UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Bakalářská práce

2022 **Jakub Zuza**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

Impakt dobrovolníků a jejich komunikačních a prodejních schopností na veřejnou sbírku Bílá pastelka

Bakalářská práce

Autor práce: Jakub Zuza

Studijní program: Marketingová komunikace a PR

Vedoucí práce: Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 2.8. 2022 Jakub Zuza

Bibliografický záznam

ZUZA, Jakub. *Impakt dobrovolníků a jejich komunikačních a prodejních schopností na veřejnou sbírku Bílá pastelka.* Praha, 2022. Bakalářská práce práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.

Rozsah práce: 69 047 znaků

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje vliv dobrovolníků na ekonomickou úspěšnost veřejné charitativní sbírky. Cílem práce je pomocí kvantitativního výzkumu a statistické analýzy nahlédnout na dobrovolníky a jejich práci v terénu. V teoretické části jsou popsány dva pohledy na dobrovolníky. Dobrovolník jako lidský zdroj teorii mobilizace zdrojů a dobrovolník jako stakeholder z pohledu sounáležitosti se značkou. Práce si klade za cíl přispět ke stávajícím nedostatečným poznatkům k adaptaci komerčních principů interního managementu organizací, neboť dobrovolníci, jako zásadní skupina, ve své roli neoddělitelně pojí právě rozměr vlivu na produkt jako místo kontaktu s organizací, tak i svévolnou, upřímnou a organizací přímo k práci nepožadovnou rolí stakeholdera.

Abstract

The bachelor thesis analyses the influence of volunteers on the economic success of public charity fundraising. The aim of the thesis is to use quantitative research and statistical analysis to gain insight into volunteers and their work in the field. The theoretical part describes two perspectives on volunteers. The volunteer as a human resource from a resource mobilisation theory and the volunteer as a stakeholder from a brand belonging perspective. The thesis aims to contribute to the existing lack of knowledge to adapt commercial principles of internal management of organizations, since volunteers, as a crucial group, in their role inseparably link precisely the dimension of influence on the product as a point of contact with the organization, as well as the arbitrary, sincere and not directly required by the organization to work role of stakeholder.

Klíčová slova

neziskový sektor, dobrovolnictví, charita, značka, dárcovství

Keywords

non-profit, volunteering, charity, brand equity, fundraising

Title

Analysis of volunteers‘ impact on success of the charity event Bílá Pastelka

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svým rodičům za to, že jsem si toto téma vybral. Děkuji za ochotu a vedení vedoucí této práce Ing. Bc. Petře Koudelkové, Ph.D. V neposlední řadě děkuji zaměstnancům SONS z.s. za poskytnutí unikátních dat a důvěru.

Obsah

1 Neziskové organizace 2
1.1 Komunikace neziskových organizací 3
1.1.1 Příjemci komunikace neziskových organizací 4
1.2 Neziskové organizace v ČR 5
1.2.1 Neziskové organizace jako téma 5
1.2.2 Klasifikace neziskových organizací 6
1.2.3 Financování neziskových organizací v ČR 6
2 Fundraising – Marketing neziskových organizací 6
2.1 Teorie mobilizace zdrojů 7
2.2 Dárci jako cílové skupiny 9
3 Impakt dobrovolníků 9
3.1 Volunteer Brand Equity 10
3.1.1 Interní brand management 10
3.1.2 Efekty VBE 11
3.1.3 Benefity VBE 12
4 SONS 12
4.1 Historie a činnost 12
4.2 Organizační struktura 14
4.3 Reprezentace a financování 15
4.4 Sbírka Bílá pastelka 19
5 Výzkum práce dobrovolníků 22
5.1 Cíle výzkumu a hypotézy 22
5.2 Metodika výzkumu 22
5.2.1 Respondenti a sběr dat 23
5.2.2 Dotazník a otázky 24
5.2.3 Nástroje analýzy a kódování 26
6 Výsledky výzkumu 27
6.1 Souhrnné údaje 27
6.2 Statistická zjištění 28
6.2.1 H3: Identifikace a lokalita 28
6.2.2 H1: Dobrovolníci jako zdroje 29
6.2.3 H2: Dobrovolníci – nejdůležitější stakeholdeři 31
7 Syntéza 32
7.1 Interní dimenze komunikace 33
7.2 Kvalitní feedback jako důsledek identifikace 34

Úvod

Tématem této práce je analýza vlivu dobrovolníků na úspěšnost veřejné charitativní sbírky Bílá pastelka organizované Sjednocenou organizací nevidomých a slabozrakých ČR, které se uskutečnila 11.-13 října 2021 ve městech a obcích po celé České republice. Cílem této práce je nahlédnout prostřednictvím kvantitativního výzkumu a statistické analýzy na tu často nejpočetnější a pro organizaci velice cennou skupinu stakeholderů – dobrovolníky. Na dobrovolníky je nahlíženo dvojí optikou, zaprvé pomocí teorie mobilizace zdrojů jako na lidský zdroj určený k alokaci, zadruhé jako na stakeholdera s využitím teorie interního managementu. Pro účely praktické části byly vybrány teorie přehledně reprezentující obě role. Pro účel praktické výzkumné části byly využity interpretaci výsledků. Tato práce si klade za cíl přispět k současným poznatkům zabývající se marketingovou komunikací neziskových organizací, zejména pak jejich fundraisingovou funkcí, za pomoci adaptace komerčního dvojího pohledu na dobrovolníka ve schématech popisujících image firmy, a dále díky unikátní příležitosti realizovat kvantitativní statistický výzkum s parametry případové studie.

Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR je jednou z nejdéle soustavně fungujících neziskových organizací na českém trhu. To je dáno jejími strategickými cíli, které se jako na primární cílovou skupinu svých produktů a služeb zaměřuje, jak už název napovídá, na nevidomé a slabozraké. Rozsahem svých činností jí náleží výsadní postavení, neboť na málokterém účelu neziskové organizace lze nalézt tak signifikantní shodu napříč veřejnou debatou.

Díky tomu budou výsledky vypovídající nejen jako základní podklad pro vyhodnocení strategické komunikace za účelem fundraisingu ze strany SONS, nýbrž také jako hodnověrná práce pro srovnání s jinými organizacemi díky neutralitě plynoucí ze zaměření na zrakové postižení. Oproti předpokladů byly provedeny mírné změny v předpokládané interpretaci otázek, tudíž byla změnou zobecněna výzkumná otázka. Formulace některých částí práce v závislosti na jejich výsledné pochopení respondenty byla též stylisticky změněna, neboť z nátury výzkumu nebylo možné v daném období realizovat vypovídající test. Od schválené teze se práce neliší tematicky.

1 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou instituce, společenské jednotky, jejichž primárním účelem není generování zisku, ale poskytování služeb či výrobků pro své členy nebo i zprostředkovaně pro celou společnost (Boukal, 2013). To však neznamená, že se ziskem v účetním a ekonomickém smyslu neoperují. Jsou z ekonomického pohledu běžnou součástí každého hospodářství, neboť stejně jako tržní organizace nakládají s kapitálem (Boukal, 2013, s. 15).

Základní měřítko dělí neziskové organizace na nestátní neziskové organizace a veřejné neziskové organizace podle toho, zda byly založeny veřejnou institucí, nebo soukromou právnickou či fyzickou osobou. Tato práce se věnuje výhradně tématu nestátních neziskových organizací.

1.1 Komunikace neziskových organizací

„Každý kontakt, který přímo či nepřímo proběhne mezi neziskovou organizací a veřejností, je příležitost pro ovlivnění," (Kotler & Andreasen, 1996). Tyto kontakty mohou být podle Kotlera a Andreasena učiněny mnoha odděleními či jednotlivými lidmi v organizaci, a to prostřednictvím široké škály prostředků. Placenými i neplacenými médii, obaly produktů, tiskovými zprávami, osobními prezentacemi i nákupními taškami nebo firemním oblečením (s. 510).

Nestátní neziskové organizace jako jednotky lidské společnosti adresují svou primární činností různé potřeby, strategické cíle společnosti. Pokud za účelem dosažení těchto strategických cílů komunikují, jejich komunikace není nevyhnutelně též strategická (Conrad & Poole, 1998). Pokud komunikace organizace nejeví známky strategie, nelze jí považovat za strategickou komunikaci, ale pouze za komunikaci. Cílem organizací, včetně těch neziskových, by mělo být komunikovat strategicky.

Strategická komunikace vzniká ve chvíli, kdy organizace účelově používá komunikaci k dosažení svých cílů (Hallahan, Holtzhausen, Rule, Verele, & Sriramesh, 2007). Aby byla strategická komunikace skutečně strategickou, efektivní ve své strategii, musí „být založena na jasném porozumění procesů ovlivňování" (Kotler & Andreasen, 1996, s. 510). Kotler a Andreasen (1996) komunikaci konkrétně neziskových organizací definují jako „informování cílového publika o alternativách určité akce, pozitivech výběru konkrétní varianty, a motivování k určitému chování (ideálně opakovanému)". Dále Kotler a

Andreasen (1996) nabízí základní přehled dílčích kroků strategické komunikace:

1) Identifikace cílového publika,

2) Stanovení cílů,

3) Výběr kanálů,

4) Nastavení rozpočtu,

5) Výběr media-mixu,

6) Vyhodnocení dopadu.

Jedná se o model z doby před revoluční globální adopcí internetu, dvojice autorů bývá však nadále stavěna do role arbitrů na poli komunikace neziskových organizací, jako je tomu u článku aplikující teorie Kotlera a Andreasena na pomyslnou čtvrtou generaci neziskových organizací, která se dle jeho autora odlišuje adopcí internetu jako komunikačního kanálu a sociálních médií do svého media-mixu (Halada, 2015; Duong, 2017, s. 122).

1.1.1 Příjemci komunikace neziskových organizací

U sdělení jako předmětu komunikace musí v prvním kroku strategické komunikace podle Kotlera a Andreasena dojít k variacím směřovaným na jednotlivé segmenty cílového publika, jak ukazuje Duong na integrovaném modelu organizace (2017, s. 141), či jak přehledně znázorňuje diferenciaci sdělení pro vnitřní a vnější cílové skupiny Hejlová (2015, s. 101). V případě neziskových organizací jde v segmentu vnějších o kombinace stakeholderů počínaje jednotlivými zaměstnanci a individuálními dárci a konče vládami i nadnárodními organizacemi. Rozmanitost cílových skupin závisí na vlastním účelu organizace, který může být u každé z více než 150 000 českých nestátních neziskových organizacích značně individuální, jak bude nastíněno v následující kapitole této práce. Stejná variabilita vzhledem k posloupnosti diagramu strategické komunikace nutně provází všechny následující kroky strategické komunikace, a to u všech dílčích komunikačních kampaní.

1.2 Neziskové organizace v ČR

V roce 2010 v České republice existovalo s právní formou neziskové organizace celkem 111 252 nestátních neziskových organizací, kdežto v roce 2016 jich bylo již 137 594. Dle posledních dat se jejich počet v roce 2019 zvýšil na 150 162 (ČSÚ, 2021). Jejich počet soustavně vzrůstá, ale je důležité brát v potaz podíl neziskových organizací, které vykázaly nějakou ekonomickou aktivitu. Ten v roce 2018 činil 26,48 % (NKÚ, 2018). Nejvyšší nárůst počtu byl zaznamenán u zapsaných spolků. Konkrétně v České republice dosahuje podíl neziskových institucí na HDP celkem 159,9 mld. Kč (1,83 %), z čehož po odečtení 43% podílu veřejných vysokých škol zbývá neopomenutelných 91,1 mld. Kč (ČSÚ, 2021).

Nejdůležitější skupinou zaměstnanců v neziskových organizacích jsou dobrovolníci (Bussel & Forbes, 2002, s. 14). V České republice lze práci dobrovolníků, která byla neziskovými organizacemi vykázána, vyčíslit téměř na 1,8 % celkově odpracovaných úvazků v ČR. Za rok odpracovali 57,7 mil. hodin, v přepočtu 33 036 FTE[1]. Finanční hodnota ročních FTE činí v Česku 10 mld. Kč, což představuje meziroční nárůst o 7,8 %. (ČSÚ, 2021). Jedná se o novou metriku měřenou ČSÚ, tudíž zatím nelze usuzovat dlouhodobé trendy. Dobrovolnická práce ani není podle mezinárodních standardů zahrnuta v HDP a v České republice je dostupná pouze díky vyhodnocování údajů Satelitního účtu neziskových institucí.

1.2.1 Neziskové organizace jako téma

V českém mediálním prostoru, je u tématu neziskových organizacích třeba zmínit kritickou až agresivní část veřejné debaty, která se svými veřejnými prohlášeními snaží neziskové organizace jako jednu homogenní skupinu diskreditovat. Nejedná se o většinový názor, ale při nejmenším je dostatečně silný na to, že má vliv na snižující se procento obyvatel a domácností, kteří v průzkumech uvádí, že na účely neziskových organizací přispívá (Slezáková, 2019). Příčinu takových výsledků kontinuálního sběru dat Median nachází Slezáková právě ve stupňujících se útočných vyjádřeních některých čelních představitelů veřejného života na adresu „neziskovek“. Hlubší analýza je však do značné míry poplatná době, neboť stále probíhající turbulentní období zahájené globální pandemií v roce 2020 naopak naznačuje nárůst chuti pomáhat. I za předpokladu, že má v některém období sousloví *nezisková organizace* negativní konotace, jednotlivé brandy neziskových

[1] Full Time Equivalent – ekvivalent plného úvazku

organizací mohou nadále komunikačně prosperovat díky vlastní aktivitě v *public relations* či *community relations* – strategické komunikaci s veřejností či se stakeholdery ve svém působišti.

1.2.2 Klasifikace neziskových organizací

Přetrvávající bipolární střet ve veřejné debatě ignoruje realitu, že *neziskové organizace* jsou velice široký termín. Neziskovou organizací je Amnesty International z.s. stejně jako tělovýchovná jednota na maloměstě. Dle Českého statistického úřadu, který využívá Satelitní účet neziskových organizací také ke sledování využití finančních prostředků dle účelu, připadá vyjma vysokých škol největší podíl vynaložených prostředků na účely *rekreační a sportovní* (13,9 %), *náboženský* (8,3 %), *ostatní vzdělávací* (7 %), *sociální péči* (6,3 %) a *kulturní* účel (3,4 %) (2021). Podrobnější segmentace neziskových organizací, která dále demonstruje rozsah pojmu, vyplývá z Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), která vymezuje dvanáct oborů působnosti neziskových organizací. Pro účel této práce je metodologie ICNPO blíže popsána a použita v kapitole zabývající se Sjednocenou organizací nevidomých a slabozrakých ČR z.s.

1.2.3 Financování neziskových organizací v ČR

V České republice se financování neziskových organizací z největší části skládá z transferů a dotací z veřejných rozpočtů (34,1 %), příjmy za netržní produkci stojí za 21% podílem, příspěvek dobrovolníků činí 11,3 %, firemní dárcovství přispívá na provoz neziskových institucí 7 %, a domácnosti (9,5 %) zaprvé přispějí v členských příspěvcích 4,3 % a dary 5,2 % (ČSÚ, 2021).

2 Fundraising – Marketing neziskových organizací

V závislosti na cílení komunikační kampaně využívají neziskové organizace různé nástroje podle vlastních potřeb a komunikovaných sdělení. Společným jmenovatelem je většinou přímo či nepřímo potřeba akumulace zdrojů nutných pro provozování vlastní činnosti, potřeba *fundraisingu*.

„*Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání […]. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné míře a struktuře*“ (Boukal, 2013, s. 34). Už v první části této práce

popsané dělení neziskových na nestátní a veřejné je do velké míry určující pro jejich fundraisingovou činnost, neboť definuje, do jaké míry se může organizace spoléhat na příjmy z veřejných rozpočtů. Definice, kterou uvádí Halada (2015, s. 36), koresponduje s Boukalovým výše uvedeným viděním fundraisingu jako činnosti mobilizace zdrojů.

Žádný typ neziskové organizace bez zdrojů nemůže fungovat a výše prostředků je úměrná tomu, do jaké míry organizace dokáže svůj účel naplňovat. (Císař, Navrátil & Vráblíková, 2011). Proto je komunikace za účelem vykonávání fundraisingu pro nestátní neziskové organizace často nejpropracovanější aktivitou (Bačuvčík, 2011, s. 108).

Pojem fundraising byl poprvé použit na konci 40. let 20. století ve Spojených státech amerických, jelikož byl vznesen požadavek na systematizaci a transparentnost obstarávání zdrojů. Nestátní neziskové organizace do té doby nemusely vykazovat, co dělají s nashromážděnými prostředky. Formalizace měla přinést kontrolu nad způsoby užití prostředků i nad mechanismy jejich shromažďování (Boukal, 2013, str. 32). Narozdíl od Spojených států amerických je v evropském pojetí do pojmu *fundraising* zahrnuto i získávání prostředků z veřejných zdrojů (Boukal, 2013, s. 16).

Pojmosloví bývá však poplatné konkrétnímu příkladu i uvnitř Česka. Bačuvčíkova definice (2011, s. 108) předpokládá fundraising jako účel komunikace, fundraising jako nadřazený pojem využívající komunikaci. Halada (2015, s. 88) rovněž v definici příbuzného pojmu *sociální marketing* uvádí jako jeden ze způsobů využití právě fundraising, avšak sociální marketing též nazývá jako *aplikování marketingových postupů na osvětovou činnost*, kdy o peníze a priori nejde. Označení *fundraisingové kampaně* ale ukazuje na nezávislost pojmu fundraising. Stejně jako definice *fundraisingu*, který je *organizační činností za účelem získávání zdrojů* (Halada, 2015, s. 36), která nicméně využívá prakticky shodných nástrojů. To demonstruje v publikacích Kotlera a Andreasena až nápadná dominance komerčního pojmu „*zákazník*“ (Smith, 1988), hned po používáním slova *marketing* v názvech. Sociální marketing v případě využití za účelem propagace zdravého životního stylu Halada dále popisuje jako „*prodávání myšlenek, postojů a chování*“ podle stejných pravidel jako *produktů*. Namísto zisku za účelem dobra (2015, s. 88). To se rovná slovu fundraising, pokud vpustíme do definice *prodej* altruistického *chování*.

2.1 Teorie mobilizace zdrojů

Počátek pronikání teorie mobilizace zdrojů do praxe se datuje do 60. a 70 let 20.

století (Giddens, 2013, str. 922). Tato koncepce systematicky nahlíží na činnost organizací sociálních hnutí a pomáhá jim tak rozvinout racionální a účelně *obstarávání vlastních zdrojů* (Kotálová, 2016). Potvrzuje tak roli *fundraisingu* jako činnosti, kterou musí neziskové organizace nutně vykonávat (Císař, Navrátil & Vráblíková, 2011). Existuje několik typů zdrojů, které lze rozdělit do dvou dílčích kategorií – tvrdé a měkké zdroje (Císař, Navrátil & Vráblíková, 2011, s. 151).

Mezi tvrdé se řadí:

- *sociálně-organizační* – označované i jako organizační zázemí, které nemusí být pouze vlastní, avšak může být i přivlastněné. Organizace sociálních hnutí mohou v tomto případě využívat například infrastrukturu výzkumných pracovišť, univerzit či církví;
- *materiální* – neboli finanční prostředky anebo majetek;
- *lidské* – kterými jsou mínění především zaměstnanci, dobrovolníci a členové.

Mezi měkké naopak řadíme tyto dva typy zdrojů:

- *morální* – zejména solidarita, legitimita a podpora ze strany morálních autorit či veřejné známých osobností
- *kulturní* – aktivistické know-how a speciální znalosti

Podstatnou roli pro výsledek činnosti organizace vedle toho způsoby, jakými neziskové subjekty výše zmíněných typů podpory dosahují. A k tomu dochází prostřednictvím čtyř mechanismů (Císař, Navrátil & Vráblíková, 2011, str. 154):

- *individuální zdroje* – individuální dary, příspěvky členů;
- *produkty vlastní činnosti* – poradenství, prodej produktů apod.;
- *patronát* – prostředky od státní správy, nadací, filantropických a mezinárodních organizací, zde jsou to tudíž zdroje externí;
- *přivlastnění zdrojů někoho jiného* – zde se jedná o již dříve uvedené zázemí organizace, které ne vždy mají vlastní.

2.2 Dárci jako cílové skupiny

Druhou stranu potřebnou pro výměnu hodnoty ve fundraisingu a tím pádem i důležitý cíl komunikačních aktivit či fundraisingových kampaní neziskových organizací reprezentují dárci, respektive jejich jednotlivé segmenty, jak je dělí například ve statistice jejich financování ČSÚ. U individuálních dárců je předmětem zájmu výzkumu jejich motivace (Slezáková, 2019; Kumar, 2021) - motivace k souhlasu s finanční či nefinanční transakcí v podobě měkkých či tvrdých zdrojů, tudíž dárci mohou být označeni na zákazníky (Hibbert, Smith, Davies & Ireland, 2007). Stejně jako mohou být označeni za zákazníky darující právnické osoby, pro které může mít spolupráce marketingový význam (Boukal, 2013).

Podrobné studium motivací dárců je příznačné zejména pro zkoumání komerčních projektů účastnících se crowdfundingu (Navarová, 2019), protože na rozdíl od neziskových organizací mohou crowdfundingové projekty očekávání zákazníků promítnout do tvorby samotného *produktu*, jak jej z marketingového pohledu definuje Halada (2015, s. 62). Dárci neziskovým organizacím se primárně rozhodují, jestli darovat na základě rozvojových cílů neziskové organizace, jejích dílčích cílů, příjemců jejich daru a transparentnosti organizace (Liu, Suh & Wagner, 2018). I v případě, že nezisková organizace se může snažit *produkt* například v podobě myšlenky rozvíjet, *value proposition*[2] je výrazně rigidnější - oproti tržním společnostem nuceným mnohdy rozvíjet a redefinovat produkt kontinuálně. Například Duong (2017, s. 141) do komunikačního modelu jím zkoumané nestátní neziskové organizace zařadil jen dvě základní kategorie příjemců – bez zájmu a se zájmem – a směrem k oběma skupinám dárců podle jeho analýzy daná organizace kontinuálně komunikuje pouze emocionální apel.

3 Impakt dobrovolníků

Tato práce má za cíl konfrontovat teoretický model popsaný níže v této kapitole s praktickým zapojením dobrovolníků sbírky Bílá pastelka organizované SONS. Tato kapitola nahlíží na dobrovolníky jako *stakeholdery*, kteří z pohledu *interní komunikace* dále *svévolně komunikují* a zároveň ovlivňují *přímý kontakt se značkou*, jak popisuje jejich dvojí rolí ve schématu *vnitřních* (Hejlová, 2015, s. 101) vztahů ovlivňujících image organizace

[2] Nabídka hodnot - odkazující na soubor slibů, které korporace činí prostřednictvím marketingové komunikace, aby přiměly zákazníky zakoupit produkt. Obvykle tyto sliby odpovídají na tři skupiny potřeb zákazníků – získat výhodu, vyřešit problém a ulehčit si práci.

(Vysekalová & Mikeš, 2009 s. 22).

3.1 Volunteer Brand Equity

S ohledem na to, že *dobrovolníci* jsou „nejdůležitější skupina zaměstnanců neziskových organizací“ (Bussel & Forbes, 2002, s. 14), poskytuje dosavadní literatura nedostačující podklad pro neziskovou adaptaci funkcí interní komunikace za účelem pozitivního vlivu dobrovolníků na brand equity[3]. Keller (1998, s. 45) definuje *brand equity* jako míru „znalosti značky ovlivňující odezvu zákazníka na marketingové sdělení daného brandu“. V obchodních korporacích je pro vliv zaměstnanců na brand equity užíván název Employee-based Brand Equity, či zkráceně Employee Brand Equity (EBE) (King & Grace, 2010).

Kompetence a znalosti zaměstnance jako *stakeholdera* jsou jako aktivistickým know-how měkkým kulturním zdrojem z Boukalova (2013) dělení zdrojů. „Model EBE přináší klíčový pohled na to, jak může zaměstnanecká znalost slibů, hodnot a mise značky upevňovat pozitivní a produktivní jednání zaměstnance,“ (Brexendort & Kernstock, 2007). Je zásadní, aby zaměstnanci tuto svou klíčovou roli ambasadorů plnili, pokud má organizace fungovat efektivně (King & Grace, 2010).

Nogueira, Santarém a Gomes (2019) se pokusili aplikovat EBE strukturu z prostředí korporací také na dobrovolníky neziskových organizací, kde se ukázala jako funkční a dále použitelná. Kolektiv autorů rozděluje EBE, respektive Volunteer Brand Equity (VBE) na celkem 13 dimenzí, které jsou níže pro účel užití v praktické části vysvětleny. Dělí se na tři zastřešující celky.

3.1.1 Interní brand management

Generování informací (1) adresuje potřebu pochopit, jak je z pohledu zaměstnanců, respektive dobrovolníků brand neziskové organizace vnímán a objevuje se ve chvíli, kdy dobrovolník interpretuje určitý aspekt neziskové organizace, který následně reprodukuje nebo sděluje dále vlastní cestou. Zkouškou zpětné vazby lze získat přehled o informacích, které je třeba distribuovat a jsou pro neziskovou organizaci typické a zásadní.

Šíření informací (2) se odvíjí od generovaných informací a usilují o propojení dané znalosti brandu s tím, jakým způsobem jsou následně informace o brandu neziskové

[3] Výsledná hodnota značky; zahrnuje percepci zákazníků a jejich zkušenosti se značkou

organizace ze strany dobrovolníků předávané dál do vnějšího prostředí. Tento vztah mezi schopností vygenerovat to, co lze nazvat identitou, a schopností organizace usměrnit přenos této identity vně organizace lze nazvat *otevřeností*, která následně umožňuje a usnadňuje zaměstnancům včetně dobrovolníků vyjádřit pozitivní vztah k brandu organizace.

Zapojení zaměstnanců (3) je důležitou součástí organizace pro úspěšné upevňování vnímaných vzájemných závazků organizace a jejích dobrovolníků. Projevuje se ve vnitřní diskusi o organizaci, iniciování zpětné vazby a možnostech spolurozhodování o interních záležitostech.

Přístup zaměstnanců k práci (4) je nepřímo ovlivněn všemi dosud popsanými dimenzemi a je emocionální odpovědí zaměstnance či dobrovolníka na to, jak se cítí, že je s ním v organizaci zacházeno a jednáno. Tato dimenze má současně podstatný vliv na jejich celkový vztah k organizaci a tím i na primární komunikační linku *zaměstnanec-organizace*.

Organizační socializace (5) reflektuje soubor procesů, které podporují zaměstnancovo vnímání hodnot, víry a cílů organizace. Odpovídajícím způsobem se pak tato dimenze odráží ve výši motivace zaměstnance, pracovního nasazení a pocitu sounáležitosti s organizací.

Pro utvoření otevřeného prostředí uvnitř organizace, kde je snaha o úzký vztah mezi organizací a zaměstnancem, je stěžejní *podpora managementu* (6). Projevuje se tím, jak management organizace ohodnocuje zaměstnancovu práci, v případě dobrovolníků nefinančně, a hlavně v tom, jakou podporu jim management v případě potřeby poskytuje (Nogueira, Santarém & Gomes, 2019).

Poslední dimenzí interního brand managementu je takzvaný „*Faktor H*“ (7). Jde o koncept zabývající se rozvojem osobnostních rysů, který do interního brand managementu, přináší blízké a pozitivní osobní vztahy v organizaci jako předpoklad pro úspěšné zavedení VBE (King & Grace, 2010).

3.1.2 Efekty VBE

Druhá kategorie definuje základní kýžené dopady implementace VBE na organizaci a tvoří z nich dvě další samostatné dimenze, tudíž tak zdůrazňuje souřadnou roli vyhodnocování předcházejících dimenzí z úvodní kategorie. První z nich lze přeložit jako *Pochopení role* nebo *Zřetelnost role* (8) a adresuje úroveň zaměstnancova či dobrovolníkova pochopení úlohy v rámci organizace. Čím lépe si je dobrovolník vědom své role, tím šťastnější, spokojenější a angažovaný bude ve své práci.

Vyjma angažovanosti směrem ke své úloze pracuje kategorie efektů také s dimenzí *Pocitu sounáležitosti se značkou*, v originále pojmenované *Brand commitment* (9). Tato dimenze se zabývá hodnocením dopadů VBE na pouto mezi dobrovolníkem neziskové organizace a brandem organizace. Pocit sounáležitosti s tím, co brand organizace představuje, je rozhodujícím faktorem pro dlouhodobý úspěch organizace, neboť je dle autorů predispozicí k tomu, aby dobrovolník dlouhodobě investoval svou energii a přispíval k dosažení cílů organizace (Nogueira, Santarém & Gomes, 2019).

3.1.3 Benefity VBE

Poslední z kategorií specifikuje jednotlivé cíle, které nástroji interní komunikace a jejich vyhodnocováním lze a je žádoucí dosáhnout. První dimenze benefitu lze volně přeložit jako *Chování reprezentující značku* (10) a projevuje se spontánním, upřímným a organizací nepodmíněným chováním zaměstnance ve prospěch organizace. Další rovina se zaměřuje na celkovou *Spokojenost dobrovolníka* (11), respektive zaměstnance ve vztahu ke své práci. Z ní plyne *Dobrovolníkova tendence zůstat* (12) definovaná jako vůle se aktivit organizace účastnit dlouhodobě. Poslední dimenze, *Pozitivní word-of-mouth*[4] *dobrovolníka* (13), implikuje důležitost podporovat upřímnou chuť dobrovolníka sdělovat svůj pozitivní názor na neziskovou organizaci nejen reaktivně, ale především proaktivně, například doporučením svému okolí (Nogueira, Santarém & Gomes, 2019).

4 SONS

4.1 Historie a činnost

Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky z.s. - oficiální zkratkou je akronym SONS – je se svou více než stoletou tradicí jednou z vůbec nejdéle činných nestátních neziskových organizací u nás. Formálně je SONS zapsaným spolkem s celostátní působností, který vznikl 16. června roku 1996 sloučením dvou do té doby též celostátně působících občanských sdružení občanů s těžkým zrakovým postižením – České unie nevidomých a slabozrakých a Společnosti nevidomých a slabozrakých v ČR. SONS je členem Evropské unie nevidomých a Světové unie nevidomých. V současné době sdružuje přes 10 000 členů (Webové stránky SONS).

[4] Word-of-mouth marketing je definován jako každá ústní komunikace v rámci spotřebitelského chování, lze vztáhnout i na komunikaci jiných typů stakeholderů.

Internetové stránky uvádí souhrn činností jako: „poskytování informací, rad, zácviku a podpory nevidomým a slabozrakým občanům, včetně jejich kontaktování v akutním stádiu po ztrátě zraku, následné socioterapeutické pomoci, podpory zaměstnanosti zrakové hendikepovaných či ověřování a popularizace nových metod usnadnění každodenního života pro nevidomé a slabozraké.

Dále uvádí jeden z klíčových faktů o spolku: „*Nejsme organizace, která za nevidomé rozhoduje a jedná; jsme nevidomí občané, kteří rozhodují a jednají sami za sebe.*“ shrnuje hlavní myšlenku motto. Právě příznačnost pojmenování *občanské sdružení* je pro SONS jedním z nejdůležitějších odlišujících prvků od dalších neziskových subjektů podnikající veřejné sbírky. V oboru začleňování hendikepovaných lze nalézt tematickou shodu s projektem Světluška Nadačního fondu Českého rozhlasu, nicméně typem zaměření by podobnost vykazovala Česká unie neslyšících, jež se rovněž věnuje konkrétnímu typu hendikepu. Dle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), která vymezuje dvanáct oborů působnosti –

1) kultura, sport a volný čas, 2) vzdělávání a výzkum, 3) zdraví, 4) sociální služby, 5) životní prostředí, 6) rozvoj a bydlení, 7) právo, prosazování zájmů a politika, 8) filantropie a dobrovolnictví, 8) mezinárodní aktivity, 10) náboženství, 11) obchodní a profesní asociace, svazy, 12) neklasifikovatelné/catch-all (Angelovská, Frič, Gdoulli, 2009, s. 279-282)

- je na první pohled zřejmá široká škála služeb a aktivit SONS, protože vyjma životního prostředí, náboženství a catch-all lze Sjednocenou organizaci nevidomých a slabozrakých ČR zahrnout do všech dalších kategorií. Vzhledem k provázanosti aktivit týkajících se postižení zraku, možná nejdůležitějšího lidského smyslu, poskytuje SONS mezi přidruženými službami například výcvik asistenčních psů, vydává vlastní publikace a provozuje digitální knihovnu zpřístupňující texty zrakově postiženým osobám, prodává pomůcky prostřednictvím veřejně prospěšných společností, poskytuje odborné sociální i právní poradenství, realizuje odborné audity, provozuje vzdělávací zařízení či lobbuje[5] za vhodné architektonické úpravy veřejného prostoru. Podstatnou položkou na dlouhém seznamu jsou komunitní, zájmové akce, festivaly umění či výlety (Stanovy SONS).

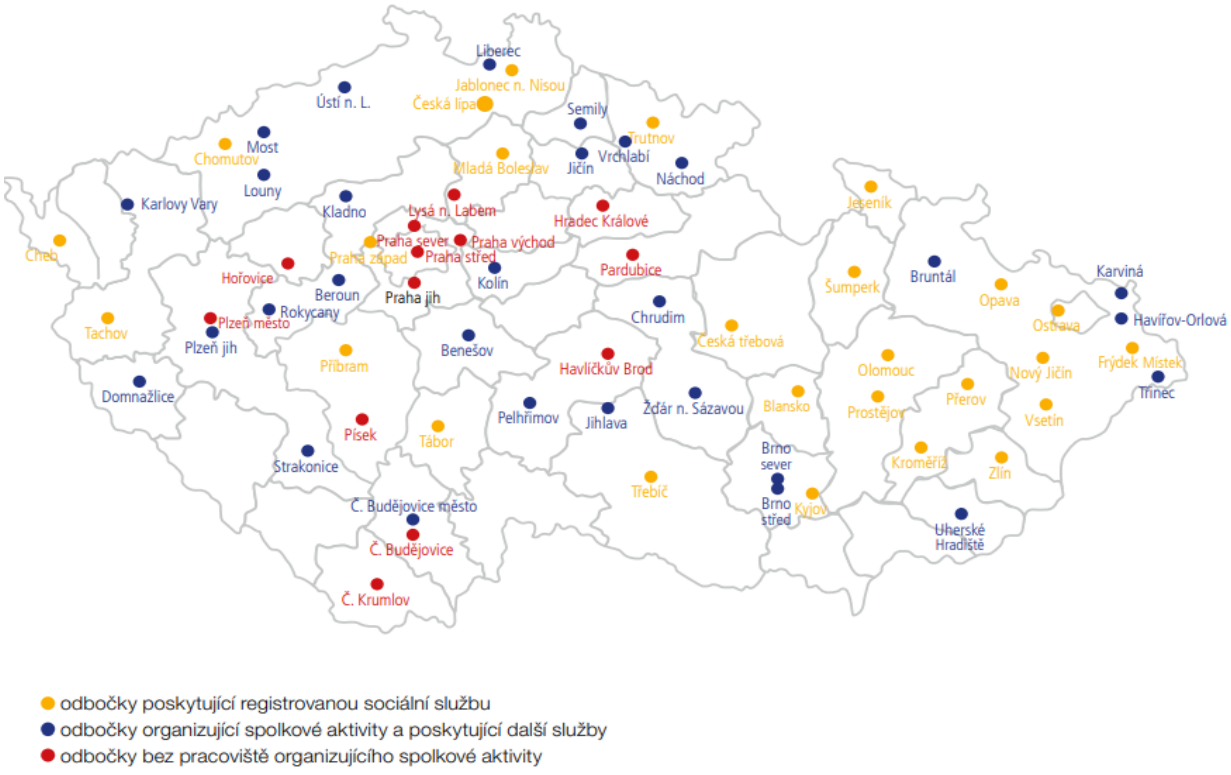
Bližší zobecňující pojmenování SONS nenalezneme ani při hodnocení podle

[5] Lobbování je soustavné prosazování skupinových zájmů zejména u orgánů státu, ale v obecném smyslu také v médiích a u široké veřejnosti.

charakteru poslání na *vzájemně prospěšné* a *veřejně prospěšné* (Bačuvčík, 2011, s. 48-49). Řazení dle tohoto klíče není pro tuto organizaci smysluplné a přesné, neboť své služby nabízí v téměř shodné míře oběma okruhům společnosti – členům i nečlenům, nevidomým i koukavým[6]. Například po propuknutí války na Ukrajině se SONS začal starat o příchozí nevidomé uprchlíky.

4.2 Organizační struktura

Jak bylo řečeno, spolek SONS má v současné době 10 000 členů v celkem 3 typech členství. Individuální, přidružené a čestné, kdy přidružený člen nemá právo volit a být volen do orgánů spolku, nýbrž je osobou, organizací či korporací spolupracující se SONS. Individuální členové jsou součástí Celostátního shromáždění - nejvyššího orgánu SONS. Ten dále volí Republikovou radu, prezidenta, kterým je nyní Luboš Zajíc, viceprezidenta, Krajské Koordinační rady, Oblastní rady, Klubové rady a další mimo jiné i kontrolní orgány (Stanovy SONS). Právě oblastní součásti SONS, pojmenované *odbočky*, hrají klíčovou roli při plnění podpůrného údělu pro jednotlivé nevidomé. Dělí se dále na tři typy podle zaměření a rozsahu poskytovaných služeb a členské aktivity. K roku 2021 poskytovalo celkem 26



Obrázek 1 - Seznam odboček SONS *(Výroční zpráva SONS, 2021)*

[6] Neutrální slangové označení pro vidící populaci užívané nevidomými.

odboček registrované sociální služby, na 30 odbočkách organizační pracovníci zajišťovali kontaktní místo a volnočasové aktivity a na 11 odbočkách organizovali dobrovolní funkcionáři společné akce a výlety. Dohromady Statistika ve výroční zprávě uvádí v součtu 2331 spolkových aktivit, kterých se zúčastnilo na 15 250 osob. Jednalo se o návštěvy muzeí, rekondiční pobyty v lázních, umělecké festivaly, sportovní utkání s paralympioniky na olympijském festivalu nebo odborné školení pro Klub učitelů hudby se zrakovým postižením.

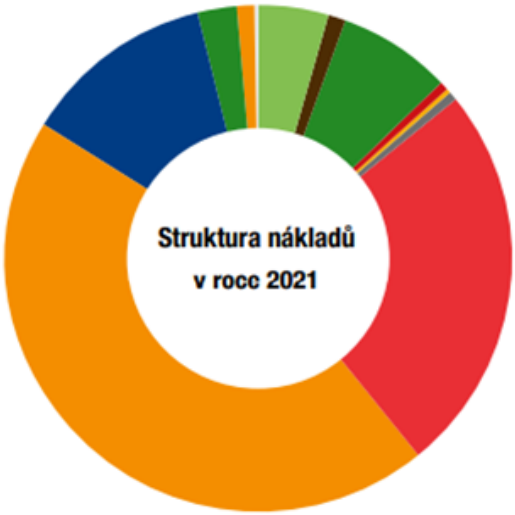
4.3 Reprezentace a financování

Díky široké škále činností provozovaných SONS, kterou potvrzuje využití téměř všech kategorií ICNPO, je i výčet komunikačních a fundraisingových velice obsáhlý. Ambicí této práce není poskytnout kompletní přehled komunikace a fundraisingu SONS, nýbrž pomocí příkladů aktivit, spolu s předchozími kapitolami teoretické části této práce definovat komunikační a fundraisingový kontext veřejné sbírky Bílá pastelka. Aby mohla být komunikace SONS označena dle definice z kapitoly *Komunikace neziskových organizací* za strategickou, měla by pomáhat naplňovat Poslání a cíle, jak plynou z Výroční zprávy za rok 2021 (s. 3):

> *(1)* Pomáhat nevidomým a slabozrakým v ČR edukací veřejnosti o zrakovém postižení
>
> *(2)* poskytováním sociálních a s nimi souvisejících služeb.

SONS v roce 2021 strategicky komunikoval *interně* ke třem typům členů a dále ke 121 zaměstnancům a 102 dobrovolníkům[7]; a *externě* k široké veřejnosti, obchodním korporacím, veřejným institucím i orgánům státní správy na vyšších i nižších úrovních (Výroční zpráva SONS, 2021).

[7] Údaj počtu dobrovolníků zahrnuje jen ty v rámci projektu Ministerstva vnitra ČR Dobrovolná pomoc lidem se zrakovým postižením.



materiál	3972409,54
energie	753758,55
prodané zboží	6179895,06
opravy	615271,07
cestovné	252989,11
reprezentace	309300,99
služby	21286843,82
mzdy	37988989,95
sociální pojištění	10285796,92
práce dobrovolníků (ÚV)	0
úroky	0
poskytnuté příspěvky	110792,3
ostatní provozní náklady	1996137,22
odpisy	1102639
ostatní náklady	20885

Obrázek 2 – Struktura nákladů SONS (Výroční zpráva SONS, 2021)

Primární činnosti organizace vyplývají z cílů organizace, ale velmi dobře je přibližuje i podrobnější pohled na náklady. SONS poskytuje svým členům i spřízněným subjektům služby a produkty, ty spadající do *vlastní hospodářské činnosti* (Boukal, 2013) generují provozní zisk, avšak povaha neziskové organizace a všestranný rozměr poskytovaných ekonomicky ztrátových služeb nejen pro nevidomé a slabozraké tento zisk vysoce finančními nároky převyšují:

- *Odbočky* jako místa setkávání členů plní vyjma poskytování sociálních či poradenských služeb řadu funkcí spadající do interní komunikace, neboť jsou stabilními kontaktními body nehledě na právě probíhající aktivitu. Spolková činnost odboček je dlouhodobě podporována dotací Úřadu vlády ČR. Odbočky zosobňují důležitou roli *community relations*. Se specifiky znakového postižení v duchu cílů SONS seznamují žáky při besedách na školách stejně jako si odbočky „*pronajímají stánky na nejrůznějších akcích měst, aby mohly propagovat činnost SONS*“ (Výroční zpráva SONS, 2021, s. 27). V roce 2021 se uskutečnila například interaktivní akce Černá káva v Příbrami, kde se návštěvnici mohli občerstvit s klapkami na očích za použití ostatních smyslů.
- *Dobrovolná pomoc lidem se zrakovým postižením* je dlouhodobě akreditovaným projektem Sjednocené organizace nevidomých a slabozrakých ČR u Ministerstva vnitra ČR. Počet ročně odpracovaných hodin činil i přes nepříznivé pandemické podmínky 6729, což odpovídá 3,3 ročního FTE, tedy na tolik práce by bylo potřeba 3,3 plného úvazku bez dovolené. Tato SONS administrovaná alokace důležitého

tvrdého - lidského zdroje, kterou pro nevidomé zajišťuje, ilustruje stálé výsadní postavení SONS mezi neziskovými organizacemi.

- *Vydavatelství* organizace SONS provozuje vlastní redakci a dlouhodobě vydává 17 individuálních titulů v sedmi formách včetně dominantního braillského písma a sedm takzvaných Kompletů obsahujících digitální, internetový a zvukový obsah. Hlavním periodikem je časopis ZORA, která vychází nepřetržitě již 105 let. Širokou nabídku ilustrují časopisy Světlušky a Kontakty určené žákům prvního, respektive druhého stupně ZŠ. V roce 2021 dodávalo vydavatelství celkem 1887 předplatitelům. Činnost redakce trvale spolufinancuje Ministerstvo zdravotnictví ČR.
- *Knihovna digitálních dokumentů* je službou zpřístupňování knihy jako média nevidomým a slabozrakým. Ročně jí využije na 2144 uživatelů, kterým zpřístupňuje celkem 34 000 knih, jejichž databázi spoluprací s nakladateli dále rozšiřuje. SONS nabízí ve svém pražském ústředí také *malonákladový tisk v Braillově bodovém písmu* pro nevidomé.
- *Navigační centrum* je též službou, v tomto případě plnící roli telefonického a emailového infocentra, která odbavila v roce 2021 celkem 2300 zakázek v podobě žádostí o informace, vyhledání dopravního spojení, popisů trasy a navigace. Obecně se často jedná o pomoc s nalezením informace z webové stránky – kontaktu, ceníku, otevírací doby či jídelníčku.
- *Portál Braillnet* je nejstarším internetovým portálem pro zdravotně postižené fungující už od září 1996. V průběhu let sloužil jako informační systém pro zdravotně postižené, hosting webových stránek jiných organizací nebo poskytování emailových schránek. Dodnes jsou nejpoužívanější službou emailové konference nabízející rozsáhlou škálu témat. Distribuční konference, kterých je celkem 14, jsou určeny k rozesílání zpráv přihlášením uživatelům a plní tak roli newsletterů. Diskusních připomínajících fóra je celkem 28. V době pandemie koronaviru umožňovaly výměnu důležitých informací a zachování sociálního kontaktu. Zpřístupňováním funkcí internetu se SONS věnuje intenzivně, například i odbornými audity a testováním přístupnosti, za které inkasuje část svých finančních zdrojů. V roce 2021 realizovali audity například pro společnost Microsoft, Správu železnic či Českou televizi.
- Příkladem komerční online komunikace je loňské spuštění a propagace e-shopu pro

obě *prodejny Tyflopomůcek.* Pomůcky usnadňují nevidomým a slabozrakým práci v domácnosti, pomáhají v odstraňování informačních bariér a usnadňují orientaci v prostoru. Své produkty prodává SONS prostřednictvím dceřiných společností do několika zemí po celé Evropě. Mezi ziskové služby SONS patří také *masáže* zrakově postiženými maséry poskytované v Praze, Vsetíně a Zlíně individuálním i firemním klientům, kteří je využívají jako zaměstnanecký benefit.

- *Středisko výcviku vodících psů* je se SONS neodmyslitelně spojeno i díky *plyšovým psům* vybírajícím příspěvky například u supermarketů, a kromě činnosti zaměřené na klienty z řad nevidomých organizuje i akce pro veřejnost. V průběhu roku 2021 se akcí ve středisku zúčastnilo na 170 dětí, nicméně veřejnost se mohla o výcviku psů dozvědět díky účasti Střediska na řadě festivalů a společenských akcí, včetně čtyřech Adventních koncertů Národního divadla. Středisko bylo v roce 2021 podpořeno z rozpočtů Ministerstva práce a sociálních věci a Magistrátu hlavního města Prahy.

	2017	2018	2019	2020	2021
MPSV	7 151 591	8 932 780	11 016 596	12 061 911,13	17 249 513,22
MZ	5 624 000	5 763 200	5 350 000	3 103 320,00	3 394 835,00
MK	280 000	280 000	0	0,00	130 000,00
Úřad vlády	2 074 800	2 187 000	2 974 900	3 307 410,00	3 883 784,00
MMR	676 400	828 900	866 000	921 000,00	1 344 576,00
Kraje					1 141 040,00
MV	158 363	155 384	132 384	145 000,00	131 000,00
EU	1 310 245,74	2 444 402,26	0,00	0,00	111 198,00
Ostatní	7 298 899,40	10 119 332,32	9 407 652,37	9 450 015,00	8 359 774,27
ÚP	15 245 517,36	18 886 263,20	20 312 336,79	21 890 946,12	22 552 392,00
VI. příjmy a dary	26 878 288,45	30 557 681,33	31 662 332,69	26 346 963,88	27 959 537,55
ZP – testy covid					33 900,00
Celkem	66 698 104,95	80 154 943,11	81 722 201,85	77 226 566,13	86 291 550,04

Obrázek 3 – Příjmy SONS za rok 2021 *(Výroční zpráva SONS, 2021)*

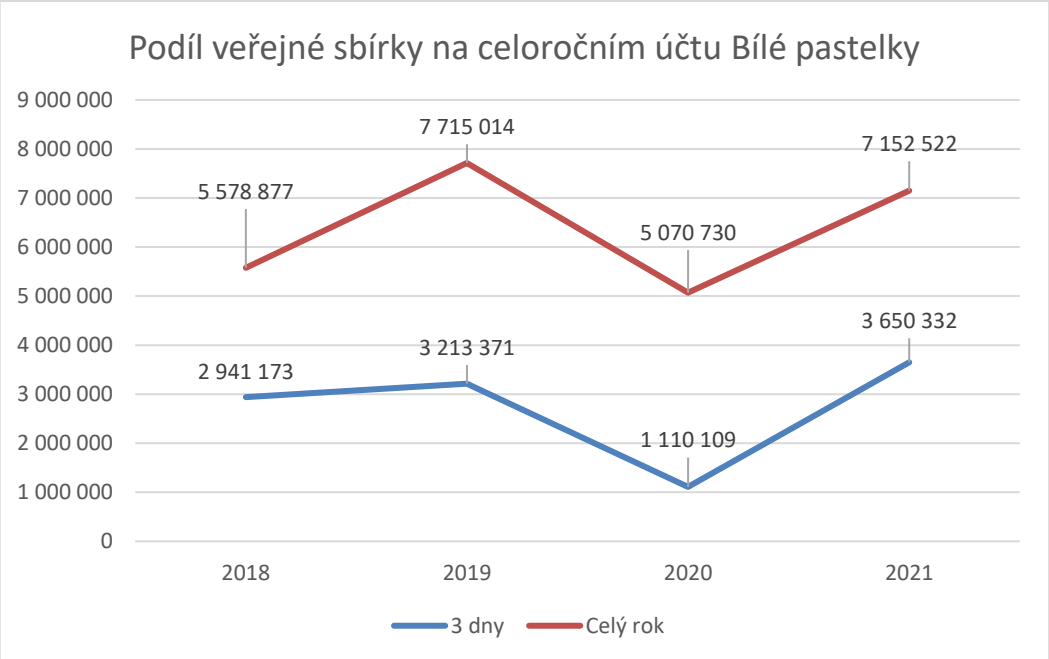
Hlavní část výroční zprávy pojmenovanou *Činnosti a projekty* uzavírá poděkování individuálním dárcům z řad fyzických i právnických osob, aby následně navázala poslední, finanční část, u které na příjmové straně dominují *veřejné* rozpočty. Pro získávání veřejných prostředků se běžně neaplikuje *marketingová* teorie, jak bylo její užití pro fundraising popsáno, přestože minimálně v evropském prostředí jsou veřejné rozpočty z definice také cílem *fundraisingu*. Mnohem častěji jsou, vyjma administrativního zpracovávání žádostí

lidskými zdroji, pro tuto část *fundraisingu* využívány metody *public affairs* nebo jinými slovy reprezentaci zájmů, kterou Hejlová (2015, s. 182) vysvětluje jako „komunikační proces, při kterém dochází k výměně informací a vytváření formálních či neformálních vztahů s cílem prezentovat své názory, myšlenky nebo postoje a v některých případech také ovlivnit politické dění nebo legislativu“, čemuž část aktivit SONS odpovídá.

4.4 Sbírka Bílá pastelka

Charitativní sbírka Bílá pastelka má za sebou více než dvě dekády trvající historii. První ročník se uskutečnil již roku 2000 a na její organizaci se podílejí členové napříč organizační strukturou SONS, včetně vlastních obecně prospěšných společností Tyfloservis a dvanácti krajských TyfloCenter.

Probíhá v různých formách, z nichž nejvýznamnější je tradičně celorepubliková *veřejná sbírka*. Celoročně potom probíhá například shromažďováním příspěvků na transparentním účtu, pomocí sbírkových pokladniček v plyšových maketách vodících psů, prostřednictvím DMS či přes platformu Darujme.cz. Za celý rok 2021 se dary na účtu Bílé pastelky podíleli 8,28 %, což třídenní sbírce připisuje podíl více než 4,1 %.



Obrázek 4 – Příjmy SONS za rok 2021 *(Výroční zpráva SONS, 2021)*

Kromě členů a zaměstnanců se na veřejné sbírce podílejí samozřejmě dobrovolníci - často z řad žáků a studentů desítek základních a středních škol v Česku. Letos se do sbírky

zapojilo celkem 2764 dobrovolníků. Bílá pastelka se koná každoročně blízko data 15. října - u příležitosti Mezinárodního dne bíle hole. Ten po celém světě lidem připomíná, že jsou kolem nás lidé, kteří možná mohou potřebovat laskavost, nicméně díky bílé holi žijí samostatně a naplno. Díky SONS mají zázemí a komunitu kdekoliv v České republice. V roce 2021 se veřejná sbírka již podruhé konala ve třech dnech a poprvé bez pandemických restrikcí, a to 11.-13. října (Výroční zpráva SONS, 2021).

4.4.1 Komunikace veřejné sbírky

Sbírka je „v dostatečném předstihu komunikována prostřednictvím různých reklamních kanálů“ (Výroční zpráva SONS, 2021, s. 15). V roce 2021 vysílala animovaný spot na podporu sbírky Česká televize. „Poukazoval na hlavní oblasti, které se ze sbírky financují,“ uvádí se ve výroční zprávě. Dále byl na podobný motiv natočen rozhlasový spot odvysílaný v několika rádiích, odehrál se Koncert pro Bílou pastelku na Palackého náměstí v Praze.

Cíle sbírky zaměřující se na podporu nevidomých a zrakově postižených kopírují obecné cíle organizace z výroční zprávy SONS. Výtěžek, který letos přesáhl 3,6 milionu Kč, se dělí do následujících programů (Webové stránky Bílá pastelka):

- *výuka prostorové orientace, vytvoření či zlepšení dalších návyků a dovedností směřujících k začlenění do společnosti (další rehabilitační kurzy jako např. sebeobsluha, čtení a psaní bodového písma, práce s počítačem, reedukace zraku, nácvik vnímání a vytváření reliéfních vyobrazení, nácvik sociálních dovedností a nácvik obsluhy speciálních pomůcek);*
- *odbornou poradenskou činnost (odborné sociální poradenství, poradenství ohledně architektonických bariér), navigační centrum pro nevidomé, digitalizaci textů, vydávání periodik pro osoby se zrakovým postižením, průvodcovské, předčitatelské a další odborné služby;*

Dlouhodobě je třídenní veřejná sbírka Bílá pastelka důležitou fundraisingovou, ale hlavně nejviditelnější komunikační aktivitou SONS směrem k individuálním dárcům. Například díky užití *strategické komunikace* v celostátní televizi a rádiích. Jak bylo uvedeno v podkapitole věnované dárcům, „rozhodují se primárně na základě rozvojových cílů neziskové organizace, jejích dílčích cílů, příjemců jejich daru a transparentnosti organizace,“ (Liu, Suh & Wagner, 2018). Díky obsahu i cílení spotu jej tak můžeme

považovat za strategický.

Značná část potenciálních „kontaktů“ s neziskovou organizací, a podle Kotlera a Andreasena (1996, s. 510) tím pádem i příležitostí pro ovlivnění, díky uvozující strategické komunikaci připadá na třídenní celorepublikový fundraising, kdy se celkem 2764 dobrovolníků vydalo v tričkách s logem a s označenou kasičkou oslovovat jménem SONS kolemjdoucí po celé České republice. To je, jak bylo uvedeno, více než dvacetinásobek počtu stálých dobrovolníků. Dobrovolníci této veřejné sbírky jako skupina tak mají také zásadní vliv brand equity celé organizace, kromě zřejmého vlivu na výnosnost sbírky.

4.4.2 Dobrovolníci jako součást produktu

Veřejná sbírka je podle Boukalova dělení neadresnou individuální fundraisingovým nástrojem využívající metodu „*street fundraising*“ (Boukal, 2013). Proto jsou pro účely práce relevantní pouze individuální dárci z řad široké veřejnosti. Vzhledem k neadresné povaze veřejných sbírek je fundraising v této podobě stejně jako doprovázející komunikace závislá na dalším konceptu Kotlera a Andreasena pocházejícím z prostředí komerční komunikace. Koncept „*customer-generation*“, tedy generování či přeneseně *výroby zákazníků*, říká, že organizace sami určují vjemy, potřeby a tužby svých stakeholderů a uspokojují je skrze komunikaci a doručováním nabízených produktů nebo služeb (Kotler & Andreasen, 1996).

V případě SONS, zavedené organizace zaměřené na pomoc cílové skupině definované fyzickým postižením smyslového orgánu, je skrze dobrovolníka prodáván během veřejné sbírky *produkt* primárně v podobě myšlenky (Halada, 2015; Kotler & Levy, 1969), pocitu sounáležitosti s nevidomými a slabozrakými, dobrý pocit z vlastního altruistického rozhodnutí. Druhotně zhmotněný do symbolického předmětu – bíle pastelky za minimálně 30 Kč.

Duong (2017, s. 139) poukazuje na důležitost kontinuálního vytváření sítě podporovatelů pro dlouhodobý úspěch organizace spíše než na budování vztahu s dárcem, Kvůli specifikům SONS jako organizace a neadresné povaze „street fundraisingu“ však případ třídenní veřejné sbírky Bílá pastelka 2021 bude v této práci zkoumán

(1) **z pohledu dobrovolníka** jako alkovaného *lidského zdroje* spoluvytvářejícího produkt veřejné sbírky generováním zákazníků,

a (2) **pohledem organizace** na dobrovolníka jako na nejdůležitějšího *stakeholdera*,

se kterým je nutné interně strategicky komunikovat. Z důvodu jeho role primárního *komunikačního kanálu* veřejné sbírky a z toho plynoucího významného vlivu na *brand equity* (King & Grace, 2010).

5 Výzkum práce dobrovolníků

V praktické části této práce budou podrobněji představeny cíle výzkumu a hypotézy týkající se vlivu dobrovolníků na úspěšnost sbírky. Dále bude blíže popsána metodika samotného výzkumu vycházející z cílů Sjednocené organizace nevidomých a slabozrakých ČR. Následně budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření spolu s interpretací jejich vlivu na úspěšnost jednotlivých skupin a sbírky jako celku.

5.1 Cíle výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu je vyhodnotit průběh třídenní celorepublikové veřejné sbírky Bílá pastelka 2021 a následně definovat faktory ovlivňující úspěšnost jednotlivých skupin dobrovolníků - zaprvé z pohledu *dobrovolníků* jakožto *lidského zdroje* za využití teorie mobilizace zdrojů a dosavadních poznatků marketingu neziskových organizací, zadruhé pohledem organizace SONS na *dobrovolníky* jako *stakeholdery* podle interní komunikační teorie EBE, respektive VBE.

Za přispění zástupců organizace SONS byla formulována následující výzkumná otázka a následující hypotézy:

VO: Jaká kombinace dobrovolnických faktorů a organizačních faktorů má největší vliv na výběr příspěvků od dárců?

Hypotéza 1: Průměrný věk dobrovolníka na skupinu bude mít vliv na výsledek skupiny.

Hypotéza 2: Průměrný vybraný příspěvek na skupinu bude vyšší, pokud je členem skupiny nevidomá nebo slabozraká osoba.

Hypotéza 3: Průměrný denní výsledek skupiny bude růst s vyšším celkovým počtem obyvatel obce.

5.2 Metodika výzkumu

Pro zodpovězení výzkumné otázky a vyhodnocení jednotlivých hypotéz byla použita

kvantitativní metoda – dotazníkové šetření, jež vzniklo díky spolupráci se zástupci organizace SONS. Dle požadavku SONS byly vytvořeny dvě obsahově shodné verze, jedna ve fyzické papírové podobě s vícero grafickými prvky, druhá v online podobě bez grafických prvků vhodná pro odečítání softwarem pomocí počítače – dostupná nevidomým a slabozrakým. Jednotlivé verze nebudou v datovém souboru rozlišeny. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné.

5.2.1 Respondenti a sběr dat

Respondenty dotazníkového šetření byly skupiny dobrovolníků účastnící se alespoň jednoho ze tří dní sbírkové akce, přesněji měl dotazník vyplnit za každou skupinu právě jeden dobrovolník nebo jedna dobrovolnice. Obě verze dotazníku byly interně distribuovány elektronickou cestou prostřednictvím SONS na všechny regionální odbočky a spřízněné obecně prospěšné společnosti. Odbočky měly dále za úkol vytisknout a distribuovat dotazníky svým členům a na zapojené základní a střední školy, jejichž žáci tvoří významnou část zúčastněných dobrovolníků. Nebylo však v možnostech autora této práce ověřit správné doručení na všechna místa.

K vyplnění dotazníku dobrovolníci přistoupili po odevzdání své kasičky po posledním aktivním dni své účasti. Celkový počet platných dotazníků zahrnutých ve výzkumu je **285**, což představuje **20,59 %** ze všech použitých kasiček, tedy ze všech skupin[8]. Po ukončení sbírky zaslala zúčastněná školská zařízení všechny shromážděné dotazníky spolu se všemi kasičkami i penězi uvnitř zpět koordinátorům sbírky na odbočkách, odkud dále dotazníky spolu s kasičkami putovali do sídla SONS v centru Prahy, kde byly všechny dotazníky předány ve fyzické papírové podobě autorovi této práce. Po odpečetění všech kasiček a sečtení vybraných finančních prostředků poskytly zaměstnanci SONS autorovi této práce ke každé kasičce ještě částku, která se v ní nacházela či byla odeslána na účet pomocí QR platby.

Součinnost SONS poskytla v podobě velkého potenciálního vzorku respondentů a velkému usnadnění distribuce dotazníku díky krajským a okresním odbočkám, ale nebyla uvedena žádná garance výsledného počtu platných odevzdaných dotazníků. Pro výpovědní hodnotu sbírky je důležité zmínit, že celý výzkum byl proveden v součinnosti a na základě prvotních vstupů organizace SONS, nicméně není ambicí této práce imitovat interně

[8] Výroční zpráva SONS (2021) uvádí mírně vyšší číslo, než jaké vyjde sečtením všech částek v datovém souboru. Tato nepřesnost nicméně nemá vliv na výsledek výzkumu a není zohledněna.

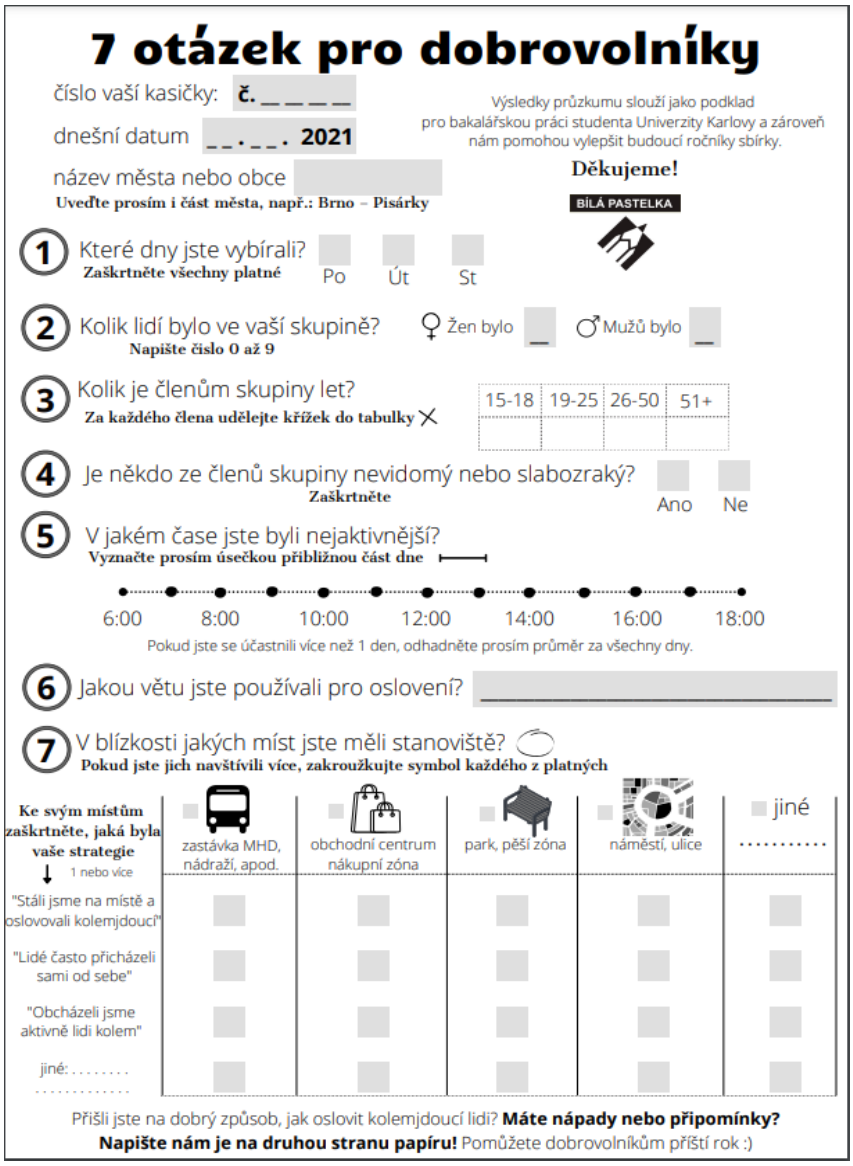
administrované hloubkové šetření.

5.2.2 Dotazník a otázky

Ač nebylo předem ze strany SONS řečeno, jaký přesně podíl z celkového počtu dobrovolníků připadá na studenty a žáky základních a středních škol, byl ze strany SONS stanoven požadavek na stručnost a jednoduchost celého dotazníkového šetření, neboť je podíl nezletilých a mladistvých každoročně významný. Z toho důvodu bylo využito několika ilustračních grafických prvků, přehledného číslování relativně nízkého počtu otázek a dominantní metoda záznamu odpovědí byla křížkování.

- V *první části* dotazníku došlo na primární *identifikaci* skupiny za účelem spárování s výslednou částkou v dané kasičce, jelikož každá skupina dobrovolníků po celé ČR disponovala zapečetěnou kasičkou s unikátním čtyřmístným číselným kódem a korespondujícím QR kódem. Vyplnění čtyřmístného kódu do dotazníku rozhodovalo o platnosti dotazníku, neboť primárním měřítkem úspěšnosti dobrovolníků v této práci je vybraná částka. Dále byli zástupci skupinek v dotazníku vyzvání k vyplnění datumu a názvu obce pro zařazení skupiny do konkrétní obce v ČR. Z celkových **285** dotazníků mělo kolonku vyplněnou **260** z nich. Skupinám byl také představen účel dotazníku a záměr jej využít pro vylepšení budoucích ročníků sbírky.

- *Druhá část*, *Otázky 1, 2, 3 a 5*, byla zaměřena na *aspekty dobrovolníků jako zdrojů* v rámci celé organizace, tudíž aspekty málo ovlivnitelné samotnými dobrovolníky a odrážející spíše organizaci a koordinaci příslušné odbočky, ať už prostřednictvím spolupráce se školským zařízením, nebo napřímo s dobrovolníky ve skupinách.



7 otázek pro dobrovolníky

číslo vaší kasičky: č. _ _ _ _

dnešní datum _ _ . _ _ . 2021

název města nebo obce

Uveďte prosím i část města, např.: Brno – Pisárky

Výsledky průzkumu slouží jako podklad pro bakalářskou práci studenta Univerzity Karlovy a zároveň nám pomohou vylepšit budoucí ročníky sbírky.

Děkujeme!

BÍLÁ PASTELKA

1 Které dny jste vybírali? Zaškrtněte všechny platné — Po Út St

2 Kolik lidí bylo ve vaší skupině? Napište číslo 0 až 9 — Žen bylo _ Mužů bylo _

3 Kolik je členům skupiny let? Za každého člena udělejte křížek do tabulky

15-18	19-25	26-50	51+

4 Je někdo ze členů skupiny nevidomý nebo slabozraký? Zaškrtněte — Ano Ne

5 V jakém čase jste byli nejaktivnější? Vyznačte prosím úsečkou přibližnou část dne

6:00 8:00 10:00 12:00 14:00 16:00 18:00

Pokud jste se účastnili více než 1 den, odhadněte prosím průměr za všechny dny.

6 Jakou větu jste používali pro oslovení? _____

7 V blízkosti jakých míst jste měli stanoviště? Pokud jste jich navštívili více, zakroužkujte symbol každého z platných

Ke svým místům zaškrtněte, jaká byla vaše strategie (1 nebo více)	zastávka MHD, nádraží, apod.	obchodní centrum nákupní zóna	park, pěší zóna	náměstí, ulice	jiné .....
"Stáli jsme na místě a oslovovali kolemjdoucí"					
"Lidé často přicházeli sami od sebe"					
"Obcházeli jsme aktivně lidi kolem"					
jiné:					

Přišli jste na dobrý způsob, jak oslovit kolemjdoucí lidi? **Máte nápady nebo připomínky?**
Napište nám je na druhou stranu papíru! Pomůžete dobrovolníkům příští rok :)

Obrázek 5 – Dotazník pro dobrovolníky SONS

Nejprve byli zástupci skupin požádáni o výčet dní, během kterých se sbírkové akce účastnili. Dále měli za úkol napsat počet mužů a žen ve skupině, specifikovat příslušnost jednotlivých členů ke věkovým skupinám a v poslední, páté otázce této části měli dobrovolníci označit přibližnou část dne, kdy byla jejich skupinka nejaktivnější. Pokud se sbírky účastnili více než jeden den, doplňující informace je instruovala k odhadu průměru za všechny dny dohromady.

- Poslední *třetí část* dotazníku se přímo zabývala *prací dobrovolníků jako instruovaných zaměstnanců* v ulicích měst a obcí v ČR. *Otázka č. 4* zjišťovala, zda byla součástí nevidomá nebo slabozraká osoba. *Otázka č. 6* byla jedinou otevřenou otázkou, v níž měli zástupci skupin dobrovolníků subjektivně uvést jejich typické zahájení konverzace s kolemjdoucími. Sedmá otázka se soustředila na bližší deskripci průběhu sbírky v rámci dané skupiny. Na výběr dostali čtyři typická místa, ke kterým bylo možné označit tři druhy strategie. Tato otázka, respektive tabulka byla navržena na základě diskuse se zástupci SONS a v případě míst i strategií mohli dobrovolníci uvést a popsat vlastní možnost. Dotazník uzavírala výzva ke sdílení vlastních postřehů a zkušenosti skupiny na druhé straně papíru.

5.2.3 Nástroje analýzy a kódování

Pro analýzu dat posloužila jako zdroj tabulka v souboru v Microsoft Excel, který je uveden v přílohách jako *Dataset*, přiložen k práci online formou V Datasetu byla data anonymizována odebráním sloupce s číslem kasičky. Jinak ale hrála kolonka s číslem kasičky zásadní roli, protože, jak bylo uvedeno v předcházející podkapitole, spojení celkové vybrané částky dané kasičky s právě jedním vyplněným dotazníkem bylo předpokladem pro analýzu statistické korelace. V datovém souboru byly následně pomocí programovacího jazyka Python prováděny jednotlivé statistické testy.

Nejdůležitějším testem byl *t-test* je základní metodou matematické statistiky a používá se k ověřování hypotéz. Při testování hypotéz rozlišujeme nulovou hypotézu (H_0) a alternativní hypotézu (H_A). Jako nulovou hypotézu je voleno tvrzení, které chceme s malým rizikem omylu vyvrátit. Pravděpodobnost tohoto omylu se označuje jako tzv. hladina významnosti. Pokud není řečeno jinak, vše je testováno na hladině významnosti () 5 %. V této práci je t-test používán vždy pro testování dvou nezávislých výběrů, proto je používán jako dvou výběrový nepárový t-test (Hendl, 2012). Výstupem t-testu je zaprvé kontrolní číslo testovací statistiky (T), podle které je možné výsledek ověřit, zadruhé hodnota *p* ukazuje statistickou významnost vypočtené korelace tím více, čím nižší chybovost vyčíslí.

Dalším testem použitým pro analýzu datového souboru je *chí kvadrátový test* neboli chi-squared test. Využívá se pro stanovení toho, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi očekávanou a pozorovanou frekvencí rozložení jedné nebo více hodnot v kontingenční tabulce. Nulová hypotéza (H_0) pro tento test předpokládá nezávislost daného jevu například

napříč vzorkem či populací (Fadem, 2008).

Posledním použitým statistickým testem byl *Spearmanův koeficient pořadové korelace*, který udává statistickou závislost, korelaci mezi dvěma veličinami. Činí to přiřazením čísla pořadí dle nějaké proměnné všem položkám, na kterých následně sleduje, zda hodnoty s pořadím korelují. Nevěnuje se tak vývoji hodnoty mezi jednotlivými položkami v pořadí (Lehman, 2005).

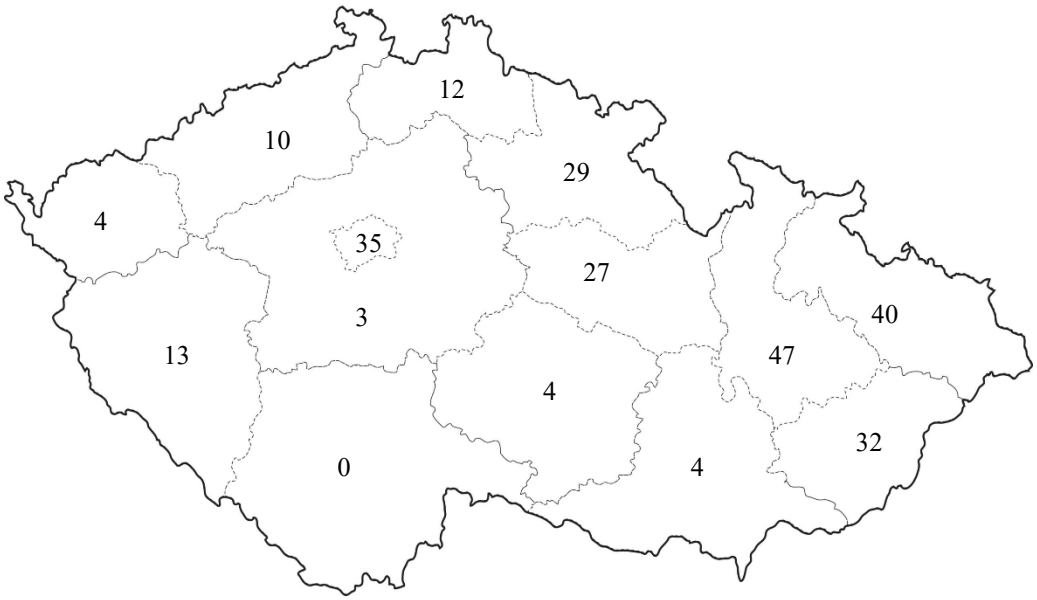
Konkrétně v *Otázce č. 6*, která požaduje subjektivní uvedení věty užívané pro „oslovení“ kolemjdoucích, bude kódování za účelem statistické analýzy probíhat odlišně. Odpověď bude zařazena do jedné ze 3 rozlišovaných typů odpovědí, na základě použitých výrazových prostředků.

6 Výsledky výzkumu

V této kapitole budou představeny výsledky výzkumu, nejprve prostřednictvím základních dat. Druhá podkapitola je věnována představuje výsledky testů hypotéz, kdy každá z hypotéz spadá do jedné z částí výzkumu, jak byly definovány v podkapitole *Dotazník a otázky*. Tuto kapitolu uzavře syntéza poznatků teoretické a výzkumné části.

6.1 Souhrnné údaje

Jak již bylo řečeno, celkový počet platných dotazníků zahrnutých ve výzkumu je



Obrázek 6 – Rozložení skupin v krajích

285, což představuje **20,59 %** skupin z celkového počtu 1384 plných kasiček, neboť na jednu skupinu připadá jedna kasička a jeden dotazník. Skupiny se skládaly ze členů v počtu 1 až 4, kdy valná většina skupinek se skládala ze 2 dobrovolníků. Celkem datový soubor zastupuje **597** dobrovolníků, což je **21,59 %** z celkového počtu 2764 dobrovolníků zapojených do sbírkové akce. Celkem bylo ve 1384 plných kasičkách nashromážděno **3.545.732,60 Kč** z nichž tvořily zanedbatelných 1,8 % platby prostřednictvím QR kódů kasiček. Ve 260 dotaznících bylo uvedeno místo výskytu skupiny, které jsou do krajů ČR distribuovány způsobem uvedeným na mapě ČR.

6.2 Statistická zjištění

6.2.1 H3: Identifikace a lokalita

První část dotazníku identifikuje skupiny dobrovolníků pro základní segmentaci dle místa činnosti. Výše vyobrazený počet zkoumaných skupin v jednotlivých krajích je pouze ilustrativní a potvrzující celorepublikový dosah veřejné sbírky. Vyplněné obce byly v Datasetu doplněny o počet obyvatel pro ověření *Hypotézy 3* a dále nebyly využívány.

> ***H3*: Průměrný denní výsledek skupiny bude růst s vyšším celkovým počtem obyvatel obce.**

Pro ověření této hypotézy bylo využito *Spearmannova koeficientu pořadové korelace*, kdy nejprve byl **pro každé město zvlášť** vypočítán **průměrný denní výsledek skupiny** takto, jestliže *D* jsou *počty dní* jednotlivých skupin a *V* jsou *výdělky* jednotlivých skupin:

$$\frac{\sum_{v \in V} v}{|V| \cdot \sum_{d \in D} d}$$

Obrázek 7 – Výpočet denního výkonu skupiny

Dále byl tento vypočítaný *denní výdělek skupiny* porovnán s pořadím, které mu v testu bylo přiřazeno na škále *populace místa činnosti*. T-test ukázal opak předpokladu, negativní korelaci, **skupiny byly výkonnější na malých městech**.

- Všechna města: hodnota $p = 7{,}26 \times 10^{-10}$; T = -0.708

- Bez započtení Prahy: hodnota $p = 3{,}452 \times 10^{-9}$; T = -0.692

Spearmannův koeficient byl se stejným výsledkem proveden rovněž bez započtení Prahy, která obecně ve statistikách bývá při srovnávání s jinými městy abnormální. Testovací statistika v obou případech poukazuje na negativní korelaci mezi průměrným denním výdělkem skupiny a populací. A nízká hodnota *p* ukazuje, že výsledek je statisticky signifikantní.

6.2.2 H1: Dobrovolníci jako zdroje

Jak bylo uvedeno v dílčí kapitole k *druhé části* dotazníku, zaměřuje se na dobrovolníky jako na zdroje. Operuje s dobrovolníkem jako s jednotkou, protože pozornost je v danou chvíli potřeba směřovat na exaktní aspekty. Proto sem patří test *Hypotézy 1.*

***H1:* Průměrný věk dobrovolníka na skupinu bude mít vliv na výsledek skupiny.**

Pro ověření této hypotézy byl použit chi-squared test v kontingenční tabulce. Tento test znovu využívá průměrný denní výdělek skupiny, ale tentokrát bude sloužit jako měřítko, zda byl výsledek skupiny vyšší, nebo nižší. Výskyt korelace příslušnosti do těchto dvou skupin byl zkoumán ve vztahu k rozdělení podle věku. Ač byly v dotazníkové *Otázce č. 3* uvedeny původně skupiny čtyři, pro účel tohoto testu byly rozděleny na skupiny s převahou členů *do 25 let* a *nad 25 let*. Skupiny s rovnovážným rozložením nebyly zařazeny do žádné skupiny. Pro účel testu byly formulovány následující hypotézy:

	≤ 25	> 25
Více než průměr	57	10
Méně než průměr	80	8

Obrázek č.8 počty skupin dle parametrů

- ***H_0*: Průměrný denní výdělek skupiny je nezávislý na věku.**
- ***H_A*: Průměrný denní výdělek výsledek skupiny je závislý na věku.**

Výsledkem je: $p = 0{,}384$ a testovací statistika chi-squared = 0,757. Na hladině významnosti 5 % tak nezamítáme hypotézu H_0. **Příslušnost většiny členů k nějaké věkové skupině nehraje pro výsledek skupiny roli.**

Do druhé *zdrojové* části otázek v dotazníku byla zařazena také *Otázka č. 4* na vyčíslení počtu žen a mužů, která zaprvé spolehlivě určila celkový počet členů v dotázaných skupinách, zadruhé ukázala na výraznou, více než 81% dominanci žen

dobrovolnic, a v neposlední řadě nám ve dvou výběrovém t-testu pomůže odhalit, zda byly také skupiny s převahou žen statisticky úspěšnější. Hypotézy jsou proto následující:

- **μ_1: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin, kde počet mužů je vyšší nebo roven počtu žen**
- **μ_2: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin, kde počet žen je vyšší než počet mužů**
- **H_0: $\mu_1 = \mu_2$**
- **H_A: $\mu_1 \neq \mu_2$**

Výsledná *p* hodnota = 0,871; testovací statistika T = 0,164. Na 5% hladině významnosti tedy nezamítáme hypotézu H_0, **skupiny s převahou žen dobrovolnic nelze označit za úspěšnější**.

Stejná varianta t-testu byla použita i pro *Otázku č. 5*, též spadající do kategorie, která hledá statistické korelace ve způsobu alokování lidských zdrojů během veřejné sbírky. Časová osa, na které měli dobrovolníci označit úsečkou přibližnou část dne, kdy byly nejaktivnější, byla do Datasetu zanesena v podobě přibližného počtu hodit za dopoledne a odpoledne. Při provádění testu byly pro co možná nejpřesnější a současně co možná nejjednodušší test skupiny rozděleny podle následujících rozptylů:

- **μ_1: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin, které pracovali převážně dopoledne**
- **μ_2: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin, které pracovali převážně odpoledne**
- **H_0: $\mu_1 \leq \mu_2$**
- **H_A: $\mu_1 > \mu_2$**

Výsledná p hodnota = 0,000731; testovací statistika T = 3,249. Na 5% hladině významnosti tedy zamítáme hypotézu H_0 ve prospěch alternativy. Nízká hodnota *p* ukazuje významnou korelaci, takže můžeme s 95 % jistotou říci, že **skupina aktivnější dopoledne vybere více.**

6.3 H2: Dobrovolníci – nejdůležitější stakeholdeři

Cílem poslední, třetí skupiny otázek bylo odhalit statistické korelace za účelem lepšího pochopení role dobrovolníků jako stakeholderů z pohledu organizace. Nezbývá tak než podrobit testu zbývající *Hypotézu 2*:

> ***H2*: Průměrný vybraný příspěvek na skupinu bude vyšší, pokud je členem skupiny nevidomá nebo slabozraká osoba.**

Celý data byl rozdělen na dvě části podle toho, jestli dobrovolníci za skupinu v *Otázce č. 4* odpověděli, že někdo ze členů skupiny byl slepý tím, že zvolili možnost Ano. Pro každou z těchto částí byl vypočítán průměrný denní výsledek, který byl následně použit při formulaci nulové hypotézy míněné k vyvrácení, zamítnutí v dalším dvou výběrovém t-testu:

- ***H_0*: Střední hodnota průměrného denního výdělku slepeckých skupin je menší nebo rovna střední hodnotě průměrného denního výdělku skupin bez slepce.**
- ***H_A*: Střední hodnota průměrného denního výdělku slepeckých skupin je větší než střední hodnota průměrného denního výdělku skupin bez slepce.**

A za využití matematického znázornění:

- **μ_1: Střední hodnota průměrného denního výdělku slepeckých skupin**
- **μ_2: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin bez slepce**
- ***H_0*: $\mu_1 \leq \mu_2$**
- ***H_A*: $\mu_1 > \mu_2$**

Výsledná *p* hodnota = 0,0242; testovací statistika T = 2,0121. Na 5% hladině významnosti tedy zamítáme hypotézu H_0 ve prospěch alternativy. Hodnota p na hodnotě téměř u 2 % ukazuje na statisticky významnou korelaci, **skupiny s nevidomým či slabozrakým jsou úspěšnější.** Takových skupin bylo ve vzorku respondentů celkem 52, což představuje 18,25 % skupin z datasetu.

Než bude popsána hypotéze podle jediné otázky, pro jejíž analýzu bylo třeba kódovat odpověď dle použitých výrazových prostředků, ***Otázka č. 7* musela být v průběhu analýzy označena za nedostatečně vypovídající a nevhodnou k podrobnější analýze**, neboť se v žádném z provedených testů neprokázala korelace. Například byl proveden t-test korelace průměrného výdělku skupiny a jejím označením možnosti „Lidé často přicházeli sami od

sebe“. Ani ten nebyl vypovídající. Důvod pravděpodobně souvisí s dělením 285 dotazníků do 32 podskupin.

Poslední testovanou veličinou byla dobrovolníkova subjektivní formulace oslovovací věty v *Otázce č. 6*. Zástupce skupiny, která společně vybírala do kasičky. Jménem celé skupiny tak odpověď zapsal pouze jeden z členů, ač lze předpokládat spoluúčast ostatních. Odpovědi byly rozděleny do 3 skupin pro účely provedení t-testu na hladině významnosti $\alpha = 10$ %. Do první byly zařazeny všechny dotazníky, včetně těch bez odpovědi v této otázce. Do druhé se dostaly dotazníky tehdy, když použili ve své uvedené větě *negativní tvar slovesa*. Do třetí skupiny se dotazník dostal, pokud věta nebyla negativní a uváděla o sbírce *detail navíc*. Abychom ověřili negativní vliv subjektivního použití negativního slovesa v oslovovací větě, byla pro účel provedení dvou výběrového t-testu hypotéza formulována následujícím způsobem:

- **μ_1: Střední hodnota průměrného denního výdělku slepeckých skupin**
- **μ_2: Střední hodnota průměrného denního výdělku skupin bez slepce**
- **H_0: $\mu_1 \leq \mu_2$**
- **H_A: $\mu_1 > \mu_2$**

Výsledná *p* hodnota = 0,0957; testovací statistika T = 1,31. Za 10% hladiny významnosti můžeme stále se skutečně vysokou přesností korelace hypotézu H_0 ve prospěch alternativy. **Existuje korelace mezi použitím negativního tvaru slovesa v oslovovací větě a nižším výdělkem skupiny.** Test provedený za účelem odhalení korelace mezi použitím *detailu navíc* a vyšším výdělkem skupiny neukázal žádnou korelaci.

Poslední částí dotazníku byla neočíslovaná výzva v zápatí dotazníku. Vyzývala ke sdílení vlastních zkušeností a postřehů. Její výsledky budou s ostatními poznatky použity v syntéze.

7 Syntéza

Jak bylo uvedeno na začátku kapitoly *Impakt dobrovolníků*, tato práce zkoumala dvojí roli dobrovolníků na příkladu veřejné sbírky, která je jako fundraisingová aktivita pro nestátní neziskové organizace též stabilně ukotvenou organizační komunikační aktivitou. Z důvodu svého klíčového ekonomického významu má fundraising jako příčina či důsledek

komunikace rovněž výsadní postavení při alokaci zdrojů určených k propagaci. Výzkum na dobrovolnicích a dobrovolnících veřejné sbírky Bílá pastelka, kdy jsou nositeli v obrazném i faktickém smyslu dobrovolníci, tak umožnil na relevantním, zobecnitelném příkladu zodpovědět hlavní *Výzkumnou otázku* této práce:

- ***VO*: Jaká kombinace dobrovolnických faktorů a organizačních faktorů má největší vliv na výběr příspěvků od dárců?**

7.1 Interní dimenze komunikace

Dvojí role dobrovolníků odvozená ze schématu *firemní image*, kterému odpovídalo pojetí výzkumu dotazníku sbírky, se ukázala jako více než odpovídající zejména při srovnání s modelem EBE aplikovaným na dobrovolníky, nejdůležitější skupinu stakeholderů neziskových organizací. Efekt *zapojení zaměstnance* v interním brand managementu paradoxně velmi dobře ilustruje statisticky nesignifikantní *Otázka č. 7* v podobě tabulky. Organizací a autorem této práce předpokládaná nejčastější místa činnosti mohou být, po úpravě mechaniky záznamu odpovědi, v příštím výzkumu SONS rozšířena o často opakované odpovědi v kolonce jiné: zdravotnické zařízení, školské zařízení či úřad mohou výrazně zpřesnit zjišťování lokality dobrovolníků. Zpětné vyhodnocování je nedílnou součástí strategické komunikace, jak bude patrné zejména v další podkapitole syntézy poznatků této práce.

Dobrovolníkovo *pochopení* vlastní *role* v rámci organizace je v optimálním scénáři podpořeno iniciativní *organizační socializací* spojenou se strategickým *šířením informací*. Pokud k tomu po analýze v této práci dojde při příštím ročníku sbírky, pravděpodobně bude možné pozorovat ne snižující se korelaci negativní věty s nižším příspěvkem, nýbrž snižující se počet dobrovolníků takto sebehodnotících vlastní zahájení konverzace s potenciálním dárcem, zákazníkem. Benefity VBE, opět výjimečně rovnoměrně rozdělené mezi dvojí roli dobrovolníka, na důsledky vhodného či nevhodného zahájení procesu *generování zákazníka* při neadresném uličním fundraisingu pamatují v dimenzích *Chování reprezentující značku* a *Spokojenost dobrovolníka*. Definice obou dimenzí, jedné jako nepodmíněné a druhé téměř až podvědomé, koresponduje se zkoumáním dobrovolníka jako primárního tvůrce kontaktů se značkou, jako *zdroje* účastného tvorby produktu v marketingovém pojetí.

Druhá polovina dimenzí, zaměřující se na efekty interního brand managementu, byla použita u v mnoha ohledech specifické *Otázky č. 6*. Ač by na první pohled možná otázka

evokovala snahu vyčíslit podíl účasti nevidomých a slabozrakých lidských zdrojů na veřejné sbírce, přiřknutí jejího významu analýze role dobrovolníků jako *stakeholderů* je nasnadě. Zaprvé dle statistické analýzy zjistila velmi významnou korelaci přítomnosti zrakově hendikepovaného s vyšším průměrným denním příspěvkem. To zavdává příčinu pro replikaci výzkumu za účelem rozhodnutí, zda je původcem tohoto jevu emocionální vazba vzniklá ze soucitu s konečným příjemcem daru, nebo podvědomě snazší porozumění účelu sbírky díky názornému příkladu, jak by mohlo být testováno otázkou na výskyt nošení dioptrických brýlí ve skupině. Symetrická komunikace mezi SONS a členy srovnána s neporovnatelně méně intenzivní komunikací SONS a dobrovolníků z řad školáků mohla vyústit s naprosto rozdílné hodnoty efektové dimenze *Brand commitmentu*, která označuje pocit sounáležitosti se značkou. Zvnitřněním hodnot a ztotožnění se s brandem SONS, jak naznačuje i samotné motto SONS, může na nevidomé a slabozraké dobrovolníky působit jako zásadní motivační faktor – ovlivňující v tomto konkrétní případě *Chování reprezentující značku* vyjma logicky navazující dobrovolníkovy *komunikace ke vnějším cílovým skupinám.*

Odpovědí na VO pro tuto část syntézy je: **Přítomnost vlivu určitého faktoru na příspěvek sbírky byla zřejmá u všech doposud shrnutých zjištění plynoucích ze zasazení výzkumu dobrovolníků do kontextu teoretické části.** Přímý vliv v případě testu korelace zahajovací věty, nepřímý v příslušnosti k určité skupině stakeholderů.

7.2 Kvalitní feedback jako důsledek identifikace

Zpětná vazba, ke které byli na konci dotazníku zástupci skupin dobrovolníků vyzváni, se projevila jako ekvivalent *vyhodnocení* v diagramu *strategické komunikace* – způsob pro vyhodnocení *interní strategické komunikace*. Ta je nutným předpokladem pro dlouhodobý úspěch organizace, neboť je nutným předpokladem pro efektivní využívání lidských zdrojů, jak ukázala i strategicky významná negativní korelace výše výdělku s výší populace. Výsledek nenaznačuje štědrost měst a obcí ČR, nepracoval s průměrným příspěvkem na obyvatele. Místo toho zprostředkovaně představuje dosud neidentifikovanou skupinu nadprůměrně úspěšných skupin dobrovolníků, jejich společným jmenovatelem je lokalita s nízkou populací.

Intuitivním příkladem dokonalosti identifikace dobrovolníka by byl živý přenos z kamery připevněné na hrudi. Bylo by pak možné segmentovat skupiny dobrovolníků

doslova s přesností na jednotky a díky tomu velmi efektivně cílit strategické sdělení, stejně jako to dnes umožňují moderní technologie. Potřeba segmentace lidských zdrojů byla uznána za opodstatněnou i v případě výše testované korelace výdělku a populace. Lepší identifikace školáků jednoduchým vyčíslením počtu žáků mezi členy skupiny už by v příští zpětné vazbě po veřejné sbírce mohla pomoci vysvětlit také neprůkazné vztahy mezi jednotlivými dominantními věkovými skupinami.

Odpovědí na VO pro tuto část syntézy je: **Výsledky hypotéz a předpokladů o roli dobrovolníků jako zdrojů ve významném měřítku vliv skutečně prokázaly. Dvojí role při konání veřejné sbírky Bílá pastelka byla však navíc vyhodnocena jako nedělitelná**. Jak ilustruje přímo *produktová* úloha při generování zákazníka, kde byl výzkumem prokázán vliv faktorů zahrnutých v teorii VBE.

Závěr

Tato práce zkoumala dvojí roli dobrovolníků na příkladu veřejné sbírky, která je jako fundraisingová aktivita pro nestátní neziskové organizace též stabilně ukotvenou organizační komunikační aktivitou. Z důvodu svého klíčového ekonomického významu má fundraising jako příčina či důsledek komunikace rovněž výsadní postavení při alokaci zdrojů určených k propagaci. Výzkum na dobrovolnicích a dobrovolnících veřejné sbírky Bílá pastelka, kdy jsou nositeli v obrazném i faktickém smyslu dobrovolníci, tak umožnil na relevantním, zobecnitelném příkladu zodpovědět hlavní Výzkumnou otázku této práce.

Výzkum ohledně dobrovolníků jako zdrojů zjistil, že existuje korelace mezi použitím negativního tvaru slovesa v oslovovací větě a nižším výdělkem skupiny. Test provedený za účelem odhalení korelace mezi použitím *detailu navíc* a vyšším výdělkem skupiny neukázal žádnou korelaci. Poslední částí dotazníku byla neočíslovaná výzva v zápatí dotazníku. Vyzývala ke sdílení vlastních zkušeností a postřehů.

Odpovědí sekce výzkumné části věnující se zkoumání role dobrovolníků jako stakeholderů odpověděl na VO pro tuto část syntézy je: Přítomnost vlivu určitého faktoru na příspěvek sbírky byla zřejmá u všech doposud shrnutých zjištění plynoucích ze zasazení výzkumu dobrovolníků do kontextu teoretické části. Přímý vliv v případě testu korelace zahajovací věty, nepřímý v příslušnosti k určité skupině stakeholderů.

Summary

This thesis examined the dual role of volunteers through the example of public fundraising, which as a fundraising activity for non-governmental non-profit organizations is also a stably anchored organizational communication activity. Because of its key economic importance, fundraising as a cause or consequence of communication also has a privileged position in the allocation of promotional resources. Thus, research on volunteers of the White Crayon public fundraising campaign, where volunteers are the bearers in both the figurative and factual sense, has enabled the main Research Question of this thesis to be answered using a relevant, generalizable example.

Research regarding volunteers as resources found that there is a correlation between the use of a negative verb form in an address phrase and lower earnings of the group. The test conducted to reveal the correlation between the use of extra detail and higher earnings of the

group showed no correlation. The last part of the questionnaire was the unnumbered prompt at the foot of the questionnaire. It invited people to share their own experiences and insights.

The response section of the research section exploring the role of volunteers as stakeholders answered the VO for this part of the synthesis is: The presence of an influence of some factor on the contribution of the collection was evident in all the findings summarised so far, arising from placing the research on volunteers in the context of the theoretical section. Direct influence in the case of the opening sentence correlation test, indirect in the affiliation to a particular stakeholder group.

Použitá literatura

Bibliografické zdroje

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

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

BOUKAL, Petr, a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2

Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market : The what, where, who and why of volunteering. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7(3), 244–257. doi:10.1002/(ISSN)1479-103X

Brexendorf, T. O, & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: towards an integrated view?. Journal Of Brand Management, 15(1), 32–40. doi:10.1057/palgrave. bm.2550108

Conrad, C., & Poole, M. S. (1998). Strategic organizational communication: Into the twentyfirst century (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace College.

Duong Hue Trong Duong (2017) Fourth Generation NGOs: Communication Strategies in Social Campaigning and Resource Mobilization, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 29:2, 119-147, DOI: 10.1080/10495142.2017.1293583

Fadem, Barbara (2008). High-Yield Behavioral Science. High-Yield Series. Hagerstown, MD: Lippincott Williams & Wilkins. ISBN 9781451130300.

Giddens, A. (2013). Sociologie. (1. vyd). Praha: Argo.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Rule, B. V., Verele, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. International Journal of Strategic Communication, 1(1), 3–33. doi:10.1080/15531180701285244

Hibbert, S., Smith, A., Davies, A., & Ireland, F. (2007). Guilt appeals: Persuasion knowledge and charitable giving. Psychology & Marketing, 24(8), 723–742. https://doi.org/10.1002/mar.20181

King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. European Journal of Marketing, 44(7/8), 938–971. doi:10.1108/03090561011047472

Keller, K.L. (1998), Strategic Brand Management: Building Measuring and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). Strategic marketing for nonprofit organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, 33 (1), 10–15. https://doi.org/10.1177/002224296903300103

Lee, Y. J., & Brudney, J. L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. Nonprofit Management and Leadership, 23(2), 159–180. doi:10.1002/nml.21060

Liu, L., Suh,, A., & Wagner, C. (2018). Empathy or perceived credibility? An empirical study on individual donation behavior in charitable crowd funding. Internet Research, 28(3), 623–651. https://doi.org/10.1108/IntR-06-2017-0240

KUMAR, Atul a Somnath CHAKRABARTI, 2021. *Charity Donor Behavior: A Systematic Literature Review and Research Agenda*. 1-46. ISSN 1049-5142. Dostupné z: doi:10.1080/10495142.2021.1905134

Mafalda Nogueira, Francisco Santarém & Sandra Gomes (2020) Volunteer Brand Equity? Exploring the Adoption of Employee Brand Equity (EBE) Dimensions to Understand Volunteers' Contributions to Build Nonprofit Organizations' Brands, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 32:1, 73-104, DOI: 10.1080/10495142.2019.1689222

Internetové zdroje

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskového sektoru. 2006.

BOKOTEJOVÁ, Helena. Sbírkový projekt Pomozte dětem! – případová studie 11. ročníku v roce 2009. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2010. 73 s. Vedoucí diplomové práce Vojtěch Jirků

Císař, O., Navrátil, J., & Vráblíková, K. (2011). Staří, noví, radikální: politický aktivismus v České republice očima teorie sociálních hnutí. Sociologický časopis, 47(1), 137-167.

HENDL, J. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál, 2012.

KOTÁLOVÁ, Marie. *Komparace vybraných organizací sociálních hnutí*. Praha, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Mazák, Jaromír.

NAVAROVÁ, Tereza. Crowdfunding: What makes a project desirable?. 43 p. Bachelor's thesis. Charles University, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies. Supervisor doc. PhDr. Julie Chytilová, Ph.D.

SLEZÁKOVÁ, Pavla. Segmentace českého trhu na základě příspěvku neziskovým organizacím. Praha, 2019. 48 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public reltions. Vedoucí diplomové práce Mgr. Markéta Supa, Ph.D.

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Jakub Zuza

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova
Fakulta sociálních věd
Došlo dne: 14 -03- 2022 -1-
Čj: 43 Příloh:
Přiděleno:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2018/2019

E-mail diplomantky/diplomanta:
jakub.zuza@gmail.com

Studijní obor/forma studia:
Marketingová komunikace a public relations/ prezenční

Předpokládaný název práce v češtině:
Impakt dobrovolníků a jejich komunikačních a prodejních schopností na veřejnou sbírku Bílá pastelka

Předpokládaný název práce v angličtině:
Analysis of volunteers' impact on success of the charity event Bílá Pastelka

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):
LS 2021/2022

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků)**:**

Tématem této práce je analýza vlivu dobrovolníků na výši výtěžku veřejné sbírky Bílá pastelka 2021, kterou organizuje Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR (SONS), a na reputaci této sbírky.

Analýza bude zkoumat, které atributy dobrovolníků ovlivňují ochotu veřejnosti přispět na dobročinný účel a zda osoba dobrovolníka může mít vliv na reputaci veřejné sbírky Bílá pastelka.

Za účelem výzkumu bude využito dotazníkové šetření, které vyplní každá ze skupin dobrovolníků napříč ČR. Většinu dobrovolníků tvoří mladiství, podoba otázek jim tak bude přizpůsobena. Cíl výzkumu bude utajen.

V práci je stanovena základní výzkumná otázka:
VO: Jaká kombinace dobrovolnické strategie a lokality má největší vliv na výběr příspěvků od dárců?

Cílem je ověřit také další hypotézy ovlivňující rozhodnutí přispět na veřejnou sbírku, tudíž její celkovou úspěšnost.
H1: Průměrný věk dobrovolníka na skupinu bude mít vliv na výsledek skupiny.
H2 Průměrný vybraný příspěvek na skupinu bude vyšší, pokud je členem skupiny nevidomá nebo slabozraká osoba.
H3: Průměrný příspěvek na obyvatele obce bude růst s vyšším celkovým počtem obyvatel obce.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu)**:**

1. Úvod

2. Vymezení tématu a cíle práce
3. Neziskové organizace
    - Komunikace neziskových organizací
    - Financování neziskových organizací pomocí fundraisungu a dalších forem příspěvků
4. Společná organizace nevidomých a slabozrakých ČR – popis organizace
5. Metodologie
    - Dotazníkové šetření
    - Respondenti a sběr dat
    - Nástroje analýzy a kódování
6. Zpracování výsledků výzkumu
    - Vyhodnocení dotazníkového šetření
    - Zpracování a vyhodnocení statistik ohledně prodejů
    - Syntéza získaných poznatků
7. Diskuze
    - Shrnutí dosavadních zjištění (primární a sekundární analýza)
    - Návrhy pro zlepšení
8. Závěr
9. Seznam použitých zdrojů
10. Přílohy

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy)**:**
Odborná literatura, primární výzkum, sekundární výzkum – statistická data a jejich zpracování. Analyzované období: 2019 – 2021 (3 roky)

Postup (technika) při zpracování materiálu:
Kvantitativní dotazníkové šetření pro dobrovolníky sbírky Bílá pastelka.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků)**:**

Mafalda Nogueira, Francisco Santarém & Sandra Gomes. Volunteer Brand Equity? Exploring the Adoption of Employee Brand Equity (EBE) Dimensions to Understand Volunteers' Contributions to Build Nonprofit Organizations' Brands. 2020; Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 32:1, 73-104, DOI: 10.1080/10495142.2019.1689222 – Publikace se věnuje dobrovolníkům jako klíčovému statku neziskových organizaci. Autor staví dobrovolníky do role nositele podstatné části hodnoty značky dané neziskové organizace, a tak je i zkoumá. Současně se výzkum zaměřuje i na samotné organizace a jejich přístup k dobrovolníkům.

Atul Kumar & Somnath Chakrabarti. Charity Donor Behavior: A Systematic Literature Review and Research Agenda, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2021; DOI: 10.1080/10495142.2021.1905134 – Autoři se věnují systematickému rozboru publikované literatury k tématu chování dárců a původu jejich rozhodnutí darovat. Současně také identifikuje hluchá místa ve výzkumu spouštěčů altruistických rozhodnutí.

Šimková, E., Management a marketing v praxi neziskových organizací. 2008; Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-859-1. – Publikace zaměřená na vedení, financování a marketing neziskových organizací. Na praktických příkladech představuje problematiku efektivního řízení neziskových organizací a pro diplomovou práci poslouží jako kontext manažerské funkce v neziskových organizacích.

Boukal, Petr. Ekonomika a financování neziskového sektoru. 2007; ISBN: 978-80-245-1293-8 – Kniha představuje základní principy ekonomického fungování neziskového sektoru. Zabývá se možnostmi financování včetně dobrovolnictví a dalších alternativních způsobů, jak činnost neziskových organizací financovat.

Srnka KJ, Grohs R, Eckler I. Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors. Australasian Marketing Journal. 2003; 11(1):70-86. doi:10.1016/S1441-3582(03)70119-0 – Publikace se zaobírá vlivem profesionálního přístupu k segmentaci dárců na úspěšnost výběru finančních darů dobrovolníky a poskytne tak náhled na problematiku fundraisingu ze strany rozboru dárců.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

SLEZÁKOVÁ, Pavla. Segmentace českého trhu na základě příspěvků neziskovým organizacím. 2019. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Supa, Markéta.

KĽUDAJOVÁ, Magdaléna. Event management a fundraising v organizacích občanského sektoru. Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v soc. a zdrav. organizacích. Vedoucí práce Vrzáček, Petr.

MACHOVÁ, Anna. Sbírky a efektivita jejich využití. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Husitská teologická fakulta, HTF - Katedra psychosociálních věd a etiky. Vedoucí práce Nová, Monika.

SKALOVÁ, Eliška. Vzdělávání dobrovolníků v Pionýru. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Nováková, Daniela.

Datum / Podpis studenta/ky

14.3.2022 Jakub Zwan

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

14.3.22

Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D. **Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**

Seznam příloh

Obrázek 1 - Seznam odboček SONS (Výroční zpráva SONS, 2021)

Obrázek 2 – Struktura nákladů SONS (Výroční zpráva SONS, 2021)

Obrázek 3 – Příjmy SONS za rok 2021 (Výroční zpráva SONS, 2021)

Obrázek 4 – Výroční zpráva SONS (Výroční zpráva SONS, 2021)

Obrázek 5 – Dotazník pro dobrovolníky SONS

Obrázek 6 – Rozložení skupin v krajích

Obrázek 7 – Výpočet denního výkonu skupiny

Obrázek 8 – Počty skupiny dle parametrů