

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
Studia občanské společnosti

**Bc. Tereza Voleman**

**Případová studie managementu kritických zdrojů servisní organizace  
pomáhající samoživitelkám v době Covid-19**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: **Mgr. Magdaléna Šťovičková Jantulová**

Praha 2024

## **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně 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.“

V Praze dne 5.1.2024

Bc. Tereza Voleman

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytla. Mé velké poděkování patří také Mgr. Andree Kaňákové, projektové manažerce Klubu svobodných matek za její čas a ochotu účastnit se výzkumu. Mé největší poděkování patří mé rodině a manželovi za podporu při psaní diplomové práce i během celého studia.

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část.....	3
2.1	Organizace občanské společnosti.....	3
2.1.1	Poslání a cíle OOS.....	5
2.1.2	Funkce OOS .....	5
2.2	Vnější prostředí OOS .....	7
2.2.1	Vnitroorganizační síť.....	8
2.2.2	Meziorganizační síť.....	8
2.2.3	Všeobecné vnější prostředí.....	9
2.3	Teorie závislosti na zdrojích .....	10
2.4	Institucionální teorie.....	11
2.4.1	Průběh pandemie COVID-19 .....	14
2.5	Kritické zdroje.....	15
2.5.1	Finanční zdroje .....	18
2.5.2	Lidské zdroje .....	24
2.5.3	Digitální zdroje.....	26
2.5.4	Materiální zdroje .....	27
2.6	Management získávání zdrojů.....	28
2.6.1	Samofinancování .....	29
2.6.2	Fundraising.....	29
2.7	Management závislosti kritických zdrojů .....	33
2.7.1	Diverzifikace .....	35
2.7.2	Aliance/koalice/partnerství.....	38
2.7.3	Kooptace.....	39
2.7.4	Fúze .....	40
3	Metodologická část.....	42
3.1	Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	42

3.2	Výzkumná strategie.....	43
3.3	Volba případu.....	43
3.4	Techniky sběru dat .....	45
3.4.1	Analýza dokumentů.....	46
3.4.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	47
3.5	Analytické postupy.....	49
3.6	Kvalita výzkumu .....	50
3.7	Etika výzkumu .....	51
4	Empirická část .....	52
4.1	Kritické zdroje.....	53
4.1.1	Finanční zdroje .....	53
4.1.2	Lidské zdroje .....	61
4.1.3	Materiální zdroje .....	64
4.1.4	Digitální zdroje.....	66
4.2	Management získávání kritických zdrojů .....	66
4.2.1	Fundraising.....	68
4.2.2	Komerční činnost.....	82
4.3	Management závislosti na kritických zdrojích.....	84
4.3.1	Diverzifikace .....	84
4.3.2	Komerční činnost.....	86
4.3.3	Diverzifikované marketingové strategie.....	87
4.3.4	Aliance/Partnerství .....	88
5	Závěr.....	90
6	Použité zdroje: .....	96
7	Seznam obrázků.....	108
8	Seznam tabulek.....	109
9	Seznam grafů.....	109

10	Přílohy .....	110
10.1	Příloha č. 1 – Rozhovor.....	110

## **Abstrakt**

V diplomové práci se zabývám případem managementu kritických zdrojů servisní organizace pomáhající samoživitelkám v době pandemie Covid-19. Především zde popisuji kritické zdroje, důležité pro plnění cílů vybrané OOS. Přináším porozumění jejich získávání a managementu závislosti na nich. Zásadním vodítkem práce je teorie závislosti na zdrojích. V kontextu pandemické krize doplňuji teoretický rámec o institucionální teorii. Výzkumný design použitý v této práci je holistický design případové studie s jedním případem managementu servisní organizace Klub svobodných matek. Použité metody při získávání dat jsou kvalitativní povahy, tedy polostrukturovaný rozhovor a tematická analýza veřejně dostupných dokumentů a informací digitálních zdrojů. Výsledná zjištění plynoucí z triangulace dat jsou interpretovány v empirické části do tematických kapitol, které se vztahují k nastaveným cílům výzkumu a k výzkumným otázkám.

**Klíčová slova:** Covid-19, management, teorie závislosti na zdrojích, organizace občanské společnosti, vnější prostředí, zdroje.

## **Abstract**

This thesis examines the critical resource management of a service organization that assists single mothers during the Covid-19 pandemic. It describes the relevant critical resources for achieving the organization's objectives, including their acquisition and management of dependence on them. The thesis is guided by the resource dependency theory. In the context of the pandemic crisis, I have complemented the theoretical framework with institutional theory. This thesis uses a holistic case study design with a single case of the management of a service organization, the Single Mothers Club. Qualitative methods were used for data collection, including semi-structured interview and thematic analysis of publicly available documents and the informations of digital resources. The resulting findings arising from the data triangulation are interpreted in the empirical section into thematic chapters that relate to the set research objectives and research questions.

**Keywords:** Covid-19, management, resource dependency theory, civil society organizations, external environment, resources.

# 1 Úvod

Dne 12.3.2020 vyhlásila vláda ČR kvůli šířící se nákaze Covid -19 nouzový stav. Tímto opatřením se rázem změnila plány a cíle nám všem. Epidemie výrazně ovlivnila náš dosavadní život. Zpomalilo se pracovní tempo, které přešlo zčásti do on-line prostředí, zakázaly se sociální kontakty mezi rodinami a lidmi. Omezily se služby, uzavřel se provoz firem a organizací a celkově se zpomalil chod státu.

Většina organizací občanské společnosti (dále jen OOS) vnímala toto destabilizující prostředí jako problematické. První nouzový stav, ale i celé období pandemické krize, tj. do roku 2021, pro ně znamenal větší finanční nestabilitu i větší nejistotu pro management a dobrovolníky\*ce. OOS se cítily daleko více ohroženy, bojovaly o přežití a mnohdy byly tlačeny změnit své cíle (Nadace OSF, 2020). Současně se musely vypořádat s protichůdnými požadavky mocenských struktur státu, které vyplývaly z legislativy protiepidemických opatření. Zrušily se konference, benefiční sbírky a nedokončili se projekty. OOS byly zmítány otázkami legitimacy a odpovědností vůči dárcům a příjemcům a konfrontovány se společenským očekáváním (Výroční zprávy Klub svobodných matek, 2020, 2021).

Bylo by však špatné přisuzovat OOS roli oběti bez jakéhokoli potenciálu k řešení nastalé situace. Nejistota totiž nemusí být vůbec špatná. Zvláště v době krize může podle Anheiera (2014) donutit aktéry\*ky revidovat současné vzorce a hranice. Může přinášet nová partnerství a nové, inovativní způsoby získávání zdrojů (Anheier, 2014, str. 515).

Ráda bych se proto zabývala případem managementu kritických zdrojů v době Covid-19 ve vybrané servisní organizaci pomáhající samoživitelkám Klubu svobodných matek (dále jen KSM). Především bych chtěla zjistit jaké zdroje byly pro KSM kritické a jak je získával v rychle se měnícím prostředí plném nejistot a turbulentních proměn. Současně chci také porozumět managementu závislosti na nich.

V teoretické části nejprve definuji organizovanou část občanské společnosti. V následující kapitole uvádím jejich role, funkce a poslání. Vzhledem k mému pohledu na organizace jako otevřeného systému vůči vnějšímu prostředí nemůže chybět kapitola s názvem Vnější organizační prostředí. V návaznosti na tuto kapitolu představuji zásadní východisko mé práce, a to teorii závislosti na zdrojích, kde vycházím především z poznatků autorů Pfeffer a Salancika (2003). V kontextu pandemické krize Covid-19 doplňuji výklad o institucionální teorii. V další části práce jsou uvedeny kritické zdroje, bez kterých by OOS



nedokázala plnit své cíle. Diverzifikovaným způsobům získávání zdrojů, tj. samofinancování a fundraisingu, je věnována předposlední kapitola. V závěru doplňuji teoretický výklad o management závislosti kritických zdrojů, v němž se opírám o poznatky autorů Pfefferera a Salancika (2003), Davis a Cobb (2010), Malatesty a Smith (2014) či Hillman, Withers a Collins (2009).

V metodologické části je představena výzkumná strategie případové studie, která se jevila jako nejvhodnější pro dosažení cíle mé práce. Zdůvodněn je výběr případu managementu kritických zdrojů, a to organizace Klub svobodných matek (dále jen KSM). V této sekci se vyjadřuji také ke kvalitě výzkumu a k relevantním etickým zásadám, jež považuji za zásadní pro jakýkoli výzkum či odbornou práci. Postupy analýzy dokumentů, informací z digitalizovaných zdrojů a polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v kapitole 3.5. Výsledná zjištění plynoucí z triangulace získaných dat prezentuji v poslední, empirické části.

Empirická deskriptivní část výzkumu představuje odpovědi na tři výzkumné otázky. V první představuji kritické zdroje finančního i nefinančního charakteru vybrané servisní OOS. V druhé se věnuji způsobům jejich získávání. Téma Management závislosti kritických zdrojů organizace KSM přináší odpověď na poslední výzkumnou otázku.

Shrnující poznatky a nejzásadnější zjištění jsou uvedeny v závěrečné části. Na tomto místě přináším odpovědi na hlavní výzkumné otázky a výzkumná zjištění propojují s teoretickým rámcem.

## 2 Teoretická část

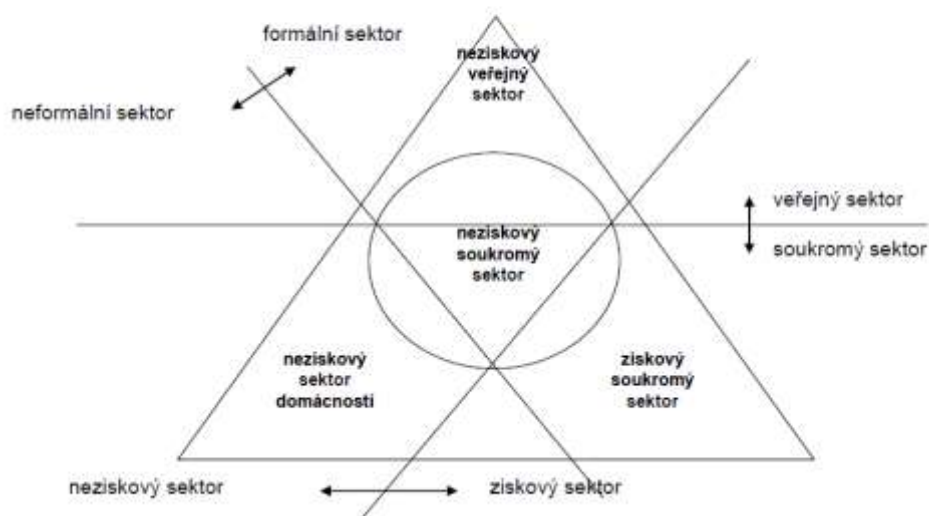
### 2.1 Organizace občanské společnosti

V této části považují za důležité zabývat se OOS pomáhající samoživitelkám s ohledem na roli, kterou v době pandemie Covid – 19 sehrály. Tyto „prožensky“ orientované organizace začaly vznikat po roce 1989 a jejich počet, který se pohyboval kolem 70, se příliš k dnešnímu dni nezměnil (Hašková, Křížková a kol. 2006, str. 84-85). V souladu se strukturálně – operacionální definicí OOS Salomona a Anheiera (1999) by měly splňovat následujících pět znaků. Především musí být institucionalizované, samosprávné, obsahující prvky dobrovolnosti, měly by mít soukromou povahu a dodržovat zásadu nerozdělování zisku.

Z hlediska typu činnosti se podle Chaloupkové (2006) řadí k servisním OOS. Ty poskytují služby svým členům\*kám i nečlenům\*kám. Jejich zaměření se týká problematiky rodin a prosazování rovných příležitostí osob pečujících o děti. Jejich hodnoty jsou postaveny na sociální spravedlnosti, svobodné příležitosti pro všechny, důstojnosti každého člověka, odpovědnosti a úctě k druhým. Nabízené služby se však prolínají i do dalších tematických kategorií (Chaloupková, 2006; Salamon, Sokolowski a kol., 2003).

Jejich význam a povědomí narůstá vždy s nějakou krizí ve společnosti, ať už se jedná o krizi ekonomickou, energetickou či morální. Nabízejí naději i výzvu pro příznivější prostředí. Jejich rozmanité služby zaplňují sociální, politické a ekonomické mezery jak se komunity, vlády a tržní sektor posouvají (Skovajsa a kol., 2010). Jsou součástí smíšené ekonomiky (viz obrázek 1). Jako aktivní účastníci vstupují do vzájemně prospěšných vztahů se státem i do ziskového prostředí tak, aby přispěly k ekonomickému i sociálnímu rozvoji společnosti (Skovajsa a kol., 2010, str. 145). Mají za úkol doplňovat nebo nahrazovat nabídku veřejných statků, která neprochází trhem. V tržním prostředí nabízet kvalitnější, dostupnější nebo chybějící služby. (Pestoff, 2009; Skovajsa a kol., 2010) Především však probouzet v lidech solidaritu, neboť ta je podle Cohen a Arato (1995) základní funkcí občanské společnosti ze které se OOS zformalizovaly (Cohen a Arato, 1995 in Jäger, Schröer, 2014).

Obrázek 1: Pestoffovo členění národního hospodářství



(Zdroj: Skovajsa a kol., 2010)

Jejich přednost spočívá v efektivnějším poskytování služeb oproti státu. Vzhledem k tomu, že získávají peníze účelově, nakládají se zdroji racionálně. Jsou inovativní, efektivní, pružně navazují kontakty a spolupráci s jinými organizacemi. Na základě znalostí podmínek a identifikace s osudem sólo matek jsou organizace schopny rychle detekovat jejich sociální problémy<sup>1</sup>. OOS mají podporu řady osob a získávají důvěru společnosti, která se s problematikou identifikuje např. někteří politici\*čky, umělci\*kyně, lidé i tím, že se jejich pomoc dostává v krátkém čase až k samotným samoživitelkám (Skovajsa a kol., 2010).

Na druhou stranu se musí vypořádat s protichůdnými požadavky mocenských struktur, které plynou například z legislativy. Jsou zmítány otázkami legitimacy a odpovědností vůči dárčům a příjemcům a konfrontovány se společenským očekáváním. A i přesto, že pružně reagují na společenské potřeby, na místo ocenění se dočkávají výtek, že dostatečně nepomáhají (RVNNO, 2020). Navzdory kritice však přinášejí společnosti kromě

---

<sup>1</sup> Organizaci založila samoživitelka Dana Pavlousková na myšlence solidarity „... silná matka podporuje tu slabší ...“. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2018, str.3)

hmatatelných aktivit zmírňování důsledků krizí i neviditelné atributy společenských norem, hodnot a zvyklostí, které si lidé osvojují za správné (Skovajsa a kol., 2010).

### **2.1.1 Poslání a cíle OOS**

Za čím stojíme? Proč existujeme? To jsou klíčové otázky, které odpovídají na poslání a hodnoty organizací občanské společnosti. Poslání neboli mise je podle Skovajsy a kol. (2010) klíčovou záležitostí, jež musí OOS nestále konfrontovat ve vztahu ke státu a trhu. Podle Skovajsy a kol. (2010) i Anheiera (2014) přitahuje členy\*ky, dárce\*kyně, dobrovolníky\*ce, obchodní partnery\*ky i podnikatele\*ky.

Poslání vyjadřuje hodnoty a funkce OOS a je hlavním smyslem jejich existence. Udává hranice, v rámci, kterých se organizace mají pohybovat, pomáhá jim při evaluaci a jsou vodítkem při orientaci. Dobré poslání je vyjádřeno účelem, hodnotami, dlouhodobými cíli a vizemi (Anheier, 2014, str. 297).

Je však velmi obtížné pro OOS plnit poslání na jedné straně a udržet nabídku služeb na straně druhé (Skovajsa a kol. 2010).

### **2.1.2 Funkce OOS**

Pojmem funkce rozumíme úkoly nebo role, které jsou od OOS očekávány. Lze je popsat ve vztahu ke státu a tržnímu prostředí, které buď doplňuje nebo nahrazuje. (Anheier, 2014) Dle analýzy literatury vykazují OOS role poskytovatele služeb, inovátora, strážce hodnot či zastávají roli advokační (Anheier, 2014; Frič a Bútora 2005; Salamon a kol., 1999). Z výzkumu *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* spoluautorů Salamona, Sokolowskiho a kol. (2003) bylo zjištěno, že nejvíce organizací plní svou roli jako poskytovatel služeb, a to i v českém prostředí. Méně zastávají, i pro svou důvěryhodnost, významnou roli při obhajobě práv, o to však neméně důležitou. Ze závěru výzkumu vychází, že mnoho organizací své jednotlivé funkce kombinuje a tím rozšiřuje své portfolio nabízených služeb.

Ať už se jedná o primární nebo doplňkovou funkci v sociální nebo advokační roli, v době Covidu se potvrdila jejich důležitost více než kdy jindy. Na rozdíl od státu potvrdily a udržely OOS svou nezastupitelnou funkci v době Covid-19. A i přesto, že je stát dostatečně

nepodporoval, suplovaly organizace jeho roli sociálního zabezpečovatele veřejných statků. Na rozdíl od státu totiž dokáží v krizových situacích pružně reagovat. (Nadace OSF, 2020; Zimmer, 2018)

OOS pomáhající samoživitelkám vykazují dle řady autorů následující funkce:

#### 2.1.2.1 Servisní

Organizace mohou plnit důležité funkce při poskytování služeb a zboží zejména pro menšinové skupiny ve společnosti, jimiž samoživitelky jsou. Jedná se např. o roli doplňkovou, kterou OOS doplňují stát. Vládní programy totiž slibují univerzální sociální služby pro většinovou společnost, mezi níž samoživitelky nespádají. V situacích, kdy stát nedokáže dostatečně uspokojovat požadavky této menšinové skupiny, mohou OOS doplňovat různá odvětví či nabízet kvalitnější služby. Podle analýzy Friče a Bútory (2005) tak mohou OOS posilovat suverenitu a sebevědomí klientek\*ů.

Mohou také poskytovat podobné služby jako stát a zastávat tak nedostačující nebo nedostupnou roli státu nebo trhu. Dochází k ní v situacích, kdy stát ani firmy nejsou schopny je poskytovat nebo nechtějí. (Anheier 2014; Salamon a kol., 1999 in Frič, Bútor, 2005)

#### 2.1.2.2 Role ochránce hodnot

Podle Anheiera (2014) slouží OOS v této roli partikulárním zájmům. Stávají se primárním mechanismem při prosazování hodnot ať už kulturních, sociálních, náboženských, politických či ideologických jednotlivců i skupin a také k jejich ochraně. Tím, že jsou OOS součástí sociálních sítí, posilují podle Anheiera (2005) smysl pro solidaritu ve společnosti (Anheier, 2005 in Jäger, Schröer, 2014). Podle Müllera (2010) sehrává OOS společně se státem při posilování sociální soudržnosti nezanedbatelnou roli, která je pro demokracii nepostradatelná. Demokracie je něco, co je těžké udržet a v případech, kdy dochází k centralizaci moci do rukou státu a tendencemi rovného zacházení, sehrávají OOS garanta zvláštnosti či zvyklosti. (Laboutková, Müller, Vymětal, 2010) Na druhou stranu nelze ochranu individuálních hodnot řešit podle Friče a Bútory (2005) bez spolupráce se státem.

### 2.1.2.3 Role advokační

Vládní politika nebere mnohdy v úvahu potřeby samoživitelek a dostatečně nevnímá spravedlnost napříč společenským spektrem. OOS jim a jejich rodinám tak dávají hlas. Obhajují jejich partikularistické zájmy a hodnoty. V této roli slouží jako kritici a hlídači moci výkonné, soudní i exekuční. Díky této roli mohou dosáhnout změn k lepšímu v sociálních a jiných politikách (Anheier, 2014, str. 294). V rámci této funkce dochází k ochraně práv samoživitelek nejen před státním aparátem, ale také před soukromými subjekty prosazováním společenských změn s dopadem na celou veřejnost (Frič, Bútor, 2005, str. 168).

### 2.1.2.4 Inovační funkce

V nových situacích, jakým Covid-19 byl a na které neexistuje žádný návod, mohou organizace experimentovat a vnášet do dění inovativní postupy získávání zdrojů a řešení problémů. Stávají se jakýmsi „inkubátorem“ nových ideí (Frič, Bútor, 2005, str. 168).

## 2.2 Vnější prostředí OOS

Na prostředí OOS lze pohlížet různou optikou. Můj pohled a přesvědčení o produkci vědění sociologie organizací se v této práci opírá o paradigma organizací jako otevřeného systému vůči svému vnějšímu prostředí (Scott, 2013; Hatch, 1997; Froehlich, 1999) Počátky paradigmatu sahají zhruba do 70. let 20. století, kdy začali teoretici vnímat formální organizace nikoli jako přirozeně vzniklý systém, ale otevřený, závislý na výměnách s vnějším prostředím, ve kterém jednají (Scott, 2013; Pfeffer, Salancik, 2003). Tématem studia vztahů mezi organizacemi a jejich vnějším prostředím se stala nejistota, závislost, adaptace nebo přežití. To, co v organizaci probíhá, nezávisí jen na zdrojích uvnitř, ale i na těch, kteří stojí ve vnějším okolí blízkém či vzdáleném a rozšiřují tak jeho komplexitu. (Scott, 2013; Hatch, 1997; Pfeffer, Salancik, 2003) Vnější prostředí totiž obsahuje vzácné zdroje, nezbytné pro přežití organizace (Ulrich, Barney 1984, str. 472 in, Raffo, Clark, Arik 2016, str. 51).

Pro teoretické ukotvení organizačního prostředí, ale i celé diplomové práce vycházím z teorie závislosti na zdrojích (Smith, Malatesta, 2014; Pfeffer, Salancik, 2013; Anheier,

2014; Cobb, Davis, 2010) a také z institucionální teorie (Scott, 2013; Powel, Friedkin, 2006) o kterých pojednávám v následujících kapitolách 2.3 a 2.4.

### 2.2.1 Vnitroorganizační síť

Každá organizace funguje v interakci s ostatními členy\*kami svého prostředí, díky nimž získávají finance, speciální znalosti, vybavení či příležitosti. Organizační prostředí servisní OOS zahrnuje například klienty\*ky, dobrovolníky\*ce, zaměstnance\*kyně, vládu, IT odborníky, partnery či dárce. Každý z nich klade různé požadavky na OOS a má různá očekávání. S některými organizace spolupracuje, s jinými utváří vazby plné restrikcí, konkurence či společenského tlaku (Hatch, 1997).

Obrázek 2: Vnitroorganizační síť



(Zdroj: Hatch, 1997)

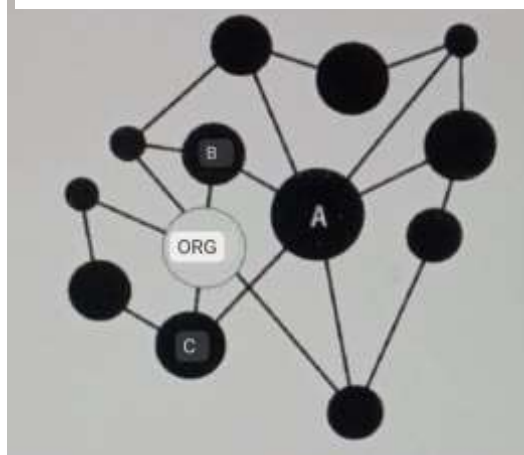
Zásadním poznatkem Anheiera (2014) je, že různé prvky mohou vnést do prostředí buď nejisotu nebo stabilitu, což se pak promítá do její struktury a fungování. Proto by podle Pfeffer a Salancika (2013) OOS neměla být středobodem svého prostředí, ale management by měl svou pozornost rozptýlit na meziorganizační síť viz níže obr. 3 (Hatch, 1997).

### 2.2.2 Meziorganizační síť

Mezi aktéry v organizačním prostředí proudí různé informace, zdroje, moc, příležitosti a vlivy. Ty organizaci regulují, ovlivňují, tlačí, podporují nebo s ní spolupracují. Podle obrázku 3 lze vidět, že zapojením do vztahů a spoluprací utváří všichni aktéři\*ky společně síť. (Hatch, 1997, str. 65) Začlenění do bohatě propojené meziorganizační sítě se jeví jako

předpoklad pro úspěch organizace (Turk, 1963 in Pfeffer a Salancik, 2013). Koncept meziorganizačního prostředí pak spočívá ve vyjasnění činností a chování mimo hranice OOS, které již nemá pod kontrolou (Smith, Malatesta, 2014). Právě na této úrovni může podle Pfeffera a Salancika (2003) organizace zažít své prostředí. Z perspektivy závislosti na zdrojích je důležité, aby manžerky\*ři na této úrovni dobře analyzovaly vztahy v meziorganizační síti s ohledem na kritické zdroje (Hatch, 1997, str. 80; Pfeffer, Slancik, 2003).

Obrázek 3: Meziorganizační síť

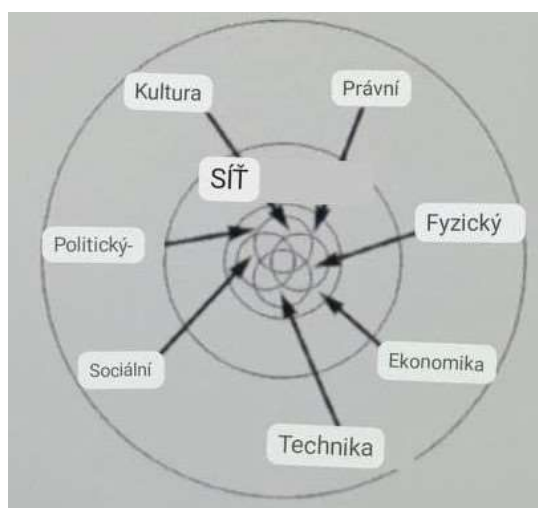


(Zdroj: Hatch, 1997, str. 65)

### 2.2.3 Všeobecné vnější prostředí

Kromě síťových aktérů, jsou podle Hatche (1997) OOS pod vlivem obecnějších sil rozmanitých sektorů. Podle obrázku níže vidíme, že do sítí meziorganizačního prostředí zasahují vlivy z vnějšího prostředí sektoru politického, sociálního, kulturního, ekonomického, technologického či právního, které pronikají do meziorganizačních sítí a do organizace samotné.

Obrázek 4: Vztahy mezi obecným prostředím, meziorganizační sítí a organizací



Do sociálního sektoru spadají demografické ukazatele, migrace, vzdělávání, náboženství či profese. Fyzický sektor si můžeme představit jako přírodní zdroje. Kulturní je spojen s tradicemi a hodnotami společnosti. Právní sektor zahrnuje regulaci např. ziskovosti organizací, daňové úlevy apod. Politický sektor je definován povahou politického systému, ekonomický tržním prostředím a technologický např. multimediálním softwarem. (Hatch, 1997)

(Zdroj: Hatch, 1997, str. 75)



Podle Scotta (2004) zahrnuje prostředí politické i ekonomické systémy a poskytuje nástroje, pomocí nichž může organizace utvářet své prostředí (Scott, 2004, str. 6 in O'Brien, 2010, str. 344). Naopak Pfeffer a Salancik (2003) upozorňuje, že vztahy OOS jsou limitovány a definovány sociálně právním regulátorem, který jim může bránit v plnění poslání a naplánovaných činnostech.

Jak bylo uvedeno výše, je potřeba vnímat komplexitu prostředí od které nelze OOS oddělit (Hatch, 1997). Organizace totiž nejsou vždy autonomní entity sledující své cíle. Jsou ovlivňovány prostředím v důsledků svých potřeb zdrojů (Froelich, 1999, str. 2). Organizační prostředí jako entita ležící mimo oblast organizace tak ovlivňuje její přežití a výsledky. Různé elementy v prostředí jako finance, znalosti, zákazníci či vybavení a další způsobují závislost na nich. Zároveň jsou tyto zdroje řízeny prostředím. (Hatch, 1997)

V následujících kapitolách uvádím dvě teorie organizačního prostředí, stěžejní pro tuto práci.

### **2.3 Teorie závislosti na zdrojích**

Podle analýzy Cobba a Davise (2010) je teorie závislosti na zdrojích velmi využívána v mnoha vědních oborech od managementu přes zdravotnictví po politologii díky své komplexnosti. Pro tuto diplomovou práci je teorie vodítkem pro pochopení strategií managementu kritických zdrojů a snižování závislostí na nich. Přináší praktické poznatky různých typů meziorganizačních vztahů a nabízí strategická řešení pro omezené zdroje, růst organizace či její přežití (Malatesta, Smith, 2014). Zároveň zohledňuje podle Davise a Cobba (2010) sociální kontext, tedy v tomto případě sociální kontext pandemické krize Covid-19.

První poznatky o teorii můžeme dohledat v knize Jeffryho Pfeffera a Geralda Salancika „*The External Control of Organizations*“ z roku 1978, kde je závislost výsledkem vstupů a výstupu v organizaci. Tyto zdroje jsou řízeny svým prostředím a závislost na nich jim dává sílu. (Pfeffer, Salancik 1978 in Hatch, 1997, str. 78)

Podle Aldricha a Pfefera (1976) i Anheiera (2014) vychází model závislosti na zdrojích z předpokladu, že OOS nejsou schopny zevnitř generovat zdroje ani funkce potřebné k udržení, proto musí uzavírat transakce a vztahy s těmi, kteří požadované zdroje a služby mohou dodávat. (Aldrich, Pfeffer 1976 in Pfeffer a Salancik, 2003; Anheier, 2014)

Organizace „*jsou souborem mocenských vztahů založených na výměně zdrojů.*“ (cit. Ulrich a Barney, 1948 in Raffo, Clark, Arik, 2016, str. 51) Skládají se z vnějších a vnitřních

koalic, jimiž ovlivňují a kontrolují chování. Aby organizace přežila a splnila cíle, potřebuje zdroje získat ze svého okolí (Malathesta Smith, 2014). Proto usilují o kontrolu nad nimi tak, že na nich minimalizují závislost a maximalizují závislost na sobě samotných (Ulrich, Barney 1984, str. 472 in, Raffo, Clark, Arik 205, str. 51.). Důležité je, aby nebyly omezeny vnější kontrolou nad zdroji, kterou potřebují k zajištění provozu a přežití. Organizace v mocenském postavení totiž udržují na sobě závislost, doplňují Pfeffer a Salancik (1978). Ze své mocenské pozice se „budou pokoušet ovlivnit organizaci a ohrozit manažerskou autonomii.“, dodává Anheier (cit. Anheier, 2014, str. 283). Pokud podlehnou vizi jistého finančního zdroje od státu, donora či partnera, ohrozí své poslání. Bez ohledu na vlastní identitu přizpůsobí své priority a činnosti preferencím těm, jež zdroje vlastní (Anheier, 2014). Ztratí tím svou autonomii (Mitchell, 2014). Ohrozí své vize, schopnost měnit se, zapojit inovace a realizovat cíle Anheier (2014). Tím, že přehlédnou mocenské vztahy v navázaném vztahu, vystaví se přinejmenším nebezpečí (Malathesta, Smith, 2014, str.16).

Navzdory krizi, kdy vnější tlaky omezují výběr organizace, jsou podle řady autorů organizace schopné měnit se a reagovat na prostředí (Aldrich, Pfeffer, 1976, Hatch, 1997; Anheier, 2014). Model závislosti na zdrojích totiž pracuje s tvrzením, že organizace řídí své prostředí řadou organizačních akcí a strategií (Aldrich, Pfeffer, 1976). Svou závislost na vzácných zdrojích se snaží snížit diverzifikací zdrojů a vyhledávat zdroje alternativní (Hillman a kol., 2009). Aplikují ochranné obchodní modely nebo uzavírají partnerství s veřejným či soukromým sektorem (Anheier, 2014). Uzavírají různá partnerství, aliance, koalice, realizují fúze či zakládají společné podniky Pfeffer a Salancik (2003).

Teorie závislosti na zdrojích je cenným vodítkem pro manažery\*ky, aby poznali možné strategie meziorganizačních vztahů a porovnali krátkodobé koordinační náklady, a i dlouhodobé vyhlídky (Malathesta, Smith, 2014, str.15). Perspektiva závislosti na zdrojích je podle Anheiera (2014) také obzvláště užitečná pro pochopení neustálého hledání vyváženého mixu zdrojů vnějšího prostředí, jejichž podoby jsou popsány v kapitole 2.5 níže.

## **2.4 Institucionální teorie**

Podobně jako teorie závislosti na zdrojích považuje institucionální teorie za vlivný prvek na organizace vnější sociální prostředí, které na ně může klást různé požadavky až nátlaky. Podle definice Scotta (2013) nám „*Institute přináší regulační, normativní a kulturně – kognitivní prvky, které společně s dalšími aktivitami a zdroji přináší stabilitu*

*a smysl společenského života“*. (cit. Scott, 2013, str. 56) Ve světle organizačního prostředí jsou instituce hnací silou společenských norem, pravidel a očekávání, které ovlivňují organizační formy nezávisle na tocích zdrojů (Scott, 1991 in Berthod, 2016, str. 2). Spoléhání se na instituce je pro organizace víc než jen pouhý přístup ke zdrojům a snížení závislostí. Jsou ovlivněny demokratickou společností, tržním prostředím, rodinami, přičemž si v mnohém odporují. (Friedland, Alford, 1991 in Berthod, 2016, str. 4)

Institucionální teorie nás podle O' Briena (2010) vede k uvědomění si zákonných opatření, povinností, kulturních kontextů a sociálních faktorů, které organizaci formují, mění nebo omezují. O to více v době nouzového stavu. Podle institucionálního pohledu jsou organizace zrcadlem a ztělesněním sociálních struktur, změn, profesionálních standardů, politických rozhodnutí a kulturních norem, do kterých jsou usazeny (Selznick, 1949 in Powel, Friedkin, 2006, str. 181).

Kulturní a společenská očekávání kladou na organizace takové požadavky, aby hrály určité role a zastávaly určité hodnoty. Organizace se podle Philipa Selznicka (1949) těmto požadavkům vydávají na milost. Institucionální teorie tak zdůrazňuje také tlaky, kterým se organizace přizpůsobují. Nabádá nás k uvědomění si vnějšího prostředí, které je svým nátlakem omezuje v autonomní rozletu, ovlivňuje jejich podobu, strukturu a činnosti. Formuje je svými požadavky tak, aby získaly legitimitu, která v době krizí rozhoduje o přežití. (Scott, 2013; Pfeffer, Salancik, 2003; Jäger, Schröer, 2013; O' Brien, 2010)

Powel a DiMaggio (1991) rozlišují mezi třemi institucionálními tlaky, a to donucovací neboli institucionální tlaky plynoucí ze zákonů či vládních nařízení. Dále tlaky normativní ovlivněné kulturním očekáváním a třetím je nátlak sociální.

V době Covid – 19 byly z pohledu institucionální teorie směrodatné institucionální tlaky plynoucí z usnesení vlády ČR o krizových opatření dohledatelných ve Sbírce zákonů z roku 2020, 2021. Prvotní je usnesení vlády č. 194 ze dne 12. března 2020, kterým vláda vyhlásila pro území České republiky první nouzový stav, který v usnesení č. 156/2020 prodloužila do 30.4.2020 a dalším usnesením č. 2019/2020 až do 17.5.2020. Další usnesení vlády ČR č. 106/2020 ze dne 15. března 2020 č. 203 zakazovalo pohyb osob mimo jejich bydliště. Pro tržní subjekty bylo směrodatné usnesení vlády ČR č. 82/2020, kterým se od 14.3.2020 zakázal provoz maloobchodních prodejen a další usnesení č. 196/2020, které zákaz prodloužilo do 27.4.2020. Rovněž také doporučení na zvýšení hygienických opatření v prodejnách dle usnesení vlády ČR č. 126/2020. Vláda ČR také apelovala na všechny

zaměstnance\*kyně, aby v co největší možné míře využili práci na dálku a omezili nedůležité činnosti (viz. tisková konference vlády ČR ze dne 9.11.2020).

Pod náporom těchto a dalších institucionálních tlaků reagují organizace na nejistoty nápodobou jiných organizací, aby vyhověly požadavkům a přizpůsobily se prostředí (O' Brien, 2010; Anheier, 2014). Tento proces homogenizace, tzv. isomorphismus (iso = totéž, morph = forma) odkazuje na přizpůsobení se prostředí vnitřními strukturami nebo změnou systému řízení (DiMaggio, Powell, 1983). Organizace, které podléhají stejnému institucionálnímu omezení a očekávání, tak samy přispívají ke konstrukci ideologické představy, jak má správná organizace vypadat a jsou si stále více podobné (Galaskiewicz, 1985 in Powel, Friedkin, 2006, str. 182).

Proces izomorfismu je podle DiMaggio a Powell (1983, 1991) a dalších autorů řízen třemi různými mechanismy odrážející výše uvedené odlišné tlaky v prostředí (DiMaggio, Powell, 1983; DiMaggio, Powell, 1991 in Anheier, 2014, str. 279-280):

- **Nátlakový izomorfismus** je reakcí na přímý nebo nepřímý tlak na dodržování institucionálních očekávání. Tyto tlaky jsou obvykle vyvíjeny organizacemi, na kterých je organizace závislá. Projev tohoto tlaku můžeme pozorovat u organizací, které se pod vlivem tlaku vlád či donorů mění z neformálních na profesionalizované, formální subjekty, kde odborníci nahradili dobrovolníky. Projev isomorfismu lze přiřadit i profesionalizaci občanského sektoru, restrukturalizací organizace, zaměstnání certifikovaných odborníků, rozšíření portfolia nabízených služeb, aby tak předčili konkurenci. (Powel, Friedkin, 2006, str. 182)
- **Mimetický izomorfismus** se vyskytuje v situacích technologické nejistoty nebo nejistoty v prostředí. Aby organizace přežily napodobují ty úspěšné přijetím obchodních modelů nebo bussinesových praktik z tržního prostředí. Konkurenční tlak posouvá hodnoty mimo jejich sociální poslání, což je ohrožuje. Aby přežily, integrují tržní principy. (Austin et al., 2006 in Jäger, Schröer, 2013, str. 1286) Jednou z možných způsobů, jak si legitimitu udržet je také zapojení zainteresovaných stran nebo alternativní obchodní modely (Anheier, 2014, str. 514).
- **Normativní izomorfismus** je řízen profesními standardy a normami, které by měli profesionální pracovníci splňovat a dodržovat. Jedná se například o etické profesní principy, předpisy, pravidla. Ty, které odmítají dodržovat normy nebo se odlišují mohou ztratit legitimitu, zaměstnance, dobrovolníky, mají omezený přístup k financím

nebo čelí sankcím. Některé je proto přejímají, aby se lépe prezentovaly před potencionálními dobrovolníky/cemi, donory nebo zákazníky. (Duque-Zuluagg, Schneider, 2008, in Jäger, Schröer, 2013, str. 1286)

I přesto, že vnější institucionální prostředí, v němž organizace působí, vyvíjí tlaky na přizpůsobení se určitým standardům a vládním nařízením, může být příležitostí pro růst a rozvoj. Podle Scotta (2013) je důležité, aby organizace porozuměly institucionálním silám a snažily se je využívat k dosažení svých cílů. Zároveň však, aby našly způsoby, jak překonávat překážky, které instituce představují v rámci změn a inovací. Jaké změny nastaly v průběhu pandemie COV- 19 je pojednáno v kapitole níže.

#### **2.4.1 Průběh pandemie COVID-19**

Během roku 2020 a 2021 se OOS potýkaly s výzvami a omezeními spojenými s pandemií onemocnění COVID -19 způsobeným novým koronavirem SARS-CoV-2. První potvrzený případ COVID-19 byl v České republice zaznamenán 1. března 2020 a čísla s pozitivními případy exponenciálně narůstala. Vláda ČR vyhlásila 12. března usnesením č. 194/2020 nouzový stav – lockdown (Sbírka zákonů č. 69/ 2020).

V následujících týdnech byla zavedena různá krizová opatření pro omezení šíření nákazy, včetně uzavření škol, zákazu konání veřejných akcí či omezení pohybu občanů ČR. Občané byli vyzýváni k nošení roušek, uzavřely se služby a podniky. Situace se nelepšila a vláda ČR dvakrát nouzový stav prodlužovala (viz Sbírka zákonů č. 156/2020 Sb. a č. 219/2020 Sb.). Postupně se zavedlo povinné testování a karanténní opatření pro snížení pozitivních případů (Sbírka zákonů č. 82/ 2020; č. 85/2020). Vláda tak mohla přistoupit k postupnému uvolňování některých opatření. Byly obnoveny některé provozní aktivity a uvolněn byl pohyb lidí ve společnosti. Dnem 17.5.2020 skončila platnost prvního nouzového stavu v zemi. Léto 2020 jsme tak prožili bez větších restrikcí v důsledku Covid-19.

Na podzim roku 2020 však přišla druhá vlna nákazy, což vedlo k opětovnému zpřísnění opatření. Vláda ČR dne 30.9.2020 v usnesení č. 957 znovu vyhlásila nouzový stav (Sbírka zákonů č. 391/2020 Sb.). Opět se omezil pohyb lidí na veřejnosti a sociální kontakty, uzavřely se nezbytné služby a ochody (viz. Sbírka zákonů č. 392/2020 Sb.; Sbírka zákonů

č. 498/2020 Sb.) včetně některých škol a státních hranic (Usnesení vlády ČR č. 198/2020). Nouzový stav byl několikrát prodloužen a Vánoce 2020 tak proběhly v omezeném režimu.

Začátek roku 2021 se nesl ve stejném duchu. Pokračovalo se v očkování proti COVID-19 vakcínami Pfizer, Moderna, AstraZeneca a další. Nadále trval nouzový stav, některá krizová opatření, zavedené restriktce (zákon č. 94/2021 Sb.), jako například nošení respirátorů, omezení provozu některých služeb a obchodů a zákaz pořádání veřejných akcí. Nouzový stav přestal platit až k 18.2.2021 (usnesení Poslanecké sněmovny č.84/2021). Krátce poté však přišla třetí vlna a vláda ČR opět vyhlásila nouzový stav (viz. Sbírka zákonů č. 96/2021) ke zpřísnění opatření. Pohyb občanů byl omezen, uzavřeny byly školy, obchody a ty s nezbytným zbožím byly omezeně otevřeny (viz. Sbírka zákonů č. 97/2021 Sb.). Koncem jara, kdy kulminovala čísla nakažených, se opatření opět uvolnila. Léto jsme tak mohli prožít bez větších omezení, ale k návratu do doby před Covid-19 se to přirovnat nedalo. Na podzim roku 2021 se v některých krajích začaly objevovat nárůsty případů nákazy. Přišla tak v pořadí čtvrtá vlna – varianta delta. Ta opět vedla ke zpřísnění opatření, včetně omezení pohybu, dále nošení roušek nebo zavedení semaforového systému. Na konci listopadu 2021 si situace vyžádala zase nouzový stav (viz Sbírka zákonů č. 434/2021 Sb.), který pominul 26.12.2021.

Od začátku roku 2022 docházelo k postupnému zmírňování mimořádných opatření (viz např. Sbírka zákonů č. 39/2022 Sb.). Zrušilo se povinné očkování pro lidi nad 60 let, omezovala se povinnost testování, přestalo platit omezení v počtu lidí na akcích, lidé odkládali respirátory a dnem 5. května 2022 přestaly platit veškeré restriktce a nařízení (Usnesení č. 113/2022 Sb.).

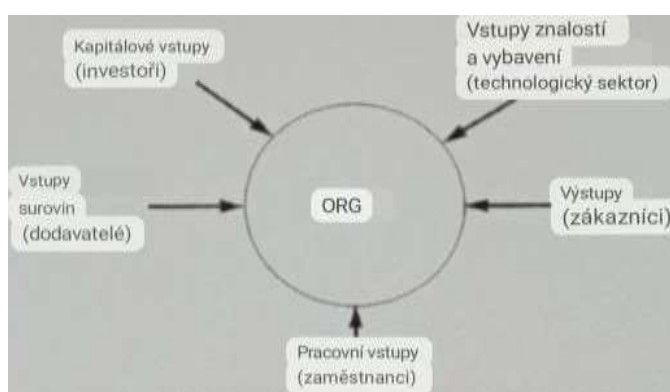
## **2.5 Kritické zdroje**

Pro specifikaci zdrojů (i těch potencionálních a jejich výměně) není možné uvažovat o každém zvlášť. Jejich význam spočívá na velikosti jejich výměny a kritičnosti vstupů a výstupů. (Pfeffer, Salancik, 2003) Vzhledem k tomu, že není v silách managementu zohlednit každý zdroj zvlášť, doporučuje Hatch (1997) i Pfeffer a Salancik (2003) třídit zdroje podle kritičnosti sledování vstupů a výstupů (viz obrázek 5). Zdroje, které jsou kritické neboli důležité, by měly dostat prioritu při sledování závislostí, protože vytvářejí pro ostatní síťové aktéry nejsilnější, mocenskou strukturu (Hatch, 1997, str. 80). Jejich

dosažením z vnějšího organizačního prostředí získá OOS moc, vliv a stabilitu (Malatesta, Smith, 2014, str.16)

Jako měřítko kritičnosti zdroje lze určit nefungováním organizace při jeho absenci na vstupu nebo výstupu (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 46; Hatch, 1997). A i když může tvořit menší výdajovou složku celkového vstupu jako třeba poplatky za internet, může být pro organizaci kritický. Také se může kritičnost zdroje pro OOS měnit v čase, jak se mění podmínky v prostředí OOS. (Pfeffer, Salancik, 2003)

Obrázek 5: Aplikace teorie závislosti na zdrojích – sledování vstupů a výstupů organizace



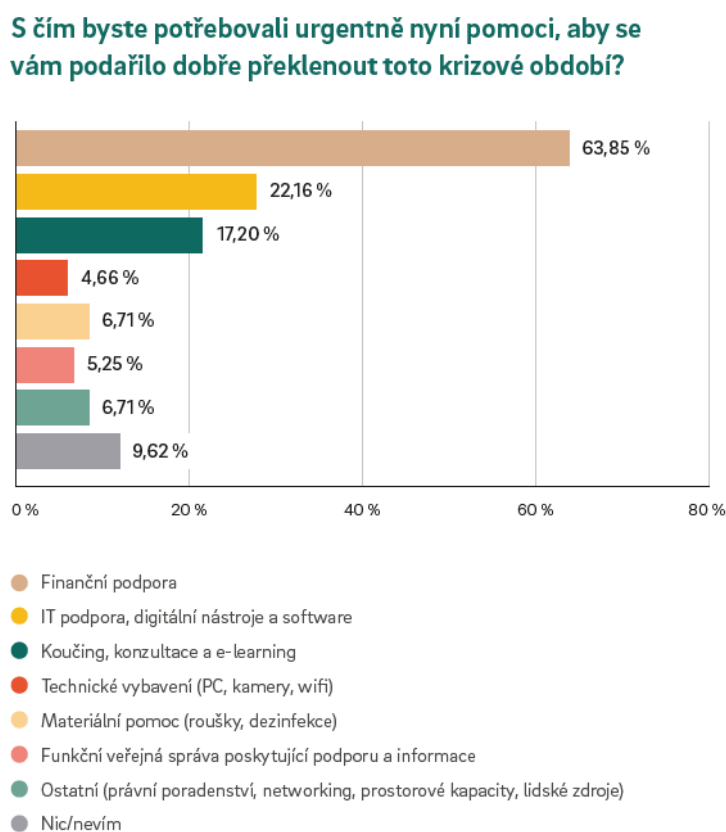
(Zdroj: Hatch, 1997, str. 79)

OOS, která má různé vstupy i výstupy dokáže lépe snižovat závislost na zdrojích (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 46). Pro zamezení nejistoty identifikovala řada autorů ve svých výzkumech různé finanční zdroje (Galaskiewicz a Bielefeld 2001, Powell a Friedkin 1981, DiMaggio a Anheier 1990 in Anheier, 2014 str. 308). Každý finanční zdroj je podle Galaskiewiczze a Bielefelda (1998) a dalších svázán s legitimitou. Pro jejich získání udržují neziskové organizace vztahy jak se soukromými, tak veřejnými dárci a prokazují svou profesionalitu (Galaskiewiczze a Bielefelda, 1998 in Anheier, 2014, str. 308). Analýzou vstupů znalostí a technologického vybavení mohou OOS identifikovat kritické zdroje plynoucí od IT specialistů. Dále jimi mohou být vstupy digitálních zdrojů, hmotných věcí, prostor, nebo vstupy pracovní, jak je zobrazeno na obrázku výše.

V první vlně pandemie od 12.3 2020 po dobu 66 dní trvajících nouzového stavu nebylo možné získávat zdroje od zákazníků prodejem služeb a výrobků v kamenných obchodech. Fundraiser\*ka se nemohl\*a setkávat a navazovat osobní vztahy s dárci\*kyněmi u večere, rušily se benefiční akce, burzy, sjednané veřejné zakázky. Bylo nutné se přeorientovat pouze

do virtuálního prostoru, kde se zdroje pro vstupy a výstupy daly získávat. Ovšem bez IT specialistů a digitálních médií by OOS své cíle naplňovat nemohly neboť by nezískaly potřebné zdroje. Tuto skutečnost dokazují výsledky z průzkumu Nadace OSF<sup>2</sup> (2020), kdy se jedním z významných kritických zdrojů staly znalosti IT specialistů a digitální technologie (viz graf č.1). Jejich kritičnost je brána s ohledem na nepředvídatelné prostředí, ale i s ohledem na jejich nedostatek na trhu, jejichž absence by ohrozila fungování OOS (Pfeffer, Salancik, 2003). IT podpora a digitální nástroje poskytly OOS možnost řídit důležité výměny kritických zdrojů OOS v meziorganizační síti. Fungování OOS bylo převedeno do systém řízení OOS a práce na dálku s využitím digitálních technologií.

Graf č. 1: Možnosti pomoci při překlenutí krizového období dle OOS.



(Zdroj: Nadace OSF, 2020)

<sup>2</sup> On-line dotazník vyplnilo 346 organizací z celé ČR. Sběr dat probíhal od 27.3-8.4.2020 (Nadace OSF)



Z průzkumu nadace Open Society Fund z roku 2020 (viz graf č.1) *Dopady pandemie Covid-19 na neziskové organizace* vyšlo najevo, že pro překonání krize potřebovaly OOS ze všeho nejvíce finanční prostředky. Propad příjmů způsobil úbytek firemního fundraisingu, kdy smluvní partneři rušili domluvené aktivity nebo je přesunuli na neurčito. Zároveň došlo k propadu příjmů z vlastního podnikání a 83 % organizací mělo obavy z dalšího vývoje, neboť nebylo schopno dodržet podmínky poskytovatele dotace. Zde se proto otevřel prostor pro samotné dárcy, kteří mohli flexibilně přispět k řešení situace. (Nadace OSF, 2020)

Z nepředvídatelné situace pandemie Covid-19, které byly OOS po dva roky vystaveny, vyplynuly kritické zdroje nezbytné k plnění cílů. Dílčí jednotky různorodého vnějšího prostředí přispívaly ke kritickým zdrojům, na nichž byly OOS závislé a bez kterých by nedokázaly plnit své cíle.

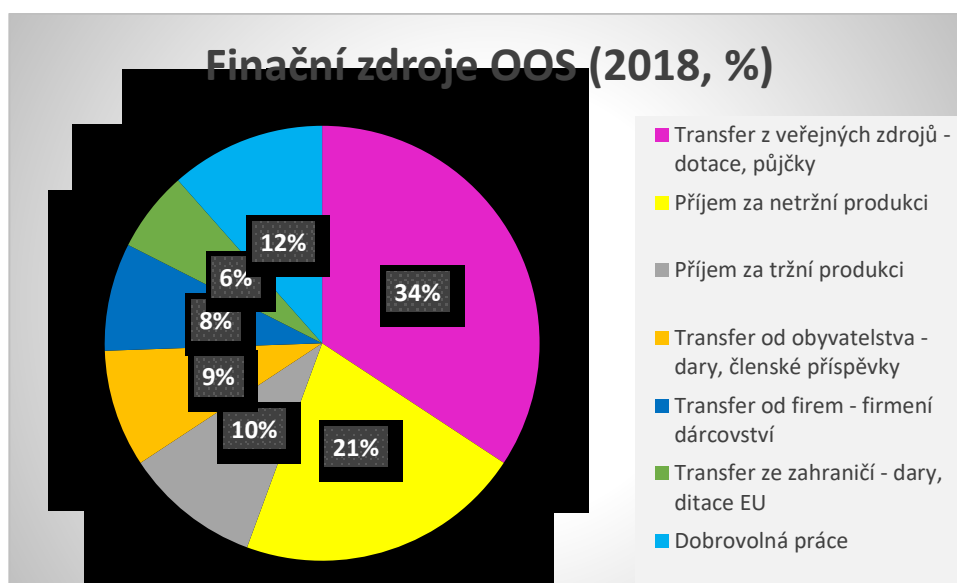
Níže jsou uvedeny kritické zdroje, kterých by si měl dle Anheira (2014) management OOS všimnout při řízení OOS.

### **2.5.1 Finanční zdroje**

Podle Anheiera (2014) se „*Neziskové organizace liší od ostatních organizačních forem tím, že jejich struktura příjmů zahrnuje různé toky příjmů z různých zdrojů. Jak se sektor v posledních desetiletích rozvíjel, neziskové organizace se stále více diverzifikovaly ve využívání zdrojů příjmů a jejich finanční chování se stalo sofistikovanějším.*“ (cit. Anheier, 2014, str. 383)

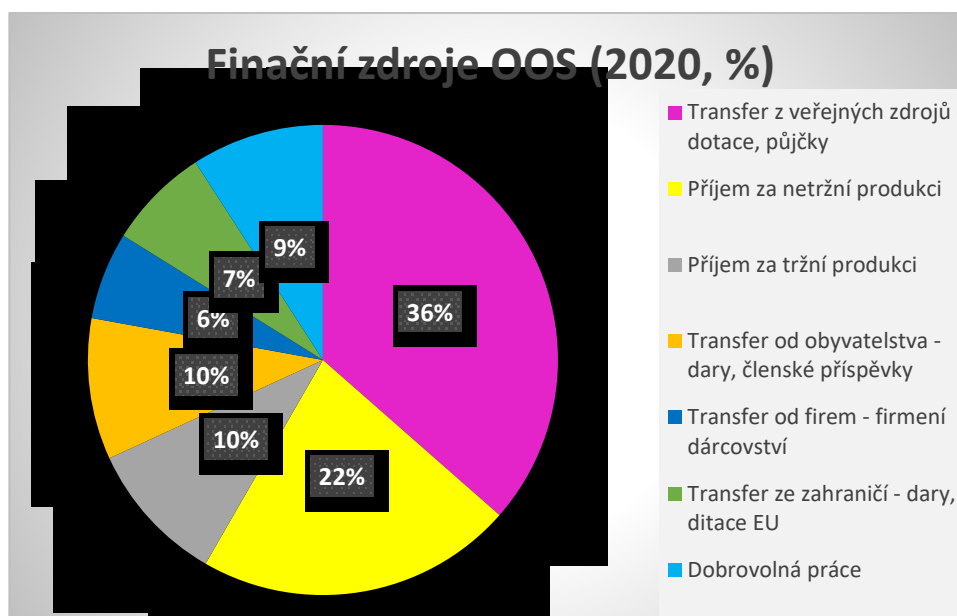
Finance jsou významným zdrojem udržitelnosti a nezávislosti OOS. O to lépe, pokud je jich více. Tzv. vícezdrojové financování zaručuje zčásti právě tyto atributy, které lze čerpat z veřejných statků, od dárců, díky zákazníkům nebo podporou ze zahraničí (Skovajsa a kol., 2010, str. 158). A právě užším napojením na zákazníky získaly organizace podle Younga a kol. (2012) větší základnu pro zdroje, více diverzifikovaných příjmů a větší flexibilitu. Na druhé straně se jim snížila občanská i politická podpora (Young, 2012 in Anheier, 2014, str. 369).

Graf č. 2: Finanční zdroje OOS v roce 2018



(Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2018)

Graf č. 3: Finanční zdroje OOS



(Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2020)

Odlišné zjištění bychom mohli vypočítat z dat Českého statistického úřadu. V porovnání s rokem 2018 a dobou v pandemii (viz grafy výše) se zdá, že nejvýznamnějším přispěvatelem byl stát, který svou pomoc z dotací, půjček a také navýšením daňových úlev

zvýšil o 2 %. Je však třeba zdůraznit, že největší podíl veřejné finanční podpory OOS směřoval v roce 2020 do oblastí sportu, sociálních věcí a vzdělávání. „Tedy do oblastí, kde stát své aktivity deleguje právě na nevládní sektor.“ (cit. Robert Břešťan in HlídacíPes.org., 24.5. 2021)

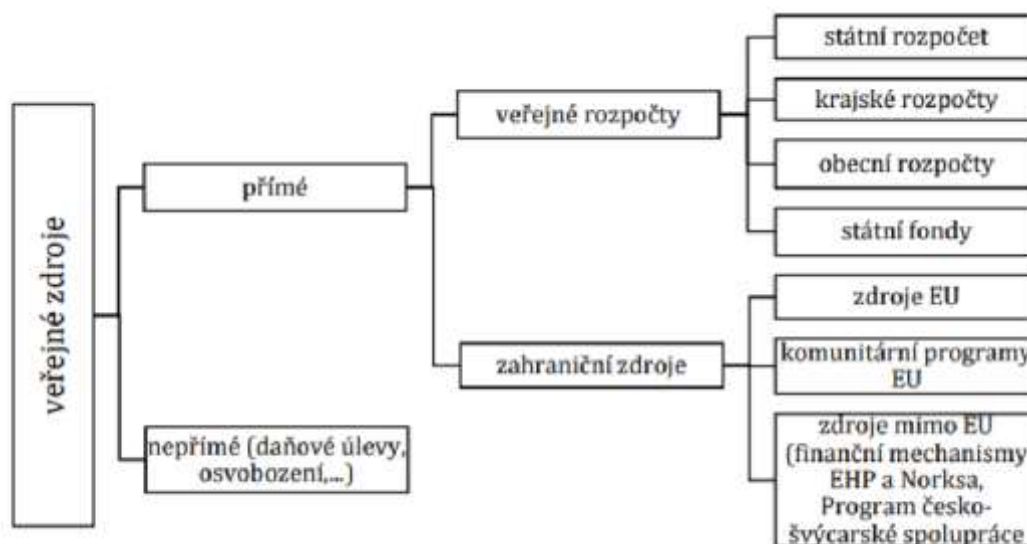
Druhý významný zdroj plynoucí od dárců si udržel své postavení stejně jako příjmy z tržní produkce s 10 %. V době pandemie se projevila, jako s každou krizí, solidarita lidí. Naopak klesla firemní podpora o 2 %.

V následujících podkapitolách jsou finanční vstupy a výstupy rozděleny podle typu zdroje na veřejné a soukromé.

### 2.5.1.1 Veřejné zdroje

Mezi veřejné zdroje lze zařadit dotace, granty, veřejné zakázky či daňové úlevy. Jejich celkový přehled je znázorněn níže (viz obrázek 6). Organizace běžně čerpají z veřejných rozpočtů ve vyhlášených hlavních oblastech státní dotační politiky a mohou získat prostředky také ze státních fondů nebo krajských či obecních rozpočtů.

Obrázek 6: Veřejné zdroje



(Zdroj: Kodetová, 2017. Diplomová práce)

Nastalá situace přinesla úkol pro manažery\*ky, aby vyjednali s poskytovateli dotace možnost posunutí plnění harmonogramu a změnu projektu. V době Covid-19 mohly OOS

čerpat z dotačního programu pro rok 2020-2021 „Podpora kapacit celostátních mezioborových sítí NNO“<sup>3</sup>. Mimořádný finanční příjem mohly OOS získat v rámci vládních kompenzačních programů. Necelá čtvrtina využila nabídku státní pomoci v programu Antivirus na ochranu zaměstnanců, kdy stát kompenzoval zaměstnavateli náklady za náhradu mzdy ve výši 80 % (MPSV, 2021). Podmínkou však bylo, že tyto náklady nesměly být hrazeny z veřejného rozpočtu, aby nedošlo k duplikaci. Otázkou tak zůstává, zda byl tento program pro OOS využitelný. V druhém programu Covid nájemné platného od dubna 2020 i v roce 2021 mohly OOS získat 50 % z ceny nájmeného za to, že musely uzavřít své obchody (MPO, 2020).

Kromě přímé finanční podpory existuje i nepřímá podpora státu, která spočívá v osvobození od daní a možnosti odpočtu daru ze základu daně. První zmiňovanou podporu mohou využít organizace tak, že neplatí daň z příjmu, pokud jejich příjem nepřesáhne 300 000 Kč za jedno zdaňovací období. Odpočet daru ze základu daně do výše 15 % platí pro fyzické osoby (dále jen FO) a 5 % pro právnické osoby (dále jen PO), pokud zároveň dar přesáhne hodnotu 1.000 Kč, respektive 2.000 Kč umožňuje stát fyzickým i právnickým osobám. V době pandemie se stát snažil podpořit dárcovství jednotlivců i firem navýšením hranice pro odpočet darů. U FO se pro zdaňovací období 2020 a 2021 zvedla hranice z 15 % na 30 %. Právnické osoby si mohly na místo 10 % v té době odečíst od základu daně hodnotu daru v maximální výši 30 %, jehož minimální výše činila 2 000 Kč. (Zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu)

Ze zahraničních finančních zdrojů lze zmínit Evropský sociální fond EU nebo Norské fondy EHP, které v době Covid -19 otevřely výzvu na podání žádostí o grant na rozvoj znalostí a používání digitálních technologií<sup>4</sup>(Nadace OSF, 2021).

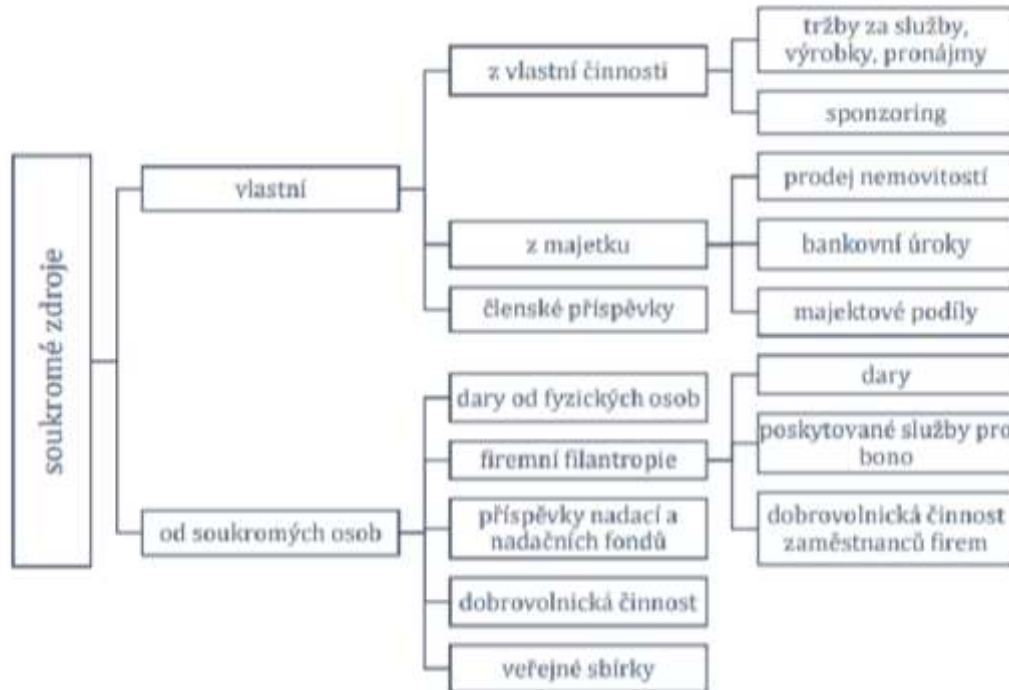
---

<sup>3</sup> V roce 2020 obdrželi z tohoto programu celkově 3 OOS a získaly 2, 64 mil Kč (Vláda ČR, 2020).

<sup>4</sup> Grant je určen pro nákup nebo předplacení digitálních nástrojů a softwaru; pro tvorbu či optimalizaci webových stránek, aplikací e-shopů; konzultace s IT experty atd. (Zdroj: Nadace OSF, 2021).

### 2.5.1.2 Soukromé zdroje

Obrázek 7: Soukromé zdroje OOS.

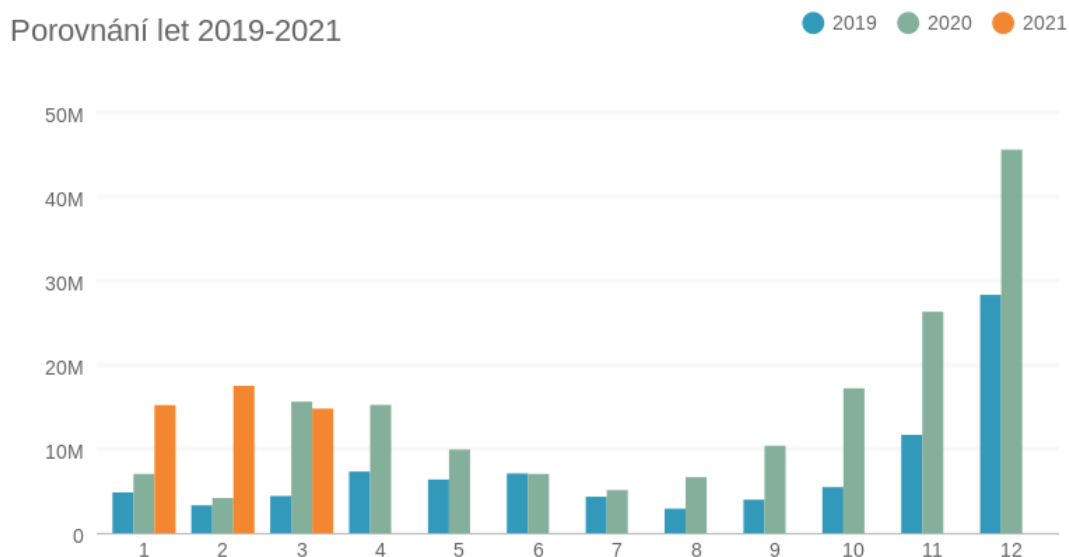


(Zdroj: Kodetová, 2017. Diplomová práce)

Skladbu soukromých zdrojů můžeme vidět na obrázku výše. Zdroje vlastní může organizace získat z tržního prostředí prodejem zboží či služeb, z pronájmu movitého či nemovitého majetku. V důsledku usnesení vlády č. 82/2020 ze dne 14.2.2020, kterým vláda ČR zakázala činnost maloobchodním prodejnám, však organizace ztratily tento zdroj a citelně je to ohrozilo. Menší příjem mohly organizace získat na bankovních úrocích z peněz uložených na účtu anebo z výnosů majetkového podílu na majetku anebo také ze sponzorských darů.

V době Covid-19 mohly OOS také čerpat díky narůstajícímu dárcovství jednotlivců. Bez ohledu, zda se jednalo o jednorázového, opakujícího se, pravidelného, velkého dárcce, či dárcce se závětí, jak o nich píše Šedivý a Mendlíková (2012), můžeme při srovnávání let 2019, 2020 (viz obrázek 8) z výsledku vyčíst strmý nárůst individuálních dárců v první vlně pandemie.

Obrázek 8: Porovnání dárců 2019-2022



(Zdroj: Světeziskovek, 2021)

Soukromým finančním zdrojem, který by měl být podle autorů Salamona a Sokolowskiho (2003) také započítáván je dobrovolnictví<sup>5</sup>. Dobrovolníci\*e přispívají k rozvoji zdrojů, sdílejí poslání a pomáhají organizaci. Kromě toho jsou také zdrojem vztahů, kdy dokáží svým nadšením nakazit další dárci (Ledvinová, 2013). V porovnání s dobou před Covid-19 a v jeho době je však čitelný pokles výpomoci dobrovolníků\*c z 12 % na 9 % (ČSÚ, 2020). Tuto 3 % ztrátu můžeme přisoudit nouzovému stavu a vládním opatřením omezujícím pohyb lidí a uzavření organizací. Do jisté míry je tento jev způsoben i profesionalizací organizací, kdy organizace nejeví o jejich pomoc ani v běžném režimu zájem. Jako krizový zdroj dobrovolnictví nebyl ve výzkumu Nadace OSF (2020) potvrzen.

Pro finanční i nefinanční vstupy se kritickými zdroji stali také firemní dárci. Firemní filantropie mnohdy vycházející ze CSR firem pak zahrnuje firemní dary, služby či poradenství poskytované OOS zdarma nebo zaměstnanecké sbírky. Podle porovnání dat

---

<sup>5</sup> Zahrnutí filantropie včetně dobrovolnictví do finančních zdrojů OOS navyšuje příjem z 12 % na 30 %. (Zdroj: Salamon, Sokolowski, 2003)

ČSÚ však klesla v době pandemie jejich podpora o 2 % (ČSÚ, 2018, 2020). Firmy, které přislíbenou pomoc zrušily, nepříznivě ovlivnily OOS (Fórum Dárců, 2020).

V době Covidu využívaly organizace také podpory nadací a nadačních fondů. Podle průzkumu Fóra dárců (2020) „využila více než čtvrtina dotázaných organizací a grantového, dotačního či dárcovského titulu, který vznikl v souvislosti s COVID-19. Jednalo se např. o program Globus Lepší svět, ... .., podporu od Karel Komárek Family Foundation, Nadace ČEZ či Škoda Auto a další.“ (cit. Fórum Dárců, 2020)

## 2.5.2 Lidské zdroje

OOS potřebovaly získávat profesionální znalosti a informace z veřejných zdrojů od lidí pracujících např. pro Radu vlády pro nestátní neziskové organizace, na ministerstvech či na Úřadech práce. Současně pro ně byly důležité např. vstupy profesionálních znalostí a specializovaných služeb např. IT odborníků a dalších, o kterých je uvedeno více níže.

### 2.5.2.1 Informace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) je poradní, iniciativní a koordinační orgán vlády ČR, kterému v roce 2019–2022 předsedal Ing. Andrej Babiš. Jeho činností je prostřednictvím předsedy předkládat materiály k projednávání na podporu lepšího prostředí OOS (dotační politika, legislativa, tvorba Strategie NNO 2021-2030, atd.). Zároveň také iniciuje zviditelnění OOS, koordinuje činnost mezi jednotlivými odbory, hledá lepší řešení pro krizové situace a v oblasti financování organizací je významným aktérem při rozdělování prostředků ze státního rozpočtu. V době pandemie Covid-19 byla na popud RVNNO iniciována a zahájena fotografická výstava „Česká vlna solidarity aneb Občanská společnost v boji proti covid-19“. Také zde byly projednávány dopady pandemie na OOS na základě průzkumu Nadace OSF, jehož výsledky v této práci také uvádím. Členové a členky v té době projednávali návrhy na zlepšení přístupu státu k OOS<sup>6</sup>... Pan předseda R. Basch, který předkládal informaci o průzkumu Nadace OSF

---

<sup>6</sup> Z průzkumu OSF vyplynulo, že napříč organizacemi vzrůstá obava z finančních dopadů krize, která vedla k omezení činnosti, 1/3 svou činnost přerušila nebo ukončila a většina jí převedla do on-line režimu.

uvedl, že by byla do budoucna vhodná flexibilita veřejných prostředků a jako příklad zmínil snížení spolufinancování (RVNNO, 2020, str. 4).

Za významný lze určit nefinanční vstupy informací specializovaných znalostí a spolupráce s lidmi ve veřejném sektoru. OOS spolupracovaly s Úřady práce, se kterými řešily aktuální možnosti a podmínky pro vyplácení finanční pomoci, neboť se velmi často měnila pravidla v důsledku proměnlivého prostředí.

#### 2.5.2.2 Profesionální znalosti

Nefinanční profesionální znalosti jako kritické zdroje přinášejí organizacím jednotlivci nebo firemní dárci. Svými dovednostmi, schopnostmi, interakcí s druhými a chováním ulehčují organizacím dosažení cílů a dodržení jejich poslání (Akinbola, 2013).

Díky profesionálním znalostem odborníků, jako jsou manažeři, právníci, fundraiseri či IT specialisté, získávají OOS lepší přístup k informacím a kontrolu nad důležitými zdroji (Pfeffer, Salancik, 2003). Z pohledu založeného na zdrojích sehrává podle Akonboli (2013) lidský kapitál klíčovou úlohu při konkurenční výhodě.

V době pandemie, kdy byl vyhlášen nouzový stav a vládou doporučeno zavést práci na dálku, se vedle stálých zaměstnanců, stali významnými také IT specialisté. Ti vytvářeli nebo upravovali webové stránky, aby zpřístupnili informace o aktivitách organizace, přiblížili je občanům pro snazší spojení s organizací a přispěli k jejich větší transparentnosti (Anheier, 2014). Jejich kritičnost je brána s ohledem na nepředvídatelné a konkurenční prostředí, ale i s ohledem na jejich nedostatek na trhu (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 46). Zároveň také jsou kritičtí tím, že vytvořili nejsilnější mocenskou základnu ve virtuálním prostoru pro ostatní síťové aktéry (Hatch, 1997). Díky nim se převedly služby, práce s klientkami a získávání zdrojů do on-line prostředí. Všichni zaměstnanci i dobrovolníci mohli díky nastavenému systému řízení na dálku pracovat a využívat více digitální nástroje o kterých je pojednáno více v podkapitole níže.

Pro vyrovnání se s nejistotou a snižováním závislosti na zdrojích může organizace využít know-how ředitele. Ti ze své pozice mohou organizacím přinášet informace, legitimitu, přednostně zpřístupnit zdroje a informační kanály mezi organizací a nepředvídatelnými událostmi (Pfeffer, Salancik, 2003). Jejich role je o to významnější, dochází-li k úpadku nebo zániku organizace (Daily, 1996 in Hillman a kol., 2009). Jejich charismatické vedení je v době nejistoty a transformace užitečné. Svou oddaností a apelem



na lidské hodnoty inspirují druhé připojit se k němu nebo ho následovat (Anheier, 2014, str. 389).

Další nefinanční zdroj přinášející rozptýl informací, zviditelnění palčivých problémů ve společnosti a propagátorství pomoci poskytly známé osobnosti. Ať už samy finančně přispěly nebo organizace využila jejich známosti, staly se součástí struktury zdrojů, kde díky své tváři přinášely nejen zdroje finanční a nefinanční, ale i legitimitu. Znamé osobnosti totiž velmi dobře zafungovaly v kampaních, kde jako názorový vůdci poskytly lidem důvěru v projekt nebo OOS a staly se pro mnohé vzorem (Bačuvčík, Harantová, 2016, str. 132).

### 2.5.3 Digitální zdroje

Digitální zdroje jsou nepostradatelným zdrojem informací a komunikace, o to více v době Covid-19. Patří mezi ně média, digitální technologie internetové stránky, sociální sítě, online noviny, videa na YouTube a mnoho dalšího. Tyto platformy umožnily OOS široký přístup ke zdrojům a interakci mezi uživateli prostřednictvím internetu a odpovídajícímu technologickému vybavení.

Internet podle Hamela (2008) zvyšuje kreativitu, posouvá cíle organizace a nabízí inovativní výkony managementu. Další pozitiva spatřuje autor v jednoduchosti, dostupnosti a decentralizaci. Připojením na wifi lehce získáváme kontakty, bohaté informace a můžeme volně přeskupovat zdroje s ohledem na příležitosti. (Hamel, 2008, str. 225 in Legnerová, 2016, str. 14)

S výše uvedeným internetem souvisí další cenný zdroj on-line prostředí, a to webové stránky. Ty jsou „nepsanou“ povinností každé organizace, která si chce udržet svou legitimitu, transparentnost a podpořit svou existenci. Jsou vizitkou organizace a pro dárci jsou tím prvním, co potenciální dárci vyhledávají. (Ledvinová, 2013, str. 19) Ty organizace, které je nemají, se připravují o příležitost získat zdroje a podporu pro své cíle (Schnieder, 2003 in Raffo, Clark, Arik, 2016, str. 52).

Webová prezentace pro neziskové organizace má mnoho využití, včetně získávání finančních prostředků, budování značky, poskytování informací a vytváření sítí (Gomes, 2001 in Raffo, Clark, Arik 2016, str. 52). Staly se přístupem ke zdrojům. Tedy k využívání informací, know-how, a především ke zvýšení občanské angažovanosti. Tím, že web přináší možnost digitální prezentace, stává se viditelnost jádrem konkurenceschopnosti. Proto by

měly OOS tento zdroj udržovat, využívat k čerpání dalších zdrojů a dále jej rozvíjet. (Raffo Clark, Arik, 2016, str. 67) Jako příkladem uvádím „proklik“ z vlastního webu na dárcovskou platformu Darujme.cz nebo Donio.cz, které umožnily občanům zapojit se s hmatatelnými výsledky. Jejich využitím mohly OOS vybalancovat selhání v tržním prostředí nebo pokles podpory firemních dárců.

V současné době, kdy OOS budují a udržují vztahy s vnějším okolím a získávají zdroje z on-line prostředí, se Facebook a Instagram stávají rovněž cenným zdrojem. Díky nim mohou organizace jednoduše oslovit na jednom místě tisíce lidí a prezentovat příběhy samoživitelek a jejich dětí. Jsou vhodné pro navázání nových kontaktů, udržení přízně sledujících nebo slouží k oslovení sledujících pro získání podpory na konkrétní projekt. Podle Alexandra (2000) mnoho organizací rozšiřuje své sociální sítě a využívá marketingové techniky k posílení legitimacy organizace u sponzorů (Alexander, 2000 in Akinbola, 2013). Sociální sítě jako další alternativa slouží k získávání zdrojů od donátorů nebo zákazníků (Krechovská a kol., 2018).

Významnou úlohu při získávání zdrojů sehrála v době Covid - 19 také média. OOS je mohla využívat k propagaci své i potřeb klientek, rozšířit povědomí nabízených služeb a potřeby pomoci mezi více lidí skrze různé časopisy, denní plátky či internetové portály. Organizace mohly díky nim zveřejňovat své průzkumy o finanční situaci samoživitelek, vést rozhovory či účinkovat v reportážích televizních novin v hlavním vysílacím čase.

Digitální technologie snižovaly organizacím transakční náklady na tvorbu informací či získávání znalostí nebo zdrojů a zásadně přispěly ke snížení závislosti na nich. Levine a Zahradník (2012) doplňují, že “ ... neziskové organizace s větší online přítomností (měřeno počtem stránek médií, dárců a dobrovolníků spolu s množstvím a rozmanitostí komunikačních nástrojů a odkazů) zlepšily svou finanční životaschopnost. “ (cit. Levine, Zahradník, 2012 in Raffo, Clark, Arik, 2016, str. 52)

#### **2.5.4 Materiální zdroje**

Mezi materiální zdroje, které by neměly být opomenuty patří např. technologie, software, dezinfekce, roušky nebo respirátory.

## 2.6 Management získávání zdrojů

Podle Froelicha (1999) nemají OOS na rozdíl od trhu nebo státu zdroje zajištěné nebo stabilní a s velkým vypětím musí manažeři\*ky promýšlet taktiku jejich získávání. Úkolem managementu OOS je vytvářet příležitosti k jejich získávání z vnějšího prostředí (Anheier, 2014). Jejich imperativ má za následek přizpůsobování se jejich poskytovatelům (Froelich, 1999) a měnícímu se prostředí (Pfeffer, Salancik, 2003).

Způsoby získávání zdrojů OOS v sobě spojují prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské a marketingové (Stejskal, Kuvíková, Mařáková, 2012). Významnou součástí managementu OOS je tedy finanční řízení, které Krechovská a kol. 2018 definuje jako *„ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace.“* (cit. Krechovská a kol., 2018, str. 55)

Mezi klíčové faktory finančního řízení patří podle Krechovské a kol. (2018) nebo Pařízkové a kol. (2018) vícezdrojovost, tedy snaha OOS získat finance z několika zdrojů (Krechovská a kol., 2018). Jeho podstata spočívá podle Pařízkové a kol. (2018) v zabezpečení nezávislosti na jednom zdroji a v ochraně před vlastním selháním. OOS totiž nemají zdroje zajištěné od jednoho dárce a většina donátorů ani nechce hradit provoz organizace nebo projekt zcela sami (Pařízková a kol., 2018). Mnoho OOS tak kombinuje zdroje z veřejných rozpočtů se soukromými zdroji jejichž přehled je v předešlé kapitole 2.5.

Druhým zásadním atributem managementu získávání zdrojů je sociální marketing, který podle Bačuvčíka a Harantové (2016) spočívá v plánování a realizaci kampaní. Ty mají za cíl získávat finanční i hmotné prostředky na řešení problémů. Jako nekomerční aktivita by měla upozornit na nějaký společenský problém a přimět lidi dělat něco jinak. Marketing by měl zohledňovat cílovou skupinu a podle ní upravit komunikaci a další marketingové přístupy (Anheier, 2014, str. 347) Podle Bialikové a Rostášové (2005) se marketing zaměřuje na dvě kategorie. První spočívá v získávání finančních, lidských a materiálních zdrojů od donátorů. V druhé je klíčovým zdrojem zákazník, který finančně přispívá za zakoupený produkt nebo službu. (Bialiková Rostášová, 2005 in Krechovská a kol., 2018, str. 529)

### 2.6.1 Samofinancování

Jednou z možností, jak získat zdroje je samofinancování. Pojem jako takový není jednoznačně vykládán. Z širšího hlediska se jedná o diverzifikaci zdrojů. Z užšího hlediska jej lze chápat jako hospodářskou či podnikatelskou činnost, ale pouze jako doplňkovou. (Pařízková a kol. 2018)

Jeho přednost spočívá ve schopnosti generovat příjmy z vlastní činnosti prodejem vlastních výrobků, poskytováním služeb, podnikáním nebo pronájmem movitého či nemovitého majetku (Pařízková a kol. 2018; Krechovská a kol., 2018). Samofinancováním získávají OOS mix finančních i nefinančních zdrojů vyjma dotačních titulů, čímž si podle Krechovské a kol. 2018 zvyšují svou finanční nezávislost i autonomii (Pařízková a kol. 2018). V pandemickém období však byly komerční aktivity omezeny nebo zcela zakázány. V důsledku ztráty příjmu nemohly OOS realizovat cíle Zákaz komerční činnosti vyvolal další nejistotu a obavy (Fórum Dárců, 2020).

Své snahy o jejich naplnění mohly OOS docílit díky diverzifikovaným fundraisigovým strategiím přesunem fyzického prodeje zboží či služeb do on-line prostředí.

### 2.6.2 Fundraising

Bačuvčík a Harantová (2016) označují fundraising jako jednu z marketingových aktivit, v rámci které lze získat dar ve formě jednorázového příspěvku či ve formě trvalého příkazu, ale také hmotné dary pro potřebné. Rovněž si může organizace tímto způsobem zajistit komerční služby firmám anebo dobrovolníků, jejichž čas a práce jsou darem také.

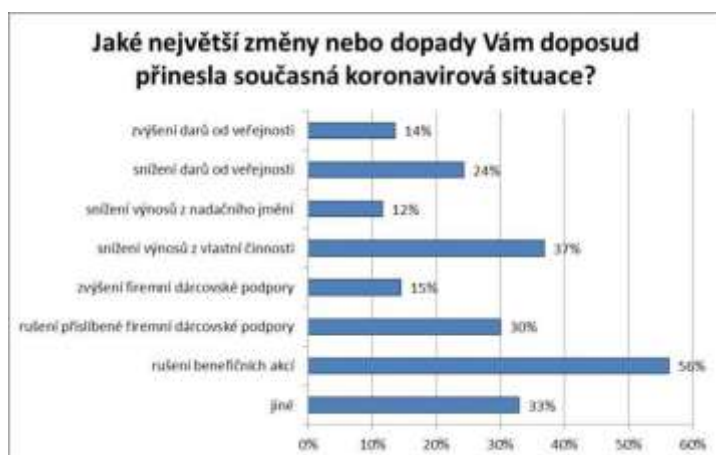
Pod pojmem fundraising si můžeme také představit navazování nových kontaktů s potencionálními dárci, budování vztahů s nimi a péči o ně. Dává lidem prostor podílet se na pomoci ať už samoživitelkám nebo organizacím plnit jejich poslání. Lidé, kteří vlastní zdroje mohou jako dobrovolníci, věcným darem, penězi či dárcovskou DMS přispět na dobrou věc (Šedivý, Mendlíková, 2012). Podle Ledvinové (2013) patří fundraising „*mezi klíčové činnosti managementu organizace a v systému řízení musí mít náležité místo a prioritu.*“ (cit. Ledvinová, 2013, str. 26) a měl by se prolínat do všech oddělení organizace. Úspěšný fundraiser\*ka by tak měl\*a kromě ekonomického potenciálu přinést do organizace know – how, znalosti, zkušenosti, informace, dobrovolníky\*ce atd. (Krechovská a kol.,

2018, str. 41). V konečné fázi by měl vybudovat podle Anheiera (2014) pevné a trvalé vztahy. Metody fundraisingu jsou kategorizovány podle dárců na individuální, firemní a institucionální (Ledvinová, 2013). V rámci individuálního dárcovství dobře slouží k oslovení potencionálních dárců mediální kampaně. Díky nim lze získat podporu a vzbudit zájem pomáhat u mnoha potencionálních dárců. S firemními dárci nejlépe funguje k získání široké škály podpory od zápůjčky prostor, materiálu, lidí přes know-how, slevy až po samotné finance, osobní setkání. O dar je třeba žádat správné lidi, ve kterých fundraiser\*ka dokáže probudit důvěru a navázat s nimi dlouhodobého partnerství.

Proto je třeba při plánování fundraisingu zvažovat zdroje, které je třeba oslovit a naplánovat k nim efektivní metody tak, aby byly využitelné pro budování dlouhodobých vztahů (Šedivý a Mendlíková (2012). Podle Ledvinové (2013) však organizace dostatečně nerozvíjejí fundraising na profesionální úrovni tak, aby mohly dosahovat svých cílů s využitím různých typů zdrojů.

Různé možnosti získávání zdrojů od soukromých osob nabízejí veřejné sbírky. Ty lze uskutečnit formou do pokladničky nebo sběracími listinami. Tradičnější získávání zdrojů z veřejných sbírek lze přiřadit benefičním akcím jako sportovní plesy s tombolou, benefiční koncerty, prodej vstupenek na představení, aukce uměleckých děl či firemní večírky (Ledvinová, 2013). V počátku pandemie, kdy byl vyhlášen nouzový stav, omezil se pohyb osob a zakázalo se pořádání kulturních akcí, nebyla z důvodu vládních nařízení umožněna žádná z těchto forem. Dle výsledku šetření Fóra dárců uvedlo nejvíce z dotázaných organizací, tedy 56 %, že krize je postihla nejvíce právě v rušení benefičních akcí (Fórum dárců, 2021). Organizace přešly k získávání zdrojů od tradičních forem tváří v tvář ke strategiím s digitální podobou. Pro své fundraisingové kampaně využívaly digitální média, která jim umožnila distribuci informací. OOS mohly využívat média pro interakci s dárci, kde se soustředily na komunikaci o konkrétních potřebách spojených s pandemií. Tímto způsobem mohly OOS oslovit velkého množství jednotlivců, firem, nadací a nadačních fondů.

Graf č. 4: Dopady Covid-19 na OOS



(Zdroj: Fórum dárců, 2020)

Veřejné sbírky také probíhaly v době pandemie skrze on-line kampaně ve formě tzv. dárcovského crowdfundingu<sup>7</sup>. Jedná se o koncept založený na získávání malých částek od velkého počtu lidí na konkrétní projekt či organizaci pomocí internetu ([www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)). Veřejnost prostřednictvím on-line portálu Daruj.cz, Darujspravne.cz nebo Donio.cz mohla přispět na konkrétní projekty v ohraničeném čase. Dárcovské výzvy také zakládali sami jednotlivci dle vlastního uvážení směřované podpory a nastavené částky.

Na grafu níže jsou zaznamenány dárcovské trendy pravidelných a jednorázových dárců roku 2019 až 2021 největší dárcovské platformy Darujeme.cz, nikoli však jediné. Můžeme v nich sledovat prvotní pokles v počtu nových pravidelných dárců ze začátku krize, ale následně výrazný růst od října 2020. Téměř čtvrtina OOS, které se účastnily průzkumů dopadů Covi-19 zaznamenala úbytek finančních příjmů díky poklesu darů od veřejnosti. (Svět neziskovek, 2021) Úspěšnější období v získávání daru byl začátek roku 2021. „V Darujme.cz nebylo měsíčně registrováno tolik nových pravidelných dárců, jako v tomto období a zdá se jít o setrvalejší stav.“ (cit. Jan Gregor, Svět Neziskovek, 2020)

---

<sup>7</sup> Crowdfunding vznikl ze dvou pojmů „crowd“ tedy dav či veřejnost a „funding“ čili financování.

Obrázek 9: Dárcovské trendy 2019-2021



(Zdroj: Světneziskovek, 2021)

Vedle darovacího modelu crowdfundingu, mohly OOS v době Covid-19 praktikovat i model odměnový. V tomto případě byla darujícímu například poskytnuta vstupenka na online koncert či upomínkový předmět s hodnotou nižší, než je příspěvek (Němec, Zahránková, 2019).

Další fundraisingovou metodou využitelnou v době pandemie byla DMSka neboli dárcovská SMS. Svůj příběh začala v České republice v roce 2004 a díky Fóru dárců<sup>8</sup> v době Covidu u lidí na oblibě stoupla. Ve srovnání s rokem předešlým, se jejich počet v roce 2020 navýšil o téměř 50 % a vybralo se díky nim 32, 4 mil. Kč (Fórum Dárců, 2021). Příčinu navýšení příspěvků zasláním DMS v době Covid-19 můžeme přisoudit pohodlnosti, jednoduchosti, volitelné částce v nízkých hodnotách od 30 Kč do 90 Kč, a především digitálnímu způsobu darování, který byl v té době umožněn. Podle Ledvinové (2013) dobře funguje propojením s mediálním nebo online fundraisingem. Na druhou stranu anonymita dárců, kdy nelze zjistit kontakt na dárci, nepřináší OOS potenciál navázat dlouhodobý vztah, který je smyslem celého fundraisingu. Řešením by mohlo být propojení se soutěží, kdy

---

<sup>8</sup> V roce 2020 přispělo 28 % dotazovaných dárců prostřednictvím DMS. (Zdroj: Fórum dárců, 2021)

odesílatel\*ka má možnost získat výhru, pokud se zaregistruje přes email, dodává Ledvinová (2013).

Mezi další způsoby získávání zdrojů uvádí Šedivý a Mendlíková (2012) kromě výše uvedených veřejných sbírek také psaní žádostí o grant nebo sdílený marketing. Podle Dohnalové (2010) se jedná o propojení produktů obchodních firem s veřejně prospěšnými účely neziskového sektoru. Spojením těchto dvou subjektů získávají prospěch oba. OOS získají určité procento z prodeje výrobku a firma konkurenční výhodu v tržním prostředí, neboť takový produkt má podle Bartošové a Krajníkové (2011) „přidanou hodnotu“ a zákazník ho vnímá lépe. Hybridní obchodní praktiky za účelem získání finančních a nefinančních zdrojů „vytváří funkční solidaritu“, o které píše Jäger a Schöer. (2013)

## **2.7 Management závislosti kritických zdrojů**

Management neboli řízení či vedení zahrnuje řadu profesionalizovaných činností a dovedností, které jsou po pracovnících vyžadovány. Management lze definovat jako specifické činnosti vedoucích pozic k dosažení prosperity a cílů organizace, kterých je díky plánování, organizování či kontrolním činnostem v organizaci dosahováno (Vodáček, Vodáčková, 2006; Anheier, 2014).

Z pozice managementu nejenže disponují vnitroorganizační mocí svými znalostmi, ale zároveň by měli umět nahrazovat zdroje a ovlivňovat třetí stranu, která disponuje nejvyšší mocí nad zdroji. Role manažera je pro kontrolu nad zdroji vnějšího sociálního prostředí zásadní. Jeho individuální jednání je ovlivněno pocitem osobní zodpovědnosti, efektivity a potřebou kontroly nad zdroji. Manažeri musí neustále pracovat se sociálním kontextem a omezujícím konceptem, v rámci kterých musí organizace fungovat. Jejich údělem je rozpoznat zdroje na kterých jsou závislé tak, aby předešli potížím a zajistili si nejlépe trvalou podporu. (Pfeffer, Salancik, 2003)

Závislost je produktem důležitosti vstupů a výstupů OOS. Vyplyvá z výměnných procesů a z požadavků OOS získat zdroje a zapojit se do výměny s prostředím. Závislost tak slouží k pochopení, jak je organizační jednání omezeno prostředím a je jím řízeno. (Pfeffer, Salancik, 2003) Podle této teorie právě nejistota a závislost vysvětluje organizační strukturu a činnosti v prostředí, kterého jsou organizace součástí (Hatch, 1997). Co považují za důležité, zde zmínit zjištění Pfeffera a Salancika (2003), že „*organizační akce jsou*



*omezeny prostředím do té míry, do jaké je organizace závislá na životním prostředí.*“ (cit. Pfeffer, Salancik, 2003, str. 56)

Z pohledu teorie závislosti na zdrojích by se měly soustředit na důležité výměny kritických zdrojů. Své preference by měly soustředit na zdroje s větší pravděpodobností a měly by minimalizovat možnosti, kdy se zdroje stanou vzácné nebo nejisté. (Pfeffer, Salancik, 2003)

Prvním krokem managementu závislosti na zdrojích by měla být definice organizace a její hranice, poté analýza sítí s ohledem na nedostatky/dostatek zdrojů, vlivu, konkurence, regulace v návaznosti na vnější prostředí (Hatch, 1997). Manažerská strategie tak začíná pochopením závislosti organizace na vnějším prostředí a identifikaci zdrojů (Malatesta, Smith, 2014). Manažeři\*ky by tedy měli zhodnotit svou závislost na každém z nich a posoudit jejich důležitost (Anheier, 2014).

Při strategických rozhodnutích by si manažer\*ka, který\*á uplatňuje principy teorie závislosti na zdrojích, měl\*a klást tyto otázky (cit Malatesta, Smith, 2014, str.16):

- 1. Jaké zdroje moje organizace potřebuje? Jak důležité jsou tyto zdroje? Jsou nezbytné pro poslání organizace?*
- 2. Do jaké míry je pro dosažení našich cílů nutné spoléhat se na jiné organizace?*
- 3. Kolik jednotlivců nebo organizací je schopno poskytnout zdroje, které moje organizace potřebuje? Jak vzácné jsou zdroje celkově?*
- 4. Jak mohou vazby mezi ostatními organizacemi ovlivnit přístup mé organizace ke kritickým zdrojům?*

Podle Pfeffera a Salancika (2013) by OOS měly mít informační systém pro shromažďování, prověřování, výběr a uchovávání informací, které pak mohou zohlednit při rozhodování a zvažování výběru (Pfeffer a Salancik, 2013, str.13).

V pandemickém období však nastalo velmi nejisté prostředí, kdy budoucí okolnosti ovlivňující organizaci nešlo přesně posoudit a předvídat. Takovéto nepředvídatelné a rychle se měnící prostředí si vyžádalo značné úsilí pro management, který měl zvážit komplexitu prostředí a jeho dynamiku. Své vlastní akce měly formulovat v reakci na požadavky, které na ně kladla např. vláda. a které se musely přizpůsobit. Jak jsem již zmínila, OOS jsou omezeny prostředím do té míry, do jaké jsou na něm závislé. Management OOS by měl do řízení závislostí na zdrojích zakomponovat myšlenku Pfeffera a Salancika (2003), že jsou součástí prostředí, kde probíhají různé výměny, nad nimiž ztrácí kontrolu. Ve světle teorie

závislosti na zdrojích má být management motivován snižovat nejistotu zdrojů především řízením závislostí (Malatesta, Smith, 2014). Management OOS se může závislosti také vyhnout, nebo se adaptovat (Pfeffer, Salancik, 2003).

Adekvátní strategií managementu OOS je tedy řídit samotnou výměnu vstupů a výstupů, ovládat stabilitu, předvídat směnné vztahy např. kontrolou zákonů. Strategie řízení výměny vstupů a výstupů spočívá v převzetí kontroly nad těmi, jež potřebné zdroje vlastní nebo absorbují pro výstup (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 71). Organizační aktéři\*ky tak mohou usilovat o vztahy s jinými organizacemi, aby uspokojili potřeby zdrojů (Smith, Malatesta, 2014).

Nejúčinnější strategie pro ty, jež nabízejí jednu službu nebo jeden produkt jsou podle Pfeffera a Salancika (2003) změna účelu a struktury organizace. Snižovat závislost lze rozvojem alternativních výměn, aby se již nestaly kritickým. Jejich podoba a účinnost se však odvíjí od znalostí, flexibility technologií či marketingových strategií. Druhá strategie je diverzifikace např. do různých oborů podnikání. Více o této strategii je uvedeno níže.

### **2.7.1 Diverzifikace**

Podle Pfeffera a Salancika (2003) „*různé studie naznačují, že diverzifikaci představuje explicitní pokus vyhnout se nejistotě a kontrole ze strany ostatních, kteří kontrolují výměnu kritických zdrojů.*“ (cit. Pfeffer, Salancik, 2003, str. 131)

Diverzifikace je reakcí na nejisté organizační prostředí, která zamezuje závislosti na zdrojích. Podle Ledvinové (2013) je nejúčinnější a nejefektivnější cestou, jak dosáhnout nezávislosti na financích jednoho nebo několika málo dárců a vede k samostatnosti. Přináší větší jistotu v dobách krize, rozšiřuje okruh stakeholderů a přináší snazší rozhodování o budoucnosti organizace. (Ledvinová, 2013, str. 14) Diverzifikace je základním principem financování organizací a nezávislosti. Jejím cílem je snížení rizika závislosti na jediném zdroji a zvýšení flexibility organizace. Vychází z obavy ze selhání zdroje jediného, a naopak z možnosti získat prostředky z rozličných zdrojů různými cestami. (Krechovská a kol., 2018, str. 41)

Organizace totiž nejsou podle názoru Weisbroda (1998) ani zdaleka nezávislé na soukromém podnikání a vládě. Soutěží a spolupracují s dalšími organizacemi rozmanitými způsoby ve svém úsilí financovat se, najít pracovníky\*ce, manažery\*ky a další zdroje pro

produkci svých výstupů a rozvíjet trhy pro tyto výstupy. (Weisbrod 1998, str. 4 in Anheier, 2014, str. 368)

Mechanismy diverzifikace tedy představují pokus o snížení závislosti na zákaznících, trhu, ale třeba i na vládě nebo těch, kteří kontrolují výměnu kritických zdrojů. Vývoj produktů, diverzifikované marketingové strategie, zavádění nových produktů, rozšíření oborů i organizační růst představují další pokus snižování závislosti. Samotný počet partnerů nebo odběratelů však není kritickou proměnnou. Spíše je důležité, zda má ústřední organizace přístup ke zdroji z dalších zdrojů a není omezena zákony. (Pfeffer, Salancik, 2003, str.131)

V době finanční krize 2008-2009, kdy vlády po celém světě seškrtnaly veřejný rozpočet plynoucí do neziskového sektoru, se zvýšil tlak na komercionalizaci. Tato diverzifikace do odvětví podnikání zlepšila příjmovou situaci organizací a stala se dominantní silou formujících neziskový sektor. (Anheier, 2014) OOS usilovaly o zdroje inovativními způsoby. Rozšiřovaly nabídku služeb a produktů k získání dalších toků příjmů. Vytvářely inovativní partnerství, spolupracovaly nebo iniciovaly společné podniky za účelem sdílení nebo rozšiřování zdrojů. Finanční zdroje získávaly od vládních subjektů a vytvářely inovativní marketingové strategie a podnikatelské aktivity. (Mosley, Maronic, &Katz, 2012; Salamon, Geller, & Spence, 2009 in Arik, Clark a Raffo, 2016 str.50)

Avšak v době pandemie Covid-19 diverzifikace do odvětví jakým je podnikání př. prodej zboží či služeb, pronájem prostor nebyly v době pandemie zcela vždy realizovatelné. Dnem 12.3.2020, kdy vláda ČR vyhlásila nouzový stav, přestaly platit do té doby fungující strategie získávání zdrojů a řízení závislosti na nich. Management OOS mohl snižovat závislost na zdrojích tak, že se například soustředil na diverzifikované marketingové strategie.

Cílem manažera je rozvaha nad únosností závislosti a nad strategiemi měnící dynamiku mocenské závislosti. Podle Malatesty a Smith (2014) se management pravděpodobně rozhodne maximalizovat autonomii a zaměří se na pákový vliv, tj. na zdroje, které mají největší moc. Jak uvádí Hatch (1997) znalosti o vnějším prostředí „*umožňují managementu předvídat možné zdroje vlivu z okolí a navrhnout část tohoto vlivu kompenzovat vytvořením protizávislosti.*“ (cit. Hatch, 1997, str. 78)

V následujících podkapitolách popisují podrobněji významné strategie řízení závislosti kritických zdrojů, které se liší úrovní koordinace, autonomie nebo důvěrou mezi účastníky. Pokud se OOS rozrůstají, získávají větší sílu v prostředí. Zvyšují si tím vlastní schopnost přežití a především to co je pro tuto práci zásadní, snižují závislost s ohledem na prostředí a na ty jež mají stejný zájem. (Pfeffer, Salancik, 2003)

Management může řídit kritické zdroje řadou strategických forem meziorganizační spolupráce v rámci které, dochází k výměně kritických zdrojů, informací a dalších závazků (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 152). Pro překonání krize, kdy se OOS potřebují vypořádat s ubývajícím zdroji a rychle rostoucí poptávkou po jejich službách, mohou v době krize čerpat zdroje z mezisektorové spolupráce. Tuto skutečnost potvrzuje studie z období krize v roce 2008 v USA, kdy se OOS vypořádávaly s nejistotou a ztrátou zdrojů posilováním vztahů s radami nebo zapojením do aliancí s externími sdruženími. (Casey, 2012; Mosley, Maronic, Katz, 2012 in Arik, Clark a Raffo, 2016 str. 50). Stejně jako studie z období uprchlické krize v roce 2016, kdy se mezisektorová spolupráce stala nejzásadnější (Sanzo et al., 2015 in Waerder, 2021 str. 2; Mayer, Simsa, 2018 in Waerder, 2021, str. 2). Organizace mohly takto získat odborné znalosti, rozvíjet své schopnosti, sdílet prostory a především zdroje (Curnin, O'Hara, 2019 in Waerder, 2021, str. 2).

Autoři Davis a Cobb (2010) doporučují „*vybrat takové strategie, které co nejméně omezují organizaci při řízení vztahů s výměnnými partnery, kteří umožňují minimalizovat nejistotu, závislost a maximalizovat svou autonomii.*“ (cit. Davis, Cobb, 2010, str. 6) Neboť jak upozorňuje Anheier (2014), některá spolupráce vyžaduje nadměrnou byrokratizaci, riziko vzdálení se potřebám klientů a snížení autonomie. Závislost tak vytváří nejistotu a zranitelnost, kdy manažeři musí zvážit únosnost a mít promyšlené strategie změny mocenské závislosti (Malatesta, Smith, 2014, str. 18). Níže uvádím strategie aliance, kooptace a fúze, jejichž zapojením mohou OOS získat kritické zdroje, minimalizovat

nejistotu a snižovat náklady (Anheier, 2014; Pfeffer a Salancik, 2003; Malatesta, Smith, 2014).

### 2.7.2 Aliance/koalice/partnerství

Ve světě organizované občanské společnosti jsou pojmy aliance, koalice či partnerství synonyma, která značí sjednocení zdroje zúčastněných za účelem dosažení společného cíle. V podstatě se jedná o dohodu mezi dvěma nebo vícero subjekty, kteří společnou koordinací činností, sdílením znalostí nebo zdrojů sledují společné cíle (Scott, Davis, 2007, str. 206- 207 in Davis, Cobb, 2010 str. 9). V občanském sektoru jsou aliance častější než fúze (Malatesta, Smith, 2014). Mohli bychom je připodobnit „hybridnímu řízení“ (Williamson, 1975 in Malatesta, Smith, 2014, str. 19), kdy se na rozdíl od fúze absorbuje jen částečně vzájemná závislost (Hillman, Withers a Collins, 2009).

Koalice organizací snižují závislost na zdrojích a svým společenstvím vytváří sílu (Pfeffer, Salancik, 2003; Bae, Gar giulo, 2004 in Hillman, Withers a Collins, 2009, str. 1407). V době Covid-19 tak byly velké organizace vyzvány ke spolupráci s menšími neziskovkami, aby se necítily izolovaně (Nadace OSF, 2020). Koalice fungují jako nesvazující subjekt, v rámci kterého OOS získávají nebo poskytují zdroje jako schopnosti, poradenství, aktivity či příspěvky. (Pfeffer, Salancik, 2003) Podle Malatesty a Smith (2014) nabízí aliance také více flexibility. „*Organizace může uzavírat smlouvy „jen natolik“, aby uspokojila krátkodobé potřeby.*“ (cit. Malatesta, Smith, 2014, str. 19)

Díky sdružování se do sítí meziorganizačních vztahů mohou OOS mezi sebou sdílet licenční smlouvy, provádět společné výzkumy, sdílet prostory, realizovat společný sociální marketing a snižovat tak transakční náklady (Davis, Cobb, 2010, str.6). Společná závislost se stala prostředkem ke snížení nejistoty (Gulati, Sytch, 2007 in Hillman a kol., 2009).

Pokud si chtějí manažeři\*ky usnadnit práci, měli by si připustit, že se lépe funguje v rámci koalice a se zvyšující se specializací je vzájemná závislost pro přežití nezbytná (Pfeffer, Salancik, 2003). V době Covid-19 probíhaly díky koalicím například konzultace či e-learningy v oblasti HR pro nastavení systému řízení na dálku. Podle průzkumu nadace OSF se tak síťování jevílo jako zásadní (Nadace OSF, 2020).

Uzavřením partnerství podpoří organizace mezi sebou sounáležitost a rozptýlí se mezi ně riziko (Malatesta, Smith, 2014). Dochází proto k němu spíše tam, kde panuje důvěra, protože pak je závislost snesitelnější (Rundquist, 2007 in Malatesta, Smith, 2014, str. 19).

I přesto by měl management zvážit jistá rizika zpronevěry informací, ztráty klíčových zdrojů, které aliance s sebou nesou a promýšlet obranné mechanismy (Inkpena, Beamishe, 1997; Katila, Rosenberg, Eisenhardt, 2008 in Hillman, Withers a Collins, 2009, str. 1406). Ne všichni totiž poskytují stejné nebo potřebné zdroje. Ti, jenž disponují těmi kritickými, mají největší moc a vliv na organizaci (Pfeffer, Salancik, 2003). Je proto důležité, aby si manažeři\*ky uvědomili, požadavky koaliční organizace a zhodnotili při uzavírání tři faktory: 1) důležitost zdroje, rozsah, potřebný pro nepřetržitý provoz a přežití 2) volnost při přidělování a využívání zdrojů 3) alternativy nebo rozsah kontroly. (Pfeffer, Salancik, 2003, str. 44)

Role manažerů spočívá také ve vypořádávání se s mnohdy protichůdnými požadavky a konkurenčním chováním. Nezbytnou odpovědností managementu je zajistit přežití koalice, což znamená minimalizovat možnosti, že se zdroje stanou vzácné nebo nejisté. (Pfeffer, Salancik, 2003) Malatesta a Smith (2014) proto doporučují neuzavírat jednu smlouvu s jednou velkou organizací, ale rozšířit aliance s vícero menšími partnery a být otevření k hybridním dohodám, které lze opakovaně obnovovat.

### 2.7.3 Kooptace

Pfeffer a Salancik (2003) nebo Froelich (1999) představují jako další přístup při snižování závislosti strategii kooptaci. Ta funguje na bázi zapojení vnějších aktérů do interních rozhodovacích procesů správní rady, poradních výborů, představenstva nebo je začleňují do skupin pro tvorbu politiky. Je nenápadným pokusem o snížení závislosti a zvýšení moci (Pfeffer, 1981 in Malatesta, Smith, 2014, str. 20) Podle Provan (1980) „*Začleněním externích subjektů do poradní nebo rozhodovací role funguje kooptace jako překlenovací mechanismus, který manažeři využívají ke snížení závislosti, získání kritických zdrojů a koordinaci činností s nezávislými subjekty z okolí.*“ (cit. Provan, 1980 in Malatesta, Smith, 2014, str. 20)

Zapojením bývalých politiků do správní rady může být organizace více finančně nezávislá. Politici totiž přinášejí podle zjištění Hillman (2005) „*kanál informací a nabízejí přístup k důležitým politickým zdrojům.*“ (cit. Hillman, 2005 in, Davis, Cobb, 2010, str. 21) Vedle udržení finančního zdroje přináší tato forma zvládnutí závislosti také legitimitu (Davis, Cobb, 2010, str. 8)

#### 2.7.4 Fúze

Fúze neboli sloučení poskytuje podle autorů a autorek Hillman, Withers a Collins (2009) primární vzhled do teorie závislosti na zdrojích. V podstatě se jedná o proces, kdy jedna organizace získává druhou (Davis, Cobb 2010). Z toho důvodu, je tato strategie řízení závislosti považována za nejvíce omezující a ve srovnání s ostatními vyžaduje větší koordinaci (Malatesta, Smith, 2014; Davis, Cobb 2010). Je motivována v boji o omezené finanční prostředky či snahou zavést finanční úspory anebo zlepšit efektivitu (La Piana, 2010 in Malatesta, Smith, 2014, str. 22).

Dochází k ní u organizací, které jsou na sobě závislé jako dodavatelé, kupující či příjemci služeb, ale také konkurenti. Důvodem pro volbu tohoto přístupu je podle Pfeffer (1972, 1976) snížení konkurence tím, že ji pohltní. Dále ji organizace praktikují prostřednictvím diverzifikace, aby snížily závislost. (Pfeffer, 1976, str. 39 in Hillman, Withers a Collins, 2009; Pfeffer, 1972 in Malatesta, Smith, 2014, str. 22)

Fúze může nastat v případech, kdy v okolí fungují podobné organizace s podobným posláním, v důsledku narůstající konkurence o zdroje, rostoucího tlaku ze strany donorů a měnícího se prostředí financování. (Kohm, La Piana, 2003 in Malatesta, Smith, 2014, str. 23).

Davis a Cobb (2010) Pfeffer a Salancik (2003) i Malatesta, Smith (2014) představují 3 formy fúzí:

1. Vertikální integrace – Podle Davis a Cobb (2010) tento typ fúze „*představuje metodu rozšíření organizační kontroly nad životně důležitými výměnami*“. (cit., Davis, Cobb 2010, str.8) Management se zaměřuje na kupující, dodavatele nebo prodávající (Malatesta, Smith, 2014). Vertikální forma fúze se používá, když jsou výměny zdrojů problematické (Pfeffer, Salancik, 20013, str. 116). Organizace tak může integrovat část dodavatelské sítě do své vlastní činnosti. Tím získají větší kontrolu nad zdroji a minimalizují riziko závislosti na zdrojích vnějšího prostředí.
2. Horizontální expanze– metoda zvyšující moc OOS ve směnném vztahu a snižující nejistoty vyvolané konkurencí (Davis, Cobb 2010). Dochází u ní z důvodu konkurence, kdy organizace využívají stejné zdroje nebo mají stejné zákazníky (Malatesta, Smith, 2014).

3. Diverzifikace – akviziční metoda v rámci které jedna organizace získá druhou v jiné doméně se záměrem převzít činnosti nebo služby. Tato strategie může být úspěšná v situaci, kdy se očekává snižující se poptávka po službě, která představuje podstatnou část příjmů. Podle Pfeffer a Salancika (1978) představuje metoda dobrý způsob, „*jak se vyhnout potencionálním (negativním) účinkům závislosti.*“ (cit. Pfeffer, Slancik, 1978, str. 127 in Malatesta, Smith, 2014, str. 22).

Výhodou fúze, kdy organizace nabývá na velikosti, je příležitost přežít a stabilizovat se, nikoli však zisk (Pfeffer, Salancik, 2003). Fúzi organizace rozšíří své portfolio a sníží závislost na jedné službě. Fúze je příležitostí snížit konkurenci, spojit zdroje, rozšířit nabídku služeb (cit. Malatesta, Smith, 2014, str. 22).

Na druhou stranu dochází fúzí ke ztrátě autonomie (Pfeffer, Salancik, 1978 in Malatesta a Smith, 2014). Slučováním ztrácí organizace svou identitu. Mezi další nevýhody zmiňuje Malatesta a Smith (2014) narušení programů nebo odklon od poslání či odliv zaměstnanců\*kyň. Při zvažování fúzí doporučují autoři promyslet, zda se zlepší organizaci pověst, zda tím získá lepší programy nebo kvalitnější služby a navýší se finanční příjmy.



### 3 Metodologická část

Pro vytváření spolehlivých znalostí můžeme ve výzkumu využít různé přístupy. V mém výzkumu byly výzkumné strategie souborem kvalitativních přístupů k problematice produkování ospravedlnitelného poznání kritických zdrojů a jejich managementu v otevřeném systému vnějšího prostředí organizace.

Podstatou volby kvalitativního výzkumu se stal induktivní přístup od konkrétního k obecnému (Disman, 2002). Chtěla jsem do hloubky porozumět případu a zaměřit se na kontext přirozeného prostředí, který by mohl být kvantitativním přístupem přehlédnut. Kvalitativní přístup jsem zvolila také pro jeho volnost, flexibilitu a možnost přizpůsobovat vzorek, téma, techniky nebo výzkumné otázky novým objevům (Novotná, Jantulová, Špaček, 2019, str. 269).

#### 3.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem kvalitativního výzkumu byl popis a porozumění kritickým zdrojům, které byly nezbytné pro plnění cílů vybrané servisní OOS v kontextu pandemické krize. Konkrétně pak strategiím jejich získávání v komplexitě prostředí krizového období a managementu závislosti na nich. Především bylo pro mě zásadní zprostředkovat porozumění lidem v managementu servisní OOS při řízení kritických zdrojů, jejich znalostem, zkušenostem v přirozeném prostředí, a to do hloubky. Primárně jsem chtěla zjistit, KDO a CO jsou kritické zdroje nezbytné pro plnění cílů. Dále mě zajímalo JAK je manažerky získávají, JAK řídí závislost na nich a PROCĚ tomu tak je. Přičemž toto vše jsem chtěla zjistit tam KDE a KDY se to děje, tedy v servisní OOS a v době pandemie Covid-19.

Pro dosažení cíle výzkumu byly zvoleny následující otázky:

1. Jaké zdroje určené pro plnění cílů servisní OOS byly v době pandemie Covid-19 kritické?
2. Kde, od koho a jakým způsobem management servisní OOS získával kritické zdroje v době pandemie Covid – 19?
3. Jak probíhal v době pandemie Covid -19 management závislosti na kritických zdrojích v servisní OOS?

## 3.2 Výzkumná strategie

Vzhledem k povaze výzkumného problému a k výzkumným otázkám s důrazem na porozumění situaci do hloubky byl proveden holistický design případové studie s jedním případem (Yin, 2009; 2018; Disman, 2002). Účel případové studie měl pak deskriptivní charakter (Yin, 2018). V souladu s tvrzením Mareše (2015), bylo primárním cílem tohoto výzkumu poskytnout holistický obraz o daném případě, nikoli však navrhnout opatření nebo nové teorie.

Zvolený design umožnil komplexní, hluboké zkoumání jednoho případu, přičemž „případem“ byl management závislosti na kritických zdrojích v reálném prostředí, díky kterému mohla organizace dosahovat cílů. Sbírala jsem bohaté informace o tom, jaké zdroje byly kritické, kdo, kde a jak byl zapojen do jejich získávání v době Covid-19 a jak manažerky řídily závislosti na nich.

Zkoumání fenoménu v tomto designu odhalilo společné a rozdílné vazby mezi jednotlivými jednotkami případu (Bryman, Bell, 2015 in Waerder, 2021, str. 4). Jeho potenciál spatřuji především v ne hierarchickém přístupu kombinace technik a v triangulaci získaných dat o které píše Yin (2009, 2018). Pro získání dat jsem využila jeden polostrukturovaný rozhovor s projektovou manažerkou KSM a sekundární data veřejně přístupných dokumentů výročních zpráv, dat z on-line prostředí webových stránek či facebooku a instagramového profilu.

Metodologické poznatky jsem čerpala především z literatury Yina (2009, 2018), autorů/rek Novotné, Špačka a Šťovíčkové (2019) a Švaříčka se Šedovou (2010, 2013).

## 3.3 Volba případu

Miles Huberman (1994) definuje případ jako „*fenomén určitého druhu vyskytujícího se v ohraničeném kontextu.*“ (cit. Huberman 1994 in Baxter, Jach, 2010, str. 545). Tím určitým druhem je v mém výzkumu „typický, reprezentativní“ případ (Yin, 2009). Jako vzorek případu jsem zvolila servisní OOS, která je charakteristická následujícími kritérii:

- Servisní organizace pomáhající samoživitelkám
- Profesionální OOS
- Fungující alespoň 2 roky před pandemickou krizí na území České republiky

- Struktura zdrojů je vícezdrojová s převahou zdrojů z vnějšího prostředí nad vlastními
- Organizace bez členů

Chtěla jsem zkoumat tzv. případ s velkou vypovídající hodnotou, který má podobná kritéria jako ostatní OOS (Novotná, Šťovíčková, Špaček, 2010, str.300-301). Takto zvolený typický případ zachytil podmínky průměrné organizace, která se ničím zvláštním nevymyká (Švaříček, Šedřová, 2010, str. 105). Chtěla jsem tedy zkoumat případ v jedné servisní OOS, která je stabilní, nezávisí primárně na členských darech, neboť ty jsou považovány za nejstabilnější zdroj (Marková, 1996). Zkrátka taková servisní OOS, která získává různé zdroje z vnějšího prostředí. Kritérium profesionalizace bylo zvoleno s předpokladem izomorfních tlaků, kterým jsou vystaveni, zároveň je pro mě směřodlatné z hlediska managementu a odborných oddělení, která jsou jak zdrojem sociálního kapitálu, tak samy zdroje a legitimitu díky své erudovanosti z vnějšího prostředí získávají. Období existence OOS byla zvolena s ohledem na ohraničenost, aby bylo možné zachytit časový kontext pandemie Covid-19 a zároveň proměny zdrojů a managementu i v době před ní.



Vybranou organizací pro daný případ je zapsaný spolek (z.s.) Klub svobodných matek, který vzešel z facebookové (dále jen FCB) veřejné skupiny založené na myšlence vzájemné solidarity v listopadu 2017. V roce 2018 měl KSM na svém FCB profilu 5 500 členek a přes 8 000 sledujících. Téhož roku byl KSM oficiálně zaregistrován u rejstříkové soudu. (Výroční zpráva KSM, 2018) Jejich posláním je „zajistit, aby děti z rodin samoživitelů měly stejně hodnotný život jako děti z úplných rodin.“ Jejich cílem je „poskytovat komplexní pomoc sólo rodičům, aby byl jejich život v neúplné rodině kvalitní a srovnatelný se standardy naší společnosti“. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020)

Jeho činnost spočívá ve finanční, materiální a právní pomoci samoživitelkám a jejich rodinám. Jako servisní OOS podporuje nejen své členky, ale i širší veřejnost. V rámci svých programů uveřejněných na webových stránkách umožňuje dárčům zaslat finanční dar na úhradu potravin, školních obědů, letních táborů, školních pomůcek nebo příspěvků na bydlení sólo rodičům a jejich dětem. Od samého počátku své existence využívá pro finanční i materiální pomoc platformu FCB, ze které vzešla. Finanční i nefinanční zdroje získává z veřejného i soukromého sektoru od jednotlivců, firem, nadací a nadačních fondů (Výroční zpráva KSM, 2018, 2019, 2020, 2021). Pro své klienty a klientky i veřejnost sbírá a třídí

oblečení do oděvní banky. Provozuje e-shop a počátkem roku 2020 i kamenný obchod Fashion charity shop s dámským a dětským oblečením, jehož výtěžek putuje opět klientkám. (Výroční zpráva KSM, 2018, 2019, 2020, 2021). Kromě finanční a materiální pomoci, zpřístupnil KSM bezplatnou právní poradnu na svých webových stránkách. Své benefiční akce propojuje se známými osobnostmi (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2018, 2019, 2020, 2021). Stejně jako je zapojuje do realizace mediálních kampaní. Jejich nejvýznamnějším projektem v roce 2018 bylo virální video „Vzkaz 33 známých osobností na podporu samoživitelkám“, ve kterém promlouvaly k veřejnosti známé osobnosti z řad hereček i zpěvaček, které mají vlastní zkušenost se samoživitelstvím. Ve videu, které shlédlo téměř tři čtvrtě milionu lidí, vystoupila Dagmar Havlová, Marta Kubišová, herečka Tat'ána Vilhelmová, operní pěvkyně Dagmar Pecková a další. Za realizaci tohoto projektu organizace vděčí Noře Fridrichové, se kterou zároveň připravily reportáž pro pořad České televize „168 hodin“. ([www.klubsvobodnychmatek.cz](http://www.klubsvobodnychmatek.cz); Výroční zpráva KSM, 2018) A musím potvrdit, že toto byl moment, který mě nasměřoval ve volbě výběru servisní OOS.

V době Covidu-19 byl KSM pro mnohé samoživitelky a jejich děti, jejichž počet výrazně narůstal, záchraným kruhem, spásou v přežití. A i přesto, že byl nucen změnit své plány, dokázal pomoci stovkám samoživitelkám v rámci Covid programu i díky dalším projektům, do kterého se zapojila řada firem, známých osobností i jednotlivců.

### **3.4 Techniky sběru dat**

Techniky sběru dat nejsou v případě případové studie omezeny. Relevantní jsou kombinace jak kvalitativních, tak kvantitativních technik (Yin, 2009). V mé práci se však zaměřuji na kvalitativní techniky sběru dat, které přinesou porozumění případu do hloubky v jeho komplexitě. Použitý mix metod představuje odlišný způsob shromažďování dat, řídí se vlastní logikou, avšak vztah mezi nimi není hierarchický (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019, str. 285; Yin, 2018, str. 36). Tato kombinace technik, tzv. triangulace, o níž pojednává Denzin (1989), mi umožnila vypořádat se s odlišnými situacemi a podpořit holistický pohled na řadu proměnných managementu kritických zdrojů servisní OOS (Yin, 2009, str. 40; Denzin, 1989, str. 237–241 in Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019). Pro účely mé diplomové práce jsem využila analýzu dokumentů a jeden polostrukturovaný rozhovor o nichž pojednávám blíže v následujících dvou podkapitolách 3.4.1 a 3.4.2. V průběhu

analýzy se pak data sbíhala a skládala jsem je jako puzzle do jednoho příběhu (Baxter, Jack, 2010).

Co se týká časového hlediska, které je podle Mareše (2015) také při sběru dat důležité, mohu uvést, že jsem případ dostatečně dlouhou dobu zkoumala a vyhledávala jsem k němu relevantní data, abych mu lépe porozuměla do hloubky i jeho kontextu.

### 3.4.1 Analýza dokumentů

Cílem kvalitativní obsahové analýzy dat bylo zmapování obsahu textu s ohledem na výzkumné otázky z níže uvedených veřejně přístupných zdrojů. Vyhledávala jsem shodné prvky induktivně vybraných kategorií – finanční, lidské, materiální a digitální zdroje, které byly kritické. Na doporučení Hendla (2015) jsem analyzovala jejich významový obsah a proměny vybraných kategorií managementu získávání a řízení závislostí na zdrojích v časové ose před a po Covidu-19.

Kvalitativní obsahová analýza dat z dokumentů je důležitou technikou sběru informací empirického výzkumu. V rámci analýzy kvalitativních dat jsem roztříдила kategorie podle kritických zdrojů na finanční, lidské, materiální a digitální. Při klasifikaci finančních kritických zdrojů jsem je dále rozdělila podle poskytovatele na veřejné a soukromé s deskripcí která „...nesrozumitelné věci zjednodušuje na její dílčí části.“ (cit. Mišovič, 2019, str. 139) „Deskripce je přítomna v každé interpretaci a slouží jako základ pro další vysvětlování.“ (cit. Mišovič, 2019, str. 140)

Na druhé úrovni analýzy dat došlo k formulaci základních tvrzení, tedy základních zjištění, k nimž mě získaná data dovedla ve vztahu k teorii. Vybírala jsem takové pasáže, které potvrzovaly základní vzorce a pravidelnost, které jsem zaznamenala. V rámci interpretace dat jsem se snažila nabídnout vysvětlení, co respondentka říkala, proč tak jednala a jak to vnímala. Rozhodně nebylo mým záměrem hodnotit její tvrzení či navrhnout vlastní opatření pro zlepšení. Spíše šlo o komparaci zjištěných poznatků a k teoretické generalizaci (Švaříček, Šedřová, 2013).

Předmětem mé tematické analýzy se staly veřejně přístupné dokumenty organizace:

- výroční zprávy KSM z roku 2018, 2019, 2020 a 2021.

- webové stránky KSM <https://www.klubsvobodnychmatek.cz> za období 2018, 2019, 2020 a 2021.
- Facebook KSM [www.facebook.com/klubsvobodnychmatek](http://www.facebook.com/klubsvobodnychmatek) za období 2018, 2019, 2020 a 2021.
- Instagram KSM [www.instagram.com/klubsvobodnychmatek](http://www.instagram.com/klubsvobodnychmatek), na který se organizace zaměřila v roce 2020. (Výroční zpráva KSM, 2018)
- Dárcovské platformy Donio.cz a Darujme.cz. a realizované dárcovské výzvy KSM nebo pro KSM za období 2020 a 2021.

Pro posílení kvality výzkumu jsem shromažďovala informace také z internetového obchodu KSM Fashion charity shop, dostupné z: <https://www.fashioncharityshop.com/> za období 2019, 2020 a 2021.

Díky obsahové analýze jsem získala přehled struktury finančních zdrojů, lidských, materiálních, ale i zdrojů digitálních. Stejně tak jsem získala informace o realizovaných strategiích pro jejich získávání a snižování závislosti na nich. Na sociálních sítích jsem dohledala známé osobnosti a sledovala jsem sítě, které organizace vytvářela. Analýzou dat jsem získala důkazy z různých zdrojů a podrobnosti, které mě vedly k dalšímu zkoumání a posloužily jako pozadí pro vedení rozhovoru. Samotná analýza dokumentů nebyla zcela dostačující. Nejistila jsem totiž zcela, jaké zdroje byly kritické, jak tyto zdroje získávaly a jak řídily závislost na nich. Pro komplexnost informací k výzkumným otázkám tak posloužila analýza dat z jednoho polostrukturovaného rozhovoru, který jsem vzájemně triangulovala s daty dokumentů.

### **3.4.2 Polostrukturovaný rozhovor**

Jeden polostrukturovaný rozhovor, jakožto metodu kvalitativního výzkumu jsem zvolila pro vzájemnou interakci s respondentkou, díky které jsem získala subjektivní, hluboké a bohaté informace k předmětu zkoumání.

Před samotným rozhovorem byl zaslán úvodní email na adresu [info@klubsvobodnychmatek.cz](mailto:info@klubsvobodnychmatek.cz) s žádostí směřovanou na paní ředitelku a zakladatelku KSM Danu Pavlouskovou o poskytnutí rozhovoru přímo s ní nebo s některou ze zaměstnankyň, jejíž profesní znalosti a zkušenosti v KSM z doby Covid-19, tedy v době 2020 a 2021 by

přispěly k získání informací pro mou diplomovou práci. Na samotný e-mail mi odpověděla Mgr. Andrea Kaňáková (dále jen AK), projektová manažerka KSM a od roku 2023 zároveň druhá výkonná ředitelka s tím, že mi rády vyjdou vstříc, i když jsou personálně oslabeni a mají hodně práce. Z tohoto důvodu se paní Mgr. Andrea Kaňáková stala jedinou respondentkou. Navzdory tomu, jako zainteresovaná aktérka KSM z perspektivy manažerských znalostí napříč OOS, kdy v době Covid-19 „*všichni dělali všechno*“ (AK), přispěla svým profesionálním potenciálem k validitě získaných dat a dosažení výzkumných cílů. Jakékoli pochybnosti na kvalitu dat ve smyslu jednoho provedeného rozhovoru vyvracím slovy respondentky „*Fungujeme v relativně malém týmu 4 kolegyň, což nám umožňuje obrovskou flexibilitu a taky díky osobní znalosti problematiky samozivitelství i odborný vhled.*“ (AK). Její flexibilní manažerské pozice a znalosti dostatečně obsáhly můj výzkumný cíl a doplnily data do výzkumu.

Součástí úvodního e-mailu byl Informovaný souhlas, který byl obratem v e-mailu paní AK odsouhlasen a posléze i ústně před samotným rozhovorem mimo audiozáznam. Získala jsem tak ústní souhlas s nahrávkou rozhovoru, abych mohla data kvalitně zpracovat a odsouhlasena byla neanonymizace dat, včetně zpřístupnění informací a závěrečných výsledků veřejnosti. Místo provedeného rozhovoru bylo vybráno dle časových možností respondentky AK, a to kancelář KSM. Délka polostrukturovaného rozhovoru s respondentkou AK trvala téměř 1 hodinu.

Při sestavování rozhovoru jsem vycházela z analýzy dat výše dostupných dokumentů a internetových zdrojů. Celý rozhovor jsem pojala jako volné vyprávění na tematické okruhy, kdy jsem se držela výzkumných otázek a cíle výzkumu. Pro nastartování rozhovoru jsem použila vstupní otázku „*Můžete mi něco říct o Vás a Vaší organizaci.*“ Pevně dané otázky jsem předem utvářela také s ohledem na Covid-19 období prvního nouzového stavu, rozvolnění a dalších pandemických vln (viz příloha č.1). Zařazovala jsem takové otázky, které doplnily chybějící nebo nesrozumitelné informace získané analýzou dat do výzkumu. Zároveň jsem se soustředila na nezbytnost informací, na srozumitelnost otázek a také jsem vycházela z teoretických podkladů této práce. Pro přesnější popis předchozích výroků jsem v průběhu rozhovoru kladla specifitější otázky (Mišovič, 2019). Získaný rozhovor jsem přepsala způsobem doslovné transkripce, kdy jsem zcela přepsala provedený rozhovor včetně slangových výrazů.

### 3.5 Analytické postupy

Analýza dat případové studie by měla sloužit k nalezení odpovědí na výzkumné otázky (Švaříček, Šed'ová, 2007). Z tohoto důvodu jsem se k nim neustále vracela, abych zacílila na důležitá data (Švaříček a Šed'ová, 2013). Při samotné analýze jsem postupovala po jednotlivých, na sebe navazujících krocích. V pořadí prvním došlo k třídění dat, jejich kódování a kategorizaci (Švaříček, Šed'ová, 2013). Všechna získaná data byla analyzována prostřednictvím otevřeného kódování, které ve své knize popisují kolektiv autorů Novotná, Špaček a Štovičková (2019). Mým cílem bylo vytvořit ucelený přehled, CO jsou to kritické zdroje potřebné pro splnění cílů, KDO, JAK a KDE je získával a JAKÝM způsobem a PROČ probíhal management závislosti na kritických zdrojích v kontextu období pandemie Covid-19. Při kódování jsem si všímala daných jevů, sbírala jsem jejich příklady a analyzovala jsem jevy pro nalezení společných rysů, rozdílů, vzorů a struktur (Coffey, Atkinson, 1996).

Díky tomuto analytickému nástroji „...jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. ...text je jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména...“ (cit. dle Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 211)

Tyto kódy představují rozhodující vztah mezi původními „surovými“ daty jimiž jsou na jedné straně textové materiály jako přepisy rozhovorů, výroční zprávy, webové stránky a na druhé straně výzkumná teoretická pojetí (Siedel, Kelle, 1995 in Coffey, Atkinson, 1996, str. 25).

Kódování reflektovalo mé analytické myšlenky v závislosti na výzkumných otázkách. Propojovala jsem segmenty v datech a vytvořila kategorie údajů, které mají mezi sebou něco společného. V rámci tohoto analytického procesu došlo k utřídění informací přiřazením klíčových neboli kódových slov či vytváření kategorií ze získaných informací do nové podoby deskriptivního popisu výsledků (Mišovič, 2019).

Při analýze dokumentů byly texty označeny odlišujícím se zabarvením. Takovéto odkazování dat do textů zjednodušilo a zredukovalo informace na „holé kosti“ (Coffey, Atkinson, 1996). Na druhé straně jsem si k datům dopisovala poznámky, které mě při čtení napadaly a spíše se materiál rozrostl.

V druhé úrovni analýzy jsem na základě utříděných dat formulovala nálezy včetně citací. K opakujícím se vzorcům a tvrzením jsem hledala významy. Poté následovala interpretace dat s opětovným zaostřením na výzkumné otázky. Snažila jsem se vyhnout nadinterpretaci dat a subjektivním soudům vůči konání respondentky. Především jsem chtěla



vysvětlit, jak management jednal a proč tak jednal. Při prezentování jsem ilustrovala jednotlivé typy zdrojů dle typologie a pro lepší představivost jsem doplnila svou interpretaci o obrázky nebo grafy (Švaříček, Šed'ová, 2013).

V závěru jsem diskutovala nálezy s konceptuálním rámcem teoretické části. Jak uvádí Švaříček a Šed'ová (2013) „... naše nálezy rozvíjejí ustavené teorie a zaplňují jejich bílá místa, ... „. (cit. Švaříček, Šed'ová, 2013, str. 49)

Mým úkolem bylo „věnovat se nashromážděným důkazům, prozkoumat věrohodné konkurenční interpretace, zabývat se nevýznamnějšími aspekty případové studie a prokázat obeznámenost s převládajícím myšlením a literaturou.“ (cit. Yin, 2018, str. 212)

### 3.6 Kvalita výzkumu

Principy případové studie v sobě zahrnují strategie pro zvýšení kvality a důvěryhodnosti výzkumu. Snažila jsem se intenzivně, dlouhodobě a opakovaně zkoumat daný případ z veřejně přístupných dokumentů. Po celou dobu výzkumu jsem tato data shromažďovala, komparovala a opakovaným potvrzováním zjištění se tak kvalita výzkumu navyšovala. (Knafl, Breitmayer, 1989 in Baxter, Jack, 2010, str. 556) Intenzivní zkoumání dostupných dokumentů přispělo také ke smysluplnému vedení rozhovoru a vyjasnění dané problematiky. Primární strategií pro kvalitu výzkumu jsem dosáhla na doporučení řady autorů díky designu případové studie již zmíněnou triangulací. Získaná data z veřejně přístupných dokumentů jsem triangulovala s jedním polostrukturovaným rozhovorem. Daný případ jsem tak zkoumala z více perspektiv (Yin, 2009; Yin, 2018; Baxter, Jack, 2010). K zajištění důvěryhodnosti jsem aplikovala řadu výzkumných procesů od shromažďování, porovnávání dat, třibení myšlenek, vedení poznámek při rozhovoru po potvrzování získaných údajů z různých perspektiv (Baxter, Jack, 2010). Pro zajištění kvality jsem realizovala rozhovor s jednou respondentkou, která je pracovně zkušená a její flexibilní pracovní pozice manažerky odpovídá znalostem, které jsem potřebovala do svého výzkumu načerpat.

Kvalitu výzkumu lze posoudit v empirické části výzkumu, kde uvádím detailní nuance, přímé citace, které přináší čtenářům a čtenářkám možnost vlastního posouzení platnosti zjištění (Baxter, Jack, 2010). Držela jsem se Moserova a kol. (2002) příměru „čím

*přesnější popis, tím větší pravdivost.*“ (Moser a kol. 2002 in Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 489).

Vlastní reflexí, objektivním přístupem a přiznání limitů výzkumu případu v závěru podporuji důvěryhodnost také. Nemám žádné zkušenosti s prostředím OOS ani s managementem v době Covi-19, které by mě mohly vést k předpojatosti. Moje nezkušenost mi umožnila vést výzkum nezaujatě a bez předchozích úsudků. Jako Schützova cizinka, jsem se snažila prozkoumat vnější svět organizace z emické perspektivy a s ohledem na všechny kontexty (Schütz, 1944, str. 500 in Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019, str. 263).

### **3.7 Etika výzkumu**

Z etického hlediska jsem reflexivně zvažovala své důsledky výzkumu, zejména neanonimizaci dat a uveřejnění závěrů. Před samotným rozhovorem byl proto zaslán Informovaný souhlas, který byl před rozhovorem ústně odsouhlasen. Získala jsem tak souhlas s nahrávkou rozhovoru, abych mohla data kvalitně zpracovat a odsouhlasena byla neanonimizace dat včetně zpřístupnění informací a závěrečných výsledků veřejnosti.

Při realizaci samotného výzkumu jsem dodržovala princip důvěrnosti (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007; Flick, 2007). Podle doporučení Lužného (2012) jsem se držela kritické reflexivity a intelektuální odborné poctivosti s ohledem na danou situaci (Lužný, 2012 in Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019, str. 63). Na doporučení Christiana (2005) jsem se soustředila na přesnost dat, jejich neopomenutí a rozhodně jsem se vyvarovala zavádějícím interpretacím (Christian, 2005 in Flick, 2007, str. 78). V průběhu sběru dat jsem brala zřetel na aktérku, aby nedošlo k jejímu poškození jakož i vybrané organizace (Novotná, Špaček, Šťovíčková, 2019).

Dodržení výše uvedených etických zásad v průběhu práce i po jejím zakončení bylo zásadní pro zajištění spolehlivosti výsledků a ochrany práv účastnice výzkumu i organizace KSM.

## 4 Empirická část

V empirické části je mé poznání determinováno teorií závislosti na zdrojích a institucionální teorií. Jsou zde prezentovány výsledky plynoucí z analýzy získaných dat vybraného případu. Výzkumnou jednotkou se stala OOS Klub svobodných matek z.s. (dále jen KSM). Svůj příběh začal psát v roce 2017, kdy zakladatelka Dana Pavlousková založila facebookovou stránku a v následujícím roce 2018 organizaci oficiálně zaregistrovala u rejstříkové soudu. Posláním KSM je „zajistit, aby děti z rodin samoživitelů měly stejně hodnotný život jako děti z úplných rodin.“ Jejich cílem je „poskytovat komplexní pomoc sólo rodičům, aby byl jejich život v neúplné rodině kvalitní a srovnatelný se standardy naší společnosti“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020)



V době Covid-19 byl KSM pro mnohé samoživitelky, jejichž počet výrazně narůstal, záchranným kruhem, spásou v přežití. Nabízel jim, ale i širší veřejnosti finanční, materiální a právní pomoc. A i přesto, že změnil své plány ze dne na den, dokázal se přizpůsobit změnám vnějšího institucionálního prostředí. Pomohl stovkám samoživitelkám zapojením řady firem, známých osobností i jednotlivců do solidarity. Jedná se o organizaci, která je stabilní a získává různé zdroje z vnějšího prostředí.

Jednotlivé podkapitoly v empirické části jsou rozděleny dle kódů plynoucích z teoretického rámce a z analýzy dat vztahujících se k odpovědím na následující výzkumné otázky:

1. Jaké zdroje určené pro plnění cílů servisní OOS byly v době pandemie Covid-19 kritické?
2. Kde, od koho a jakým způsobem management servisní OOS získával kritické zdroje v době pandemie Covid – 19?
3. Jak probíhal v době pandemie Covid -19 management závislosti na kritických zdrojích v servisní OOS?

Uvedená zjištění vyplývající z analýzy dat jednoho polostrukturovaného rozhovoru s projektovou manažerkou Andreou Kaňákovou, byly navzájem triangulovány s daty dostupných digitalizovaných dokumentů a digitálních zdrojů. Jednalo se o výroční zprávy KSM z roku 2018, 2019, 2020 a 2021. Digitalizované informace za období 2019, 2020

a 2021 z webových stránek KSM <https://www.klubsvobodnychmatek.cz>. Dále z Facebooku, který vznikl dříve než samotná organizace, z Instagramu [www.instagram.com/klubsvobodnychmatek](http://www.instagram.com/klubsvobodnychmatek) a dárcovských platforem Donio.cz a Darujme.cz. Pro posílení kvality výzkumu jsem shromažďovala informace také z internetového obchodu organizace KSM Fashion charity shop, dostupném z: <https://www.fashioncharityshop.com/>

Kompletní empirická část je vedena prizmatem teorie závislosti na zdrojích a institucionální teorie. Kapitola 4.1 přináší přehled kritických zdrojů vnějšího prostředí, které organizace potřebovala pro plnění svých cílů. Kapitola 4.2 odpovídá na výzkumnou otázku č. 2, kde popisují, jak lidé z managementu KSM získávali kritické zdroje komerční činností. Rovněž zde rozebírám fundraising, který zahrnuje různé přístupy, jak kritické zdroje získat. Strategie jejich získávání se měnily s ohledem na institucionální prostředí plynoucí z nařízení vlády, což je v jednotlivých podkapitolách zohledněno. V kapitole 4.3 popisují management závislosti na kritických zdrojích, které byly pro KSM zásadní, aby plnil své cíle a ustál krizové období.

## **4.1 Kritické zdroje**

Kritické zdroje KSM proudí ve vnějším prostředí OOS a jsou součástí meziorganizační sítě. Podle teorie závislosti na zdrojích byly analyzovány kritické zdroje na vstupu a výstupu, které organizace potřebovala k dosahování svých cílů v době Covid-19. Ať už tvořily menší výdajovou složku, jako třeba poplatky za internet, nebo jím byli dárci, stali součástí potřebných kritických vstupů. Díky analýze vztahů moci a závislosti mezi síťovými aktéry a KSM, jsem vytipovala více vstupů a výstupů finančního i nefinančního charakteru, při jejichž absenci by KSM nemohl plnit cíle. Vstupy finanční i nefinanční obsahují kritické zdroje, o kterých pojednávám níže. Jsou uvedeny ve smyslu těch, kteří požadované zdroje mohli dodávat

### **4.1.1 Finanční zdroje**

V porovnání s dobou před Covid-19 došlo ke změně zdrojů kapitálových vstupů a výstupů (viz tabulka č.1 níže). Dle získaných dat je patrné, že dotace již KSM v roce 2020 a 2021 nepřijímal. Naopak dárci z řad jednotlivců, firem i z OOS projevíli solidaritu

v nebývalé míře. Bez jejich finanční podpory by KSM nemohl plnit cíle a staly se tak kritickým zdrojem KSM v roce 2020 i 2021 (viz graf č. 9). Rovněž dary z výdělečné činnosti označují také jako kritický zdroj. Jednotlivci darovali oblečení a přinesli tím finanční příjem do pokladny KSM též (tabulka č.1). Třetím kritickým zdrojem se stali zákazníci, kteří snižovali závislost na jiných kritických zdrojích. KSM již před pandemií získával díky nim příjem pro realizaci svých cílů a v době Covid-19 také. Nastalá situace si vyžádala inovativní a diverzifikovaný způsob finančního příjmu od zákazníků\* c prodejem zboží ve virtuálním e-shopu. „Potřebovali jsme dostat zákazníky do našeho obchodu, který byl uzavřen.“ (AK) Toho KSM dosáhl podle Andrei Kaňákové „Překlopením části obchodu do online prostředí, tedy vytvoření charitativního e-shopu [www.fashioncharityshop.com](http://www.fashioncharityshop.com)“. Níže jsou popsány více do hloubky veřejné a soukromé kritické zdroje KSM finančního charakteru za rok 2020 a 2021

Tab.č. 1: Přehled finančních vstupů KSM

<b>Druh zdroje</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Dary z hlavní činnosti	-	20 588 930,00	18 289 000,00
Dary z hospod. činnosti	-	101 170,00	185 000,00
Prodej zboží	1 467 000,00	1 046 210,00	929 000,00
Dotace	2 400 000,00	-	-
Ostatní	15 000,00	16 740,00	-

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy KSM 2019, 2020, 2021)

#### 4.1.1.1 Veřejné finanční zdroje

V letech 2020 a 2021 nepřijal KSM žádné dotace (viz. tabulka č.1). Je přitom patrné, že v roce 2018 tvořily dotace ze 17 % strukturu finančních příjmů (viz graf č. 5) a v roce 2019 z téměř 62 %. (viz graf č. 6).

Graf č. 5: Struktura finančních příjmů KSM v roce 2018

Graf č. 6: Struktura fin. příjmů KSM 2019



(Zdroj: Výroční zpráva Klub svobodných matek 2018)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy KSM, 2019)

Dotace kritickým zdrojem pro KSM v době Covid-19 nebyly (viz tabulka č.1, graf č. 9). I přesto, že stát nabízel finanční pomoc v rámci dotační politiky státu<sup>9</sup>, dotační výzvy nebyly v pandemickém období zaměřeny na podporu aktivit servisní OOS pomáhající samoživitelkám (Vláda ČR 2020, 2021). KSM žádné dotace nepřijímal a nebyl tak závislý na státu. Stejně tak organizace nevyužila dotací ze zahraničních fondů. Jako příklad uvádím EHP Norsko, v rámci, kterého mohla získat finanční zdroj pro digitalizaci softwaru, uhradit IT poradenství nebo zaplatit úpravu webu (Nadace OSF, 2021).

*„... nepobíráme žádné státní dotace ani příspěvky. Naše fungování není tedy závislé na státu.“ (AK).*

Se zvyšujícím se počtem žádostí samoživitelek o finanční a materiální pomoc v důsledku nouzového stavu, potřeboval KSM pro plnění svých cílů rychle zajistit informace a finance. Dotační podpora tak nebyla slučitelná s rychlostí, o kterou KSM usiloval ani s nastavenými cíli, které přizpůsobil pandemické situaci.

*„... protože je pro nás prioritní, aby samoživitelé měli z čeho zaplatit nájem a zajistit potraviny pro svou rodinu. A také hlavně rychlost, s jakou se jim tato pomoc dostane.*

<sup>9</sup> Hlavní oblasti dotační politiky vůči NNO pro rok 2020, 2021. Program Rodina – preventivní opatření, posilování rodičovských kompetencí, řešení krizových situací jako např. týrání dětí či domácí násilí. (Vláda ČR 2020 a 2021)

*Naštěstí, díky dobře nastavenému internímu systému, je jednou z našich priorit i rychlost, s jakou dokážeme rodině v nouzi pomoci.“ (AK)*

*„Okamžitě jsme vyhlásili nové programy pomoci, které reflektovali aktuální potřeby samoživitelů. Zvýšili jsem částku finanční pomoci pro jednotlivé rodiny.“ (AK)*

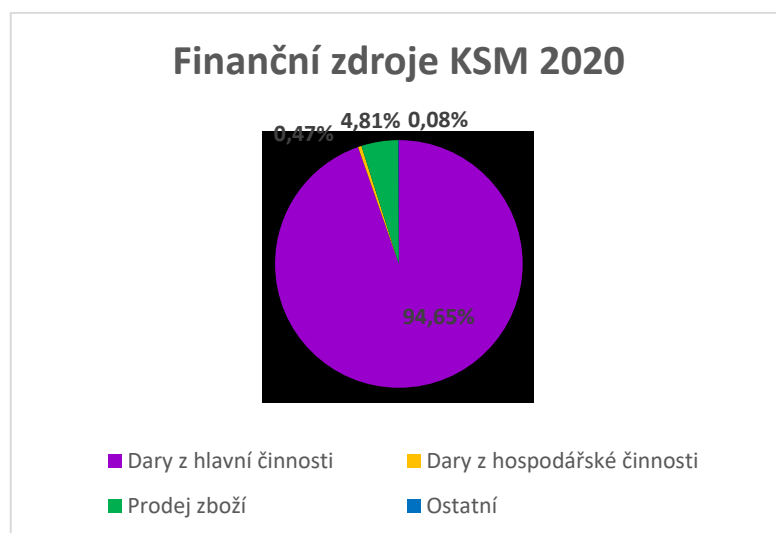
V případě Anticovid programu – Covid program nájemné, platného od dubna 2020 i v roce 2021 mohl KSM získat 50 % z ceny nájemného, za to, že musel uzavřít svůj obchod Fashion charity shop (MPO, 2020). KSM však dle vyjádření Andrei Kaňákové neměl nárok na čerpání této veřejné finanční podpory.

*„... nebylo pro nás aplikovatelné, protože jsme v prostorách nebyli dostatečně dlouho, abychom mohli program čerpat.“ (AK)*

#### 4.1.1.2 Dárci

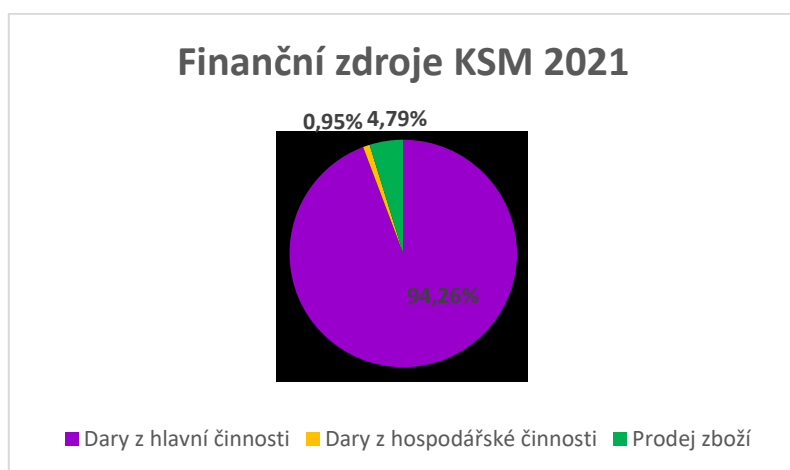
Z rozhovoru s manažerkou organizace a z analyzovaných dokumentů vyplynulo, že nejvýznamnějším kritickým zdrojem byly v roce 2020 i 2021 finanční dary od fyzických, právnických osob, ale i od OOS (viz. graf č. 7 a 8)

Graf č. 7: Finanční zdroje KSM 2020



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy KSM 2020)

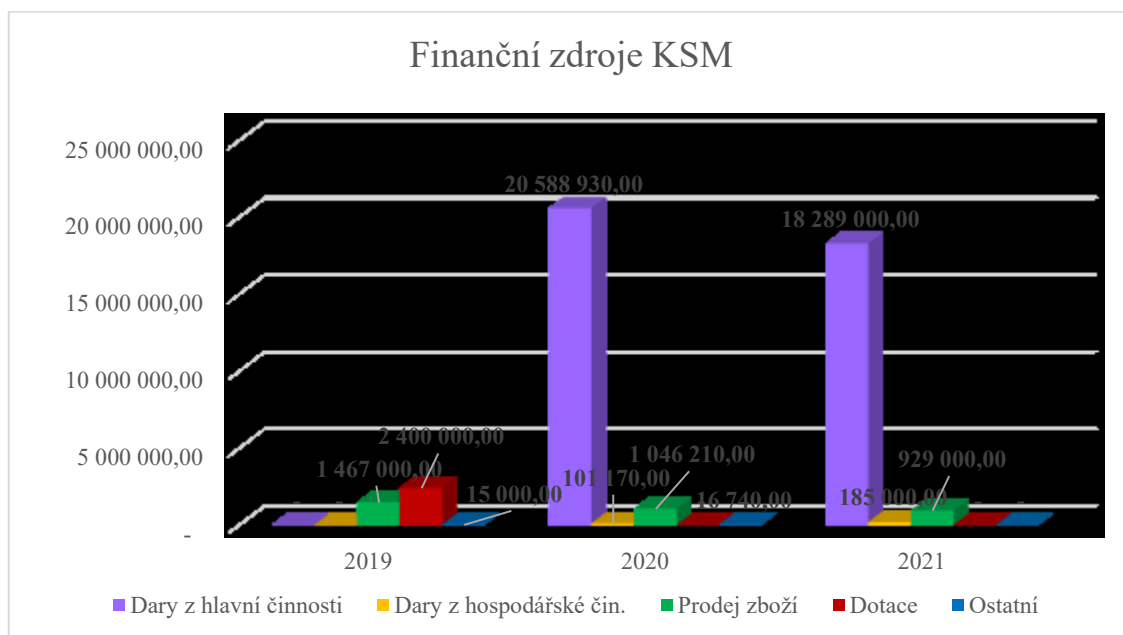
Graf č. 8: Finanční zdroje KSM 2021



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy KSM 2021)

Ve srovnání s rokem 2019 (viz. graf č. 9), zaznamenala organizace v době pandemické krize „... enormní vlny solidarity, která byla v minulém roce naprosto obdivuhodná.“, dodává ředitelka Pavlousková. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 2)

Graf č. 9: Přehled finančních zdrojů KSM



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy KSM 2019, 2020, 2021)

KSM od dárců obdržel v roce 2020 finanční dary ve výši téměř 20,6 mil. Kč a v roce 2021 téměř 18,3 mil. Kč. „Moje největší slova díky patří vám dárcům, ať z řad široké



*veřejnosti nebo podnikatelských subjektů, kteří jste nám v tomto roce pomáhali, ať poskytnutí vaší pomoci nebo navázáním různých projektů vzájemné spolupráce. Hlavním mottem projektu Klubu svobodných matek je solidarita, kterou se daří společně naplňovat, a za to vám všem moc děkujeme.“* dodává Dana Pavlousková, výkonná ředitelka Klubu svobodných matek. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2019, str. 10)

Díky pandemii vzrostla solidarita ve společnosti a tím se také navýšil počet dárců a částky které darovali (Výroční zpráva KSM 2020, 2021). Přehled všech firemních dárců, kteří poskytli v roce 2020 a 2021 finanční dar nad 10 tis. Kč, je uveden v tabulce č. 2 níže.

Mezi významné firemní dárci, kteří darovali KSM v roce 2020 nejvyšší částku (viz tabulka č.2 - žluté označení) zmiňuji například NN Životní pojišťovnu, která darovala 800 tis. Kč, obchodní společnost Donwio s.r.o., která zaslala na účet KSM téměř 2,6 mil. Kč nebo částku půl milionu Kč od firmy SCS Software s.r.o. (Výroční zpráva KSM, 2020, str. 10-11). Celkově obdržel KSM v roce 2020 od právnických osob finanční dary v celkové výši 7 864 254,-Kč (Výroční zpráva KSM 2020).

V roce 2021 největší finanční dar zaslala KSM společnost Haviglobal Solutions Europe GMBH nebo firma JN International (viz tabulka č.2 - žluté označení). Současně bych chtěla zmínit společnosti, které darovaly finanční částky opakovaně, tedy v roce 2020 i 2021 (viz. tabulka č.2, oranžové označení). Patří mezi ně společnost KPMG ČR, Allianz pojišťovna a Donio s.r.o. V součtu obdržel KSM v roce 2021 od právnických osob 7 690 962, 84 Kč (Výroční zpráva Klub svobodných matek 2021).

Tab.č. 2: Přehled firemních subjektů poskytující finanční dar nad 10 tis. v roce 2020 a 2021

Rok	Název Právnícké osoby	Částka	Rok	Název Právnícké osoby	Částka
2020	BSH DOMÁCÍ SPOTŘEBIČE	40 000,00	2021	JIN INTERNATIONAL	1 430 000,00
	AZELIS CZECH REPUBLIC SRO.	66 666,00		Česká podnikatelská pojišťovna	250 000,00
	DATAMOLE, S.R.O.	109 400,00		PPG INDUSTRIES EUROPE	220 000,00
	KPMG Česká republika	216 302,00		KPMG Česká republika	79 900,00
	ALPIQ ENERGY SE	75 000,00		HAVIGLOBAL SOLUTIONS EUROPE GMBH	2 014 802,20
	GAVRIT SOLUTIONS s.r.o.	25 000,00		ALLENAND OVERY	200 000,00
	Allianz pojišťovna	50 000,00		Allianz pojišťovna	25 000,00
	NN Finance, s.r.o.	72 556,00		CBRE S.R.O.	120 000,00
	BAGIND COMPANY s.r.o.	70 295,00		CCL-CONFERENCE	180 000,00
	SEBELÁŠKA s.r.o.	65 000,00		RUDOLF JELÍNEK A.S.	165 500,00
	COM PASS ADVISORY s.r.o.	30 000,00		ČESKÁ CESTA SPOL.	160 000,00
	VINAŘSTVÍ ČERVINKA	30 000,00		Maxi Commodities a.s.	160 000,00
	AURA, S.R.O.	50 000,00		NOTIX S.R.O.	150 000,00
	SLEVOMAT.CZ, S.R.O.	40 500,00		CSOB	107 648,00
	MAMON ART s.r.o.	26 080,00		ERNST & YOUNG S.R.O	105 000,00
	<b>NN ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA</b>	<b>800 000,00</b>		PRONA-SLUŽBY Kladno	100 000,00
	PPG INDUSTRIES EUROPE	175 000,00		UniCredit Bank CZ	100 000,00
	<b>DONWIO s.r.o.</b>	<b>2 586 844,00</b>		Ortovize s.r.o.	100 000,00
	TAKTO Yeah s.r.o.	12 100,00		DATAMOLE, S.R.O.	100 000,00
	Lars Wingefors AB	327 700,00		INTL FCSTONE LTD	210 958,28
	SYMEDIS PLUS S.R.O.	15 000,00		BSH domácí spotřebiče	75 720,00
	SOLID SUN s.r.o.	15 000,00		Brašnářství Tlustý	75 000,00
	COMMERZBANK AG	250 000,00		KUCHYNĚ KYPR, S.R.O	70 000,00
	CZC.CZ S.R.O.	101 171,00		IFE-CR, a.s.	66 714,00
	GoodData s.r.o	25 000,00		KPCS CZ, S.R.O	58 700,00
	INTL FCSTONE LTD	11 958,00		AVAST SOFTWARE S.R.O	55 000,00
	ORTOVICE s.r.o.	100 000,00		TECH DATA AS CZECH S	50 000,00
	SPCSS	41 283,00		TECHARTSTAV a.s.	50 000,00
	CBRE,S.R.O.	161 244,00		Fakturoid s.r.o.	50 000,00
	ONAPHARM, S.R.O.	50 000,00		TEEL s.r.o.	40 000,00
	IKEA	150 000,00		Allyn International	37 333,00
	CITRIX SYSTEMS	114 000,00		Atmedia Czech s.r.o.	34 375,00
	JERRY FABRICS s.r.o.	20 000,00		Trim Group a.s.	30 000,00
EOS KSI	24 250,00	Barbora Vítová BBA	30 000,00		
<b>SCS Software s.r.o.</b>	<b>500 000,00</b>	IDPS S.R.O	30 000,00		
Donio s.r.o.	458 787,00	Donio s.r.o.	514 206,00		
IDPS S.R.O.	50 000,00	CHARITIES TRUST PURPOSE CHARITABLE DONATION	27 000,00		
Fakturoid s.r.o.	50 000,00	VW Wachal a.s.	25 000,00		
MEA WATER MANAGEMENT	20 000,00	COOLPEOPLE A.S.	200 000,00		
MetaCell s.r.o.	200 000,00	RYXOO UNIVERSAL	20 000,00		
Showmax s.r.o.	20 000,00	ARANEA S.R.O.	20 000,00		
EDWARDS LIFE	67 500,00	GAVRIT Solutions s.r.o	20 000,00		
ALZA.CZ. A.S.	115 500,00	ESOX, spol. s r.o.	17 453,00		
MIXA VENDING S.R.O	140 650,00	profi people s.r.o.	10 890,00		
AMAZON LOGISTIC PRAG	150 000,00	TELIA CARRIER	10 890,00		
TALENT SOURCE S.R.O.	30 000,00	OKsystem a.s.	10 000,00		
Martin DenmarkEconomia	13 000,00	V-STAV GROUP SPOL.S	10 000,00		
KOVOJAS, S.R.O.	20 000,00	Zásilkovna s.r.o.	10 000,00		
OZ ENGINEERING s.r.o.	60 000,00	HUAN HA CAFE s.r.o.	10 000,00		
<b>celkem</b>	<b>7 842 786,00</b>	Wander Book s.r.o.	10 000,00		
		DM BETA S.R.O.	10 000,00		
		Com PASS Advisory s.r.o.	10 000,00		
		OZ engineering s.r.o., Petra Zemánková	10 000,00		
		<b>celkem</b>	<b>7 677 089,48</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Klub svobodných matek 2020 a 2021).

I přesto, že jsem zmínila mezi dárci firemní subjekty, neznamená to, že byli jedinými. Nejen, že se počet všech dárců vlivem pandemie v roce 2020 i 2021 navyšoval, ale také se rozšířilo portfolio dárců o organizace z občanské společnosti především od nadací a nadačních fondů. V roce 2020 přijal KSM od OOS finanční dary v celkové výši 221

648 Kč a o rok později 163 593,36 Kč (viz tabulka č. 3). Díky jejich okamžité finanční podpoře, kterou v reakci na pandemii uzpůsobili, mohl KSM pokračovat ve svých cílech.

*„Rok 2020 nečekaně obrátil naruby život nás všech a samozřejmě zasáhl i do působení Nadačního fondu Avast. Hned na počátku vypuknutí pandemie jsme se rozhodli reagovat a finančně jsme podpořili několik lokálních projektů s cílem okamžité pomoci v této nelehké situaci, která se pro mnohé stala krizovou. Některé z nich jsme podpořili také z našeho rodinného fondu.“* (cit. Jarmila Baudišová, předsedkyně správní rady NF Avast in Nadace Via. 2021)

*„Rok 2020 se v naší historii zapíše bezesporu jako rok pandemie. Rok plný čekání, nejistoty, obav a pro mnoho z nás i rok smutku ze ztráty našich blízkých. Byl to ale zároveň i rok, který ukázal, že na tom jako společnost nejsme špatně. V obtížných situacích se dokážeme spojit, navzájem se podpořit a pomoci těm, kteří to potřebují nejvíce. Nadace Kooperativy tu byla pro své partnery z neziskové sféry i v této nelehké době. Ihned jsme začali zjišťovat aktuální potřeby a způsoby, jak můžeme ulehčit situaci zejména v sociálních službách a nejohroženější skupině – seniorům. Díky naší finanční rezervě jsme mohli rozdělit mezi 21 neziskových organizací z celé České republiky přes milion korun. Každá koruna byla využita na nákup potřebných ochranných prostředků, vitamínů i jako příspěvek na mzdy zcela vytíženého personálu.“* (cit. Judita Říhová, předsedkyně správní rady Nadace pojišťovny Kooperativa in Výroční zpráva 2020 Nadace pojišťovny Kooperativa)

Tab.č. 3: Přehled dárců OOS pro rok 2020 a 2021

Rok	Název OOS	Částka
2020	NF Avast	50 000,00
2020	NF Rodiny	50 000,00
2020	Prague Pride z.s.	21 648,00
2020	Nadace pojišťovny Kooperativa	100 000,00
2021	Nadace Jablotron	100 000,00
2021	Nadace Vodafone	39 720,00
2021	Apoštolská církev	13 873,36
2021	NF Arnošta Lustiga	10 000,00

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Klub svobodných matek 2020 a 2021).

#### 4.1.1.3 Zákazníci/Zákaznice

Analýzou kapitálových vstupů a výstupů byly identifikovány zákaznice\*ci charitativního e-shopu. Ti nakupovali použité oblečení ve Fashion charity shop.

*„Prodáváme zde použité oblečení z darů jednotlivců nebo firemních sbírek a z jehož prodeje pomáháme rodinám finančně. Hlavní část sbírek, ale putuje přímo do rodin po celé republice formou krizových balíčků. (AK)*

#### 4.1.2 Lidské zdroje

Sledováním nefinančních vstupů a výstupů KSM, byly analyzovány kritické zdroje, jež vlastní jednotlivci, firemní dárci nebo plynou z veřejných institucí, které jsou uvedeny níže. Jak uvádí Akinbola (2013), svými dovednostmi, schopnostmi, interakcí s druhými a chováním ulehčily KSM dosažení cílů a dodržení poslání. Jejich profesionální znalosti a schopnosti flexibilně se přizpůsobit situaci přinesly KSM lepší přístup k informacím a kontrolu nad důležitými zdroji pro udržení chodu organizace.

##### 4.1.2.1 Úřad práce a ministryně MPSV

Z provedeného rozhovoru s Andreou Kaňákovou a analyzovaných dokumentů se z veřejného sektoru staly kritickým zdrojem sociální vazby na osoby se specializovanými znalostmi, které KSM využíval pro řešení aktuálních problémů klientek\*tů. Díky konexím na osoby ze státního sektoru, získával KSM informace ohledně vyplácení dávek pro samoživitelky. *„Bylo třeba respektovat vládní nařízení a nastudovat problematiku ohledně vyplácení příspěvků pro samoživitele v rámci spolupráce s Úřady práce.“ (AK)* Zaměstnanci\*kyně Úřadu práce (dále jen ÚP) svými odbornými znalostmi podporovali KSM v plnění cílů.

Díky narůstajícímu počtu žadatelek navázal KSM spolupráci s lidmi z azylových domů, s terénními pracovníci a se sociálními pracovníci ÚP, aby bylo možné prověřit a vybrat skutečně potřebné. KSM se dále ve věci dlouhých lhůt při vyplácení dávek klientkám obracel s žádostí o pomoc na personál ÚP. *„Na Úřad práce jsme také nahlašovaly nestandardně dlouhé čekací lhůty pro výplatu sociálních dávek.“*, dodává Andrea Kaňáková. Tuto otázku dlouhých lhůt také diskutovaly v roce 2020 s ministryní

sociálních věcí Janou Maláčovou, která jim přislíbila pomoc a nápravu nekorektního jednání úředníků.

*„...a co nejdůležitější – pokud se někdo setká s nekorektním postupem úředníků, může se obrátit na náš email pomoc@klubsvobodnychmatek.cz a my tyto případy osobně předáme paní ministryni k nápravě 😊.“ (web KSM, Setkání Klubu matek s ministryní Janou Maláčovou, 2020)*

#### 4.1.2.2 IT specialisté

V době pandemie, kdy byl vyhlášen nouzový stav a vládou doporučeno zavést práci na dálku, se významným zdrojem staly odborné služby IT specialistů. Díky nim se převedly služby, práce s klientkami a získávání zdrojů do on-line prostředí. Všechny zaměstnankyně OOS mohly díky nastavení systému řízení na dálku pracovat a využívat více digitální nástroje o kterých je pojednáno více v podkapitole níže. Zainteresovaným kritickým zdrojem na vstupu profesionálních služeb se v době Covid-19 stali dobrovolní programátoři. Služby Martina Kiliána z projektu „Spojíme se“ využil KSM pro úpravu webových stránek. Další úpravu webu i e-shopu Fashion charity shop a digitalizaci příjmu žádostí pro KSM zajistila společnost ProfiPeople s.r.o.

*„Velkým přínosem byla digitalizace systému příjmu žádostí rodičů o pomoc, kterou pro nás bezplatně zajistila společně s redesignem webu společnost ProfiPeople s.r.o.“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 4)*

#### 4.1.2.3 Kreativní agentura

Specializované služby vyžadující profesionální umělecké schopnosti poskytla kreativní agentura Proboston Creative. Ta bezplatně navrhla plakáty letní kampaně (viz. obr. níže), které KSM šířil mezi lidmi na sociálních sítích, aby mohl uskutečnit doprovodné programy jako letní tábory a nakoupit tisíce lístků pro děti do Mirákula, Dinoparků a zoologických zahrad, na které přispěly firmy i fyzické osoby. Kreativní agentura se také

Obrázek 10 Plakát pro letní kampaň KSM 2020



(Zdroj: Výroční zpráva KSM, 2020)

stala partnerem projektu „Klub dobrých skutků“, v rámci, kterého organizace zajistila na Vánoce dárky pro více než 500 dětí z neúplných rodin.

#### 4.1.2.4 Pracovní tým KSM

Z pohledu založeném na kritických zdrojích byl z analyzovaných pracovních vstupů KSM identifikován pracovní tým čítající čtyři zaměstnankyně. Součástí pracovního týmu byla ředitelka a zakladatelka Dana Pavlousková „*Dana se stará o veškeré klíčové aktivity Klubu. Komunikuje s dárci a partnery, stará se o chod e-shopu, spravuje FB skupinu a je garantem celkové komunikace Klubu.*“ (cit. web KSM) Dále výkonná ředitelka Mgr. Ilona Budková, která vede právní oddělení KSM. Třetí v pořadí je ředitelka oděvní banky Veronika Kypťová a poslední je Mgr. Andrea Kaňáková, projektová manažerka, která se stará o marketingové aktivity, o komunikaci Klubu na sociálních sítích a o projektovou spolupráci na regionální úrovni. Současně byla důležitou a jedinou osobou, která mi poskytla důležité informace pro můj případ DP. Na základě rozhovoru s ní jsem zjistila, že v době Covid-19 přispívaly všechny čtyři zaměstnankyně svými profesionálními znalostmi, flexibilitou a osobní zkušeností k udržení chodu KSM a plnění cílů.

*„Fungujeme v relativně malém týmu 4 kolegyň, což nám umožňuje obrovskou flexibilitu a díky osobní znalosti problematiky samozivitelství i odborný vhled.“ (AK)*

*„Všechny pozice jsme byli schopni okamžitě transformovat tak, aby odpovídaly potřebám krizové situace. Tím, že jsme flexibilní a pozice nejsou striktně vázané na job description, jsme mohli reagovat okamžitě všichni. () Náš pracovní den běžně trval 10–12 hodin.“ (AK)*

S ohledem na situaci a velké riziko oslabení pracovního týmu v důsledku onemocnění, odvracely zaměstnankyně negativní dopady pandemie pravidelným testováním, očkováním a nošením roušek. Týmová loajalita tak byla podle Andrea Kaňákové v nouzových stavech kritická.

*„V případě našeho malého týmu by bylo kritické, pokud bychom zůstali výrazně oslabeni.“ (AK)*

#### 4.1.2.5 Znamé osobnosti

Viditelnost problémů se stala jádrem pro splnění cílů, a proto využil KSM vlivu známých osobností a influencerů\*rek jako Mahulena Bočanová, Kovy, Jitka Boho či Andrea Růžičková. Ti nejenže přispívali finančně organizaci, ale také vyzývali ve videích umístěných na svých profilech širší veřejnost k zapojení se do pomoci samoživitelkám a zviditelňovali jejich palčivá témata, které organizace řeší. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, 2021) Stali se kritickým zdrojem též.

#### 4.1.3 Materiální zdroje

V době nouzového stavu získal KSM materiální dary od jednotlivců i firem v podobě roušek a respirátorů, oblečení, školních pomůcek, hraček, technologie, potravin, poukázek, či kosmetiky.

V prvním nouzovém stavu (březen 2020), byly potřebné roušky. Klientky KSM se zapojily do pomoci v boji s Covidem jejich šitím.

*„Boj s Covid krizí probíhal i na straně maminek, které se zapojily do pomoci šitím roušek pro místa, kde byly nejvíce zapotřebí. Díky vzájemné spolupráci bylo ušito téměř 2 000 roušek pro Ústřední vojenskou nemocnici v pražských Střešovicích, severočeskou nemocnici v Rumburku a Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci na Praze 5.“ (cit. Výroční zpráva KSM, 2020, str. 5)*

V Roce 2021 již byly povinné respirátory. Společnost BTL Medical Technologies, jich darovala přes 60 tis kusů a KSM je předával potřebným. Díky Zásilkovně byla část respirátorů přepravena po celé České republice za zvýhodněnou cenu potřebným rodinám. Stovky krabiček také rozdál KSM organizacím, se kterými spolupracoval a ve Fashion charity shop je vydávali sociálně slabým nebo ohroženým skupinám.

*„...zajišťovali jsme respirátory, které v tu dobu byly nedostatkové a rozesílali je skrze Zásilkovnu přímo do rodin.“ (AK)*

*„Pracovali jsme v obrovském nasazení 24/7, abychom všechny respirátory dokázali k potřebným rodinám dodat během jediného týdne. Ve Fashion charity shop jsme vydávali respirátory ve třech termínech. Celkem si přišly pro měsíční zásobu respirátorů téměř tři stovky samoživitelů, maminek i tatínek. Do celé České republiky jsme zabalili a vyslali na cestu neuvěřitelných skoro 1 400 balíčků. Pro vaši lepší představu to bylo 2 a půl dodávky přepravní služby Zásilkovna. (web KSM, 2021)*

Vzhledem k tomu, že Klub svobodných matek dlouhodobě provozuje oděvní banku, je zcela závislý na materiálních darech a partnerech. Získané oblečení čistí, třídí a rozděljuje sociálně ohroženým skupinám napříč ČR. (Instagram Klub svobodných matek, 2020, web KSM). Do sbírky materiální pomoci (oblečení, školní pomůcky, obědy, ...), o kterou si žádalo hodně rodičů, se zapojila společnost Lidl, která darovala čtvrt tuny nového oblečení. Společnosti Husky, Profi People s.r.o., Westfield Chodov, Fashion arena, GO22, PAS kanceláře darovali oblečení také (Instagram, 29.10.2020, Výroční zpráva 2020). Již po druhé darovali také zaměstnanci Fashion Arena Prague Outlet do sbírky půl tuny oblečení (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021). V červnu uspořádala bezprecedentní celorepublikovou sbírku pojišťovací společnost Kooperativa. Vybrala jednu tunu dámského a dětského oblečení a nakoupila pro maminky a jejich děti kosmetiku, drogerii, školní potřeby a trvanlivé potraviny. (Výroční zpráva, 2021, str. 1) Mezi významné dárcce je zařazena společnost LIDL také proto, že darovala poukázky v hodnotě 200 tis. Kč (Instagram, 24.8.2020).

Díky společnosti Candy Soap CZ mohl KSM na Vánoce obdarovat i maminky kosmetickými balíčky. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 16) Do solidarity se také zapojili městští strážníci z Brna a jejich civilní kolegové, kteří se rozdělili o část



svých peněz, nakoupili potraviny a dětem předali techniku pro školní výuku (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 10).

Firma EMCO přispěla mikulášským dárkem vlastních potravinových výrobků pro maminky (Instagram, 6.12.2020). Ambiente, Evropa 2, Rohlík cz. jsou dalšími přispěvateli potravin. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 11)

Do projektu „Klub dobrých skutků“ se zapojila telekomunikační společnost Vodafone, která poskytla 250 mobilních chytrých telefonů s nabitými kartami a materiálně přispěla i o rok později (Výroční zpráva KSM 2020, 2021). Další společností, která materiálně přispěla KSM IT technologií, konkrétně 200 ks notebooků v hodnotě 1 mil. Kč, je společnost CZC. cz. (Instagram Klub svobodných matek, 7.10.2020). Nadace O2 předala KSM 200 ks USB modemů mobilního internetu pro distanční výuku dětí. (Instagram Klub svobodných matek, 19.10.2020).

*„Zajišťovali jsme také IT techniku pro děti s distanční výukou.“ (AK)*

#### **4.1.4 Digitální zdroje**

Digitální zdroje byly pro pandemické období kritické. Ať už mám na mysli média, web či sociální sítě, všechny přinášely KSM možnost prezentovat své projekty směřující k solidaritě s ohroženou skupinou samoživitelek. Tyto zdroje a jejich využití při získávání zdrojů popisují v kapitole o fundraisingu níže.

## **4.2 Management získávání kritických zdrojů**

Z analyzovaných dat bylo zjištěno, že KSM neměl v době Covid-19, na rozdíl od trhu nebo státu, zdroje zajištěné nebo stabilní. Manažerky musely promýšlet taktiku a vytvářet příležitosti k jejich získávání. V důsledku měnícího se prostředí přizpůsobil management strategie získávání kritických zdrojů.

*„Epidemie výrazně zasáhla do provozu naší organizace. .... v podstatě ze dne na den jsme se museli přizpůsobit aktuální situaci a reagovat na aktuální a konkrétní potřeby samoživitelů i změnou celé pracovní agendy.“ (AK)*

Řada vládních nařízení<sup>10</sup> totiž uzavřela kancelář KSM stejně jako její obchod s oděvy Fashion charity shop. Zakázán byl volný pohyb osob, pořádání benefičních akcí jako plesy s tombolou, večírky, charitativní běhy, koncerty, divadelní představení či aukce. Z důvodu vládních nařízení zkrátka nebyla umožněna žádná z tradičních forem fundraisingových událostí. Dle vyjádření Andrei Kaňákové KSM aktivně fundraising nerealizoval. „*Žádný aktivní fundraising neprovádíme. Nové dárci neoslovujeme aktivně, ....* „

Z analýzy dostupných dokumentů však vyšlo najevo, že KSM přizpůsobil sociální marketing přechodem do virtuálního prostoru. Skrze média, webové stránky KSM, sociální sítě a ve spolupráci se známými osobnostmi se snažil v lidech probudit solidaritu a upozornit na potřeby nejohroženější skupiny samoživitelek a jejich rodin v době Covid-19.

Současně bylo potřeba, aby oslovení dárci\*kyňe organizaci důvěřovali. Proto se KSM zaměřil také na udržení legitimacy.

*„Díky medializaci a pevně nastaveným vztahům s dárci, které pravidelně informujeme o využití prostředků a jejich důvěře v to, že jejich dary jsou vždy správně použity.“ (AK)*

*„Dbáme na to, aby naši dárci z řad široké veřejnosti i korporací měli jistotu, že jejich peníze jdou tam, kde jsou skutečně potřeba.“* uvádí organizace ve své výroční zprávě. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 4)

Druhou zásadní strategií finančního řízení je samofinancování. V počátku pandemie KSM otevřel obchod s oděvy Fashion charity shop, který po týdnu musel uzavřít. KSM se vládnímu nařízení dokázal přizpůsobit zprovozněním jeho virtuální varianty. Obě varianty tržního principu samofinancování jsou úspěšné dodnes. V roce 2020 získal KSM samofinancováním 1 046 210,00 Kč a v roce 2021 si zajistil příjem do pokladny ve výši 929 000,00 Kč (viz tabulka č.1).

V kapitole níže jsou rozebrány strategie fundraisingu a komercializace, které uzpůsobil pandemickému prostředí.

---

<sup>10</sup> Sbírka zákonů č. 69/ 2020; č. 156/2020 Sb.; č. 219/2020 Sb.; č. 82/ 2020; č. 85/2020.

## 4.2.1 Fundraising

Z analýzy vyplynulo, že KSM s ohledem na nouzový stav a vládní opatření v dalších vlnách pandemie volil pro získávání zdrojů od individuálních i firemních dárců kombinaci on-line fundraisingových strategií. K oslovení potenciálních dárců využíval média, díky kterým získal podporu a vzbudil solidaritu u mnoha potenciálních dárců\*kyň. Prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí získával KSM zdroje také. On-line fundraising velmi dobře zafungoval propojením se známými osobnostmi, které byly zdrojem legitimacy a tím zvýšeného přílivu darů finančních i nefinančních. Nově KSM praktikoval metodu tzv. crowdfunding. Management využil pro získávání zdrojů rovněž spolupráci s firmami prostřednictvím sdíleného marketingu v on-line prostředí.

### 4.2.1.1 Média

V rámci mediálních kampaní oslovoval KSM v krizovém období mnoho dárců firemních, jednotlivců známých i neznámých či z občanského sektoru. *„Hlavním mottem projektu Klubu svobodných matek je solidarita, kterou se daří společně naplňovat, a za to vám všem moc děkujeme.“*, dodává Dana Pavlousková, výkonná ředitelka Klubu svobodných matek. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2019, str. 10)

Během roku 2020 mapoval KSM opakovaně situaci samoživitelek. *„Během roku jsme dvakrát mapovali interní anketou mezi rodiči samoživiteli, jak koronavirovou krizi zvládají.“* (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 3) I v roce 2021 si KSM nechal zpracovat on-line průzkum, tentokrát ve spolupráci s neziskovým ústavem STEM. S výsledným zjištěním vstupoval do mediálního prostředí za účelem šířit informace o potřebách klientek a klientů, vzbudit solidaritu a následně získat zdroje finanční i materiální.

*„Pomohla i spolupráce s médii a vlastní průzkumy mezi samoživiteli, které pomohli veřejnosti demonstrovat konkrétní složitost situace v těchto rodinách. Veřejnost velmi silně reagovala a spustila se bezprecedentní vlna solidarity.“* (AK)

Z analýzy výročních zpráv KSM (2020, 2021) vyplynulo, že KSM poskytl řadu rozhovorů za účelem šíření solidarity s ohroženou skupinou samoživitelek a jejich rodin.

*„Články odstartovaly velkou vlnu solidarity a naše organizace začala propojovat přímé dárce s potřebnými neúplnými rodinami.“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 6)*

Přepisy rozhovorů jsme mohli číst v řadě známých novin jako např. Mladá Fronta, Lidovky, v časopisech Květy, Heroine, Vlasta či na internetových serverech Seznam zprávy.cz, Idnes.cz nebo na portálu Češi v právu.

*„Moc děkujeme Seznam.cz a redaktorce Šárce Kabátové, která je u nás ve skupině. Její článek nevznikal od stolu, ale přímo z terénu a přesně vystihuje situaci některých maminek samoživitelek. Moc děkujeme za podporu ♡“ (FCB KSM, 29.4.2020)*

Také jsme mohli několikrát spatřit zakladatelku a ředitelku Danu Pavluskovou v televizi – CNN Prima News (web KSM 14.2.2021; Instagram, 3.8.2020)

*„Projekt Akademie pro samoživitele OSVČ zaujal i televizní štáb TV Prima, která natočila reportáž do hlavních zpráv CNN Prima News.“ (cit. web KSM 14.2.2021)*

Nebo také v DVTV, kde zakladatelka KSM ke spolupráci s médií dodává: *„Jsme vděční za medializaci tohoto tématu.“ (cit. Instagram Klub svobodných matek, 9.6.2020)*

K osvětě přispěl též film o sólomatkách dokumentaristky Eriky Hníkové pro Českou televizi. (Instagram Klub svobodných matek, 28.11. 2020)

Média se tak stala prostředkem pro realizaci fundraisingu, v rámci, kterého se management KSM snažil probudit solidaritu mezi lidmi. Současně KSM využil média k prokázání legitimacy, díky které získával a udržoval přízeň dárců z řad právnických osob i jednotlivců.

#### 4.2.1.2 Webové stránky

Webové stránky KSM posloužily v době Covid-19 pro mnohé využití. Tím, že se viditelnost ohrožené skupiny samoživitelek stala jádrem pro plnění cílů, webové stránky byly kritickým zdrojem. Sloužily k získávání finančních prostředků, k poskytování informací a vytváření sítí. Staly se přístupem ke zdrojům finančním i nefinančním. Tedy k využívání informací, know-how, a především ke zvýšení občanské angažovanosti. KSM tento zdroj v době Covidu využíval ke kampaním a rozvíjel ho.

*Hezký den všem, dnes jsme spustili novou podobu našich klubových webových stránek, aby byly více přehlednější jak pro rodiče samoživitele, kteří potřebují naši pomoc, tak i pro naše*

dárce 😊 Více na <https://www.klubsvobodnychmatek.cz/> Naše velké poděkování za zpracování patří Martin MatKal Kalián z partnerského portálu Spojímese.cz 🤝 (FCB KSM, 8.7.2020)

KSM využíval webové stránky k udržení legitimacy. Formou měsíčních Newsletterů informoval dárce a dárně o použití jejich darů. Loga větších firemních dárců, které každý měsíc obměňoval, zveřejňoval na webu též (viz. obrázek č. 11).

*„Pracujeme pouze formou měsíčních Newsletterů, kterými informujeme dárce, kteří nám v minulosti již finance poskytli. Informujeme je, jak bylo s dary naloženo a jaké formy pomoci je možné díky nim poskytnout. Tedy finanční, materiální pomoc a podobně. Loga větších partnerů zveřejňujeme v rotaci na našich webových stránkách.“ (AK)*

Obrázek 11: Loga větších dárců



(Zdroj: web KSM)

KSM využíval webové stránky také k získání finančních i nefinančních zdrojů přesměrováním na dárcovskou platformu „Spojíme se“ nebo na vlastní e-shop či do oděvní banky. (web KSM, 2020, 2021)

Obrázek 12: Web KSM



(Zdroj: web KSM)

#### 4.2.1.3 Známé osobnosti

Podle zakladatelky Dany Pavlouskové se organizace těšila i v tomto období přízni známých osobností, kteří pomáhaly šířit možnost zapojit se do dárcovství nebo samy materiální pomoc poskytl. Na podzim roku 2020, v rámci projektu Back to school, zajistil KSM IT techniku a internetové připojení pro 300 dětí na distanční výuce. Do podpory této kampaně se zapojily známé tváře napříč generacemi jako Nela Boudová, Dana Morávková, Vlastina Svátková, Alice Bendová, Marika Šoposká, Jitka Boho, Yemi, Kovy nebo Tereza Hodánová. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 7)

Obrázek 13: Podpora známých tváří



(Zdroj: web KSM)

#### 4.2.1.4 Sociální sítě

Pro oslovení dárců a udržení jejich přízně využíval KSM sociální sítě Facebook a Instagram. Sociální síť Facebook (dále jen FCB) jako základající prvek organizace má v současné době na svém profilu téměř 19 tis. sledujících. Organizace jej využívala k fundraisingovým aktivitám, tedy k propagaci informací o realizovaných kampaních za účelem oslovení dárců, péči o ně a k rozvoji vztahů. Jak můžeme vidět na obr. č. 14, KSM zveřejňuje na FCB jména dárců a připojuje slova díky jako nezbytný krok fundraisingu.

Obrázek 14:Kampaň Back to school



(Zdroj: FCB KSM, 14.7.2021)

„Dalším z řady dárců, kteří nám pomohli realizovat pomoc se zajištěním IT techniky pro děti z neúplných rodin, byla i česká pobočka společnosti *www.edwards.com*, kteří přispěli částkou 67 500 korun. Celkem jsme i díky jejich příspěvku mohli pomoci ulehčit situaci s distanční výukou 300 dětem. ❤️“ (cit. FCB KSM, 29.10.2020; cit. *Hospodářské noviny*, 2020)

„Program pomoci s IT vybavením pro rodiny samoživitelů byl právě ukončen. Podařilo se nám pomoci 200 rodinám, kterým jsme mohli zaslat notebooky v hodnotě 1 milion korun. Děkujeme našim hlavním partnerům *czc.cz* a *Warhorse Studios*, kteří v tom jeli s námi. 🙏“ (cit. FCB KSM, 6.11.2020)

Obrázek 15:Kampaň ZOO



Management KSM využíval sociální sítě pro zveřejnění kampaní. Letní kampaň (viz. obrázek č.15) zveřejnil s cílem uskutečnit doprovodné programy jako letní tábory a nakoupit tisíce lístků pro děti do Mirákula, Dinoparků a zoologických zahrad. Díky vánoční kampani „Klub dobrých skutků“ se podařilo zajistit vánoční dárky pro více než 500 dětí samoživitelek.

Obrázek 16: Autentické fotografie klientky

FCB se stal místem pro udržení legitimacy a získání důvěry dárců i těch potencionálních. KSM zde pravidelně informoval o realizovaných projektech s autentickými fotografiemi klientek a jejich rodin.



Zdroj: FCB, KSM 1.8.2020

FCB byl virtuálním místem komunity KSM, kde sledující vyjadřovali poděkování za poskytnuté služby.

*„Včera jsem byla se synem pro oblečení ve Vašem obchůdku. Ještě teď jsem plná radosti a emoci... V kabátě Husky mě mráz nezaskočí! Nevím jak Vám mám za vše poděkovat, opravdu nemám slov!!! Jste andělé, že takto pomáháte! Neuvěřitelné a mnohokrát nejen Vám, ale všem dárcům z celého srdce děkujeme!“ (cit. FCB KSM, 18.8.2021)*



Management KSM využíval FCB rovněž pro uveřejňování nabídek finanční i materiální pomoci pro samoživitelky a jejich rodiny.

Obrázek 18: FCB KSM – Poděkování dárcům a nabídka finanční pomoci.



(Zdroj: FCB KSM, 15.12.2020)

Obrázek 17: FCB KSM – nabídka respirátorů



(Zdroj: FCB KSM, 23.2.2021)

Management KSM sdílel na FCB svým sledujícím také získané informace od zaměstnanců\*kyň z ÚP nebo přímo od ministryně MPSV Jany Maláčové „Ode dneška je možné žádat o náhradní výživné v případech, kdy druhý rodič neplatí stanovené výživné nebo ho hradí jen částečně. Podívejte se na podrobný manuál, který jsme pro vás na základě schůzky se zástupci Generálního ředitelství Úřadu práce připravili. Ucelené informace najdete zde: [https://www.klubsvobodnychmatek.cz/jak-postupovat.../A\\_1401](https://www.klubsvobodnychmatek.cz/jak-postupovat.../A_1401) (cit. FCB KSM, 1.7.2021)

Facebooková skupina KSM dále sloužila jako informační kanál pro sledující, kde se zveřejňovaly nabídky přímého zapojení se do pomoci.

*„Přijďte na brněnský Školní Freeshop do BURANTEATR a udělejte si radost tím, že někoho obdarujete nebo naopak přijďte, pokud pomoc potřebujete.*

*7.-8.12. bude probíhat samotná sbírka a v následujících dnech 9.-10.12. budou organizátoři předávat vše maminkám a jejich dětem. Do divadla BuranTeatr na Kounicově 22 si pak můžete přijít vybrat potřebné věci v těchto konkrétních dnech a časech:*

*9.12. v čase 12-18 hod.*

*10.12 v čase 10-16 hod.*

*Děkujeme 🙏“ (FCB, KSM, 7.12.2020)*

Management KSM využíval sociální sítě k informování o zprovoznění Fashion charity shop.

*„V tuto dobu jsme se využívali hodně sociální sítě k informování veřejnosti o tomto projektu.“ (AK)*

Díky FCB docházelo také k propojení dárců\*kyň s konkrétními klientkami KSM a jejich rodinami.

*„Výběr žen, kterým podpora putuje, pak probíhá skrz facebookovou skupinu Klub svobodných matek. Fridrichová přiznává, že z reakcí žen cítí, že se samoživitelky skutečně za aktuální situace ocitly ve velké sociální tísní. „V té skupině jsem dva roky a poprvé cítím opravdu silné napětí. Ty ženy patří mezi sociálně slabé, nemají finanční polštář a nemají zázemí ve vlastním bydlení. Často pracují na dohodu a náhle se ocitly bez práce. Najednou jsou na nule a mají prázdné ruce,” popisuje. „Na jeden nákup se mi tam sejde třeba sto dvacet žádostí. To je šílené. Je strašně smutné z nich pak vybírat tu, která nákup potřebuje opravdu nejvíce,” doplňuje.“ (cit. FCB KSM, 16.4.2020)*

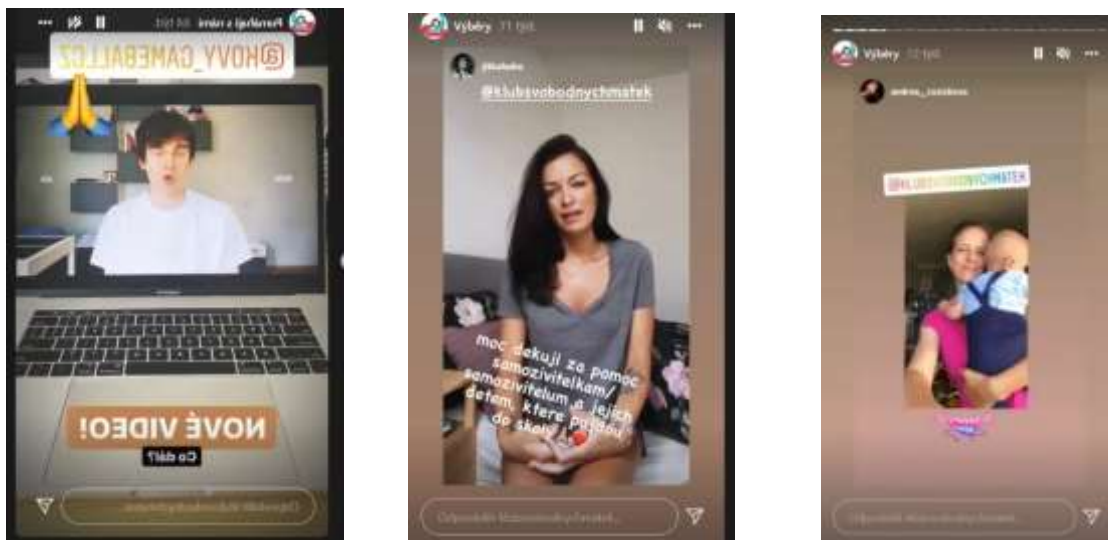
Podobně jako FCB využívala organizace od srpna 2017 i sociální síť Instagram<sup>11</sup>., který slouží podle samotné platformy k zachování autenticity (Instagram.cz) a tím k podpoře důvěry. KSM využíval tento digitální zdroj k informování o svých projektech. Propojoval se zde se známými osobnostmi. Ti z vlastní iniciativy oslovovali KSM a natáčeli pro něho

---

<sup>11</sup> 5/2022 má 2,6 tis. sledujících a 11/2023 má 3 011 sledujících. (Instagram KSM)

podporující videa s výzvou na sledující zapojit se do solidarity. Mnoho známých tváří dokázalo touto cestou oslovit a motivovat dárcy podpořit klientky KSM. Např. KOVY jako zástupce mladé generace nebo Andrea Růžičková či Jitka Boho (viz obrázek níže).

Obrázek 19: Znamé osobnosti podporující on-line fundraising



(Zdroj: Instagram KSM)

#### 4.2.1.5 Crowdfunding

Veřejné sbírky probíhaly v době pandemie skrze on-line kampaně ve formě tzv. dárcovského crowdfundingu<sup>12</sup>. Jedná se o koncept založený na získávání malých částek od velkého počtu lidí na konkrétní projekt či organizaci pomoci internetu (Fórum dárců). V době Covid-19 se dárcovské výzvy ukázaly jako dobrý způsob, jak oslovit velký počet lidí za téměř nulové náklady. Jejich využitím KSM vybalancoval výpadek dotací a pokles příjmů z tržního prostředí. Dárcovské výzvy, které KSM vyhlásil, podpořil tak, že oslovil své sledující na Facebooku a Instagramu, aby projekt podpořili.

Organizace KSM využívala pro finanční příjmy dárcovských platform Donio.cz a Darujme.cz. V rámci sbírky na Donio.cz „Podpořme rodiče samozvitele nákupem potravin.“ bylo vybráno 1 570 483 Kč od 204 dárců. „Redukce ošetrového na 60 % může být za několik týdnů pro samozvitele likvidační. Proto Klub svobodných matek na zavření

---

<sup>12</sup> Crowdfunding vznikl ze dvou pojmů „crowd“ tedy dav či veřejnost a „funding“ čili financování.

škol okamžitě zareagoval novým programem pomoci, kdy poskytuje nejvíce ohroženým rodičům jednorázovou pomoc na nákup potravin.“ (<https://www.donio.cz/NakupRodicumSamozivitelum#obsah> )

Další sbírku, kterou organizace uspořádala v roce 2020 a 2021 nesla název „Přispějme dětem samoživitelů na plnou lednici a střechu nad hlavou“. Zapojilo se do ní 340 dárců a dáreků a společně vybrali 502 809 Kč. (<https://www.donio.cz/PomocSamozivitelum#obsah>)

Vedle organizace samotné získával KSM finanční dary díky individuálním výzvám opět prostřednictvím on-line portálu Daruj.cz, Darujspravne.cz nebo Donio.cz. Vlastní invenci jednotlivců a firem probudila organizace díky medializaci problémů spojených s pandemií.

Sbírku na Donio.cz <https://www.donio.cz/BackToSchool#obsah> založila ve spolupráci s Barákem herečka Jenovéfa Boková. Organizace tak mohla realizovat projekt Back to school, kdy za nasbírané peníze ve výši téměř 1 mil. Kč nakoupila IT techniku pro děti, aby se mohly vzdělávat na distanční výuce. (Instagram Klub svobodných matek, 7.9.2020, Donio.cz)

Na platformě Darujme.cz proběhlo v době Covid-19 pro KSM 7 úspěšných dárcovských výzev jednotlivců díky kterým bylo vybráno 162 810 Kč (viz tabulka níže).

Tab.č. 4:Přehled dárcovských výzev jednotlivců v roce 2020 a 2021

rok	Tvůrkyně*ce výzvy	Název výzvy	Částka	Přispělo
2020	Marie Vaňková	Pomoc pro samoživitelky v době koro	68 770,00	99
2020	Tereza Chlebusová Kandráčová	Hrajeme si na plavání On-li maraton proti koronaviru a blbě náladě	11 950,00	48
2020	Tereza Chlebusová Kandráčová	On-line maraton v plavání na suchu	1 030,00	4
2021	Linda Arbanová	Čtyřicátiny jinak	45 000,00	57
2021	Kateřina Čalounová	Narozeninová sbírka Verči, Majdy a Káči pro Klub svobodných matek	18 560,00	41
2021	Florbal Rosice	MAMATON - Pojďme společně pomoci matkám samoživitelkám!	11 400,00	43
2021	Eliška Bečková	Podpora svobodným matkám	6 100,00	9

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Darujme.cz)

Obrázek 20: Dárčovská výzva Marty Vaňkové



Nejúspěšnější byla narozeninová dárčovská výzva Marty Vaňkové, která vybrala 68 770 Kč (Instagram KSM, 21.4.2020, Darujme.cz).

(Zdroj: Instagram, 21.4.2020, Darujme.cz)

Podobně smýšlející byla paní nebo slečna Zuzana, která v rámci své narozeninové výzvy na Donio.cz vybrala od 42 dárců 26 788 Kč (viz. níže) (<https://www.donio.cz/DarekProZuzanu#obsah>).

Obrázek 21: Narozeninová sbírka Zuzany



(Zdroj: Donio.cz)

Také čerstvé čtyřicátníci, Lindě Arbánové se podařilo přimět 57 lidí darovat organizaci KSM 45 000 Kč. Kamarádky Verča, Majda a Káča vytvořily pro KSM narozeninovou sbírku, kde vybraly 18 560 Kč od 41 lidí a Eliška Bečková zapojila do výzvy 9 lidí částkou 6 100 Kč. Dárčovskou výzvu propojenou s pohybem dárců aneb „Hrajeme si na plavání on-limaraton proti koronaviru a blbě náladě“ vytvořila Tereza Chlebusová Kandráčová. Dárci\*kyňe si vybrali pohybovou aktivitu odpovídající energetické hodnotě plavání. Za

každý uplavaný kilometr, darovala Tereza 1 Kč. Celkem plavalo 48 lidí a společně „vyplavali“ 11 950 Kč (Darujme.cz <https://www.darujme.cz/vyzva/1201688> ). Obdobnou výzvu zopakovala o měsíc později, kdy vybrala 1 030 Kč.

Jak již bylo napsáno, v době nouzového stavu byly jakékoli charitativní akce zrušené nebo přeložené, ale po rozvolnění se začaly opět obnovovat. Příkladem je charitativní běh Hostivicerun (Instagram, 4.10.2020). Nebo charitativně pojaté cvičení jogínů a jogínek z Seichamatcha, kteří zaslali na účet KSM částku 12 000 Kč (Instagram, 14.9.2020). Sportovně založené charitativní akce probíhaly na podporu KSM i v roce 2021. Jedním z nich byl i dobročinný běh, pořádaný florbalovým klubem Rosice. Akce s názvem „MAMATON – Pojd'me společně pomoci matkám samoživitelkám!“ se v březnu 2021 účastnilo 43 lidí a celkem se vybralo 11 400 Kč ( <https://www.darujme.cz/vyzva/1201874> ).

Vedle individuálních dárcovských výzev uspořádávaly také právnické osoby veřejné sbírky ve prospěch KSM s cílem pomoci realizovat naplánované projekty, o nichž informoval KSM v médiích a na sociálních sítích. Společnost CZC.cz prostřednictvím online platformy Donio.cz realizovala sbírku pro Covid program KSM, kdy vybrala 101 171 Kč. Kromě sbírky do Covid programu vytvořila Společnost CZC.cz také výzvu na Donio.cz s názvem „Pomozme splnit vánoční přání dětem z neúplných rodin“. Sama CZC.cz přispěla částkou 2 291 975 Kč a celkově se ve sbírce vybralo 2 309 715 Kč (<https://www.donio.cz/VanocniPrani#obsah>).

Vedle darovacího modelu crowdfundingu byl zaznamenán i model odměnový. Firemní dárci pomáhali KSM tím, že vytvořili produkt a celou částku věnovali KSM. Zmínit mohou ručně dělaná PF přání za 69 Kč, které nabízela společnost Herslef organic na svém e-shopu [www.herselforganic.cz](http://www.herselforganic.cz). Oděvní značka „S láskou Alice“ navrhla tričko za symbolickou cenu 444,- Kč, jejíž výtěžek rovněž věnovala KSM (Instagram Klub svobodných matek, 21.5.2020). Také zákazníci\*ce mohli přispět zakoupením Geekovské roušky. *„Ted' máte možnost rodiče samoživitele podpořit i nákupem naší stylové GEEKovské roušky. 100 % z výtěžku poputuje právě na jejich podporu. #DěkujemeŽePomáháte (FCB KSM, 1.5.2020)*

#### 4.2.1.6 Sdílený marketing

Management KSM získával zdroje v rámci sdíleného marketingu zapojením do obchodních transakcí. Vybrané firmy přispěly určité procento z prodeje svých výrobků přímo KSM. Spojením KSM a tržních subjektů získali prospěch oba. OOS získala finanční zdroje a firma konkurenční výhodu v tržním prostředí, neboť takový produkt vnímá zákazník lépe.

Příkladem je dobročinná akce „Štědrovíkend“, kdy se do plnění vánočních přání zapojila společnost Bagind s.r.o. U každého prodaného Unikátu věnovala 25 % z ceny výrobku (Instagram Klub svobodných matek, 20.11.2020). Společnost GIVT přispěla za

Obrázek 22: Charitativní bageta společnosti Bagel Lounge



každého, kdo u nich zakoupil. Stejně také ten, kdo zakoupil charitativní bagetu u společnosti Bagel Lounge, přispěl KSM 10Kč (viz obrázek Instagram Klub svobodných matek, 29.10.2020).

Společnost Candysoap.cz vyrábějící mýdla, věnovala z každého prodaného mýdla 50 Kč (Instagram Klub svobodných matek, 24.4.2020). Do programu Back to School poskytla firma SEVT 13 % slevový kód na nákup školních a výtvarných potřeb (Instagram Klub svobodných matek, 27.8.2020).

*„Prvních 50 maminek a tátů samoživitelů může získat slevový kód pro nákup školních pomůcek. Náš program BACK TO SCHOOL má dalšího partnera – společnost SEVT, která pro naše rodiče vygenerovala speciální slevové kódy se slevou 13 % na školní a výtvarné potřeby.“ (cit WEB KSM, 2.9.2020)*

Již několikrát zmiňovaná společnost CZC.cz umožnila prodejem své elektroniky také přispět KSM (Instagram Klub svobodných matek, 11.4.2020) Klub svobodných matek také navázal spolupráci s firmou Alza, kde se zapojil do projektu Souhvězdí pomoci. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 5). Tento projekt je činností CSR firmy, kdy v rámci svých znalostí e – commerce nabídli jednoduchý způsob pomoci potřebným v rámci

nákupu na Alze. Nejen že popsali jednotlivé příběhy, ale také poskytli možnost zakoupení podpory v jejich e-shopu a nabídli různé platební metody. ([www.alza.cz/media/splnene-projekty/](http://www.alza.cz/media/splnene-projekty/))

#### 4.2.1.7 Benefiční sbírky

Od svého počátku vzniku KSM získávala organizace finanční zdroje také díky charitativním akcím uspořádanými jednotlivci nebo firmami buď fyzicky nebo on-line formou (Výroční zprávy, 2018, 2019, 2020, 2021). V době Covid-19 probíhaly benefiční akce formou on-line. Dražbou kočárku přispěla Jitka Boho (Instagram Klub svobodných matek, 12.11.2020). Výtvarnice Lucie Lomová věnovala 19 300,-Kč z on-line aukce Obrázky s Ančou a Pepíkem (FCB KSM, 22.11.2020). Výtěžek z dražby grafit „Jiskra“ věnovali umělci Michal Skopa a Ondřej Vyhnánek (Instagram Klub svobodných matek, 8.10.2020).

*„Zajímavou akcí na podporu samoživitelů bylo unikání graffiti “Jiskra.” umělců Michal Škapa a @ondrej\_vyhnanek, kdy na jedné ze stěn. Křížikova pavilonu Výstaviště Praha vzniklo úžasné dílo inspirované sci-fi literaturou a komiksy. V prosinci proběhla úspěšná dražba jeho jednotlivých desek a celý výtěžek byl věnován neziskovým organizacím. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 8)*

V předvánočním čase roku 2020 uspořádalo sbírku ve prospěch sólo rodičů nakladatelství Meander Publishing (Instagram KSM, 27.11.2020). Výtěžek z prodeje vstupenek akustického koncertu promítaném na kanálu youtube a fcb profilu věnovala kapela Pubcoustic (Instagram Klub svobodných matek, 22.11.2020).

*„Na našem eshopu [www.meander.cz](http://www.meander.cz) si teď můžete vybrat a zaplatit jakoukoliv knihu, kterou my pak předáme Klub svobodných matek. Nebo nakupte za 1500 Kč a Meander věnuje 100 Kč do fondu na velký nákup knih. (FCB, KSM, 24.11.2020)*

V rámci stravenkové sbírky přispěli zaměstnanci společnosti Partners částkou 55 tis. Kč. (Instagram, 15.7.2020) Také od zdravotnického personálu obdržel KSM dar ve výši 12 317 Kč. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 22)

*„Jakkoliv naše nezisková organizace přijímá dary od soukromých dárců i společností, v květnu jsme obdrželi dar, který byl mezi těmi ostatními bezesporu výjimečný. Není pochyb o tom, že na zdravotnický personál byly v posledním roce kladeny velké nároky. Potýkat se*



*musel s obrovským fyzickým, stejně jako psychickým vypětím. O to více nás dojala solidarita kolektivu sestřiček a sanitářů z interny JIP B Fakultní nemocnice Bulovka, kteří se rozhodli pomoci sólo rodičům. Dar byl rozdělen v rámci našeho Covid programu (příspěvek na potraviny a na bydlení).“,* dodává ředitelka KSM paní Dana Pavlousková. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 10)

V roce 2021 přispěl do vánočního programu nově režisér a spisovatel Mgr. Patrik Hartl. V rámci charitativně pojatého divadelního představení, daroval výtěžek ve výši 200 000,- Kč na projekt dopisy Ježíškovi. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 17; FCB profil Patrik Hartl)

Obrázek 23: Charitativní představení Patrika Hartla



(Zdroj: FCB profil Patrika Hartla, ze dne 8.12.2021)

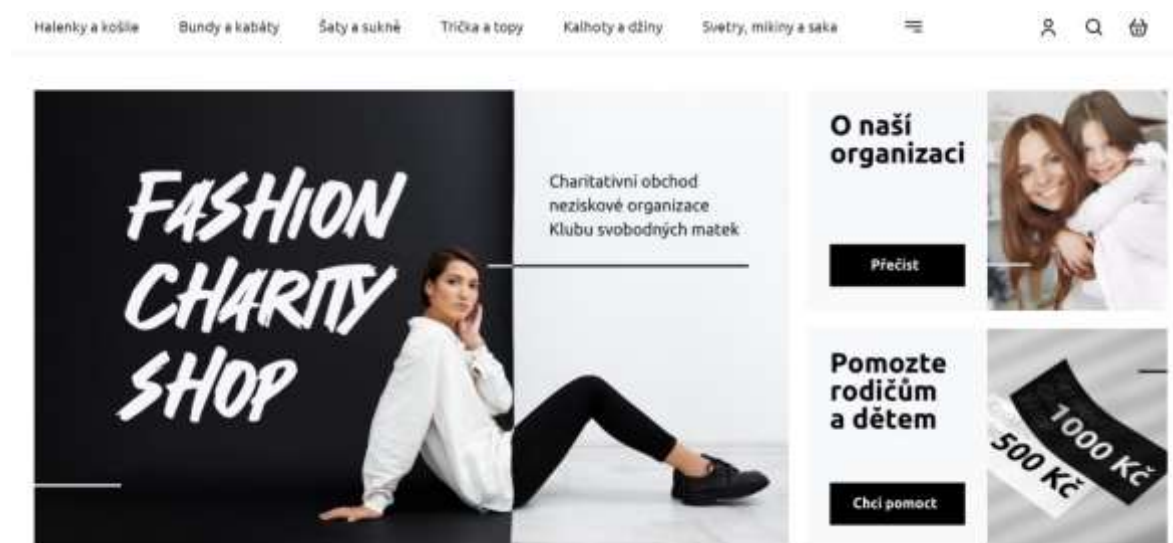
#### 4.2.2 Komerční činnost

Komerční aktivity jako vedlejší ziskový tržní princip zlepšoval příjmovou situaci organizace od počátku jejího oficiálního vzniku v roce 2018 a stal se jednou z dominantních sil udržitelnosti cílů i v době pandemie (Výroční zpráva KSM, 2018, 2019, 2020, 2021). Od roku 2018 získávala organizace finanční prostředky prodejem zboží na svém webu. V počátku pandemie otevřela organizace v pražských Holešovicích také obchod s oděvy Fashion charity shop a těšila se, že bude diverzifikovat finanční i materiální zdroje.

Nařízením vlády ČR uzavřít obchod v době nouzového stavu i v dalších vlnách pandemie, však ztratila OOS možnost využívat tento způsob vlastního financování. „Bohužel v tu dobu jsme otevřeli náš první charitativní obchod s oblečením, který jsme hned po prvním týdnu musely z důvodu nouzového stavu dočasně uzavřít.“ (AK)

Pandemie si tak vyžádala přizpůsobení komerčních aktivit prodeje oděvů přesunem do virtuálního prostředí e-shopu [www.fashioncharityshop.com](http://www.fashioncharityshop.com). Po rozvolnění restrikcí v květnu 2020 byl kamenný obchod Fashion charity shop opět otevřen. Koncem září 2020 však přišla další vlna a restrikce na provoz obchodu platili poté až do konce pandemického období. Kromě financí získával management díky provozu obchodu pro své klientky i materiální zdroje. Důležitým úkolem pro získání finančních zdrojů bylo podle Andrei Kaňákové v té době „dostat zákazníky zpět do obchodu“. Nejistý zdroj zákazníků s ohledem na nejisté institucionální prostředí vyřešila organizace udržením virtuální varianty obchodu

Obrázek 24: Webové stránky e-shopu Fashion charity shop



(zdroj: <https://www.fashioncharityshop.com/>)

V listopadu 2021 měl charitativní obchod první výročí. Po dvouletém fungování v době nouzového stavu, se tato komerční aktivita jevila jako velmi úspěšná:

- „podařilo se nám od dárců získat a rozeslat přes 4,5 tuny oblečení pro rodiny sólo rodičů
- zabalili jsme a distribuovali desítky tisíc respirátorů a roušek

- *přivítali jsme téměř 2 tisíce zákazníků, přičemž výtěžek z prodeje výrazně pomohl navýšit finanční pomoc rodinám v nouzi, která přesáhla 9 milionů korun*
- *setkali jsme se se zástupci nejznámějších českých firem, které prostřednictvím Klubu pomohly řadě rodinám zvládnout náročnou situaci*
- *přivítali jsme známé osobnosti, mimo jiné P. Pagáčovou, J. Boho, M. Bočanovou, N. Boudovou nebo V. Svátkovou, kterým není situace sólo rodičů lhostejná.“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str.16)*

Tím, že management KSM dokázal zdroje zákazníků z kamenného obchodu přesunout do internetového Fashion charity shop, si zajistil trvale úspěšný způsob získávání zdrojů finančních i nefinančních. Úspěšnost zavedení této komerční aktivity také plyne z poslání organizace a z vlastní invence známých osobností a influencerů\*ek, zapojit se do solidarity. Znamé osobnosti jako Mahulena Bočanová, Veronika Žilková, Jitka Boho, Patricie Pagáčová, Andrea Růžičková či Nela Boudová věnovaly své módní kousky z šatníku nebo na sociálních sítích sdílely možnost přispět do charitativního obchodu Fashion charity shop. Zapojily se tak do fundraisingu se zákazníky v rámci vedlejší činnosti podnikání. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, 2021)

Propojení sociálních sítí, známých osobností s webovými stránky e-shopu se jevílo jako úspěšně vedený sociální marketing se zákazníky. V roce 2020 přinesly komerční aktivity čistý finanční výnos 38 000,-Kč (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 12). V roce 2021 si po odečtení nákladů na provoz přičetl KSM čistý zisk ve výši 7 260,-Kč (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 26).

### **4.3 Management závislosti na kritických zdrojích**

S odkazem na třetí výzkumnou otázku se v poslední kapitole níže věnuji managementu závislosti na kritických zdrojích Klubu svobodných matek v době Covid-19.

#### **4.3.1 Diverzifikace**

Analýzou případu managementu závislosti na zdrojích vyšlo najevo, že KSM byl závislý na dárcích.

*„KSM by nezvládl období nouzového stavu bez dárců pravidelných drobných i větších jako např. CZC, JTI, Amazon, Vodafone, jejichž přízeň byla nevídaná.“ (AK)*

Ve světle teorie závislosti na zdrojích se proto management KSM soustředil na řízení závislosti na dárcích technikou diverzifikace. Svou závislost snižoval rozšířením jejich okruhu nebo jejich výměnou. Při porovnávání dárců z řad právnických osob v roce 2020 a 2021 je patrné, že se firemní dárci, kromě tří subjektů, proměnili (viz. tabulka č. 2).

Pro snížení závislosti vyhledával zdroje alternativní například zapojením více dárců z řad firem, které mohly poskytnout například technologie. 200 ks notebooků v hodnotě 1 mil. Kč darovala společnost CZC. cz. (Instagram Klub svobodných matek, 7.10.2020). Nadace O2 předala KSM 200 ks USB modemů mobilního internetu pro distanční výuku dětí. (Instagram Klub svobodných matek, 19.10.2020). Telekomunikační společnost Vodafone poskytla 250 mobilních chytrých telefonů s nabitými kartami. (Výroční zpráva KSM, 2020).

S ohledem na nouzový stav a restriktce nařízené vládou snižoval v té době management KSM svou závislost na dárcích využitím digitálních zdrojů, které opět diverzifikoval. Pro diverzifikaci využíval především média, webové stránky, sociální sítě a on-line dárcovské platformy. Do svých projektů zapojoval známé osobnosti a využíval jejich tváří.

Jako další kritický zdroj, na kterém byl KSM závislý, tak byla média. Management KSM je využíval za účelem šířit informace o potřebách samoživitelek a jejich rodin, vzbudit solidaritu a následně získat zdroje finanční i materiální.

*„Pomohla i spolupráce s médii a vlastní průzkumy mezi samoživiteli, které pomohly veřejnosti demonstrovat konkrétní složitost situace v těchto rodinách. Veřejnost velmi silně reagovala a spustila se bezprecedentní vlna solidarity.“ (AK)*

*„Články odstartovaly velkou vlnu solidarity a naše organizace začala propojovat přímé dárci s potřebnými neúplnými rodinami.“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 6)*

Management KSM snižoval závislost na médiích jejich diverzifikací. Analýzou dat bylo zjištěno, že management KSM využil jejich alternativ a poskytl řadu rozhovorů do novin jako např. Mladá Fronta, Lidovky, časopisů Květy, Heroine, Vlasta. Pro rozhovory využil i internetové servery Seznam zprávy.cz, Idnes.cz nebo na portálu Češi v právu. Také jsme mohli několikrát spatřit zakladatelku a ředitelku Danu Pavluskovou v televizi – CNN

Prima News (web KSM 14.2.2021; Instagram KSM, 3.8.2020) Nebo také v DVTV, kde zakladatelka KSM ke spolupráci s médií dodává: „*Jsmo vděční za medializaci tohoto tématu.*“ (cit. Instagram Klub svobodných matek, 9.6.2020)

#### 4.3.2 Komerční činnost

Účinná strategie managementu KSM při řešení závislosti na zdrojích vychází z využití tržních praktik ziskového sektoru. Pro snížení závislosti na zdrojích aplikoval management KSM komerční aktivity, které již zavedl před Covid-19. V roce 2018 prostřednictvím webových stránek nabízel prodej náramků, které vyráběly klientky. Na webových stránkách KSM [www.klubsvobodnychmatek-obchod.cz](http://www.klubsvobodnychmatek-obchod.cz) nabízel také proutěné košíky, na jejichž výrobu získal několik veřejných zakázek (Výroční zpráva KSM, 2018, str.7).

Podíl finančních příjmů od zákazníků\*<sup>c</sup> byl v době před Covid-19 druhý významný (viz. tabulka č.1). Začátkem března 2020 otevřel KSM kamennou prodejnu oděvů Fashion charity shop. Po prvním týdnu fungování však vláda ČR nařídila obchod uzavřít (Sbírka zákonů č. 69/2020).

*„Bohužel v tu dobu jsme otevřeli náš první charitativní obchod s oblečením, který jsme hned po prvním týdnu musely z důvodu nouzového stavu dočasně uzavřít.“ (AK)*

V květnu 2020 byl obchod znovu otevřen, ale restriktce na jeho provoz platily opakovaně po celé pandemické období v letech 2020 i 2021 (viz. např. Sbírka zákonů č. 82/2020 Sb.; Sbírka zákonů č. 97/2021)

Vzhledem k tomu, že se komerční aktivity dobře osvědčily, bylo důležité dostat zákazníky zpět do obchodu, což organizace částečně vyřešila vytvořením virtuální varianty obchodu [www.fashioncharityshop.com](http://www.fashioncharityshop.com). Zprovozněním internetových stránek, snížil management KSM závislost na kritických zdrojích, neboť zákazníci ale i dárci se stali jednou z dominantních sil udržitelnosti cíle. Jednoletým provozem charitativního obchodu, získala organizace 4, 5 tuny oblečení a desítky tisíc respirátorů. Výtěžkem z prodeje mohla navýšit finanční pomoc rodinám a navázala spolupráci s řadou známých osobností. Obchod se stal zdrojem nejen materiální a finanční pomoci, ale také místem pro navazování sociálních vztahů. (FCB KSM, 18.11.2021; Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021, str. 16) Úspěšnost této komerční aktivity organizace také podpořili známé osobnosti

a influenceři\*ky, kteří přispěli vlastními módními kousky nebo sdíleli možnost zapojení se na sociálních sítích.

V roce 2020 zisk plynoucí z vedlejší komerční činnosti, a to z prodeje oděvů v charitativním obchodu a e-shopu Fashion charity shop, činil 1 163 000,-Kč. Po úhradě nájemného, platů a energií, vyšel čistý zisk v kladných číslech + 38 000,- Kč. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 12) V roce 2021 získal KSM provozem charitativního obchodu a e-shopu 929 000 Kč a 185 000 Kč za příspěvky v hospodářské činnosti. Čistý hospodářský výsledek byl + 7 260 Kč. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2022)

### 4.3.3 Diverzifikované marketingové strategie

KSM rozvíjel alternativní formy získávání zdrojů, které se odvíjelo od znalostí, dovedností, ale také díky flexibilitě digitálních technologií a diverzifikovaným fundraisingovým strategiím, jež jsou uvedeny v kapitole 4.2.

Z analýzy vyplynulo, že KSM s ohledem na nouzový stav a vládní opatření v dalších vlnách pandemie, volil pro získávání zdrojů od individuálních i firemních dárců kombinaci on-line fundraisingových strategií. V rámci individuálního dárcovství využila KSM k oslovení potencionálních dárců média, díky kterým získal podporu a vzbudil solidaritu u mnoha potencionálních dárců\*kyň. Prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí získával KSM zdroje také. V době rozvolnění realizoval management KSM kampaně např. v autobusech *„Léto organizace zahájila kampaní na displejích v autobusech, platila dětem z neúplných rodin letní tábory, v jejím e-shopu lidé mohli nakupovat dětem zážitky, jako třeba návštěvu zoo, a hradila jim školní pomůcky, notebooky a kroužky v programu Back to School.* (cit. Dana Pavlousková in Hospodářské noviny, 2020) a stejně tak využíval při znovu otevření obchodu sociální sítě. *„V tuto dobu jsme využívaly hodně sociální sítě k informování veřejnosti o tomto projektu“*, dodává Kaňáková.

Nově KSM prakticoval metodu on – line fundraisingu tzv. crowdfunding. Během pandemie se KSM věnoval také především medializaci témat a těšil se oblibě u známých osobností, které pomáhaly šířit osvětu. (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2021)

#### 4.3.4 Aliance/Partnerství

Management KSM řídil závislost na kritických zdrojích tak, že uzavíral partnerství s těmi, jež požadované zdroje a služby mohli dodávat.

Minimalizoval jejich vzácnost a nejistotu tím, že uzavíral vícero partnerství. Společnou koordinací činností dokázal KSM realizovat společné cíle pomoci samoživitelkám v době krize.

*„A tak jsme se spojili s Klubem svobodných matek, týmem Bar/áku a herečkou Jenovéfou Bokovou, abychom jim pomohli.“ (cit. FCB KSM, 7.9.2020, Donio.cz)*

Díky sdružování se do sítí získal KSM moc a přístup ke zdrojům. Uzavíral partnerství se subjekty ze soukromého sektoru, které poskytovaly důležité specializované služby. Příkladem je zapojení do projektu Spojíme se.cz, díky němuž outsorcovali službu Martina Kiliána, který jim upravil webové stránky. KSM dvakrát využil služeb kreativní agentury Proboston, která pro ně zdarma navrhla plakáty pro letní a vánoční kampaň.

*„Nelze opomenout spolupráci s kreativní agenturou Proboston, která byla zpracovatelem vizuálu letní a vánoční kampaně naší organizace.“ (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek 2020, str. 4).*

Management KSM také navázal spolupráci s firmou Alza, kde se zapojil do projektu Souhvězdí pomoci (Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020, str. 5). Společnost Alza nabídla v rámci CSR činnosti své e – commerce, znalosti. popsala jednotlivé příběhy a poskytla možnost zakoupení podpory pro KSM v rámci nákupu na Alza e-shopu ([www.alza.cz/media/splnene-projekty/](http://www.alza.cz/media/splnene-projekty/)).

Změnou dynamiky mocenské závislosti, se podařilo KSM převzít kontrolu nad těmi, jež důležité zdroje vlastní. Strategie snižování závislosti realizoval KSM rozvojem marketingových strategií. KSM se spojil s řadou firem, kdy zrealizovali sdílený marketing. Jeho smyslem je propojení solidarity se ziskovostí firem z tržního sektoru. KSM tak využíval znalostí, praktik a produktů obchodníků, jež spojil s vlastními sociálními hodnotami. Do tzv. funkční solidarity, která snižovala závislost obou zúčastněných subjektů se zapojila společnost CZC.cz. Ta umožnila zákazníkům\* cíl přispět prodejem své elektroniky KSM a zároveň zatraktivnit své jméno na trhu (Instagram Klub svobodných matek, 11.4.2020). Do sdíleného marketingu se zapojila také firma Bagind s.r.o., která v rámci akce „Štědrovíkend“, věnovala 25 % z ceny každého prodaného výrobku. Vzájemnou spoluprací

získal KSM určité procento z prodeje výrobku společnosti GIVT, Bagel Lounge, Candysoap.cz nebo SEVT. (Instagram KSM, 2020)

Pro snižování závislosti na informacích, spolupracoval management KSM s ÚP a s ministryní Janou Maláčovou. Získával od nich informace k žadatelkách.

*„Během roku jsme navázali intenzivní spolupráci s terénními sociálními pracovníky, azylovými domy a Úřadem práce tak, aby bylo možné žadatele o pomoc co nejlépe prověřovat a vybírat skutečně ty nejvíce potřebné.“ (AK)*



## 5 Závěr

Hlavním cílem mé práce bylo zachytit a popsat kritické zdroje, které byly nezbytné pro plnění cílů servisní OOS v kontextu pandemické krize Covid-19. Rovněž jsem se zajímala o to, jak lidé v managementu vybrané servisní OOS v době krize získávali kritické zdroje, důležité pro fungování organizace a jak řídili závislosti na kritických zdrojích, potažmo závislosti na těch, kteří potřebné zdroje vlastnili.

Výzkumný design, který jsem použila pro tuto práci byla případová studie s jedním případem. Vybranou servisní organizací se stal zapsaný spolek Klub svobodných matek (dále jen KSM). Jeho počátky sahají do roku 2017, kdy byla založena facebooková skupina KSM za účelem šíření solidarity a vzájemné pomoci. Komunita se však rozrůstala a v roce 2018 došlo k registraci KSM zapsaný spolek. Jejich posláním je „zajistit, aby děti z rodin samoživitelů měly stejně hodnotný život jako děti z úplných rodin.“ Jejich cílem je „poskytovat komplexní pomoc sólo rodičům, aby byl jejich život v neúplné rodině kvalitní a srovnatelný se standardy naší společnosti“. (cit. Výroční zpráva Klub svobodných matek, 2020) Plnit tyto cíle se managementu daří mimo jiné díky řadě úspěšných mediálních kampaních, do kterých zapojuje známé osobnosti. Management KSM se tímto snaží upozorňovat na palčivá témata samoživitelek a jejich rodin a probouzet v lidech solidaritu. Díky vícezdrojové struktuře příjmů s převahou zdrojů z vnějšího prostředí, se jedná o stabilní OOS. V době Covid-19 byl KSM pro mnohé samoživitelky, jejichž počet výrazně narůstal, záchranným kruhem, spásou v přežití. Ovšem bez solidarity dárců, která byla podle zakladatelky Dany Pavlouskové, opravdu nevídaná, by nemohl samoživitelkám ani širší veřejnosti nabízet finanční, materiální ani právní pomoc.

Data pro výzkum z roku 2018, 2019, 2020 a 2021 jsem čerpala z veřejně přístupných dokumentů výročních zpráv KSM, webových stránek KSM <https://www.klubsvobodnychmatek.cz>, sociálních sítí Facebook KSM [www.facebook.com/klubsvobodnychmatek](https://www.facebook.com/klubsvobodnychmatek), Instagram KSM [www.instagram.com/klubsvobodnychmatek](https://www.instagram.com/klubsvobodnychmatek). Dále jsem vyhledávala informace na dárcovských platformách Donio.cz a Darujme.cz. a prohledávala jsem realizované dárcovské výzvy samotným KSM nebo pro KSM za období 2020 a 2021. Pro posílení kvality výzkumu jsem shromažďovala informace také z internetového obchodu KSM Fashion charity shop, dostupné z: <https://www.fashioncharityshop.com/> za období 2020 a 2021.

Kromě výše uvedených dokumentů jsem čerpala informace z jednoho polostrukturovaného rozhovoru s projektovou manažerkou vybrané organizace Mgr. Andreou Kaňákovou, která svými pracovními zkušenostmi a osobní znalostí tématu přispěla do mého výzkumu. Provedeným rozhovorem bylo zjištěno, že její pozice není vázána na jednu pozici, ale že pracuje v týmu, který je flexibilní. Toto zjištění považuji za zásadní, neboť potvrzuje kvalitu získaných dat z emické perspektivy.

Z výzkumu vyplývá, že Covid-19 zasáhl do provozu organizace KSM poměrně výrazně. Mé zjištění je v souladu s poznatky Pfeffera a Salancika (2003), kdy kritičnost zdrojů na vstupu a výstupu se měnila v čase, jak se měnili podmínky v prostředí OOS, tedy v důsledku pandemie Covid-19.

Vládní nařízení a restrikce v prvním nouzovém stavu (Sbírka zákonů č. 69/ 2020) uzavřeli kancelář KSM i obchod s oděvy Fashion charity shop. V té době se kritickým zdrojem staly odborné služby IT specialistů. Jak uvádí Akinbola (2013), jsou to profesionálové, kteří svými dovednostmi, schopnostmi, interakcí s druhými a chováním ulehčují organizacím dosažení cílů a dodržení poslání. Díky nim převedl management své služby, práce s klientkami a získávání zdrojů do on-line prostředí. Všechny zaměstnankyně OOS mohly díky nastavení systému řízení na dálku pracovat bez omezení a využívat více digitální nástroje pro dosahování cílů. Management řídil závislost na specializovaných znalostech tak, že je diverzifikoval. Za zmínku stojí např. odborné služby Martina Kiliána z projektu „Spojíme se“, které KSM využil pro úpravu webových stránek. Společnost ProfiPeople s.r.o. bezplatně upravila web a vytvořila stránky e-shop Fashion charity shop včetně digitalizace příjmu žádostí. Dále pro své fundraisingové kampaně využil také specializovaných služeb kreativní agentury Proboston Creative, která bezplatně navrhla plakáty pro kampaně.

Vzhledem k tomu, že v době krize narůstal počet žádostí o pomoc a měnily se potřeby klientek, potřeboval management KSM rychle zajistit finance a materiální zdroje (např. IT technologie pro děti). S ohledem na rychlost, s jakou je potřeboval získat, proto nežádal v době Covid-19 o státní dotace, jak tomu bylo v roce 2018 a 2019. Současně nežádal ani o Covid program nájemné, neboť nesplňoval jeho podmínky tím, že byl obchod Fashion charity shop krátce otevřen. Management KSM svou pozornost zaměřil především na dárce.

V souvislosti s omezením provozu organizace, ale i pohybu lidí a sociálních kontaktů, využíval management pro práci s nimi zdroje digitální. Patří mezi ně média, digitální

technologie, web KSM, sociální sítě, či online noviny. Tyto platformy umožnily managementu KSM široký přístup ke zdrojům prostřednictvím internetu a odpovídajícímu technologickému vybavení. Jejich použitím získal management KSM možnost prezentovat své projekty a koordinovat svou činnost směřující k solidaritě s ohroženou skupinou samoživitelek. Aby byla činnost managementu KSM efektivní, opakovaně mapoval situaci samoživitelek. S výsledným zjištěním vstupoval do mediálního prostředí za účelem šířit informace o potřebách klientek a klientů, vzbudit solidaritu a následně získat zdroje finanční i materiální. Dále web KSM využíval pro účely, o kterých se také zmiňuje Gomes (2001 in Raffo, Clark, Arik 2016, str. 52). Tedy k získávání finančních prostředků, k poskytování informací a vytváření sítí. Vedle přístupu k informacím, know-how jím podporoval občanskou angažovanost. KSM tento zdroj v době Covid-19 využíval ke kampaním a ve spolupráci s projektem „Spojíme se“ ho rozvíjel a využíval k čerpání dalších zdrojů. Jako další alternativu digitálních zdrojů, sociální sítě FCB a Instagram, o nichž píše ve své knize Krechovská a kol. (2018), využíval management KSM dle mého zjištění k fundraisingovým aktivitám také. Stejně tak jako média a web, i je využíval k propagaci informací o realizovaných kampaních za účelem oslovení dárců, péči o ně a k rozvoji vztahů. Sociální sítě se stali místem pro udržení legitimacy a získání důvěry dárců i těch potencialních. Z výzkumu vyplynulo, že management KSM za tímto účelem využíval vlivu známých osobností a influencerů\*rek jako Mahulena Bočanová, Kovy, Jitka Boho či Andrea Růžicková a další. Ti nejenže přispívali finančně organizaci, ale zapojovali se z vlastní invence do různých kampaní. Ve svých videích umístěných na sociálních sítích povzbuzovali sledující k zapojení se do pomoci samoživitelkám a zviditelňovali jejich palčivá témata, která organizace řešila. Sociální sítě KSM dále sloužily jako informační kanál pro sledující s nabídkou přímého zapojení se do pomoci. Díky FCB docházelo také k propojení dárců\*kyň s konkrétními klientkami KSM a jejich rodinami.

Z výše uvedeného vyplývá, že management KSM přizpůsobil své strategie pandemické situaci využitím různých digitálních zdrojů. Svou závislost na nich, snižoval diverzifikovanými marketingovými strategiemi. Výsledná zjištění jsou v souladu s poznatky Froelicha (1999), že manažerky musí promýšlet taktiku a vytvářet příležitosti k získávání zdrojů. Nově management KSM vytvářel na dárcovských platformách Donio.cz a Darujme.cz dárcovské výzvy. Tento koncept tzv. crowdfunding se ukázal jako dobrý způsob, jak oslovit velký počet lidí za téměř nulové náklady v pandemickém stavu. Jejich

využitím KSM vybalancoval výpadek dotací a pokles příjmů z tržního prostředí. Dárcovské výzvy, které KSM vyhlásil, podpořil tak, že oslovil své sledující na Facebooku a Instagramu, aby projekt podpořili. Vedle dárcovských sbírek založených samotným KSM v době Covid-19, zakládali výzvy také sami jednotlivci. Díky nim na účet přibylo 162 810 Kč. Dárcovské výzvy zakládaly i firmy. Jednu z velmi úspěšných založila společnost CZC na Donio.cz. Ve sbírce s názvem „Pomozme splnit vánoční přání dětem z neúplných rodin“ se celkově vybralo 2 309 715 Kč, přičemž sama firma přispěla částkou 2 291 975 Kč.

Vedle darovacího modelu crowdfundingu byl zaznamenán i model odměnový. Firemní dárci pomáhali KSM tím, že vytvořili produkt a celou částku mu věnovali. Zmínit mohou ručně dělaná PF přání společnosti Herslef organic, tričko oděvní značky „S láskou Alice“ nebo Geekovské roušky. Jak uvádí také Aldrich a Pfefer (1976) i Anheier (2014), management by měl uzavírat takové partnerství s různými soukromými subjekty, které požadované zdroje a služby mohou dodávat. Proto KSM získával také kritické zdroje například zapojením do obchodních transakcí v rámci sdíleného marketingu. Takovéto hybridní obchodní praktiky, jak o nich píše Šedivý a Mendlíková (2012) či Dohnalová (2010), realizoval za účelem získání finančních a nefinančních zdrojů. Vytvářel tím tzv. „funkční solidaritu“, o které píše Jäger a Schöer (2013). Vybrané firmy přispěly určité procento z prodeje svých výrobků přímo KSM a prospěch získali oba. OOS získala finanční zdroje a firma konkurenční výhodu v tržním prostředí, neboť takový produkt vnímá zákazník lépe. Ti společnou koordinací činností, sdílením znalostí nebo zdrojů, sledovali společné cíle. Management KSM využíval znalostí, praktik a produktů obchodníků, jež spojil s vlastními sociálními hodnotami. Tímto se snažil maximalizovat svou autonomii a zaměřil se na pákový vliv moci, o které se zmiňují i Malatesta a Smith (2014). Uzavíral partnerství se subjekty i s lidmi, které poskytovali důležité znalosti třeba právě v oblasti podnikání, jako tomu bylo u dobročinné akce „Štědrovíkend“. Do splnění vánočních přání se zapojila společnost Bagind s.r.o. a z každého prodaného Unikátu věnovala 25 % z ceny. Od svého počátku získávala organizace finanční zdroje také díky charitativním akcím, které byly uspořádány jednotlivci nebo firmami fyzicky nebo online formou.

Ve srovnání s rokem 2019 zaznamenala organizace v době pandemické krize enormní vlnu solidarity. KSM od dárců obdržel v roce 2020 finanční dary ve výši téměř 20,6 mil. Kč a v roce 2021 téměř 18,3 mil. Kč. Navýšila se nejen částka přijatých darů, ale současně se také rozšířilo portfolio dárců. Management KSM vyhledával zdroje alternativní například

zapojením více dárců z řad firem, které mohly poskytnout například technologie. Vedle darů od jednotlivců a firemních subjektů, přijal KSM v roce 2020 finanční dary od nadací a nadačních fondů, a to ve výši 221 648 Kč. O rok později od nich přijal 163 593,36 Kč. Díky jejich okamžité finanční podpoře, kterou v reakci na pandemii upravili, mohl KSM rychle realizovat své cíle. Kromě financí se podařilo managementu KSM získat od jednotlivců, ale i firem například roušky a respirátory, školní pomůcky, hračky, vstupenky do Zoo, technologie pro distanční výuku či potraviny. Rovněž obdržel od dárců\*kyň velké množství oděvů do oděvní banky, kterou dlouhodobě provozuje.

Vedle dárců získával management KSM finance a materiální zdroje z vedlejší výdělečné činnosti, která podle Anheiera (2014) funguje jako ochranný obchodní model. Již před pandemií realizoval komerční činnost, kdy nabízel na svém webu náramky vyrobené klientkami. V počátku pandemie rozšířil management KSM své obchodní činnosti otevřením charitativního obchodu s oděvy Fashion Charity Shop v pražských Holešovicích. Po týdnu jeho provozu byl však vládou uzavřen. Restrikcím se KSM přizpůsobil přesunem kamenné prodejny do virtuálního prostředí e-shopu [www.fashioncharityshop.com](http://www.fashioncharityshop.com). Tím, že management KSM dokázal zákazníky z fyzického prostoru obchodu přesunout do internetového Fashion charity shop, si zajistil trvale úspěšný způsob získávání zdrojů finančních i nefinančních od zákazníků. Úspěšnost zavedení této komerční aktivity také plyne z poslání organizace a z vlastní invence známých osobností a influencerů\*ek, zapojit se do solidarity. Známé osobnosti jako Mahulena Bočanová, Veronika Žilková, Jitka Boho, Patricie Pagáčová, Andrea Růžičková či Nela Boudová věnovaly své módní kousky z šatníku nebo na sociálních sítích sdílely možnost přispět do charitativního obchodu Fashion charity shop. Propojení sociálních sítí a známých osobností s webovými stránkami e-shopu se jevílo jako úspěšně vedený marketing se zákazníky. Jak uvádí Bačuvčík a Harantová (2016), známé osobnosti totiž velmi dobře fungují jako názoroví vůdci. V kampaních nebo na sociálních sítích tedy poskytli lidem důvěru v obchod Fashion charity shop nebo v samotnou OOS a stali se pro mnohé vzorem. Provozem charitativního obchodu a e-shopu Fashion charity shop, utržil KSM v roce 2020 prodejem oděvů 1 046 210,-Kč a v roce 2021 získal 929 000 Kč. Komerčními činnostmi si KSM zajistil přístup ke zdrojům, které byly důležité pro cíle KSM.

Vedle financí, byly pro management KSM důležité vstupy informací, aby své úsilí směřoval správně. Management KSM proto nově spolupracoval při ověřování informací

o klientkách s terénními sociálními pracovníky\*ce, s ÚP a s azylovým domem. Získané informace byly pro KSM důležité pro řešení aktuálních problémů klientek\*tů. S ohledem na měnící se pravidla institucionálního prostředí byla přínosná spolupráce s ÚP též. V rámci spolupráce, poskytoval personál ÚP informace ohledně pravidel vyplácení dávek a řešil dlouhé lhůty při jejich vyplácení.

V souladu s tvrzením Mareše (2015), bylo primárním cílem tohoto výzkumu poskytnout holistický obraz o daném případě, nikoli však navrhnout opatření nebo nové teorie. Zkoumáním jednoho případu nelze vztáhnout na všechny organizace, neboť každá OOS a manžel\*ka funguje v rámci jiných vztahů a potřebuje jiné jednotky vstupů a výstupů. Výsledná zjištění mohou posloužit pro hlubší analýzu managementu závislosti na kritických zdrojích v jiných OOS.

## 6 Použité zdroje:

AKINGBOLA, Kunle. 2013. *A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management*. Voluntas: Manchester, England. 2013, roč. 24, č. 1, s. 214-240. ISSN 0957-8765. [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>>.

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. 1976. *Environments of Organizations*. Annual review of sociology. 1976, roč. 2, č. 1, s. 79-105. ISSN 0360-0572. [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>>.

ANHEIER, Helmut K. 2014. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN 978-0-415-55046-8.

BAČUVČÍK, Radim, 2016. *Sociální marketing*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-80-4.

BARTOŠOVÁ, Hana; KRAJNÍKOVÁ, Petra. 2011. *Základy Marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-07-4.

BAXTER, Pamela; JACK, Susan. 2010. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. Qualitative Report. 13. Dostupné z: <<https://DOI:10.46743/2160-3715/2008.1573>>.

BERTHOD, Olivier. 2016. *Institucional Theory of Organizations*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer International Publishing AG A. [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <DOI 10.1007/978-3-319-31816-5 63-1>.

COFFEY, Amanda; ATKINSON, Paul. 1996. *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. London: Sage Publications. ISBN 0-8039-7052-8.

ČSÚ. 2018. Neziskové organizace. Jitka Fořtová. *Tisková konference, 27. října 2020, ČSÚ*. [online] © [cit. 2023-10-02]. Dostupné z: <

[https://www.czso.cz/documents/10180/147297771/csu\\_tk\\_neziskovky.pdf/071c554e-1b0e-4ade-a9e8-553b275f6442?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/147297771/csu_tk_neziskovky.pdf/071c554e-1b0e-4ade-a9e8-553b275f6442?version=1.0)>.

ČSÚ. 2020. Neziskové instituce v ČR dle právní formy 2020. *Statistika a My*. [online] © [cit. 2023-12-8]. Dostupné z: < <https://www.statistikaamy.cz/2023/04/12/neziskove-organizace> >.

DAVIS, Gerald. F.; COBB, Adam, J. 2010. *Resource Dependence Theory: Past and future*. Research in the Sociology of Organizations, Vol. 28, 21-42. [cit. 2023-11-04]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0072>. >.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Online. *American sociological review*. Roč. 48, č. 2, s. 147-160. ISSN 0003-1224. [cit. 2023-8-25]. Dostupné z: < <https://doi.org/10.2307/2095101>. >.

DISMAN, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.

DOHNALOVÁ, Marie. 2010. *Financování organizované občanské společnosti v České republice*. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České Republice*. Praha: Portál, s. 144-165.

FLICK, Uwe. 2007. *Designing qualitative research*. Los Angeles, [Calif.]: SAGE. ISBN 1-4462-2627-1. [cit. 2023-03-04] Dostupné z: < <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=783524>. >.

FRIČ, Pavol; BÚTORA, Martin. 2005. *Role občanského sektoru ve veřejné politice*. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České Republice*. Praha: Portál, s. 153-185.



FROELICH, Karen A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. 1999, roč. 28, č. 3, s. 246-268. ISSN 0899-7640. [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>.

HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; LINKOVÁ, Marcela a kol. 2006. *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 80-7330-087-7.

HATCH, Mary J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. s. 63-88.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HILLMAN, Amy J.; WITHERS, Michael C.; COLLINS, Brian J., 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. Roč. 35, č. 6, s. 1404-1427. ISSN 0149-2063. Online. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>.

CHALOUPKOVÁ, Jana. 2006. Základní charakteristika prožensky orientovaných neziskových organizací. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Roč. 7, č. 2, s. 29-36. ISSN 1213-0028.

JÄGER, Urs P.; SCHRÖER, Andreas. 2014. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. [online]. Voluntas Manchester, England. Roč. 25, č. 5, s. 1281-1306. ISSN 0957-8765. Online. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>.

KODETOVÁ, Kateřina. 2017. *Crowdfunding neziskových organizací: motivace autorů projektů a přispěvatelů*. Diplomová práce. Brno: MUNI [online]. [cit. 2023-12-13].

Dostupné z: <https://theses.cz/id/zhdteb/>. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta.  
Vedoucí práce Ing. Marie Hladká, Ph.D.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína; HOMMEROVÁ, Dita. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2. [online] © [cit. 2023-12-8]. Dostupné z: <  
<https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-neziskovych-organizaci-5010/>>.

LABOUTKOVÁ, Šárka; MÜLLER, Karel B.; VYMĚTAL, Petr. 2010. *Lobbing v moderních demokraciích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3165-0.

LEDVINOVÁ, Jana. 2013. *Profesionální fundraising – Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze.

LEGNEROVÁ, Kateřina. 2016. *Generační obměna ve vedení podniků*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.

MALATESTA, Deanna; SMITH, Craig R. 2014. Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. [online]. *Public administration review*. Roč. 74, č. 1, s. 14-25. ISSN 0033-3352. [cit. 2023-11-25] Dostupné z: <  
<https://doi.org/10.1111/puar.12181>>.

MAREŠ, Jiří. 2015. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*. roč. 65, č. 2. 2015. s. 113–142. [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <  
[MARKOVÁ, Helena. 1996. \*Fundraising 96: finanční zdroje pro neziskové organizace\*. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura. ISBN 80-900189-7-1.]([:cs]Tvorba případových studií pro výzkumné účely[:en]The Production of Case Studies for Research Purposes[:]| Časopis Pedagogika ISSN 0031-3815 (Print), ISSN 2336-2189 (Online) (cuni.cz) >.</a></p></div><div data-bbox=)

MIŠOVIČ, Ján. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. ISBN 978-80-7419-285-2.

MITCHELL, George E. 2014. *Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States*. [online]. Voluntas. Manchester,

England. Roč. 25, č. 1, s. 67-91. ISSN 0957-8765. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9329-2>> .

NADACE KOOPERATIVA. 2020. *Výroční zpráva Nadace Kooperativa 2020*. Dostupné z: < [https://www.koop.cz/ver/1703706130580/file/edee/dokumenty/onas/nadace/VZ\\_NADACE\\_2020.pdf](https://www.koop.cz/ver/1703706130580/file/edee/dokumenty/onas/nadace/VZ_NADACE_2020.pdf) >.

NADACE OSF. 2020. *Průzkum. Dopady pandemie Covid-2020 na neziskové organizace*. Praha: Nadace OSF.

NADACE OSF. 2021. *Program Active Citizens Fund. Posílení neziskových organizací*. Dostupné z: < <https://www.activecitizensfund.cz/chceme-grant/aktualni-vyzvy>>.

NADACE VIA. 2020. *Umění darovat 2020. Zásadní slovo je maminka*. Dostupné z: < [https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2020/06/Umenidarovat\\_33\\_Leto2020.pdf](https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2020/06/Umenidarovat_33_Leto2020.pdf) >.

NADACE VIA. 2021. *Rok covidový ve filantropii*. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: < <https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2023/04/2020-rocenka-umeni-darovat.pdf> >.

NĚMEC, Libor; ZAHŘÁNKOVÁ, Jana. 2019. *Finanční crowdfunding*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-980-0.

NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej; ŠŤOVÍČKOVÁ, Magdaléna. 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.

O'BRIEN, Thomas. 2010. Stuck in the Middle: Maintaining the Organizational Legitimacy of the Regional Environmental Center. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(3), 339-57. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <DOI 10.1007/s11266-010-9130>.

PAŘÍZKOVÁ, Ivana a kol. 2018. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita. Právnická fakulta. ISBN 978-80-210-9154-2.

PESTOFF, Victor A. 2009. *A Democratic Architecture for the Welfare State*. London and New York: Routledge.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence Perspective*. Stanford, California: Stanford Business Books. ISBN 0-8047-4789-X.

POWELL, Walter W.; FRIEDKIN, Rebecca. 1987. *Organizational change in nonprofit organizations. The nonprofit sector: A research handbook*. Str. 180-192.

POWELL, Walter W.; FRIEDKIN, Rebecca. 2006. *Organizational Change in Nonprofit Organization*. In.: Powell, W., W., eds., *The Nonprofit sector: a reseach handbook*. Yale University Press.

RAFFO, Deana M.; CLARK, Leigh Anne; ARIK, Murat. 2016. Strategic responses of non-profit organizations to the economic crisis: Examining through the lenses of resource dependency and resourced-based view theories. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 15, Issue 1, p 48-70, January 2016. [online]. Dostupné z: <<http://www.alliedacademies.org/academy-of-strategic-management-journal/>>.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut. K. et al. 1999. *Global Civil Society: Dimensions of the Non profit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, Wolciech S. a kol. 2003. *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: Johns Hopkins University.

SCOTT, Richard W. 2005. *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. *Great minds in management*. 37 (2). 460-484. [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z:<  
[https://www.researchgate.net/publication/265348080\\_Institutional\\_Theory\\_Contributing\\_to\\_a\\_Theoretical\\_Research\\_Program](https://www.researchgate.net/publication/265348080_Institutional_Theory_Contributing_to_a_Theoretical_Research_Program)>.

SCOTT, Richard, W. 2013. *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*. 4th edition. USA: Stanford University. ISBN 978-1-4522-422-4.

SKOVAJSA, Marek. 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.

STEJSKAL, Jan; Helena KUVÍKOVÁ; Kateřina MAŽÁTKOVÁ. 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.

SVĚT NEZISKOVEK. 2021. *Data: Detailní analýza online darování během koronavirové krize*. Jan Gregor. 15.6.2021. [online] © [cit. 2023-12-8]. Dostupné z: <<https://svetneziskovek.cz/management/data-detailni-analyza-online-darovani-behem-koronavirove-krize>>.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4040-9. [online] © [cit. 2023-12-8]. Dostupné z: <<https://www.bookport.cz/kniha/public-relations-fundraising-a-lobbying-pro-neziskove-organizace-2070/>>.

ŠEĐOVÁ, Klára; ŠVARŤÍČEK, Roman. 2013. Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu. Online. *Pedagogická orientace*. Roč. 23, č. 4, s. 478-510. ISSN 1211-4669. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.5817/PedOr2013-4-478>> .

ŠVARŤÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára a kol. 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. [online] © [cit. 2022-10-8]. Dostupné z: <<https://www.bookport.cz/kniha/kvalitativni-vyzkum-v-pedagogickych-vedach-3165/>>.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

WAERDER, Rebeca a kol. 2021. The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits’ Organizational Resilience. *Voluntas*. 33, str. 672–684. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>>.

YIN, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-6099-1.

YIN, Robert K. 2018. *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-5063-3616-9.

ZIMMER, Annete; HOEMKE, Patrick; PAHL, Joachim B.; RENTZSCH, Christina. 2018. *Resilient Organizations in the Third Sector. Professionalized Membership Associations, Social Enterprises, Modern Hybrids*. Liege: EMES European Research Network asbl. isbn 978-3-00-061440-8.

### **Elektronické zdroje**

BŘEŠŤAN, Robert. 2021. Státní peníze pro neziskovky: fotbalisté i s 496 miliony skončili druzí, nejvíce dostal CESNET. *HlídacíPes.org* [online] [cit. 2023-5-12]. Dostupné z: < <https://hlidacipes.org/statni-penize-pro-neziskovky-fotbaliste-i-s-496-miliony-skoncili-druzi-nejvic-dostal-cesnet/> >.

FÓRUM DÁRCŮ. 2020. *Mapa dárcovství 2022*. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < <https://www.donorsforum.cz/downloads/mapy/mapa2022.pdf> >.

GREGOR, Jan. 2020. *Jak se vyvíjí dárcovství v době nouzového stavu?* In Svět Neziskovek. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:< <https://svetneziskovek.cz/fundraising/data-jak-se-vyviji-darcovstvi-v-dobe-nouzoveho-stavu-2>>.

KEMÉNYOVÁ, Zuzana. 2020. Neziskovky se bojí, jak přežijí příští rok. Města vzkazují, že peníze zatím nejsou. *Hospodářské noviny*. 26.11.2020. [online] [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < [Neziskovky se bojí, jak přežijí příští rok. Města vzkazují, že peníze zatím jsou | Hospodářské noviny \(HN.cz\)](#) >.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2020. *Program Antivirus*. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < <https://www.mpsv.cz/antivirus> >.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2021. *Opatření pro firmy*. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [Opatreni Firmy 2-2-2021.docx \(live.com\)](#) >.

RVNNO. 2020. *Zápis ze zasedání Rady vlády pro nestátní neziskové organizace*. Vláda ČR. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zapisy-ze-zasedani/4--zari-2020-183892/> >.

VLÁDA ČR. 2020. *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2020*. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Hlavni\\_oblasti\\_statni\\_dotacni\\_politiky\\_NNO\\_2020.pdf](https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Hlavni_oblasti_statni_dotacni_politiky_NNO_2020.pdf) >.

VLÁDA ČR. 2020. *Tisková konference po jednání vlády ČR, 9.listopadu 2020*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-jednani-vlady--9--listopadu-2020-184791/> >.

VLÁDA ČR. 2020. *Podpora kapacit celostátních mezioborových sítí nestátních neziskových organizací 2020*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/Dotace/SOUHRN-NA-WEB.pdf> >.

VLÁDA ČR. 2021. *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2021*. [online] © [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti\\_2021.pdf](https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/usneseni-vlady/Hlavni-oblasti_2021.pdf) >.

## **Zákony a usnesení vlády**

Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240> >.

Sbírka zákonů č. 69/2020. Usnesení vlády České republiky č. 194 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky na dobu od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-69> >.

Sbírka zákonů č. 82/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky o přijetí krizového opatření č. 211. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-82> >.

Sbírka zákonů č.156/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky o prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS CoV-2. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-156> >.

Sbírka zákonů č. 219/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 485 o prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS CoV-2. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-219> >.

Sbírka zákonů č. 391/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 957 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky na dobu od 00:00 hodin dne 5. října 2020 na dobu 30 dnů. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-391> >.

Sbírka zákonů č. 392/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 958 o přijetí krizového opatření. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-392> >.



Usnesení Poslanecké sněmovny č. 84/2021 o zrušení nouzového stavu. [cit. 2023-04-10]  
Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-84> >.

Sbírka zákonů č. 94/2021 Sb. o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-94> >.

Sbírka zákonů č. 96/2021 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 196 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky na dobu 30 dnů od 00:00 hodin dne 27. února 2021. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-96> >.

Sbírka zákonů č. 97/2021 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 197 o přijetí krizového opatření. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-97> >.

Sbírka zákonů č. 434/2021 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 1065 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky na dobu 30 dnů od 00:00 hodin dne 26. listopadu 2021. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-434> >.

Sbírka zákonů č. 498/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 1262 o přijetí krizového opatření. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-498> >.

Zákon č. 520/2021 Sb., o dalších úpravách poskytování ošetrovného v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii onemocnění COVID-19. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-520> >.

Zákon č. 39/2022 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění nálezů Ústavního soudu, vyhlášeného pod č. 4/2022 Sb., a zákon č. 520/2021 Sb.,

o dalších úpravách poskytování ošetrového v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii onemocnění COVID-19. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-39> >.

Sbírka zákonů č. 113/2022 Sb. Usnesení Poslanecké sněmovny č. 113/2022 Sb. o ukončení stavu pandemické pohotovosti. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < [113/2022 Sb. Usnesení Poslanecké sněmovny o ukončení stavu pandemické pohotovosti \(zakonyprolidi.cz\)](#) >.

Zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586> >.

### **Internetové odkazy**

[www.alza.cz/media/splnene-projekty/](http://www.alza.cz/media/splnene-projekty/)

[www.Darujme.cz](http://www.Darujme.cz)

[www.Donio.cz](http://www.Donio.cz)

<https://www.klubsvobodnychmatek.cz>

### **Analyzované sociální sítě**

Facebook [www.facebook.com/klubsvobodnychmatek](https://www.facebook.com/klubsvobodnychmatek)

Facebook profil Patrika Hartla, ze dne 8.12.2021

Instagram [www.instagram.com/klubsvobodnychmatek](https://www.instagram.com/klubsvobodnychmatek),

### **Analyzované dokumenty**

Klub svobodných matek. 2018. *Výroční zpráva 2018*. [online]. Praha: Klub svobodných matek. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [O nás – Klub svobodných matek \(klubsvobodnychmatek.cz\)](#) >.

Klub svobodných matek. 2019. *Výroční zpráva 2019*. Praha: Klub svobodných matek. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [O nás – Klub svobodných matek \(klubsvobodnychmatek.cz\)](#) >.

Klub svobodných matek. 2020. *Výroční zpráva 2020*. Praha: Klub svobodných matek. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [O nás – Klub svobodných matek \(klubsvobodnychmatek.cz\)](https://klubsvobodnychmatek.cz) >.

Klub svobodných matek. 2021. *Výroční zpráva 2021*. Praha: Klub svobodných matek. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: < [O nás – Klub svobodných matek \(klubsvobodnychmatek.cz\)](https://klubsvobodnychmatek.cz) >.

## **Rozhovor**

Rozhovor 1. Mgr. Andrea Kaňáková, projektová manažerka, *Klub svobodných matek z.s.*  
Vedla Bc. Tereza Voleman 15.10.2023.

## **7 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Pestoffovo členění národního hospodářství .....	4
Obrázek 2: Vnitroorganizační síť .....	8
Obrázek 3: Meziorganizační síť.....	9
Obrázek 4: Vztahy mezi obecným prostředím, meziorganizační sítí a organizací.....	9
Obrázek 5: Aplikace teorie závislosti na zdrojích – sledování vstupů a výstupů organizace .....	16
Obrázek 6: Veřejné zdroje .....	20
Obrázek 7: Soukromé zdroje OOS. ....	22
Obrázek 8: Porovnání dárců 2019-2022 .....	23
Obrázek 9: Dárcovské trendy 2019-2021 .....	32
Obrázek 10 Plakát pro letní kampaň KSM 2020 .....	63
Obrázek 11: Loga větších dárců .....	70
Obrázek 12: Web KSM.....	71
Obrázek 13: Podpora známých tváří.....	71
Obrázek 14: Kampaň Back to school .....	72
Obrázek 15: Kampaň ZOO .....	73
Obrázek 16: Autentické fotografie klientky .....	73
Obrázek 18: FCB KSM – nabídka respirátorů.....	74

Obrázek 17:FCB KSM – Poděkování dárcům a nabídka finanční pomoci. ....	74
Obrázek 19: Známé osobnosti podporující on-line fundraising .....	76
Obrázek 20:Dárcovská výzva Marty Vaňkové.....	78
Obrázek 21:Narozeninová sbírka Zuzany.....	78
Obrázek 22:Charitativní bageta společnosti Bagel Lounge.....	80
Obrázek 23: Charitativní představení Patrika Hartla .....	82
Obrázek 24: Webové stránky e-shopu Fashion charity shop.....	83

## **8 Seznam tabulek**

Tab.č. 1: Přehled finančních vstupů a výstupů KSM .....	54
Tab.č. 2: Přehled firemních subjektů poskytující finanční dar nad 10 tis. v roce 2020 a 2021 .....	59
Tab.č. 3: Přehled dárců OOS pro rok 2020 a 2021 .....	60
Tab.č. 4:Přehled dárcovských výzev jednotlivců v roce 2020 a 2021 .....	77

## **9 Seznam grafů**

Graf č. 1: Možnosti pomoci při překlenutí krizového období dle OOS. ....	17
Graf č. 2: Finanční zdroje OOS v roce 2018 .....	19
Graf č. 3: Finanční zdroje OOS .....	19
Graf č. 4: Dopady Covid-19 na OOS.....	31
Graf č. 5: Struktura finančních příjmů KSM v roce 2018 Graf č. 6: Struktura fin. příjmů KSM 2019.....	55
Graf č. 7: Finanční zdroje KSM 2020.....	56
Graf č. 8: Finanční zdroje KSM 2021.....	57
Graf č. 9: Přehled finančních zdrojů KSM .....	57

## 10 Přílohy

### 10.1 Příloha č. 1 – Rozhovor

*Můžete na úvod představit sebe a vaši úlohu v organizaci v době Covid-19?*

1. Jak epidemie zasáhla do provozu vaší organizace?
2. Jak organizace fungovala v době Covid-19?
3. Jak jste reagovaly na nouzový stav v 1. vlně pandemie?
4. Co jste v té době urgentně potřebovali k plnění cílů, co bylo zásadní?
5. Jak jste toho dosáhli?
6. Co Vám dělalo největší starosti?
7. Jak jste to řešily?
8. Bez koho nebo bez čeho byste nezvládly první nouzový stav?
9. Jak probíhala spolupráce s dotčenými subjekty?

*Období rozvolnění restrikcí (léto 2020)*

10. Jak organizace fungovala v době rozvolnění restrikcí?

*Další vlny pandemie*

11. Jak organizace fungovala v dalších vlnách pandemie do roku 2021?
12. Kdo se podílel na udržení chodu a poslání vaší organizace?
13. V čem vás krize nejvíce zasáhla?
14. Jak jste odvracely negativní dopady dalších vln pandemie na organizaci?
15. Co jste urgentně potřebovali k plnění cílů v dalších vlnách pandemie 2020 a 2021??
16. Jak jste toho dosáhli?
17. Bez koho nebo bez čeho byste nezvládly další vlny pandemie?
18. S kým jste spolupracovali v dalších vlnách do konce roku 2021?
19. Jak probíhala spolupráce s dotčenými subjekty?
20. Jak probíhala spolupráce se státem?
21. Jak jste získávali kontakty na známé osobnosti a následně jejich přízeň?
22. Jaké pracovní pozice ve vaší organizaci byly oproti běžnému režimu zásadní a proč?
23. Došlo k nějaké změně při řízení organizace?