastního zboží, a výtěžek putuje neziskové organizaci na její provoz. Další možností je úklid obchodu. *„Vlastně ta firma si před tím uspořádá u sebe v organizaci sbírku a tu sbírku věcí pak v ten den prodává v jednom z těch našich obchodů a prodávají si to vlastně sami, že si to nacení, vyžehlí, navěsí na ramínka a pak tam jsou vyloženě ti, co prodávají, za kasou a baví se se zákazníky a výtěžek z toho dne je pak příspěvek té organizace” (R7)*.

## **8. Akce pro veřejnost**

Velice oblíbenými se staly akce pořádané pro veřejnost, např. bazárky pro děti. *„Ty byly dvakrát do roka, kdy se prodávaly věci, vlastně nasbíraly se věci vyložené pro děti a pak se to ten den prodávalo”* (R7). Dále se jedná o vánoční jarmark, který každoročně nezisková organizace pořádá společně s firemními dobrovolníky. *„Pak jsme dělali vánoční jarmark vždycky před Vánoci a tam se prodávaly ty vyrobené věci. Takže ta firma nám pomohla udělat jednak výzdobu u nás v domově a jednak udělat věnce, které jsme pak mohli na tom trhu prodat a měli jsme z toho zase jako finanční podporu“* (R7).

## **9. Pomoc expertního dobrovolníka**

Pro neziskovou organizaci je pomoc expertních dobrovolníků stejně přínosná jako pomoc manuální. Expertní dobrovolníci využívají znalosti a zkušenosti ze svého oboru a pomáhají neziskové organizaci především v oblastech IT, administrativy, marketingu, poradenství, účetnictví, práva či krizového řízení aj. *„Máme tam dobrovolníky, kteří nám dejme tomu překládají texty do angličtiny, pak nějaké konzultace ohledně marketingu nebo google. Ted' konkrétně vím o jednom právníkovi, který spolupracuje s tou naší poradenskou platformou a dělá pro nás webináře”* (R7). Nezisková organizace díky expertům získá hotovou práci a tím šetří peníze.

## **10. Zlepšení marketingu**

Pozitivní zkušenost s expertním dobrovolníkem získala nezisková organizace i díky navázání vztahu s jednou vysokou školou v Praze. *„Tam si vlastně jedna studentka dělala diplomovou práci a šila pro nás nějaký oděvy do našich občůdků. Pak nám pomohla vlastně designově právě vyladit naše občůdky, takže v tomhle směru tam taky procházely nějakou změnou”* (R7).

## **11. Propojení přes portál**

Nezisková organizace upřednostňuje přímou komunikaci s firmou. *„Tak to vždycky domlouváme s naším kontaktem u nás s oddělením fundraisingu, už máme firmy na sebe vlastně navázaný, co se týče nějakého vztahu, takže to vždycky domlouváme dost individuálně”* (R7). Komunikaci s firmou prostřednictvím portálu využila organizace pouze jednou. *„Některé firmy vyložené říkají, že takhle spolupracují a že to je pro ně organizačně přijatelnější. Portál zajistí pojištění, administrativu. U nás to pojištění jde vždy za zaměstnavatelem”* (R7). Nezisková organizace každoročně pořádá benefiční turnaj firem ve fotbale. Přes portál zapojimse.cz zaslala nabídku a portál propojil firmy a jejich zaměstnance s neziskovou veřejně prospěšnou organizací.

## ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

Nezisková organizace přijala vlastní strategii, jak využívat firemní dobrovolníky a tím značně omezila počet negativních zkušeností.

### **1. Snaha firmy zviditelnit se**

Některé z firem využívají dobrovolnický den ve snaze se zviditelnit. „*Že vlastně pro ty firmy poslední dobou, mně to tak připadá, je atraktivní umožnit těm zaměstnancům jít někam pomáhat*” (R7). Firma v rámci své firemní strategie „péče o zaměstnance” vyčlení jeden den v roce, tzv. „dobroden”, kdy zaměstnanci pomáhají vybrané neziskové organizaci podobně, jako se některé zahraniční firmy v ČR podílejí na Mezinárodním dni firemního dobrovolnictví (Give and & Gain Day), který se koná jednou v roce. „*Je to kolem června tuším, tak oni vlastně v rámci tohoto dne ty své zaměstnance posílají konat dobro a pak si samozřejmě strašně rádi navzájem sdílejí a ukazují, že pomáhají*” (R7).

### **2. Nesoulad v interní komunikace ve firmě**

V některých firmách panuje nesoulad v rámci interní komunikace. „*Kolikrát to ve firmě není úplně komunikované. Ještě to tam třeba není tak známé, co děláme, proč to děláme, a pak ti zaměstnanci dejme tomu vyslaní i ta firma se může cítit dotčená tím, co dělají*” (R7).

### **3. Chybějící počet dobrovolníků**

Někteří zaměstnanci firem si slovo dobrovolnost vyložili po svém. „*Jo, že měli pocit, že je to dobrovolnický a nikdo je vlastně k tomu svým způsobem nenutí, tak najednou jich bylo míň, než s jakým počtem jsem já počítala*” (R7). Zaměstnanec ve fundraisingu věnuje svůj čas přípravě dobrovolného dne a podobné jednání zaměstnanec může mít negativní vliv na průběh celé akce.

## ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Nezisková organizace se věnuje tématu stáří. Navazování mezilidských vztahů, komunikace a sociální interakce patří k základním potřebám každého člověka a významu nabývá zejména u starších lidí. Je znalá situace, nicméně s příchodem covidu byla nucena řadu činností omezit i co se týká zapojení a interakce firemních dobrovolníků s klienty. Vzniklá situace má neblahý vliv na kvalitu života klientů i na péči a fungování organizace kvůli ztrátě příjmu z prodeje výrobků. K dalším faktorům patří omezené možnosti organizace, které může firemním dobrovolníkům nabídnout, a chybějící lidské zdroje. Organizace si nemůže dovolit vyčlenit člověka, který by se výhradně věnoval firemním dobrovolníkům.

## Směr vývoje partnerství

Organizace má v současnosti nastavenou strategii, v jejímž rámci upřednostňuje dlouhodobá partnerství, nejlépe spojená s finanční podporou, která svým zapojením přispějí ke společné vizi, aby nikdo nezůstal na starší sám. Tuto strategii považuje za efektivní a nechce ji v budoucnu měnit.

## Shrnutí

Nezisková organizace intenzivně využívá pomoc firemních dobrovolníků, nicméně s příchodem covidu musela většinu těchto aktivit omezit. Pokud situace dovolí, ráda by pokračovala v navázaných dlouholetých partnerstvích. Nastavila si vlastní strategii, jak pomoc firemních dobrovolníků využívat, a zdá se, že spokojenost panuje na obou stranách. Přínosem pro organizaci je manuální i odborná pomoc. Preferuje přímou komunikaci s firmou, která je podle organizace více založená na důvěře. Má omezené možnosti, které může firemním dobrovolníkům nabídnout, proto dává přednost dlouholetému partnerství, které je zároveň spojené s finanční podporou. Organizace má stanovenou funkci fundraisera, který řeší všechny záležitosti týkající se firemního dobrovolnictví.

Tab. č. 8: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace G)

POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI	Přínos pro organizaci	Přínos pro klienty	Forma komunikace	Forma pomoci	Doba partnerství	Poznámka
Společenské akce	pomoc při realizaci zajímavých a užitečných aktivit, prezentace svého poslání, bourat předsudky a bariéry, šetří čas, peníze, vliv aktivity na psychiku klientů	aktivní trávení volného času, komunikační dovednosti, tvořivost, pozitivní změna přístupu k životu, nebyť sám	přímá, nepřímá	manuální	pravidelné (dlouhodobé) jednodenní, nárazové (krátkodobé)	kommunikace přímá, pouze 1× nepřímá, přes portál, a to na přání firmy
Sociální kontakt	získání užitečných informací, jak dobrovolníci vnímají téma stáří, osobní kontakt všech zainteresovaných stran, vzájemné učení (zaměstnanec, dobrovolník, klient), pomáhá zmírnit osamělost starým lidem	vzájemná interakce, podpora při zvládnání života, důvěra, prevence proti psychologickým problémům, radost, úsměv, inspirace, duševní svěžest	přímá, nepřímá	manuální	pravidelné (dlouhodobé) jednodenní, nárazové (krátkodobé)	dnes prioritá
Dobrovolníci šetří čas a peníze	podpora v podobě věcných nefinančních darů, služby zdarma, finanční podpora, odborná pomoc, šetří čas, pracovní kapacity, usnadnění práce, vliv na kvalitu poskytovaných služeb	neformální působení na klienty (doprovod klientů, povídat si, číst, učit se), lepší péče od zaměstnanců	přímá, nepřímá	manuální, expertní	pravidelné (dlouhodobé) jednodenní, nárazové (krátkodobé)	priorita - finanční dar

Navázání dlouhodobého vztahu	osobní přístup, snadnější komunikace, znalost partnera, budování vztahu – důvěra, pochopení smyslu a účelu organizace (proč tady jsme a co děláme), win-win situace, pochopení vize, cílů organizace	vyšší úroveň kvality péče o klienta, větší důvěra klienta, bezpečné prostředí	přímá	manuální, expertní	pravidelné (dlouhodobé)	dnes priorita, bezpečnost a důvěra
Vlastní iniciativa dobrovolníků	realizace projektů, pomoc v podobě individuálního dobrovolnictví	aktivity navíc, zvyšování kvality sociálních služeb	přímá	manuální, expertní	dlouhodobé	bonus navíc
Získání finančního daru	snížení finančních nákladů organizace, doplnění a zkvalitnění služeb, realizace nových projektů	aktivity navíc, kvalitnější zázeim, péče	přímá	-	dlouhodobé	-
Team building a dobrovolnický den v obchodě	finanční podpora, osobní kontakt, služby navíc, vzájemné učení	lepší kvalita služeb, akce navíc	přímá	manuální	jednorázové	zajímavé pro obě strany
Akce pro veřejnost	výtěžek na provoz organizace, vánoční výzdoba budovy	lepší kvalita služeb, akce navíc, příjemné prostředí	přímá	manuální	jednorázové	příjemné prostředí má vliv na psychickou pohodu klienta
Pomoc expertního dobrovolníka	know-how pro zaměstnance, rozvoj vlastních schopností, překlady, webináře, poradenské služby, konzultace, šetří peníze	profesionálnější přístup ke klientům	přímá	expertní (odborná)	jednorázové, dlouhodobé	dnes priorita
Zlepšení marketingu	zlepšení celkového image obchodu, získání služeb, finanční výtěžek	příjemné prostředí	přímá	expertní	dlouhodobé	-
Propojení přes portál	nové kontakty, pojištění dobrovolníků, snadnější administrativa	realizované akce	nepřímá	manuální	jednorázové	podmínka firmy
<b>NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI</b>	<b>Negativa pro organizaci</b>	<b>Negativa pro klienty</b>	<b>Forma komunikace</b>	<b>Forma pomoci</b>	<b>Doba partnerství</b>	<b>Poznámka</b>
Snaha firmy zviditelnit se	pro organizaci neefektivní, nedůvěra v čestné motivy	klient hraje vedlejší roli	přímá	manuální	krátkodobé	-
Nesoulad v interní komunikaci ve firmě	neochota pomáhat, dotčenost	-	-	-	-	nepříjemné pro obě strany
Chybějící počet dobrovolníků	ztráta užítku, promarněné úsilí zaměstnanců	omezení akcí pro klienty	přímá	manuální	krátkodobé	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Organizace H (R8)**

### ***Představení neziskové organizace***

Centrum denních aktivit poskytuje klientům z Prahy sociálně-rehabilitační a volnočasové aktivity. Cílovou skupinou jsou dospělí lidé s duševním onemocněním. Centrum spadá pod neziskovou organizaci (z.ú.), která vznikla v roce 1990. Hlavním cílem zařízení je poskytnout klientům zázemí, kde mohou aktivně trávit volný čas, učit se dovednostem nebo být v kontaktu a řešit problémy s jinými lidmi. Centrum pro své klienty pravidelně pořádá výlety, společenské a kulturní akce, jazykové kurzy a další. Klienti si v centru mohou uvařit, vyprat nebo se okoupat. Jeho součástí je i poradenská služba v oblasti předcházení a zvládání krizových situací spojených se zhoršením zdravotního stavu. Pracovníci centra se souhlasem klienta spolupracují s jeho rodinou, blízkými, sousedy, lékaři i úředníky. Cílem zaměstnanců a dobrovolníků centra je pomáhat lidem s duševním onemocněním zvládat nemoc a žít aktivní a spokojený život.<sup>22</sup>

### ***Zkušenosti s firemním dobrovolnictvím***

Vedoucí centra nemá zkušenost s firemním dobrovolnictvím. Funkci převzal zhruba před třemi lety. Bývalá vedoucí nevedla záznamy o dobrovolnických aktivitách, takže informace získal pouze od pracovníka PR neziskové organizace. Firemní dobrovolníci navštívili organizaci jednou a to v roce 2017. Šlo o nárazovou manuální činnost a nabídka přišla ze strany firmy. Nízkoprahové zařízení disponuje malými prostory s denní obsazeností 10 až 15 klientů a nemá tolik možností, co firemním dobrovolníkům nabídnout. Více využívá pomoci individuálních dobrovolníků, kteří do centra pravidelně docházejí. S expertním dobrovolnictvím zařízení zkušenost nemá. Veškerou činnost centra má na starosti šest pracovníků a několik dobrovolníků. Kvůli nedostatku času jim tak nezbyvá prostor s firmou komunikovat a zadání požadavku pro experty z firmy připravit. Za výše uvedených podmínek vedoucí centra smysl firemního dobrovolnictví spatřuje spíše v jednodenních akcích nebo finančním příspěvku. „... *kdy třeba ta firma pro nás udělá to, že půjdeme na rybník, nebo Vltavu, uděláme si piknik a budou tam ty lidi z firmy, třeba budou moci sponzorovat zapůjčení rybářských prutů a uděláme nějakou soutěž a k tomu si budeme povídat a tak, dovedu si to představit*” (R8).

---

<sup>22</sup> Oficiální stránky organizace č. H (rozhovory jsou vedené jako anonymní)



## ***Pozitivní zkušenosti v rámci partnerství***

### **1. Výmalba prostor klubovny**

V roce 2017 navštívilo nízkoprahové zařízení patnáct dobrovolníků z IT společnosti a tři dny pomáhali s výmalbou prostor klubovny. *„Domluvilo se 15 lidí z té firmy, byla to teda počítačová firma, patnáct mužů si přinesli věci, my jsme jim dokonce nakoupili nějaké jídlo a tak, takže to bylo dobrý. To je jedna věc, jedna akce, kterou máme za sebou a máme dobrou zkušenost” (R8).* Prostory klubovny zůstaly i dnes po malování útulné.

## ***Negativní zkušenosti v rámci partnerství***

### **1. Organizační problémy**

V průběhu svého působení pracovníci centra nezaznamenali žádnou negativní zkušenost s firemním dobrovolnictvím. Pouze ze strany nízkoprahového zařízení došlo k organizačním problémům, kdy se s firmou neshodla na časovém harmonogramu provedení práce. *„Přes známého jsem zkoušel něco domluvit, ale problém byl s časovým harmonogramem, protože oni mohli rychle a my jsme nemohli takhle rychle zavřít, takže se domluvili, že teď to není možný” (R8).*

## ***Faktory ovlivňující způsob pomoci***

Zařízení je limitováno svými prostory. Najít práci pro skupinu přibližně deseti lidí na celý den, aby byli plně využiti, je pro zaměstnance centra celkem organizačně i časově náročné zvláště v době, kdy pracoviště postupně přechází na deinstitucionalizovanou psychiatrickou péči. Dalším uvedeným faktorem je vzájemné nadšení pro danou věc. Pokud nechybí, je inspirativní vidět, kolik toho jeden zaměstnanec dokáže udělat, přestože je pracovně vytížen.

## ***Směr vývoje partnerství***

Organizace se chce v budoucnu zaměřit na proces deinstitucionalizace u svých současných klientů a zaměřit se na nové cílové skupiny, které by ji v jejím centru navštěvovaly. Kvůli tomu se chce přesunout do větších prostor s dostatečnou kapacitou a vytvořit pro ně příjemné prostředí. Při stěhování by ráda využila pomoc firemních dobrovolníků. Firemnímu dobrovolnictví se v budoucnu nebrání, ale z důvodu nedostatku času by ráda, aby ji firmy oslovily samy a aby se jednalo spíše o krátkodobou manuální pomoc nebo o finanční příspěvek.

## Shrnutí

Nízkoprahové zařízení neboli Centrum denních aktivit je malé zařízení se šesti zaměstnanci, jejichž prioritou je zabezpečit chod domova. Vítá jakoukoliv pomoc, ať už prostřednictvím finančního, nebo hmotného daru či věnovaného času a úsilí firemních zaměstnanců. Vedoucí centra je společně se svým mladým týmem nakloněn novým možnostem, mezi něž patří i využití služeb expertního dobrovolnictví. Jeho cílem je získat větší prostory pro centrum a realizovat tak více aktivit pro své klienty, včetně vzájemného potkávání skupin lidí z řad veřejnosti či dobrovolníků z firem. „*To je vlastně přesně ta teorie i praxe deinstitucionalizace psychiatrické péče, aby se otevřela společnosti a společnost jí, takže ať už to jsou firmy úplně z jiného světa, nebo jiné spolky, nebo jiné cílovky, tak určitě*” (R8).

Tab. č. 9: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace H)

POZITIVNÍ ZKUŠENOSTI	Přínos pro organizaci	Přínos pro klienty	Forma komunikace	Forma pomoci	Doba partnerství	Poznámka
Výmalba prostor klubovny	klienti se rádi vrací, úspora finančních nákladů a času zaměstnanců	příjemné prostředí	přímá	manuální	krátkodobá	vzájemná spokojenost
NEGATIVNÍ ZKUŠENOSTI	Negativa pro organizaci	Negativa pro klienty	Forma komunikace	Forma pomoci	Doba partnerství	Poznámka
Organizační problémy	promarněná příležitost, neuskutečněná realizace projektu, finanční ztráta	horší kvalita prostředí	přímá	manuální	-	projekt nebyl realizován

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.1.2 Souhrn přínosů a negativ pro vybrané NO a její klienty

#### *Přínosy pro vybrané neziskové organizace*

##### *Projekty*

Podstatným přínosem pro neziskové organizace byly uskutečněné projekty v rámci partnerství, po nichž zůstaly jasně viditelné výsledky. Díky realizovaným projektům se neziskovým organizacím otevřely další možnosti k navázání partnerských vztahů. Dobrovolníci z firem svými znalostmi a zkušenostmi navíc přispěli ke změně vnímání organizace a také je předali zaměstnancům a klientům, proto se jednalo i o mentorství, což je jedna z forem pomoci firemního dobrovolnictví, kterou uvádí Nešporová (Nešporová, Schmidt, 2005: 47–49). Další přidanou hodnotu měla nabídka pracovních míst pro klienty neziskové organizace po ukončení projektu.

## *Dobrodny*

Dobrodny jsou jednou z dalších možností jak úspěšně realizovat firemní dobrovolnictví. Nezisková organizace stanoví jejich přesný počet a zároveň určí, jaký druh pomoci potřebuje. Tato strategie je pro ni efektivní a podařilo se jí navázat více partnerství, než očekávala. Aby mohla tyto činnosti realizovat, je zapotřebí mít s firmou vytvořený dlouhodobý vztah založený na důvěře.

## *Oblast vzdělávání*

Firemní dobrovolnictví nemusí znamenat výhody jen pro samotnou neziskovou organizaci a její klienty, ale přínosné může být i pro zaměstnance. Příkladem jsou kurzy v oblasti vzdělávání. Formy expertního dobrovolnictví mohou být různé, může jít o individuální konzultace, týmové poradenství, workshopy nebo mentoring. Mezi nejoblíbenější témata patří finanční řízení, marketing, HR, PR, IT nebo právnické služby. Neziskovým organizacím často chybí odborníci. V době pandemie koronaviru se mnoho činností přesunulo do online prostředí a roste poptávka o IT konzultace nebo pomoc s nastavováním práce na dálku. Za běžných komerčních podmínek by neziskové organizace na specializované expertní služby finančně nedosáhly a zaměstnanci by se nemohli vzdělávat.

## *Dárcovství*

Dalším přínosem firemního dobrovolnictví je možnost získání finančního daru na základě předchozí zkušenosti dobrovolníka, což uvádí také Tetřevová (Tetřevová, 2017: 109). Pro řadu firem představuje neznalost potenciálních příjemců značný problém. Chybí platforma, která by poukázala na vhodné a prověřené příjemce dobročinné pomoci. Další možnost k navázání partnerství a získání finančního daru vidí někteří respondenti ve společném setkání zástupců firem a neziskových organizací. Aktivitu v této oblasti by mohla sehrát místní správa, a to zejména na úrovni menších měst. Pro firmu by účast znamenala příležitost distribuovat pomoc efektivněji, dle potřeb místní komunity. Pro neziskové organizace představují společná setkání možnost, jak komunikovat své představy a podněty směrem přímo k potenciálním dárcům (Firemní dárcovství v České republice: Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem, 2018). Dárcovství je přitom pro neziskové organizace skrytým ekonomickým zdrojem a má pozitivní vliv na jejich hospodaření. Díky získání finančních a hmotných prostředků mohou neziskové organizace doplnit a zkvalitnit své služby, pořádat sportovní, kulturní a jiné aktivity, které by si při

běžném finančním pokrytí nemohly dovolit. Finanční dar lze získat také propagací služeb neziskových organizací směrem k cílovým skupinám, včetně práce s médii. I zde sehrávají důležitou roli expertní dobrovolníci. Jeden z respondentů uvedl, že zpětná vazba a poznání nového prostředí jsou i pro samotné účastníky dobrovolnické akce přínosné a často vedou k jejich rozhodnutí pomáhat ve svém osobním volnu, ať už s přispěním zaměstnavatele, nebo zcela zdarma.

### *Pravidelnost*

Pravidelné dlouhodobější zapojení firemních dobrovolníků šetří nejen peníze, ale i čas zaměstnanců. Většina respondentů uvedla, že nárazová krátkodobá pomoc je pro organizace méně efektivní. Pravidelné návštěvy umožní firemním dobrovolníkům lépe poznat prostředí neziskové organizace a její potřeby. Dobrovolníci z firem doplní pravidelnou výpomocí pracovní tým organizace a pomohou tak realizovat činnosti, na něž při běžném provozu není čas. Navíc v dlouhodobějším vztahu vzniká potřebná důvěra mezi partnery.

### *Bourání bariér*

Z předchozího přínosu je patrné, že pravidelnost a dlouhodobé zapojení firemních dobrovolníků, jež je založené na důvěře, je dnes pro většinu uvedených neziskových organizací prioritou. Oproti tomu nárazová krátkodobá činnost pro ně znamená větší zátěž a má spíše motivační cíl, a to sbližovat dvě odlišné sféry. Všechny organizace uvedly, že firemní dobrovolníci svojí přítomností a poznáním problematiky postižených lidí pomáhají měnit postoj a povědomí veřejnosti ke zdravotně postiženým lidem.

### *Přínosy pro klienta*

Tetřevová uvádí, že většina přínosů pro neziskovou organizaci má zpravidla pozitivní vliv i na klienty, tudíž se následující přínosy většinou odvíjí od předchozích přínosů pro organizace.

### *Potkávání*

Dobrovolníci často přinášejí radost a pohodu do života klientů. Pomáhají realizovat společenské akce, podporují je při skupinových aktivitách nebo v chráněných dílnách, doprovázejí je na procházkách nebo pro ně organizují výlety. Často se stává, že dobrovolník může mít ke klientovi blíže než zaměstnanec neziskové organizace. Podle všech oslovených respondentů má společně strávený čas s dobrovolníky pozitivní vliv na jejich psychiku.

### *Poznání*

Podle výpovědí některých respondentů pomáhá firemní dobrovolnictví bourat předsudky a bariéry mezi dobrovolníky a klienty. Vzájemné poznání přináší oběma stranám nové zážitky, učí je vztahové dovednosti a pomáhá překonávat ostych a často i mezigenerační rozdíly, což má pozitivní vliv na jejich integraci do společnosti a celkový stav. Dlouhodobější působení dobrovolníků v organizaci jim umožňuje navštěvovat klienty i v domácnostech, pomáhat jim s běžnými domácími pracemi a zabavit je, aby se necítili osamělí.

#### *Péče*

Pokud jsou dobrovolnické aktivity správně zorganizované a o firemní dobrovolníky se nemusí starat zaměstnanci při své běžné pracovní činnosti a dobrovolníci často vykonají část jejich práce, mají více času se věnovat péči o klienty.

#### *Nové znalosti*

Klienti se často setkávají s dobrovolníky, kteří normálně pracují na různých pracovních pozicích, často jsou to odborníci ve svém oboru, tudíž mají hodně znalostí a zkušeností, které mohou sdílet s klientem například ho něco nového naučit. Klienti tak rozšiřují své znalosti a dozvídají se novinky, ke kterým by jinak běžně neměli přístup, což může mít pozitivní vliv na jejich sebedůvěru a může je to v různých směrech motivovat.

#### *Příjemnější prostředí*

Firemní dobrovolníci se často podílejí na aktivitách, které nějakým způsobem zlepšují prostředí organizace, ve které klienti žijí, proto se pak v něm mohou cítit příjemněji.

#### ***Negativa pro vybrané neziskové organizace***

Většina následujících negativ se shoduje s riziky pro neziskovou organizaci a její klienty, o kterých píšu v teoretické části práce, čerpám při tom především od Pfeiffera.

#### *Náročnost*

Podle většiny respondentů znamená firemní dobrovolnictví pro zaměstnance většinou také velkou zátěž. Zpočátku je potřeba celou akci naplánovat, tedy zjistit, co je přesně nutné udělat, kolik lidí bude potřeba, jak se o ně postarat a jak celou akci skloubit s běžným chodem organizace. Následně se musí shánět firma, která by byla ochotná pomoci, a dojednat s ní přesné podmínky. Během akce je zapotřebí, aby někdo dobrovolníkům ukázal, co mají dělat, starat se o ně a na konci poskytnout zpětnou vazbu. U expertního dobrovolnictví je navíc nutné připravit podrobné zadání a spolupracovat s dobrovolníky většinou po celou dobu

projektu, a to nemluvě o tom, že ve většině firem se během toho musí zaměstnanci věnovat i běžným činnostem. S firmou je také vhodné udržovat kontakt a pravidelně s ní komunikovat, což také zabere mnoho času.

### *Nevhodnost*

Firmy si v některých případech diktují takové podmínky, které vedou k tomu, že výsledná pomoc je pro neziskovou organizaci nevhodná a spíše ji zatěžuje. Firmy často raději volí manuální formu pomoci, protože chtějí, aby si její zaměstnanci odpočinuli od běžné pracovní rutiny v kanceláři. To se ale nemusí shodovat s aktuálními potřebami neziskové organizace. Ne vždy se také dá spoléhat na předem domluvené podmínky a například se stane, že firma pošle jiný počet zaměstnanců, než byl smluvený. Pomoc také vždy nepřichází ve vhodnou dobu. Jedna z organizací například uvedla, že zájem firemních dobrovolníků zpravidla polevuje přes zimu, i když pro ně mají dostatek práce. Neziskové organizace se mohou setkat i s firmami, kterým nejde primárně o pomoc, ale pouze vlastní zviditelnění.

### *Závislost na firmě*

Neziskové organizace akce zpravidla plánují dopředu a spoléhají se, že firma své slovo dodrží. Může se však stát, že firma z různých důvodů zruší předem domluvenou akci a nezisková organizace tak vynakládala svůj čas, úsilí a finance zbytečně. Nezisková organizace pro ně totiž nemusí být prioritou. To samé platí i u darů, s nimiž již nezisková organizace počítá, protože firma přispívá pravidelně. Příkladem může být současná situace během pandemie, kdy byly firmy nucené zrušit naplánované akce, nebo si nemohly dovolit poslat finanční dar.

### *Krátkodobost*

Pro neziskové organizace je krátkodobé partnerství často nevhodné, protože si zaměstnanci nedokáží k dobrovolníkům vytvořit dostatečnou důvěru a nemohou je například pustit samotné ke klientům. Celkově je pro organizaci celá akce méně efektivní, protože musí dobrovolníky se vším od začátku seznámit, což u dlouhodobého partnerství, kdy docházejí pravidelně, nemusí.

### *Negativa pro klienty*

Stejně jako je tomu u přínosu, tak se i negativa firemního dobrovolnictví pro firmu odrážejí v negativech pro klienty.

#### *Nedůvěra*

Pokud se jedná pouze o krátkodobé partnerství nebo jednorázovou pomoc, klienti si nedokážou k dobrovolníkům vytvořit dostatečnou důvěru. Musí se pokaždé setkávat s novými, neznámými lidmi, což pro ně může být stresující, a je nutné je na to dopředu připravit. Nedokážou si tak vytvořit dlouhodobější vztah a spíše se dobrovolníkům vyhýbají.

#### *Chybějící pozornost*

Pokud například neexistuje koordinátor firemního dobrovolnictví nebo je potřeba do akce zapojit i zaměstnance, jejichž běžná práce je péče o klienty, nestíhají se klientům věnovat, protože se musí starat o firemní dobrovolníky. Taková akce pak má pro klienty více negativ než pozitiv.

#### *Přebírání práce klientům*

U manuální formy pomoci se může stát, jak uvedli někteří respondenti, že firemní dobrovolníci klientům přeberou jejich práci. Klienti pak během akce firemních dobrovolníků nemají co na práci.

#### *Stres*

Stres pro klienty nemusí představovat pouze nedůvěra k cizím dobrovolníkům u krátkodobých nárazových akcí. Pokud například firma přijde pouze proto, aby se zviditelnila, chovají se podle toho i dobrovolníci a klienti tuto přetvářku poznají. Akce firemních dobrovolníků také nemusí probíhat vždy podle plánu, což přináší stres pro zaměstnance i dobrovolníky, který se pak přenesení na samotné klienty.

### **4.1.3 Faktory ovlivňující partnerství**

#### **Doba partnerství**

Všechny zkoumané organizace upřednostňují spíše dlouhodobé partnerství, protože s sebou přináší řadu výhod. Za nejdůležitější je považováno vytvoření důvěry mezi organizací a dobrovolníky, k čemuž je zapotřebí delší časové období.

Bez dostatečné důvěry si organizace nemohou dovolit, aby se dobrovolníci podíleli na určitých aktivitách s klienty, protože by mohla být ohrožena jejich bezpečnost. Proto na ně vždy musí dohlížet i někdo z personálu, což je časově náročné a organizaci to nepřináší patřičný efekt.

Dlouhodobé partnerství vede k odbourání bariér mezi samotnými dobrovolníky a klienty. Klienti mají možnost opakovaně potkat již známé tváře a naopak dobrovolníci mohou lépe poznat klienty a pochopit jejich problém. Odpadá tak počáteční nedůvěra k novým lidem a vzniká hlubší vztah založený na vzájemném poznání a jistotě.

Dlouhodobé partnerství je rovněž důležité, pokud se jedná o formu expertního dobrovolnictví. Expertní dobrovolnictví zpravidla řeší problém, k jehož odstranění je potřeba intenzivní komunikace a detailní poznání nejen konkrétního problému, ale i samotné organizace. Jedná se většinou o dlouhodobé projekty typu vytváření webových stránek nebo pomoc s marketingem organizace. Ve většině případů si s tímto typem problémů organizace nejsou schopné samy poradit, protože na ně nemají vlastní zaměstnance, a proto je pro ně důležitá i následná podpora po vyřešení problémů expertními dobrovolníky. Například po vytvoření webových stránek je potřeba jejich administrace a aktualizace. Jednodenní akce typu přednášek od expertních dobrovolníků nejsou pro organizace příliš efektivní formou pomoci.

Při dlouhodobějším partnerství dobrovolníci lépe poznají, jak organizace funguje, komu a jak pomáhá a jaký má přesně smysl. Pokud jsou jejich zkušenosti pozitivní, tak se zároveň šíří firmou k ostatním zaměstnancům a vedení firmy. To může vést k zapojení dalších zaměstnanců, podpoře ze strany vedení například finančním darem. Zároveň se stává, že firemní dobrovolníci začnou organizaci pomáhat i ve svém volném čase.

Při opakovaném partnerství není potřeba dobrovolníky znovu zaučovat, což šetří čas zaměstnancům organizace i samotným dobrovolníkům. Dobrovolníci tak mají více času na pomoc, vládne uvolněnější atmosféra, protože již organizaci a klienty znají. Zároveň se mohou zapojit i do řešení složitějších problémů organizace a mohou přicházet s vlastními nápady, jak je možné pomoci, což by nešlo, kdyby osobně nepoznali, jak skutečně funguje a jaké má přesně problémy.

Pozitivní zkušenosti se mohou šířit nejen ve firmě, ale i mimo ni, například do ostatních firem, které se na základě toho také mohou zapojit. Dlouhodobé partnerství může mít pozitivní vliv i na veřejnost. Pokud je firma známá a veřejnost vidí, že taková firma dlouhodobě spolupracuje s danou organizací, může to u ní vyvolat pocit důvěry k organizaci a přimět ji se také zapojit.



Krátkodobá partnerství mají pro organizaci význam spíše u nárazových aktivit typu sportovních a kulturních akcí, kde dochází ke kontaktu dobrovolníků s klienty, tak i ke vzájemnému poznání s novými lidmi. Více krátkodobých partnerství vede k tomu, že klienty a jejich problémy pozná více firemních dobrovolníků a ti o nich budou šířit povědomí mezi své okolí a bude tím docházet k rychlejšímu odbourávání bariér mezi klienty a veřejností.

### **Forma pomoci**

Většina zkoumaných organizací má zkušenost převážně s manuální formou pomoci, i když by upřednostnily spíše expertní dobrovolnictví, protože manuální práce jsou schopné zvládnout samy. Expertní pomoc také často zmiňují ve svých vizích.

Problémem je, že firemní dobrovolníci upřednostňují spíše manuální pomoc, protože se na ni nemusí tolik připravovat, změni prostředí a odpočinou si od běžné pracovní rutiny. Často se tak stává, že například IT odborníci sekají trávu, přestože by od nich organizace ocenila spíše expertní pomoc. Manuální pomoc má pro organizace význam především v odbourávání bariér, ušetření času zaměstnanců nebo peněz za externí firmu.

Ne vždy však manuální pomoc ušetří čas zaměstnancům, protože v některých případech zabere organizace a péče o dobrovolníky více času, než kdyby práci vykonali sami. V porovnání s expertním dobrovolnictvím se na manuální také nemusí tolik připravovat, i proto je často oblíbenější.

Problém s expertní pomocí spočívá zejména v časové náročnosti pro obě strany a v chybějícím vyškoleném personálu vhodném ke spolupráci s expertními dobrovolníky na straně organizací. Pokud se organizace rozhodne využít expertní pomoci, měla by umět expertním dobrovolníkům jasně definovat její problém a umět s nimi správně komunikovat. Pro firmu je také důležitá následná retrospektiva a zhodnocení její práce. Na tyto aktivity zpravidla nemají běžní zaměstnanci organizací dostatek času, protože se musí věnovat péči o klienty.

Problémem může být také přehnané očekávání na obou stranách, které z výše uvedených důvodů nebývá často naplněno. Propůjčení expertního dobrovolníka stojí firmu více úsilí a peněz, proto je pro ni důležité, aby byla spolupráce ze strany neziskové organizace na vyšší úrovni, aby nedocházelo k nesouladu a aby práce jejích odborníků byla efektivní. Pokud se tyto problémy podaří překonat, je taková pomoc mnohem efektivnější než manuální. Organizaci nejen poskytne větší přidanou hodnotu, ale i její zaměstnanci se naučí nové dovednosti, jako jsou například komunikace či plánování projektů.

V současnosti se organizace setkávají s expertním dobrovolnictvím ve formě krátkodobějších školení či přednášek. Většina z nich by však upřednostnila spíše pomoc v oblasti marketingu, právního poradenství, IT či finanční gramotnosti. Nyní je vysoká poptávka po školení v oblasti komunikace přes internet, která se stala během pandemie velmi důležitou. Pandemie zároveň pozastavila téměř veškerou formu manuálního dobrovolnictví.

### **Forma komunikace**

Většina ze zkoumaných organizací upřednostňuje přímou komunikaci s firmou před komunikací přes portál. Portál sice zajistí doplňkové služby, jako jsou pojištění či školení, ale přímá komunikace s firmou je pro ně snadnější. Nejlépe jim vyhovuje, pokud mohou po celou dobu komunikovat s vyčleněným zaměstnancem, který zná jejich potřeby na základě předchozí komunikace a nemusí mu je znovu vysvětlovat. Přímá komunikace je pro ně také rychlejší v případě, že dojde k neočekávanému problému, při kterém mohou do firmy zavolat a hned s ní komunikovat. Přes prostředníka, jako jsou portály, to zpravidla trvá delší dobu. Složitější je i vyjednání upřesňujících podmínek pomoci, protože problém musí pochopit i prostředník a správně ho s firmou komunikovat. Přes přímou komunikaci se mohou obě strany lépe poznat a získat k sobě větší důvěru. Organizace mají také pocit, že pomoc přes portál nabývá spíše jednorázového charakteru, kdy dobrovolníci odvedou zadanou práci a již se nevrátí zpět, naproti tomu když s firmou jednají přímo, získají od ní kontakty, lépe se podělí o zkušenosti z proběhlé akce a snadněji se jim naváže dlouhodobější partnerství, z čehož pramení další pomoc, případně dar.

Samozřejmě ne všechny z uvedených organizací mají stejný názor a najdou se i takové, které raději komunikují přes portál a mají s tím pozitivní zkušenosti. Portál za organizaci odvede práci, jako jsou inzerce, pojištění, školení a vyjednávání s firmou. Je však potřeba, aby organizace uměla přesně specifikovat potřebné informace, které portál potřebuje k inzerci. Portály mají navíc potřebné zkušenosti a dokážou ošetřit problémy, které by organizaci nemusely napadnout. Portály se také zajímají i o zkušenosti dobrovolníků s danou organizací, a pokud jsou pozitivní, tak organizaci doporučí ostatním firmám.

Některé organizace využijí portál pro navázání prvního kontaktu s firmou, poté od dobrovolníků získají kontakty a dále s firmou komunikují přímo. Další možností je, že si organizace stanoví určitý počet tzv. dobrodů, v jejichž rámci si vybírají firmy, se kterými mají delší zkušenost a které je finančně podporují.

V rámci komunikace je také důležité, aby byl vyčleněn zaměstnanec, který zastupuje organizaci, protože jinak na to nemá běžný zaměstnanec čas. S dobrovolníky je potřeba komunikovat před akcí, během ní i po ní. Nejprve je potřeba jim vysvětlit, co budou dělat, ale hlavně proč to budou dělat, aby získali větší motivaci. Například v jedné z organizací měli dobrovolníci natírat zábradlí, aby bylo hladké, a když si předtím vyzkoušeli chodit po slepu, tak přesně věděli, proč je to nutné, tedy aby se o něj nemohli poškrábat. Během práce je potřeba jim ukázat, že si jejich času ceníte a po práci jim poděkovat a zjistit, jaké byly jejich zkušenosti. To vše zabere mnoho času.

Austin uvádí komunikaci jako jeden z podpůrných faktorů dobrého partnerství, měla by být prováděna v pravidelných intervalech, má mít svůj účel a musí být efektivně vedená. Dále musí být přímočará, otevřená a musí v ní být i místo pro konstruktivní kritiku. Jen taková komunikace povede k vyšší důvěryhodnosti partnerství.

### **Funkce koordinátora**

Pouze dvě ze zkoumaných organizací nemají koordinátora, a i kdyby získaly dalšího zaměstnance, využily by jej pro péči o klienty. Všechny ostatní mají svého fundraisera, který zastává jak roli koordinátora, tak pracovníka, který se stará například o webové stránky, sociální síť, pořádání akcí a komunikaci s veřejností a finančními partnery. Jeho funkce je z hlediska firemního dobrovolnictví velmi důležitá, protože domlouvá partnerství s firmami, stará se o firemní dobrovolníky, vysvětluje jim, proč je pro ně jejich pomoc důležitá, tím je zároveň motivuje k lepším výkonům a ochotě se vrátit. Celkově se jim snaží jejich práci zpříjemnit a také navázat a udržet dlouhodobé a kvalitní partnerství s firmou. Pro firemní dobrovolnictví je koordinátor důležitý, jeho práci lze poznat a je hnací silou partnerství. I Austin uvádí, že jeden z podpůrných faktorů je organizační systém, v němž by mělo být jasně vymezeno, kdo odpovídá za jaké činnosti v rámci partnerství. Pokud musí roli koordinátora zastat zaměstnanec, který zároveň pečuje o klienty, na dobrovolníky zpravidla nemá dostatek času, což se podepíše na výsledném efektu práce dobrovolníků i na jejich celkovém dojmu. To, jestli má organizace svého koordinátora nebo fundraisera, záleží podle zkoumaných organizací spíše na přístupu organizace než na její velikosti nebo finanční podpoře.

## **Právní forma NO**

Přestože jsou veřejnoprávním neziskovým organizacím poskytnuty prostředky na běžný chod ze státních dotací, musí si i tak umět samy sehnat peníze určené na nadstandardní činnosti, jako jsou například výlety či speciální terapie. Oproti soukromoprávním neziskovým organizacím, které jsou financovány z vícezdrojového financování, nemohou se vždy spolehnout na dotace a musí si zajistit finance na základní fungování vlastními činnostmi. Veřejnoprávní organizace sice nejsou tak závislé na partnerství a firemních dobrovolnících, ale i tak z provedených rozhovorů mezi oběma typy neziskových organizací nebyl znát rozdíl, partnerství nebo získání darů si cení stejně.

## **Velikost NO**

Menší neziskové organizace zpravidla nemají personál, který by se mohl věnovat firemnímu dobrovolnictví, tzn. shánět partnery, komunikovat s nimi nebo se starat o firemní dobrovolníky. Pokud navíc mají i menší prostory, nemusí mít dostatek vhodných manuálních prací, kterými by pravidelně dobrovolníky zaměstnaly a jedná se spíše o jednorázovou pomoc, např. vymalování prostor. Jelikož nemají dostatek personálu, je pro ně o to složitější využívat expertního dobrovolnictví, protože k zadání práce je zde potřeba věnovat mnoho času, i když by expertní dobrovolníky ocenily, jelikož nemají takové zázemí odborných zaměstnanců jako větší organizace. Vyhovovala by jim tak spíše pomoc, která nevyžaduje tolik plánování z jejich strany, případně pomoc finanční. Nelze to však na základě rozhovorů tvrdit s určitostí, protože jsem se setkala spíše s většími organizacemi. U nich pak záleží zejména na jejich přístupu, protože některé firemní dobrovolnictví chtějí využít, mají na to zaměstnance jako koordinátora, mají velké prostory, které nabízejí dostatek činností pro manuální pomoc, a mají čas jednat s expertními dobrovolníky. Naproti tomu existují i velké organizace, jež mají podobné podmínky, ale služeb firemního dobrovolnictví z různých důvodů nevyužívají. To lze vysledovat i u počtu uskutečněných partnerství.

## **Stáří NO**

Stáří neziskových organizací nemá podle rozhovorů vliv na firemní dobrovolnictví, záleží především na zaměstnancích. U starších organizací sice může pracovat více konzervativnějších zaměstnanců, kteří na firemní dobrovolníky nejsou zvyklí, případně upřednostňují spíše manuální pomoc, ale zároveň s nimi mohou pracovat i zaměstnanci, kteří vnímají firemní dobrovolnictví jako běžnou formu pomoci, chtějí se mu věnovat a nebojí se s firmou spolupracovat a vyjednat si například i expertní dobrovolníky. Zaměstnanci se

navíc v dnešní době poměrně často mění, s tím se mění i přístup organizace k firemnímu dobrovolnictví. Pro organizaci je dobré, když zaměstnanci, kteří se dobrovolnictví věnují, o něm vedou záznamy, aby mohly být případně předány novějším zaměstnancům, kteří využijí tyto zkušenosti a navážou na předešlé či probíhající partnerství.

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo zmapovat praktické zkušenosti s firemním dobrovolnictvím jako formou naplňování společenské odpovědnosti firem u neziskových organizací působících v oblasti sociálních služeb. Než jsem začala získávat data o zkušenostech, bylo nutné zjistit potřebné informace o dané problematice. V teoretické části jsem se proto zabývala společenskou odpovědností firem, jejíž nedílnou součástí je firemní filantropie, pod kterou spadá firemní dobrovolnictví. Dále jsem se věnovala neziskovým organizacím se zaměřením na sociální oblast, protože tato práce zkoumala firemní dobrovolnictví z jejich pohledu. V metodologické části jsem stanovila hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky, tak aby odpovědi na ně vedly ke splnění hlavního cíle práce. Poté jsem provedla pilotní rozhovor, na jehož základě jsem mohla prověřit správnost výzkumných otázek a případně je upravit. V empirické části jsem v rámci kvalitativního výzkumu provedla osm hloubkových rozhovorů se zástupci neziskových organizací.

Předtím než začnu uvádět výsledky svého výzkumu, je nutné upozornit na skutečnost, že jejich relevantnost lze předpokládat pouze pro neziskové organizace působící v oblasti sociálních služeb, ale nelze je zobecňovat pro všechny neziskové organizace. Je také nutné brát ohled na současnou situaci, která je spojená s pandemií koronaviru a jež mohla značně ovlivnit poslední zkušenosti neziskových organizací s firemním dobrovolnictvím.

V následné analýze rozhovorů jsem zjistila, že pro zkoumané neziskové organizace představuje firemní dobrovolnictví významnou formu podpory. Pravidelné, dlouhodobější zapojení firemních dobrovolníků v organizaci šetří nejen peníze, ale i čas a úsilí zaměstnanců a pomáhá budovat důvěru mezi partnery. Většina z nich uvedla, že nárazová krátkodobá pomoc je méně efektivní. Pokud se jedná o dlouhodobější partnerství, mají dobrovolníci možnost hlouběji poznat organizaci, její poslání i to, jak je pro klienty důležitá. Na základě toho mohou šířit tyto poznatky ve své firmě, která se může rozhodnout, že organizaci poskytne například finanční nebo hmotný dar, takže se darování může rozšířit i o jiné způsoby pomoci, což pro organizaci představuje významnou formu podpory. Většina neziskových organizací uvedla, že by v budoucnu upřednostnila spíše expertní formu pomoci před manuální, protože buď nemá dostatek zaměstnanců na expertních pozicích, nebo by ráda podpořila své zaměstnance například formou školení od expertů.

Nevýhodou jak u expertní, tak manuální formy firemního dobrovolnictví je časová náročnost. Aktivity expertního dobrovolnictví jsou oproti manuálnímu časově náročnější, protože je nutné si vyčlenit dostatek času na podrobnou specifikaci zadání a následnou

komunikaci v rámci spolupráce po celou dobu trvání projektu. Některé projekty navíc nejsou náročné jen časově, ale je potřeba i odborných znalostí v dané oblasti. Manuální práce sice organizaci ušetří čas a náklady spojené s danou činností, ale na druhou stranu by měla práci dopředu připravit, při realizaci se věnovat firemním dobrovolníkům a také jim poskytnout zpětnou vazbu. Jak pro expertní, tak pro manuální dobrovolnictví je vhodné, aby v organizaci byla pro ni vyčleněna funkce koordinátora, která bude řídit činnosti spojené s dobrovolnictvím, takže tuto funkci nemusel zastávat zaměstnanec navíc ke své práci. Ve zkoumaných neziskových organizacích tuto funkci často vykonává fundraiser. Pokud se firemním dobrovolníkům dostatečně věnuje, má to na partnerství pozitivní vliv.

Často se stává, že organizace nejdříve začnou komunikovat s firmou přes zprostředkovatele, ale poté se snaží o přímou komunikaci z důvodu rychlejšího řešení problému a sladění potřeb a přání obou partnerů. Firemní dobrovolnictví má pozitivní vliv i na klienty neziskové organizace. Mohou se potkávat s firemními dobrovolníky, navázat s nimi osobní kontakt a podílet se na společných aktivitách, což na ně může mít kladný psychický efekt. I kdyby s sebou firemní dobrovolnictví nepřineslo žádnou z předešlých výhod, přesto má pro neziskové organizace a její klienty význam, protože pomáhá bourat bariéry mezi lidmi, kteří spolu běžně nepřicházejí do kontaktu.

Kromě výhod může ale dobrovolnictví přinášet i řadu negativ. Jak již bylo uvedeno, aktivity spojené s firemním dobrovolnictvím vyžadují mnoho času a úsilí zaměstnanců, kteří na to často nemají čas, protože se musí věnovat klientům. Negativní zkušenosti u zkoumaných organizací se v podstatě shodují s riziky pro neziskové organizace a její klienty, uvedenými v teoretické části. Firmy často upřednostňují manuální práci, aby její zaměstnanci změnil prostředí a odpočinuli si od běžné pracovní rutiny v kanceláři. Mohou si také vybírat aktivity, které se hodí spíš pro ně než pro neziskové organizace a často se stává, že je provádějí jen proto, aby si udělaly reklamu. Většina negativ plyne hlavně ze špatné komunikace mezi partnery, která může být způsobena například nedostatkem zájmu firmy se dozvědět, jak organizaci skutečně pomoci, nebo absencí koordinátora na straně neziskové organizace, který by mohl komunikaci věnovat dostatek času a své odborné znalosti. Krátkodobá forma pomoci může mít negativní vliv na klienty, protože přichází do styku s neznámými lidmi, na které nejsou zvyklí a první kontakt pro ně může být nepříjemný.

Tato zjištění odpovídají i tomu, co uvádí Austin. K tomu, aby partnerství správně fungovalo, je zapotřebí sladit strategii firmy a neziskové organizace, zde konkrétně ohledně využití firemních dobrovolníků, vytvořit osobní spojení mezi partnery, sdílet mezi sebou své vize a cíle a neustále se jeden od druhého učit a zjišťovat potřeby svého partnera. Kromě

těchto hnacích sil partnerství je také nutné se soustředit na podpůrné faktory, k nimž patří komunikace. Měla by probíhat v pravidelných intervalech efektivním způsobem, měla by mít svůj účel, být otevřená, přímočará, chybět by v ní neměla ani konstruktivní kritika. Partnerství je dále nutné věnovat soustředěnou pozornost, tedy mu přiřadit určitou prioritu a nastavit jí určitý organizační systém vhodný pro oba partnery. K tomu je vhodné, aby měla nezisková organizace svého koordinátora, který za tyto aktivity převezme zodpovědnost a bude mít podstatný vliv na to, jakým směrem se bude partnerství ubírat.

Získáním dat o praktických zkušenostech od neziskových organizací, které jsem analyzovala a seskupila do logického celku, jsem vytvořila know-how o firemním dobrovolnictví, které mohou využít jak neziskové organizace, tak firmy k tomu, aby navázaly kvalitnější partnerství a pomoc firemních dobrovolníků byla efektivnější. Získají tak lepší přehled o pozitivních zkušenostech, které je mohou inspirovat, ale i o negativních, která jim pomohou v tom, aby si jimi samy nemusely procházet. Nejedná se pouze o výčet samotných zkušeností. Každá zkušenost patří ke konkrétní organizaci, kterou na začátku popisují, přidávám k ní úryvky z rozhovorů a vytvářím kontext, na jehož základě se mohou ostatní organizace lépe ztotožnit s popsányými organizacemi a zjistit, jaké zkušenosti jsou pro ně pravděpodobně užitečnější. Pro lepší přehlednost jsem v závěru empirické části za všechny zkoumané organizace shrnula a obecněji popsala pozitiva a negativa jak pro ně, tak jejich klienty a také faktory, které ovlivňují firemní dobrovolnictví a partnerství mezi firmou a neziskovou organizací.

Tato práce shrnuje zkušenosti osmi neziskových organizací. Jednou z možností, jak na tuto práci navázat, je rozšíření dosavadního know-how o další organizace, případně přidání dat o zkušenostech ze strany firem a jejich dobrovolníků, aby bylo možné hledět na firemní dobrovolnictví z různých úhlů pohledu, tedy nejen z pohledu neziskových organizací. Ideální by bylo získat data o zkušenostech také od neziskových organizací, kterým se s firmou podařilo dostat do integrační fáze partnerství, jež popisuje Austin. V rámci rozhovorů jsem se totiž setkala pouze s partnerstvím na úrovni filantropické a transakční fáze.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

*Adra*, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://adra.cz>

AUSTIN, J. E., 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 29. No. 1. pp. 69–97. DOI: 10.1177/089976400773746346.

BARTOŠOVÁ, Z., 2006. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců. ISBN 80-902-9655-6.

BOUKAL, P. a H. VÁVROVÁ, 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.

BOUKAL, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016. Firemní dobrovolnictví. In: *Byznysprospolecnost.cz* [online]. 27. 3. 2016 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/firemni-dobrovolnictvi/>

CARROLL, A. B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991. ISSN 0007-6813.

CARROLL, A. B., 1999. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*. Vol. 38, No. 3, pp. 268–295. ISSN 0007-6503.

ČERMÁK, I., 2002. Myslet narativně (kvalitativní výzkum „on the road“). In: ČERMÁK, L. a M. MIOVSKÝ (eds). *Sborník z konference Kvalitativní výzkum ve vědách o člověku na prahu třetího tisíciletí*. Brno: Psychologický ústav AV ČR, Nakladatelství Albert, s. 11–25. Dostupné také z: [https://is.muni.cz/el/1423/jaro2006/PSY474/Myslet\\_narativne.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2006/PSY474/Myslet_narativne.pdf)

DE GILDER, D., T. N. M. SCHUYT a M. BREEDIJK, 2005. Effects of an Employee Volunteering Program on the WorkForce: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics* [online]. Vol. 61, No. 2, 143–152 [cit. 2021-04-24]. DOI: 10.1007/s10551-005-7101-x. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-005-7101-x>

DOHNALOVÁ, M. a kol., 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-060-9.

*Firemní dárcovství v České republice: Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem*, 2018 [online]. Praha: EEIP [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/filantropie\\_finalni\\_zprava\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/filantropie_finalni_zprava_pro_web.pdf)

FÓRUM DÁRCŮ, 2020a. Mapa dárcovství 2020 v České republice: čísla, trendy a dopady. *Donorsforum.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-07-12]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2020.html>

FÓRUM DÁRCŮ, 2020b. Trendy v zahraničí. *Donorsforum.cz* [online]. © 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/trendy-v-zahranici.html>

*Fórum dárců*, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz>

GORDON-SMITH, R. a V. STAŇKOVÁ, 2010. *Úspěšně s kůží na trh: 13 kapitol jak si vybudovat dobré jméno*. Roztoky u Prahy: iNSiGNiS. ISBN 978-80-86353-07-4.

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-x.

HENDL, J., 1997. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4549-3.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. A rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

HERZ, V., 2016. Už Baťa věděl, co je to CSR. In: *Euro.cz* [online]. 12. 12. 2016 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/archive/uz-bata-vedel-co-je-to-csr-n-1319932>

HESTIA, 2020. *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách* [online]. Hradec Králové: HESTIA, o.s. [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cdn/public/001597.pdf>

*Hestia*, 2021a [online]. © 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.hest.cz>

HESTIA, 2021b. Chcete být koordinátorem dobrovolníků? In: *Dobrovolnik.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-07-03]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/chcete-byt-koordinatorem-dobrovolniku>

INTERNETPORADNA.CZ, 2021. Firemní dobrovolnictví. *InternetPoradna.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: [https://www.internetporadna.cz/dobrovolnici/firemni-dobrovolnictvi#.YI1ZWS\\_\\_RQJ](https://www.internetporadna.cz/dobrovolnici/firemni-dobrovolnictvi#.YI1ZWS__RQJ)

- JINDŘICHOVSKÁ, I. a kol. (Eds.), 2015. *Etika podnikání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87-839-57-7.
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KLIMEŠ, D., 2017. *Jak probudit Česko: recept na úspěšnou republiku*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0645-4.
- KOLIBOVÁ, H., 2014. *Regionální determinanty altruistického chování pro filantropii a dobrovolnictví*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7510-053-5.
- KOTLER, P. a N. LEE, 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 0471476110.
- KRECHOVSKÁ, M., P. HEJDUKOVÁ a D. HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2.
- KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ, 2018. *Členění národního hospodářství (dle Pestoffa)* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=58901](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58901)
- NEŠPOROVÁ, M. a H.-L. SCHMIDT, 2005. Firemní dobrovolnictví. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, s. 46–54. ISBN 80-239-6111-X.
- NOVÁKOVÁ, P., 2016. Firemní dobrovolnictví jako forma naplňování společenské odpovědnosti firem [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120240109/?lang=cs>. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Michal Šerák.
- OBROVSKÁ, J., 2015. *Analýza dat v kvalitativním výzkumu* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2020-09-12]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1441/podzim2015/SP7BP\\_MTO1/um/BLOK\\_2\\_Setkani\\_2.pdf](https://is.muni.cz/el/1441/podzim2015/SP7BP_MTO1/um/BLOK_2_Setkani_2.pdf)
- PAVLÍK, M. a M. BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

- PFEIFFER, S., 2015. Corporate volunteers can be a burden for nonprofits. In: *Bostonglobe.com* [online]. 25. 3. 2015 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.bostonglobe.com/business/2015/03/24/unwanted-volunteers/SNJQGGMQUUcIhYFh6M6k4M/story.html>
- POSPÍŠIL, M., 2009. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 978-80-904150-3-4.
- PRSKAVCOVÁ, M. et al., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- ŘIHÁČEK, T., I. ČERMÁK a R. HYTYCH, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SPĚŠNÁ, I., 2009. *Firemní dobrovolnictví* [online]. Brno [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/gkp5k/Firemni\\_dobrovolnictvi.pdf](https://is.muni.cz/th/gkp5k/Firemni_dobrovolnictvi.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Michal Veselý.
- Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020*, 2015 [online]. Praha: Úřad vlády ČR [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf)
- ŠKARABELOVÁ, S., 2005. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.
- ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- Teamevent plus*, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-07-03]. Dostupné z: <https://www.teamevent-plus.de>
- TETŘEVOVÁ, L., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3.
- TRNKOVÁ, J., 2004. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004, únor 2004 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: [https://neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004t xt8529.pdf](https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004t xt8529.pdf)

*Umění darovat: Čtvrtletník pro obnovu české filantropie*, 2013 [online]. Praha: Nadace VIA, 2013 [cit. 2021-07-12]. ISSN 1805-4390. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2015/11/Umeni-darovat-7.pdf>

VÍT, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BLF – Business Leaders Forum

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

EU – Evropská unie

FD – Firemní dobrovolnictví

GTM – Grounded theory method (Metoda zakotvené teorie)

NNO – Nestátní nezisková organizace

NO – Nezisková organizace

NOZ – Občanský zákoník (nový), č. 89/2012 Sb.

NPO – Non profit organization (Nezisková organizace)

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OOS – Organizace občanské společnosti

OPS – Obecně prospěšná společnost

OSN – Organizace spojených národů

PR – Pracovník pro vztahy s veřejností (Public Relations)

RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

WBCSD – World Business Council for Sustainable

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Rozdělení společenské odpovědnosti .....	10
Obr. č. 2: Carollova pyramida společenské odpovědnosti .....	13
Obr. č. 3: Pilíře CSR .....	14
Obr. č. 4: Pestoffův trojúhelník .....	26
Obr. č. 5: Graf kategorií a faktorů .....	56

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Data z jednotlivých rozhovorů.....	52
Tab. č. 2: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace A) .....	61
Tab. č. 3: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace B) .....	67
Tab. č. 4: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace C) .....	72
Tab. č. 5: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace D) .....	77
Tab. č. 6: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace E) .....	83
Tab. č. 7: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace F) .....	88
Tab. č. 8: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace G) .....	94
Tab. č. 9: Přehled zkušeností a z nich vyplývajících přínosů, resp. negativ (Organizace H) .....	98



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: „Příklad dobré praxe“ jedné nadnárodní společnosti, která působí v České republice v oblasti potravinářských služeb.

Příloha č. 2: Otázky do rozhovoru

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1: „**Příklad dobré praxe**” jedné nadnárodní společnosti, která působí v České republice v oblasti potravinářských služeb.

### *Ekonomický pilíř společnosti*

Etické chování, důvěryhodná spolupráce se zainteresovanými subjekty a férovost popisované společnosti jsou zachyceny přímo jako jeden z jejích tří pilířů firemních hodnot. Všichni zaměstnanci společnosti se při své činnosti řídí jasně definovanou směrnicí compliance, které respektuje firemní zásadu znějící – „Dodržujeme platné právní předpisy a vnitřní směrnice”. Společnost má navíc implementovaný Compliance Management System, který obsahuje závazné standardy, které se zaměřují na oblasti ochrany osobních údajů, soutěžního práva a boje proti korupci či jiným podvodům. Cílem společnosti je nabízet svým zákazníkům kvalitní a čerstvé produkty. Nad rámec legislativních povinností provádí vlastní hygienická opatření či nadstandardně testuje a analyzuje produkty. Příkladem může být i fakt, že v oblasti ovoce/zelenina akceptuje společnost po svých dodavatelích maximálně 1/3 povoleného obsahu reziduí pesticidů, který určují evropské normy. Významným dokumentem je i Kodex chování pro obchodní partnery, kterým se musí řídit všichni dodavatelé a jejich subdodavatelé. Kodex definuje jasně témata férového odměňování, pracovní doby nebo zdraví a bezpečnosti na pracovišti. Zabraňuje diskriminaci, nucené či dětské práci a věnuje se i ochraně životního prostředí.

### *Environmentální pilíř*

Ochrana životního prostředí patří mezi základní pilíře společenské odpovědnosti firmy a projevuje se ve všech oblastech jejího působení. Společnost staví a modernizuje prodejny podle nejnovějších ekologických standardů. Nově vybudované obchodní domy jsou vytápěny pouze odpadním teplem z mrazicích boxů. Standardem je ekologická vzduchotechnika či využití úsporných LED technologií k osvětlení. Na parkovištích u prodejen rostou dobíjecí stanice pro elektromobility. Jen díky zavedení perlátorů uspoří firma ročně 20 000 000 litrů pitné vody. Velkým tématem pro společnost je plastový odpad. Za tímto účelem přestala prodávat jednorázové nákupní tašky, plastové nádoby a vatové tyčinky s plastovým středem nahradila ekologickou variantou. Velkým závazkem je snížení množství plastového odpadu minimálně o 20 % do roku 2025. Velkým krokem bylo například odstranění plastového obalu u salátové okurky, díky čemuž dojde k odhadované

úspoře 50 tun plastu ročně. Společnost se rovněž aktivně zasazuje o dobré životní podmínky pro hospodářská zvířata. I proto se zříká prodeje kožesinových výrobků a nenabízí kachní či husí maso z chovů, kde jsou zvířata násilně vykrmována či zaživa oškubaná. Do roku 2025 přestane prodávat vejce z klecového chovu, které se již nyní neobjevují v surovinách na přípravu produktů jejich privátních značek. Firma svým zákazníkům zároveň nabízí široký sortiment trvale udržitelných produktů, které se pyšní certifikacemi Bio, Fairtrade, GOTS, FSC, Rainforest Alliance, MSC či ASC. Všechny budovy jsou certifikovány energetickým auditem dle ISO 50001 o efektivní hospodaření s energiemi. V rámci logistiky přechází firma na emisní normu EURO 6, která spotřebuje méně paliva a tím méně zatěžuje životní prostředí. Všechny logistické cesty jsou efektivně plánovány a kamiony tak maximálně vytiženy, i při cestě z prodejny zpět do distribučního centra.

### ***Sociální pilíř***

Popisovaná firma patří mezi jedny z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v České republice. I proto si je vědoma společenské odpovědnosti vůči zaměstnancům. Těm nabízí stabilitu, odpovídající benefity či možnost budovat kariéru. I proto v uplynulých měsících obhájila prestižní ocenění Top Employer a díky zaměstnaneckému programu Zdraví nás baví také získala cenu Firma pro zdraví. Společnost je i velmi aktivní v podpoře neziskového sektoru. V předchozích letech navázala dlouhodobá partnerství s několika významnými neziskovými organizacemi, které neustále prohlubuje. Právě dlouhodobá spolupráce a průběžně rozšiřování spolupráce podporuje stabilitu a růst daných organizací. Firma ročně daruje více než 200 tun potravinovým bankách a pravidelně se účastní celonárodních sbírek potravin. Velmi aktivní je i na lokální úrovni. Svými produkty podporuje stovky kulturních, sportovních a neziskových událostí. Na zelených plochách u svých prodejen buduje komunitní zahrady, kde mohou zájemci bezplatně pěstovat a budovat komunitní vztahy. V rámci zdravého životního stavu staví ve spolupráci s městy workoutové hřiště.

### ***Firemní dobrovolnictví***

Firma dlouhodobě hledá způsoby, jakým může všechny své zaměstnance zapojit do svých CSR aktivit. Jedním z již realizovaných projektů je aktivita s názvem „Hejbní zadkem pro dobrou věc“. Za každé využití MultiSport karty svými zaměstnanci daruje společnost 10 Kč neziskové organizaci Loono. Díky projektu mohou zaměstnanci udělat dobrý skutek prostřednictvím své firmy a zároveň při sportovně-relaxačních aktivitách i něco pro své

zdraví. Jednou z dalších cest, kterou firma v minulosti aktivně zvažovala, bylo právě firemní dobrovolnictví. Díky němu by zajímavou cestou rozšířila širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a CSR aktivit. Společnost analyzovala možnosti firemního dobrovolnictví a zároveň oslovila několik subjektů zprostředkovávající jeho realizaci. Na základě zjištěných informací se rozhodla prozatím firemní dobrovolnictví nerealizovat. Mezi hlavní důvody patřila zvýšená administrace spojená s uvolněním zaměstnance, finanční náročnost související se zprostředkováním firemního dobrovolnictví externím partnerem a míra transparentnosti v případě, že by si zaměstnanec zajistil dobrovolnickou práci u jím zvolené neziskové organizace.

## Příloha č. 2: **Otázky do rozhovoru**

- *Jakou neziskovou organizaci zastupujete? (Popište svoji organizaci v krátkém medailonku, ve kterém uvedete, zejména komu pomáháte, s jakými problémy potřebuje pomoci, o kolik klientů se staráte, kolik má zaměstnanců a poboček, kdy vznikla)*
- *Jaká je vaše zkušenost s firemním dobrovolnictvím za posledních 5 let? (Stručně popište jednotlivá partnerství, tedy o které firmy se jednalo, jakým způsobem jste partnerství navázali, co bylo obsahem jednotlivých partnerství, jak dlouho trvaly, o jaký typ dobrovolnictví se jednalo (manuální vs. expertní, individuální vs. týmové), byli dobrovolníci placení firmou, nebo šli pomáhat dobrovolně mimo pracovní dobu a zaměstnavatel je podporoval, jak jste byli spokojeni s daným partnerstvím, spolupracovali jste s více firmami paralelně, nebo vždy pouze s jednou)*
- *Jaké máte pozitivní zkušenosti v rámci partnerství?*
- *Proč pro vás byly pozitivní?*
- *Jaké máte negativní zkušenosti v rámci partnerství?*
- *Proč pro vás byly negativní?*
- *Jaké faktory podle vás ovlivňují způsob pomoci od firmy? (čas, lidské zdroje, finanční zdroje, legislativa, strategie organizace, její cíle, viditelnost v médiích, nebo u lidí, správná komunikace s firmou, znalost prostředí, cílová skupina, historická spolupráce, ochota zaměstnanců, překonání bariér, přístup)*
- *Jaké jsou vaše vize ohledně budoucího partnerství? Co vidíte jako možné příležitosti? (Jaké vidí neziskové organizace možnosti rozvoje potenciálu firemního dobrovolnictví?)*