

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích



Bc. Kateřina Dunovská

**Řízení změny v občanském sdružení,
případová studie**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2009

PROHLÁŠENÍ

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

V Praze dne 1.11. 2009

.....
Bc. Kateřina Dunovská

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla poděkovat především Mgr. Petrovi Vrzáčkovi za odborné, velmi podnětné a trpělivé vedení mé diplomové práce, dále Martině Pojmonové, výkonné ředitelce o.s. Amalthea za cenné rady v oblasti strategického plánování a facilitace, tak jako všem členům o.s. Lungta za plodnou spolupráci. Veliký dík patří i mé rodině za podporu během celého studia.

V Praze, dne 1. 11. 2009

Bc. Kateřina Dunovská

ABSTRAKT

Autor: Bc. Kateřina Dunovská
Instituce: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, FHS UK v Praze
Název: Řízení změny v neziskové organizaci, případová studie
Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček
Počet stran: 115
Počet příloh: 12
Rok obhajoby: 2009
Klíčová slova: řízení změny, management, řízení lidských zdrojů, personalistika, nezisková organizace

V diplomové práci se zaměřuji na řízení změny v neziskové organizaci ryze dobrovolnického charakteru, neboť funkčnost zejm. těchto organizací je ohrožena z důvodu své snížené schopnosti regulace výkonu, členské základny či odbornosti. Záměrem této práce je ukázat, že za pomoci profesionálních postupů lze vytvořit funkční systém struktury, procesů a řízení takové organizace.

V teoretické diplomové práci vymezuji pojem *neziskový sektor a nezisková organizace*, jeho specifika struktury a řízení. Dále představuji rozmanitost forem těchto organizací a jejich prolínání se subjekty ziskovými. Druhým základním tématem je řízení změny v neziskové organizaci, typy a fáze tohoto procesu, tak jako personální řízení v období změny – reakcí člověka na změnu, práce s rezistencí pracovníků, budování týmů, aj. Inspiraci čerpám nejen v publikacích pro neziskový sektor ale hojně i ze zkušeností ziskového sektoru a to rozmanitých názorových i kulturních proudů.

Praktická část je věnována samotnému procesu řízení změny v organizaci, který představuji na případové studii občanského sdružení Lungta, jehož jsem sama členkou. Toto občanské sdružení se po odchodu zakladatele a výrazné vůdčí osobnosti dostalo do vážných strukturálních a personálních problémů. Provedením organizace procesem změny si dávám za cíl stabilizaci situace. V této části práce tedy předkládám analýzu organizace, včetně jejích nedostatků, popisuji proces plánování a následnou implementaci změn a v závěru práce ji vyhodnocuji. Za tímto účelem používám analýzu dat a dokumentů, metodu SWOT analýzy v rámci focus group, vytvoření strategického plánu rozvoje organizace, dotazníková šetření a pozorování pro zjištění výchozího stavu a vyhodnocení úspěšnosti následně zaváděných změn.

Z výsledků studie lze konstatovat, že návrh postupu a první fáze procesu zavádění změn bylo úspěšné. Podařilo se strukturovat organizaci do dílčích celků - týmů - za vedení koordinátorů, kteří podléhají předsedovi sdružení. K úspěšné transformaci občanského sdružení došlo díky rozšíření členské základny, znovu definování pozic a úkolů, zavedení funkčních informačních toků a nastavení demokratických postupů v procesu rozhodování. Samotné přípravy a proces zavádění změn byly zúčastněnými hodnoceny převážně kladně. Členové sdružení, stejně jako dobrovolníci se ochotně zapojili do další fáze realizace strategického plánu. První hodnocení úspěšnosti implementace ukazují, že vytvořený strategický plán se stal úspěšným nástrojem záchrany občanského sdružení a přispěl k zlepšení pracovního klima v organizaci.

ABSTRAKT

Author: Bc. Kateřina Dunovská
Institution: Department of Management and Supervision in Social and Health Care organisations, FHS UK, Prague
Title: Change management in NGO, the case study
Supervisor: Mgr. Petr Vrzáček
Numer of pages: 115
Numer of App.: 12
Year: 2009
Klíčová slova: change management, human resources, non governmental organisations

My diploma project is focused on the management of change in NGOs, especially those based on voluntary contributions. This project aims to prove that a professional approach to management can ensure that functional structures, processes and management are established.

The theoretical part of my diploma project defines the terms „non-governmental sector and „non-governmental organization“ and its specific features of organizational structure and management. Next, various forms of these organizations are introduced, and cooperation with the commercial sector is emphasized. Another main topic is the management of change in NGOs, including the forms and phases of such change. HR management during such transformation is also emphasized, including the psychological reactions of employees, and how to cope with staff resistance to change.

The practical part of the project is a case study of an NGO called Lungta (which I am a member of), and consists of four main chapters, each illustrating a step in the process of change. Lungta was beset by serious structural problems and a personnel crisis. My aim was to stabilise the situation by leading the process of transformation. Firstly, I carried out a thorough analysis of the organization and its current limitations. I then describe the planning process, and the first phase of the implementation of the changes. I conclude this part with a final assessment of the whole process. For this purpose I chose the following instruments: data and document analysis, SWOT analysis, focus groups, strategic planning, a questionnaire and observation.

It is possible to conclude, on the basis of the outcomes described, that both the set design of the change process and the first phase of its implementation were successful.

Restructuralisation into smaller parts (teams with coordinators responding to the head of the organization) was successfully implemented. These teams were then enlarged to include new members and volunteers, and staff roles and tasks were redefined. A functional information network was created, and more democratic decision-making procedures were also successfully introduced.

ABSTRAKT

Autor: Bc. Kateřina Dunovská
Instituce: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, FHS UK v Praze
Název: Řízení změny v neziskové organizaci, případová studie
Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček
Počet stran: 115
Počet příloh: 12
Rok obhajoby: 2009
Klíčová slova: řízení změny, management, řízení lidských zdrojů, personalistika, nezisková organizace

V diplomové práci se zaměřuji na řízení změny v neziskové organizaci ryze dobrovolnického charakteru, neboť funkčnost zejm. těchto organizací je ohrožena z důvodu své snížené schopnosti regulace výkonu, členské základny či odbornosti. Záměrem této práce je ukázat, že za pomoci profesionálních postupů lze vytvořit funkční systém struktury, procesů a řízení takové organizace.

V teoretické diplomové práci vymezuji pojem *neziskový sektor a nezisková organizace*, jeho specifika struktury a řízení. Dále představuji rozmanitost forem těchto organizací a jejich prolínání se subjekty ziskovými. Druhým základním tématem je řízení změny v neziskové organizaci, typy a fáze tohoto procesu, tak jako personální řízení v období změny – reakcí člověka na změnu, práce s rezistencí pracovníků, budování týmů, aj. Inspiraci čerpám nejen v publikacích pro neziskový sektor ale hojně i ze zkušeností ziskového sektoru a to rozmanitých názorových i kulturních proudů.

Praktická část je věnována samotnému procesu řízení změny v organizaci, který představuji na případové studii občanského sdružení Lungta, jehož jsem sama členkou. Toto občanské sdružení se po odchodu zakladatele a výrazné vůdčí osobnosti dostalo do vážných strukturálních a personálních problémů. Provedením organizace procesem změny si dávám za cíl stabilizaci situace. V této části práce tedy předkládám analýzu organizace, včetně jejích nedostatků, popisuji proces plánování a následnou implementaci změn a v závěru práce ji vyhodnocuji. Za tímto účelem používám analýzu dat a dokumentů, metodu SWOT analýzy v rámci focus group, vytvoření strategického plánu rozvoje organizace, dotazníková šetření a pozorování pro zjištění výchozího stavu a vyhodnocení úspěšnosti následně zaváděných změn.

Z výsledků studie lze konstatovat, že návrh postupu a první fáze procesu zavádění změn bylo úspěšné. Podařilo se strukturovat organizaci do dílčích celků - týmů - za vedení koordinátorů, kteří podléhají předsedovi sdružení. K úspěšné transformaci občanského sdružení došlo díky rozšíření členské základny, znovu definování pozic a úkolů, zavedení funkčních informačních toků a nastavení demokratických postupů v procesu rozhodování. Samotné přípravy a proces zavádění změn byly zúčastněnými hodnoceny převážně kladně. Členové sdružení, stejně jako dobrovolníci se ochotně zapojili do další fáze realizace strategického plánu. První hodnocení úspěšnosti implementace ukazují, že vytvořený strategický plán se stal úspěšným nástrojem záchrany občanského sdružení a přispěl

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1. Rozmanitost forem neziskových organizací.....	13
1.1. Nevládní neziskový sektor v ČR	13
1.1.1. Současné vymezení pojmů	13
1.1.2. Právní rámec neziskové organizace	18
1.1.3. Formy neziskové organizace v ČR.....	20
1.1.4. Formy NNO z pohledu organizační struktury a řízení.....	23
1.2. Prolínání neziskového a ziskového sektoru.....	27
1.2.1. Spolupráce ziskového a neziskového sektoru	27
1.2.2. Na hranicích mezi ziskovou a neziskovou organizací	32
2. Řízení změny v organizaci.....	36
2.1. Teoretická východiska	37
2.1.1. Vymezení pojmu	37
2.1.2. Důvody ke změnám	39
2.1.3. druhy a fáze změny	40
2.2. Rozmanitost přístupů k procesu změny	41
2.2.1. Osm pravidel dle Kottera	42
2.2.2. Metamorphing dle Tomana.....	44
2.2.3. Japonské pojetí změny v organizaci	45
2.2.4. Toyota – trvale učící se společnost	46
2.3. Lidé v procesu změny	48
2.3.1. Od skupiny k týmu	49
2.3.2. Tým.....	51
2.3.3. Tým v neziskové organizaci.....	56
2.3.4. Pracovní motivace u dobrovolníka	59
2.3.5. Rezistence vůči změně.....	64
2.3.6. Překonání odporu ke změně.....	66
3. Shrnutí.....	70
1. Vymezení procesu řízení změny.....	72
1.1. Záměr procesu řízení změny	72
1.2. Použité metody.....	72
1.3. Harmonogram a fáze procesu řízení změny	73
1.4. Realizační tým a další účastníci procesu	73
2. ETAPA A – analýza výchozí situace.....	73
2.1. Představení občanského sdružení LUNGTA.....	74
2.2. Analýza organizace	75
2.2.1. Způsob sběru dat.....	75
2.2.2. Struktura organizace	75
2.2.3. Komunikace a rozhodování.....	80
2.2.4. Řízení a plánování	82
2.2.5. Organizační kultura.....	84
2.2.6. Lidé v organizaci.....	85

2.2.7.	Finanční management	87
2.2.8.	Public relations	89
2.3.	Historie vzniku problému	89
2.4.	Hodnocení situace samotnými členy organizace	91
2.5.	Celkové hodnocení výchozího stavu v procesu řízení změny	91
2.5.1.	Základní nedostatky v organizaci – přehled	92
3.	ETAPA B – příprava procesu změny	95
3.1.	Zrod myšlenky na změnu	95
3.2.	Návrhy řešení problému	96
3.3.	Fáze příprav na plánování rozvoje	96
3.4.	Proces vytváření Plánu rozvoje	98
3.5.	Reflexe procesu plánování	99
3.6.	Konečná podoba Plánu rozvoje	101
3.7.	Shrnutí	101
4.	ETAPA C - REALIZACE PLÁNU ROZVOJE	102
4.1.	Klíčová oblast řízení	102
4.2.	Personální obsazení	103
4.3.1.	Vytvoření divizí a kontrolních mechanismů	104
4.3.2.	Základní pravidla pro strukturalizaci pracovních pozic	107
4.3.3.	Hierarchie organizace	108
4.3.4.	Sanace jednotlivých divizí, vytvoření týmů, dopracování jejich úkolů	109
4.3.5.	Finanční rozvaha na další období	109
4.3.6.	Vytvoření efektivní informační sítě a kontaktů	110
4.3.	Restrukturalizace Tibetského obchůdku	112
4.4.	Spolupráce se sponzory	114
4.5.	Shrnutí	116
5.	ETAPA D – vyhodnocení	117
5.1.	Přehled dosažených změn	117
5.1.1.	Analýza dat – chybovost odbavování objednávek	118
5.1.2.	Reflexe členů organizace – dotazníkové šetření	118
5.1.3.	Reflexe spolupracujících subjektů – dotazníkové šetření	122
5.1.4.	Pozorování	124
5.2.	Proces ustálení nových vzorců v kultuře	126
	ZÁVĚR	126
	LITERATURA a další zdroje	118
	SEZNAM PŘÍLOH A TABULEK	122
	PŘÍLOHY	123

ÚVOD

Neziskové organizace v našem státě mají po 20 letech své legální existence již své pevné místo, jejich činnost pokrývá rozsáhlé oblasti a úroveň profesionality, organizační struktury a procesů mnohých subjektů vzrůstá.

Přesto se stále potýkají mnohdy s nedostatečným manažerským vedením za účelem efektivního a spolehlivého poskytování svých služeb. Zejm. pak čistě dobrovolnické organizace jsou tomuto nebezpečí vystaveny a přitom i od nich je společností očekáván profesionální výkon.

Většina takových organizací prochází fázemi od nadšenectví kamarádů, přes neformální, nestrukturovaný ale vysoký výkon až k větší či menší míře formální struktury a fungování. Zda vůbec a jak zdařile se přechod podaří uskutečnit, záleží především na otevřenosti členů a zručného řízení touto transformací. A právě přerodu z méně formální, ale centralistické podoby organizace do víceúrovňově strukturované, většinově rozhodující funkční jednotky, je věnována tato práce.

Práce je řazena do dvou částí. V první teoretické je rozpracováno téma neziskového sektoru obecně, spolupráce a prolínání se sektorem ziskovým, tak jako řízení změny v organizaci. Následující praktická část je věnována případové studii občanského sdružení, ve kterém navrhují a řídím proces změn. Ten je popsán ve čtyřech fázích, na závěr vyhodnocen.

ČÁST TEORETICKÁ

1. Rozmanitost forem neziskových organizací

O vytvoření výstižného popisu neziskového sektoru a jeho subjektů usilovalo již mnoho autorů a pouhý jejich počet naznačuje, že nejde o úkol zcela jednoduchý. I já se k nim přidám, avšak více než přesnou definici tohoto fenoménu bych ráda vyzdvihla rozmanitost forem a zaměření neziskových organizací a jejich prolínání se ziskovým sektorem. Na druhou stranu ani přílišná pestrost a neohraničenost vždy dobrému záměru nepřispívá, jak o tom svědčí čerstvé přijetí novely zákona o Obecně prospěšných společnostech, jenž vyplynulo z potřeby mj. jednoznačnějšího vymezení veřejné prospěšnosti organizací. I přes stále přesnější legislativní vymezení forem NNO a jejich stabilnějším pozici ve společnosti, tyto organizace reagují na obtížné udržení své existence hledáním alternativních forem financování. Tím se ještě více přiblíží ziskovému sektoru.

1.1. Nevládní neziskový sektor v ČR

1.1.1. Současné vymezení pojmů

Pro vymezení dvou pojmů tohoto fenoménu nejběžněji používaných – tedy neziskový sektor a nezisková organizace jsem volila společnou stať, neboť bylo velmi obtížné a na mnohých místech neúčelné, násilně oddělovat a pracovat s nimi samostatně. Přemýšlení o sektoru a jeho organizacích totiž spolu úzce souvisí, prolíná se a doplňuje se navzájem.

„**Neziskový sektor**“ a „**nezisková organizace**“ Sektor ve společnosti, který se nedá přiřadit ani ke komerčním subjektům, veřejné správě, či k rodinným a neformálním společenstvím označuje česká literatura různě, nejčastěji: *nestátní, třetí, neziskový, občanský* sektor, v širším

pojetí i *občanská společnost*. Na mezinárodním poli pak nejčastěji nalezneme anglické pojmy *non-profit, NGOs - non-governmental organizations*.

Názvu **neziskový sektor** dává přednost Rektořík, když vymezuje sektory tvořící souhrnně národního hospodářství z pohledu financování. Zasaduje tak neziskové organizace do širšího kontextu ekonomiky státu.

A: *Ziskový (tržní) sektor* je financován ze získaných prostředků z prodeje statků za tržní cenu, která se vytváří na trhu na základě nabídky a poptávky

B: *Neziskový (netržní) sektor*, jehož prostředky jsou získávány přerozdělením finančních prostředků z veřejných a soukromých financí. „Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, které má zpravidla podobu veřejné služby“ (s 14).

- *Neziskový veřejný sektor* – je financován z veřejných financí, řídí a spravuje jej veřejná správa, podléhá veřejné kontrole a poskytuje veřejné služby (40)
- *Neziskový soukromý sektor* (též třetí sektor) je financován jak ze soukromých financí tak z veřejných a cílem je přímý užitek ne vytváření zisku..(35, s14)
- *Sektor domácností* má nezastupitelnou funkci nejen z důvodu začlenění do koloběhu finančních toků, ale i ve formování občanské společnosti, jejíž existence a kvalita přímo ovlivňuje neziskové organizace.

Pro všechny typy organizací neziskového veřejného sektoru je pak společné, že jsou právníckými osobami, nejsou založeny za účelem podnikání, nejsou založeny za účelem produkce zisku, uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a mohou a nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. (35, s41)

Naproti tomu Potůček chápe **občanský sektor** jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností. Pokrývá to, co chtějí jednotliví lidé sami od sebe společně dělat, a to v zájmu společnosti a druhých. (34)

Tereza Vajdová ve svém rozsáhlém výzkumu v rámci projektu CIVICUS „*Česká občanská společnost 2004*“ má ve svém zorném úhlu jak „formální a institucionalizovaná sdružení a organizace, tak neformální sdružení a skupiny. A přestože je občanská společnost obvykle považována za sféru pozitivních aktivit a hodnot, CIVICUS se snaží do výzkumu zahrnout i negativní projevy občanské společnosti...jako např. skupiny skinheads či party agresivních sportovních fanoušků“. **Občanskou společnost** pak definuje jako: „prostor mezi rodinou, státem a trhem, kde se lidé sdružují za účelem sledování svých zájmů“ (45, s. 17)

R. Haken do **třetího sektoru** zařazuje veškeré organizace, které nejsou založeny za účelem tvorby a rozdělení zisku, *not-for-profit* organizace. V užším pojetí jde o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církevní právnické osoby. Dále poukazuje na zahraniční termín *CBOs – community based organizations*. (48)

Růžičková ve své publikaci *Neziskové organizace* mj. přináší další označení: „Postupy účtování zavádí nový, také používaný pojem – **nevýdělečné organizace**“ (38, s.6)

Zkratka **NNO** pak v sobě skrývá výraz **nestátní** (nebo také nevládní, z přeneseného anglického výrazu *non-governmental*) *nezisková organizace*. Ze zákona vycházející pojmy rozlišují: „občanská sdružení, „obecně prospěšné společnosti“ „nadace a nadační fondy“, event. „církevní právnické osoby“

Ze zahraničních autorů jsou u nás často citovaní H. K. Anheier a L.M. Salomon. Autoři hovoří o organizacích, které mají institucionální stavbu a charakter, jsou soukromé, tj. jsou institucionálně odděleny od státu, mají neziskový charakter, tj. nevracejí zisk svým vedoucím pracovníkům nebo „majitelům“, jsou samosprávné, tj. zásadně rozhodují o svých záležitostech, jsou dobrovolné, tj. členství v nich není vyžadováno zákonem a získávají do určité míry podporu v podobě dobrovolné práce nebo financí“ (49 a 2)

Centrum pro studium občanské společnosti Johnsona Hopkinse (Johns Hopkins Center for Civil Society Studies) v Baltimore, Maryland, které si dává za cíl zmapovat, lépe porozumět a napomoci k dobrému fungování neziskových organizací a občanské společnosti jak v USA tak ve světě. Představitelem tohoto centra je již zmíněný Lester M. Salomon. Ten mj. vede rozsáhlý mnohaletý Projekt srovnávací studie neziskového sektoru (The Comparative Nonprofit Sector Project, více viz. <http://www.ccss.jhu.edu/index.>)

Jedním z produktů tohoto projektu je Americký průvodce neziskovkami (The UN Nonprofit Handbook), který rozsáhle mapuje prostor, strukturu, financování a aktivity neziskového sektoru ve 46 zemích světa. (více viz <http://www.ccss.jhu.edu/index.>)

Pro potřeby tohoto projektu je stanoveno 5 kritérií definujících organizaci neziskového sektoru:

- je formální, strukturalizovaná
- je nezávislá, samosprávná (*self-governing*)
- je soukromá
- nerozděluje zisk mezi členy
- je dobrovolná – začleňuje dobrovolnou pracovní sílu a členství v ní je dobrovolné

Thomas Wolf v prostředí liberálně tržní americké společnosti se rovněž potýká s definicí neziskové organizace, tedy *nonprofit organization*.(47, s. 36)

Základní charakteristiku vidí v poskytování služby společnosti, ale záhy oponuje, že ne všechny organizace se orientují na prospěšnost okolí. Zrovna tak u tohoto autora neobstojí tvrzení, že „jejich posláním není vydělávat peníze“. Mnoho neziskových organizací podniká hodně výdělečných aktivit a přibližují se, na rozdíl od veřejných a vládních organizací, k podnikatelským záměrům spíše subjektům. Wolf nakonec definuje neziskovou organizaci jako právně zřízený nestátní subjekt, zakotven v právním řádu jako charitativní nebo neziskovou korporaci, která je založena za účelem veřejné prospěšnosti a která je osvobozena od plateb daně z příjmu.

P.F. Drucker vycházející z amerického prostředí zařazoval do „třetího sektoru“ i školy, nemocnice aj., tedy organizace, které se v našem schématu objevují spíše ve veřejném sektoru. (10)

V pojmosloví různých autorů jsme pak našli pestrou paletu českých výrazů:

sektor: *třetí, neziskový, občanský, nezávislý*, organizace: *nestátní, nevládní, neziskové, nevýdělečné*, a anglických: *third, private, voluntary*, „*not-for-profit*“ *sector/ organizations Non governmental organization (NGO), Community based organisations (CBO)*

Tyto názvy se snaží více či méně poukázat na oddělenost od státu a zároveň na zakotvenost v iniciativách občanské společnosti. Rozmanitost používaných názvů dokládá, že každý z nich určitou měrou odráží skutečnost, ale ne vyčerpávajícím či přesným způsobem. Například tolik používaný pojem *neziskový, non profit* může vést k představě o zákazu vytváření jakýchkoli zisků. Tuto zavádějící formulaci snad nejlépe řeší pojem *not-for-profit* – tedy subjekt, jejímž hlavním cílem není vytvářet zisky k prospěchu vlastních členů. Ovšem do češtiny jej nelze

snadno přeložit. Proto se zřejmě i nadále budeme držet nejrozšířenějšího názvu *neziskový*, i když jak uvidíme dále, pod vlivem dalšího vývoje není vyloučeno ani rozmělnění tohoto výrazu.

Na domácí půdě bych také ráda vyzdvihla myšlenku T. Vajdové o povaze neziskových organizací. S nástupem zvýšeného zájmu o tento „třetí“ sektor v posledních padesáti letech je za jeho největší hybnou sílu označována občanská společnost v rámci demokratického zřízení. Ta, zejm. díky humanistům jako je T. G. Masaryk, V. Havel a světovým myslitelům J. W. Goethe, I. Kant, J. J. Rousseaua, či G. F. Hegela se pojí výlučně s kladnými konotacemi a je vnímaná jako prospěch přinášející skutečnost. Fakt, že lidé ve společnosti mohou svobodně projevat své zájmy a sdružovat se, má většinou žádoucí, prospěšné a ozdravující dopady. Nelze však přehlížet ani druhý, zcela přirozený důsledek, a tím je vyjadřování a umocňování názorů pro většinovou společnost nežádoucích, např. extremistické skupiny. Míra a způsob regulace takovýchto projevů občanské společnosti se pak hledá stejně obtížně, jako např. míra regulace volného trhu.

1.1.2. Právní rámec neziskové organizace

Česká polistopadová demokratická společnost si žádala i právní zakotvení občanských iniciativ a s nimi související provoz služeb, které s nimi přicházejí. Jako první byl přijat Zákon o sdružování občanů z roku 1990, který mj. upravuje vznik a fungování občanského sdružení a záhy Zákon o právu petičním, umožňující shromažďování podpisů a ustanovení petičního výboru. Roku 1995 je pak vymezena obecně prospěšná společnost a r. 1997 činnost nadací a nadačních fondů. Důležitým milníkem je i Zákon o dobrovolnické službě z r. 2002, který vymezuje státem podporovanou dobrovolnickou službu a statut dobrovolníka, jeho práva a povinnosti a přináší možnost čerpání státních dotací. Narůstající nejednotnost

v poskytování služeb vyústila v přijetí Zákona č. 108/2006 o sociálních službách a jeho návazná vyhláška Standardy kvality sociálních služeb z r 2007. Tento zákon přinesl zejm. kategorizaci sociálních služeb a vymezení jejich základní kvality, umožňující následně jejich akreditaci a získání státních dotací.

Vedle těchto stěžejních byla přijata řada dalších zákonů a řada stávajících byla pozměněna v jejich souvislosti. Díky nim dnes rozeznáváme základní 4 typy neziskových organizací (viz následující kapitola). Jejich vznik, činnost a zánik jsou právně regulovány zákony uvedenými v příloze č. 1.

Aktuality v legislativě: Novela zákona o obecně prospěšných společnostech

K zákonu č. 248/1995 Sb., který nabyl účinnosti 1.1. 1996, připravil ministr pro lidská práva Michael Kocáb jeho novelu, kterou v červenci 2009 vláda schválila.

„Zákon má definovat veřejně prospěšnou organizaci a sjednotit pravidla a podmínky, za kterých jsou poskytovány veřejné prostředky. Zákon má zajistit společenskou kontrolu a vysoký stupeň transparentnosti hospodaření organizací, jejichž veřejně prospěšná činnost je zajišťována z veřejných zdrojů. Jednou z klíčových podmínek je „neziskovost“ – pravidlo nerozdělování zisku ve prospěch zakladatelů organizace a návratu zisku do aktivit organizace, která plní úkoly veřejné prospěšnosti.“ (53)

“Hlavní změny, které vládní návrh novely zákona přináší, je například změna v osobě statutárního orgánu, kterým bude nadále nikoliv správní rada, ale ředitel společnosti. Posiluje se úloha zakladatele společnosti jako orgánu, který ji nejen zakládá a zakotvuje řadu podmínek a pravidel do zakládací listiny, ale činí a schvaluje zásadní rozhodnutí o osudu

společnosti i v průběhu její existence. Vládní návrh novely zákona č. 248/1995 Sb., přináší i další změny, jejichž smyslem je efektivnější a transparentnější chování těchto neziskových subjektů při poskytování veřejně prospěšných služeb. Současně může učinit tuto právní formu atraktivnější i pro orgány veřejné správy, pokud hledají způsob, jak poskytovat služby ve prospěch občanů prostřednictvím jimi založené soukromé společnosti tohoto typu.“ (54)

1.1.3. Formy neziskové organizace v ČR

Základní formy a počet NNO

- **občanská sdružení** (registrovaná podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů);
(v srpnu 2009 bylo zaregistrovaných více než 70 000)
- **nadace a nadační fondy** (registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech);
- **obecně prospěšné společnosti** (registrované podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech);
- **církevní právnické osoby** (registrované podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).

K neziskovým organizacím bývají občas zařazovány i **příspěvkové organizace** (např. v Katalogu neziskových organizací sdružení REMEDIUM), jež působí zejm. v oblasti zdravotnictví, školství, sociálních služeb a kultury aj. Ty však přes splnění kriteria „neziskovosti“ neodpovídají jiným požadavkům výše uvedené definice NNO, a to nezávislého zřízení a řízení. Příspěvkové organizace jsou zřizovány a financovány státem či orgány veřejné správy za účelem pokrytí potřeb společnosti. V českém pojetí bychom tento typ organizace spíše řadili k veřejnému sektoru.

Oblasti působení neziskových organizací:

- kultura, ochrana památek, umění
- výzkum a vzdělávání
- zdravotní péče a sociální služby
- ochrana životního prostředí, ekologická výchova
- ochrana lidských práv
- rovné příležitosti
- komunitní rozvoj
- práce s dětmi a mládeží
- rekreace, sport, tělovýchova
- ostatní (např. podpora neziskového sektoru, jeho PR, informační služby, podpora dárcovství a dobrovolnictví) (54)

Vzájemně vs. veřejně prospěšná organizace

Záhy po přijatelném vymezení pojmu co všechno je a co již není nezisková organizace vypluje na povrch další závažná a zároveň zajímavá otázka a tou je nalezení hranice mezi vzájemně a veřejně prospěšnou organizací. Tedy jaké organizace svou činností přinášejí užitek pouze svým členům a které již vlastní teritorium překračují a pozitivně? ovlivňují širší společnost? Pro tyto účely existují poměrně jednoznačná vymezení, ale diskuse veřejná i odborná napovídá tomu, že tím není vše vyřešeno.

Jelikož tzv. vzájemně prospěšné organizace nesou statut občanského sdružení, zaměříme nyní pozornost zejm. tímto směrem. Zákon o sdružování občanů dovoluje zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiných občanských sdružení jakož i odborové organizace

(např. zahrádkáři, tělovýchovné jednoty, rybářské spolky, chovatelé, myslivecká sdružení, český svaz žen aj.) (38)

V r. 2004 proběhla intenzivní veřejná diskuse na portálu ECONNECTu nad tématy vymezení veřejné prospěšnosti a s tím související finanční výhody. Zejm. R. Cholenský zastával názor striktního odlišování vzájemně prospěšných uskupení od obecně prospěšných a ty druhé podporovat z veřejných prostředků. Nad to ještě Nový navrhuje zkoumat cílovou skupinu, které má být prospěch určen. Jiří Bárta však do této jednoznačnosti vsazuje klín v podobě relativizování pojmu *vzájemně prospěšný* a předkládá hraniční příklady: „Je občanské sdružení, které buduje dům pro 20 HIV pozitivních lidí veřejně či vzájemně prospěšné? Je 20 lidí dostatečně velkou částí veřejnosti nebo se jedná o vymezenou skupinu lidí?...A co třeba spolek českých pilotů - veteránů z druhé světové války? Jako člověk, který obdivuje tyhle pány za jejich odvalu, morální postoje a za to, jaký nám dávají příklad, jim budu chtít poslat dar na jejich činnost. Budu si ho moci odečíst za základu své daně z příjmu, nebo mi to bude někdo zakazovat?...A co Charta 77 – bylo jejich asi 1800 signatářů “vymezenou skupinou lidí” nebo snad Charta poskytovala prospěch široké veřejnosti? Dosáhla by dnes Charta na statut veřejné prospěšnosti?“ (55)

Jádro diskuse vidím v nejednotnosti názorů na to, jaká činnost má pozitivní dopad na širší společnost. U všeobecně kladně přijímaných služeb, jakými jsou péče o seniory není třeba váhat. V případě zájmových spolků společně s J. Bártou hodnotím kladně i tuto činnost a podtrhuji jejich důležité místo ve zdravé společnosti, neboť jakákoli zájmová aktivita, byť ne přímo filantropicky zaměřená k ostatním, působí významně v oblasti primární prevence sociopatogenních jevů, event. zdravotních obtíží. Do této prevence, jak je všeobecně přijímáno, je nejefektivnější investovat.

1.1.4. Formy NNO z pohledu organizační struktury a řízení

Po přiblížení formálních a legislativních aspektů fungování neziskových organizací nahlédněme do jejich středu, jakou strukturu a typ řízení volí a jaký podíl dobrovolnické práce využívají.

Od zájmové skupiny k profesionální organizaci

Typy, či spíše organizační úrovně NNO, snad nejpřesněji vystihuje a mechanismy proměny z jednoho stupně na vyšší odkrývá slovenská publikace Čítanka pre neziskové organizácie:

Zkraje přirovnává NNO spíše k živým sociálním organismům než ke geometrickým tvarům (pyramida, síť aj.), v němž se prostředí v důsledku vnitřních i vnějších vlivů neustále mění, roste, zraje, zakouší vývojové krize, stárne či zaniká, byť někdy zbytečně předčasně. Zejm. důležité jsou zlomové okamžiky v jejich životě, některé výrazné, pozitivní i negativní, které si všichni dlouho pamatují. Jiné přicházejí pozvolně, zprvu ani nezaznamenány (pozvolný úbytek klientů, špatná nálada ve společenství aj.). A právě tyto momenty je důležité rozpoznat co nejdříve, dokud se nerozvinou ve vážný problém.

Publikace rozlišuje **šest základních organizačních podob** neziskové organizace, v modelovém případě chronologicky jdoucími za sebou. Neznamená to však, že „ustrnutí“ té které organizace na nižší než šesté příčce znamená méně kvalitní formu. Každá organizace se má ustálit na takové úrovni, jaká nejlépe odpovídá jejímu poslání a umožňuje vykonávat činnost.

I. Málo strukturovaná skupina okolo charismatického „lídra“

Vzniká z potřeby zpravidla názorově si blízkých lidí či dokonce kamarádů, kteří sdílejí určitou myšlenku, zejm. jak změnit nějakou skutečnost ve společnosti a kteří přemýšlejí, jak ji přetvořit v konkrétní kroky. Postupně se vytvoří skupina dobrovolníků okolo nejvýraznějšího lídra a po jednorázových akcích, ve kterých spatřují naplnění své myšlenky, přecházejí k pravidelnější činnosti. Rozhodování bývá často kolektivní a autokratické, často chaotické, zodpovědnost jednotlivců není zřetelná. Skupina dlouho nemusí mít název ani jasný počet členů. Skupinová identita a sounáležitost závisí spíše na vymezení se vůči okolí svými záměry a činnostmi, zejm. pokud se setkávají s nepochopením okolí.

Po čase však tato skutečnost začne překážet, zejm. pokud se skupina rozhodne k náročnější aktivitě vyžadující větší organizovanost a tak část z nich přechází k vyšší strukturální formě.

II. Strukturovaná skupina s vymezeným posláním

Skupina dojde k poznání, že efektivnější je úkoly rozdělit, než aby dělali všichni všechno. Podle vlastní volby, často dle svých dovedností a znalostí, či přidělení od autority se zhostí určitých úkolů a přebírají za ně odpovědnost. Role nemají hierarchickou strukturu a nejsou pevně ohraničené, není jedna lepší a druhá horší a v případě potřeby se v nich lidé dokáží zastoupit. Při vyjasňování rolí a dělby práce – tedy náznakům byrokratizace, se mohou objevovat námitky proti tomuto procesu s odůvodněním, že zbytečně berou energii a čas, který se dá využít na konkrétní činnost.

Dalším charakteristickým rysem této formy je znásobování rolí, tedy přebírání zodpovědnosti za větší počet oblastí v organizaci, která je patrná i ve vyšších „vývojových stupních organizace“. Tam se tento rys promítne do situace, ve které jsou v různých programech stejní lidé v různé hierarchické pozici (tedy v jednom programu je podřízený nadřízenému, v jiném opačně) – připomínající pevně formalizovanou „maticovou“ strukturu organizace. Ani pozice ve vedení nejsou často jednoznačné, někdy se řeší modelem „rotujícího vedení“. Informace se

předávají neorganizovaně, ale všichni předpokládají, že se dostanou v plném rozsahu ke všem.

Již v tomto momentu je vhodné jasněji definovat poslání a vymežit pole působnosti, neboť nelze najednou zachránit celý svět. Vhodné je i načrtnout dlouhodobý plán aktivit. Zrovna tak alespoň neformálně s každým členem či dobrovolníkem sepsat dohodu o jeho činnosti v organizaci.

III. Registrovaná organizace

Mnohé organizace přecházejí k registraci až v okamžiku, kdy je k tomu donutí okolnosti – např. k získání grantu je třeba číslo účtu, ten předpokládá právnickou osobu atd. Také vzbuzuje větší důvěru u sponzorů a okolní společnosti obecně. Registrace přináší právní statut a formální strukturu, kontaktní údaje i razítko. Před úkonem registrace je nezbytná pečlivá příprava. Vybrat vhodnou právní formu instituce je třeba na základě otázek – pro koho tu jsme – jaké činnosti se chceme věnovat (Chceme poskytovat služby?, být mluvčím určité skupiny? Shromažďovat či přerozdělovat peníze nebo zahrnout i obchodní prvek?) – kolik je zakládajících členů – jaké budou rozhodovací mechanismy, atd.

Tento krok je zlomovým momentem organizace a nepřináší změnu jen navenek, ale i dovnitř organizace, ze skupiny kamarádů zejm. někteří nesou větší hmotnou a další zodpovědnost, pro všechny pak přichází závazek vůči společnosti. I přes oficiální registraci často zůstává organizace čistě dobrovolnická.

IV. Profesionální organizace

Od své nadšenecké dobrovolnické málo strukturované povahy práce se některé organizace rozhodnou přejít k vyšší organizovanosti a vytváří jednu či více placených pracovních pozic.

To přináší více či méně systematické, profesionální a časově dostatečné pokrytí potřebných činností (i kdyby jen administrativních, pozn. autorky). Protiváhou však přináší tato situace vyšší nároky na obstarávání finančních prostředků, vytvoření a udržení dostatečně funkční struktury a procesů a informačních toků v organizaci, vyšší zodpovědnost nejen placených sil a v neposlední řadě i zkouška vztahů mezi členy při řešení otázek: Kdo z nás bude vykonávat placenou pozici? Jaká práce a proč bude placená a jaká již ne? Jak vysoká má být mzda? Nová situace klade i vyšší nároky na průběžné vzdělávání pracovníků a množení administrativních úkonů.

V. Organizace s vyváženou dělbou moci

Na této úrovni má organizace jasný právní status, je strukturovaná, pozice jsou rozděleny a má jasně dané mechanismy pravomocí. Pokud tento systém je funkční nikoli jen napsaný na papíře, chod organizace je velmi usnadněn a v konfliktních situacích tento systém napomáhá vyjasnit skutečnosti. V určitém momentu organizace také začne vnímat kontrolu jako něco užitečného, nikoli ohrožujícího či zbytečného, a vedle povinných externích auditů provádí i audity vnitřní či zřizuje kontrolní orgán.

S tím souvisí i otázka transparentnosti finančních toků takové činnosti a většinou, i pokud to není podmínkou, informuje společnost ve výroční zprávě. Často také dochází ke zřetelnému oddělení správní a výkonné složky organizace.

VI. Organizace s vertikální i horizontální strukturou

Představuje model rozvětvené organizace s více pobočkami, které mohou vzniknout expanzí jedné či naopak sloučením více organizací dohromady. Větvením organizace může dojít k vysoké profesionalizaci v jednom oboru.

Dále tento model představuje tendenci vytváření koalic podobně zaměřených organizací za účelem znásobení vlivu či prostředků (nejen finančních) pro aktivity větších rozměrů. (28, s 21).

Proměny v čase života organizace mohou být převratné, více či méně zdařilé, časté nebo naopak pozvolné či téměř žádné, to vše záleží na záměrech organizace a především na schopnosti členů dát jí to, co právě potřebuje. Přestože publikace vychází ze zkušeností na Slovensku, dynamika rozvoje organizace je platná pro každou společnost, která má obdobné legislativní a společenské možnosti vytvářet tato společenství. Přestože přehled přináší pouze modelový popis skutečnosti, odráží ji poměrně věrně. Pouze bych si dovolila nesouhlasit s tvrzením, že vyhledávání spojenců a vytváření koalic se děje až na nejvyšším stupni organizační formy. Tuto tendenci bych rozhodně zařadila již na pátou úroveň a domnívám se, že organizaci ani čtvrté úrovni nic nebrání vyhledávat partnery pro realizaci svých záměrů. Naproti tomu na třetí úrovni bych viděla zejm. pragmatickou překážku v nedostatku času a energie pro vytváření takových spojení a u dvou předchozích není zatím prostor pro partnerství z důvodu formování a definování sama sebe.

1.2. Prolínání neziskového a ziskového sektoru

Po obsáhlém vymezení neziskového sektoru vůči ziskovému bych nyní ráda tyto hranice opět poněkud rozostřila prozkoumáním styčných či dokonce překrývajících se bodů těchto dvou světů.

1.2.1. Spolupráce ziskového a neziskového sektoru

V dnešní době vzrůstajícího vlivu a profesionality neziskových organizací a na druhé straně sílícího pocitu společenské odpovědnosti firem a podnikatelů dochází stále častěji ke vzájemnému kontaktu, spolupráci a prostupování.

Přejímání „know-how“

Za první výraznější vzájemný kontakt těchto dvou světů by se dala označit potřeba využít nabytých zkušeností ziskového sektoru neziskovým v oblasti managementu. Organizace s podnikatelským záměrem se zabývají a zlepšují svou strukturu a procesy a kvalitu již od 19. století, neboť je k tomu nutily v prvním období vzrůstající nároky bohatnoucích podniků (56), později v důsledku vzrůstajícího konkurenčního prostředí volného trhu. Získaly tak nezměrný náskok před neziskovým sektorem, který zaznamenává rozmach až v druhé polovině dvacátého století. Navzdory počátečnímu dojmu odlišnosti od ziskových firem, nepotřebnosti obdobně strukturovat své fungování a zavádět kontrolní mechanismy, později i neziskový sektor čelí velice podobným otázkám a problémům. Proto s povděkem přijímá již dříve vynalezené a zjišťuje, že až na jiné mechanismy ve financování a přerozdělování event. zisků je problematika oblasti řízení a existence obou typů subjektů téměř shodná. Dokladem je toho celá řada tuzemských a zahraničních „učebnic“ managementu pro neziskový sektor, který od základu čerpá znalosti z managementu ziskové sféry a nadto dodává specifika, jako např. vymezení značného prostoru pro tvorbu a aktualizaci poslání, široké zapojení členů do rozhodování a určování směru organizace či práce s dobrovolníky, jak nastiňuje např. Bárta v knize strategické plánování pro neziskové organizace. (4)

Firemní filantropie/ společenská odpovědnost

Na opačném pólu spektra dochází ke stále hlubšímu uvědomování si společenské odpovědnosti u ziskových subjektů která, jak uvádí M. Bergerová nedávný výzkum společenské odpovědnosti firem „...pomalu přestává být trendem nebo módní záležitostí. Tento termín se stává běžným výrazem v podnikatelském slovníku nejen mezinárodních korporací, ale i menších domácích podniků a firem“.

A dále vymezuje tento termín: „Společenská odpovědnost je dobrovolný závazek firmy chovat se odpovědně k prostředí a společnosti, ve které podniká“ a „...je to vztah přinášející finanční a nefinanční výhody zúčastněným stranám“.(5)

Tato tendence jde z obou směrů firemního prostředí – tedy zdola i shora. Na první úrovni si jednotliví pracovníci uvědomují mizivou schopnost ziskového prostředí uspokojit potřebu vyšších hodnot, hlubšího smyslu jednání, potřebu být užitečný či pomoci druhému. Tento důvod vyplývá z mnohých rozhovorů s dobrovolníky nad důvody jejich ochoty nezištně pomáhat. Na úrovni vedení firem uvádí výzkum společenské odpovědnosti tyto důvody:

- finanční (odpisy daní)
- zlepšení image, kredibility
- zviditelnění se
- teambuilding
- morální hledisko „...dobrý pocit, že jsem něco udělal nejen kvůli zisku“ (5)

Výsledkem společenské odpovědnosti firem mohou být:

- **Dobrovolnické aktivity firem,**

buď jednorázové nebo dlouhodobé, často se zapojením managementu, mající jasně daná pravidla. (Např. zaměstnanci firmy T-mobile je hrazen jeden den v roce na pomoc v neziskovém sektoru, zpravidla s další skupinou, Česká spořitelna poskytuje 2 dny včetně úrazového a dalšího pojištění atd.) Často se přidávají i manažeři firem a tyto aktivity jsou někdy využívají jako finančně nenáročné „teambuildingové“ akce (sázení stromků, vytvoření programu pro děti z dětského domova, mytí oken v ÚPS, natírání plotu ZOO aj.). S jejich návrhy přicházejí buď sami zaměstnanci nebo mohou být řízeny specializovaným subjektem, např. Fórem dárců (více viz na www.donorsforum.cz)

I tento druh činnosti však s sebou přináší dilemata a otazníky. Vylepšit obraz takové firmy není samo o sobě nemorální. Problém však nastává, když je sebezprezentace tím nejsilnějším motivem. Také to, že zákon o dobrovolnické službě ukládá dobrovolníkovi pracovat bezplatně, se rozchází s praxí „firemních“ dobrovolníků, kteří pomáhají ve své pracovní době. (57)

- **Nabídka služeb a jiných nefinančních zdrojů**

Dále poskytují firmy jednorázové, ale častěji dlouhodobější odborné služby, ve kterých se samy profilují, tedy např. právní zastoupení, ekonomické poradenství, účetnictví, správa webových stránek, vzdělávací semináře, auditorské služby aj. Firmy mohou ale i poskytnout zázemí pro aktivity neziskové organizace jako např. přednáškovou místnost, přístroje aj.

- **Sponzorské příspěvky a dary**

Tato forma podpory neziskového sektoru je nejen užitečná ale i přímo finančně výhodná pro dárce díky finančnímu zvýhodnění. Dar si může fyzická osoba odečíst od základu daně ve výši min. 1000 Kč a do výše 2% základu daně a právnická osoba (založená za účelem podnikání) ve výši min. 2000 Kč a nanejvýš do 5% základu daně. (58)

Na tomto místě je vhodné vymežit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Dar může být věc či finanční částka předaná dárce na základě darovací smlouvy obdarovanému. „Darovací smlouvou dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému, a ten dar nebo slib přijímá (§628 zákona 40/1964 Sb., občanského zákoníku). „Naproti tomu sponzorský příspěvek je zpravidla finanční částka, která je předaná proti určitému závazku (např. reklama na veřejné akci, na webových stránkách aj.) V praxi je třeba tyto dvě formy rozlišovat, neboť zatímco přijatý dar je osvobozen od daně z příjmů, sponzorský příspěvek je v podstatě příjem z výdělečné činnosti a jako takový dani podléhá“ (5)

Poskytování finančních částek může mít mnoho podob, např. i firemní adopce na dálku. Navzdory mnoha variantám a příležitostem, přímý a dlouhodobý sponzoring NNO firmami zatím v naší zemi ve větším rozsahu nezakořenil. (13) Přesto jsou již mnohé příklady dlouhodobého partnerství: např. Schneider Electric podporuje organizování veřejné sbírky Pomozte dětem nadací NROS, či Ekvita MB, s.r.o. dlouhodobě podporuje občanské sdružení Host k doprovázení sociálně ohrožených rodin.

○ **Firemní nadace**

Další forma podpory veřejně prospěšné činnosti ziskovým sektorem se uskutečňuje cestou grantových řízení zejm. v rámci nadace dané firmy. K jednotlivým typům těchto subjektů Fórum dárců uvádí:

Nadace jsou účelovými sdruženími majetku, jejichž hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků - grantů - třetím osobám (zejména z výnosů z vlastního majetku a dalších příjmů). Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity.

Firemní nadace tvoří v České republice doposud malou, ale nedílnou součást nadačního sektoru. Podle údajů z nadačního rejstříku k 31.12.2005 čítá Česká republika 392 nadací, z čehož 10 procent tvoří firemní nadace.

Nadační fondy jsou, stejně jako nadace, nezávislé subjekty finanční povahy, založené za účelem podpory veřejně prospěšných aktivit a projektů. Fungování nadačních fondů upravuje zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. (63)

Příklady nadací působících v ČR

Nadace ČEZ, Nadace České spořitelny, Nadace O2, Nadace Charty 77, Nadace Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových, Nadace Český hudební fond, aj. (63)

- **A jiné formy spolupráce** tvůrčím způsobem využívající dané možnosti.

Např. Obchodní síť outdoor oblečením nakupuje od o.s. Lungta samolepky s tibetskou tematikou a prodává je koncovým zákazníkům. Veškerý výtěžek jde na tibetský projekt do Indie. Ještě vhodnější příklad představuje propracovaný projekt Peníze pro Život Střediska NRP, který ve spolupráci s Citibank a.s. a jeho zaměstnanci učí děti z dětských domovů hravou formou nezbytným dovednostem do samostatného života.

1.2.2. Na hranicích mezi ziskovou a neziskovou organizací

Spíše než znovuoctažení kontur neziskové organizace přibližuje tato kapitola některé podoby přesahu a vzájemného prostupování komerční i neziskové sféry, které hranice nejen rozšiřují, ne-li v určitých momentech smazávají docela.

Míra dobrovolnické práce v neziskové organizaci

M. Lyons přemýšlí o nezbytnosti dobrovolnického prvku v NNO. Ta „by měla zahrnovat určitou míru dobrovolnictví. Většina neziskových organizací je skutečně zcela závislá na dobrovolnickém úsilí svých členů, přesto v mnohých dlouho fungujících neziskových organizacích, aby mohly poskytovat své služby společnosti, pracují pouze placení zaměstnanci. Příjem ředitelů těchto NNO není zákonem zakázán, avšak podléhá běžnému zdanění.“ (23) Lyons tak vymezuje vhodné místo dobrovolnosti. Je přirozenou a oboustranně potřebnou součástí neziskové sféry, ale nemusí se úzkostlivě vyžadovat v každém okamžiku života organizace a pokud tento prvek v ní není zastoupen vůbec, může to naopak odkazovat na výrazné schopnosti managementu finančně zabezpečit všechny pracovníky. V některých provozech navíc nemusí být vždy pro dobrovolníky uplatnění.

Zatracovaný marketing

P.F. Drucker tvrdí, že „nezisková organizace málo kdy poskytuje pouhou službu zákazníkovi. Záměrem takové organizace je, aby konečný uživatel nejen něco spotřeboval, ale spíše aktivně jednal. Tím organizace pomáhá k proměně společnosti. Pouhé spotřebovávání versus změna jednání je široké téma nejrůznějších filosofických, sociologických a marketingových studií. Přestože jim ráda zkoumání tohoto fenoménu v plné šíři přenechám, chtěla bych se u něj pro jeho přitažlivost zastavit. Nelze zcela říci, že ziskové organizace si změnu chování zákazníka nekladou za cíl. Naopak, zejm. reklama (její sdělení, 'přebal' či cílová skupina) a další marketingové kroky (poskytování vybraných informací veřejnosti, práce s cenou zboží, jeho rozmístění v prostoru, vzhled obchodu či internetových stránek), se cíleně zaměřují na ovlivnění jednání jedince a to za účelem vyvolání potřeby mít či využít produktu firmy. Velmi obdobné, v jistém smyslu, je působení neziskových organizací v ovlivňování mas a jednotlivců. Také často poskytují informace z určitého úhlu pohledu, upozorňují na svou existenci a činnost letáky, reklamními spoty, bannery, anketami pro kolemjdoucí, nejrůznějšími happeningy. Přesvědčují veřejnost o správnosti jejich pohledu o potřebě finančně přispět na jejich dílo. (10)

Jediný a zásadní rozdíl vidím pouze v konečném účelu těchto marketingových nástrojů. Zatímco prvním i konečným cílem živnostníka či firmy je dosažení zisku, záměrem obecně prospěšné neziskové organizace je změna jednání z důvodu vnímané prospěšnosti pro jedince i společnost pramenící z principu takového jednání samotného (i když ne vždy o proklamované prospěšnosti panuje obecná shoda). Tedy změna jednání nemá být ve svém důsledku prospěšná samotné organizaci, ale společnosti jako celku. Obloukem se tak dostáváme zpět k základní premise, že totiž ona myšlenka, poslání organizace je často tím, co zvyšuje poptávku po její nabídce.

Sociální podnikání

V dnešní době důsledkem omezených finančních zdrojů pro neziskový sektor (zejm. v souvislosti s blížícím se tlumením podpory z Evropské Unie a potřeba stálého, byť dílčího příjmu, vytvářejí NNO strategie pro vlastní financování. U již zažitého termínu *sociální podnikání* bych se ráda zastavila. Je zatím jediným dostupným označením pro podnikatelské aktivity v oblasti třetího sektoru, avšak ne zcela vyhovujícím, neboť nepokrývá všechny oblasti podnikatelských tendencí NNO. Ty se objevují nejen v oblasti sociálních služeb, ale i v jiných sférách. Dokladem je i samotné sdružení Lungta, které je věnována druhá část této práce a jež vede mj. internetový obchod se zbožím s tibetskou tematikou.

Název je možná ovlivněn faktem, že pionýry v podnikání jsou u nás právě sociální služby. Pro větší přesnost bych raději volila pojem „*neziskové podnikání*“, i když uznávám, že by protichůdné vnitřní význam pojmu mohl u někoho vyvolat pochybnosti.

Ať již nazveme tento fenomén jakkoli, v našich geopolitických podmínkách se objevuje nově, a ještě stále prochází fází živé diskuse. Názory se objevují rozmanité, někdy i zcela protichůdné. Vedle jednoznačných pozitiv v podobě nižší finanční závislosti na dotacích a grantech a zvýšení jakési „*názorové*“ autonomie na donorech ve vztahu ke způsobům využití prostředků, zaznívají i hlasy rezervovanější. Pavol Frič v rozhovorech s představiteli neziskových organizací zachytil v r. 2000 tyto názory na podnikatelský prvek v NNO:

- podnikáním ztrácí organizace povahu „*neziskovky*“
- podnikání narušuje vnitřní harmonii života NNO a ohrožuje jejich fungování
- politici a zástupci státní správy v něm tuší nebezpečí pro trh a státní rozpočet
- mělo by být jen doplňujícím prvkem činnosti NNO (13, s.81)

Přestože tyto názory zazněly před devíti lety, i v dnešní době jsou mnohé z nich aktuální.

Sociální firma

Jednou z jasně vymezených forem je sociální firma, která se řídí dvěma hlavními cíli:

- podnikat a
- zaměstnávat osoby znevýhodněné na běžném trhu práce

Sociální firma je ekonomicky udržitelným podnikatelským subjektem působícím na běžném trhu. Zaměstnává určité procento znevýhodněných osob (zdravotně či sociálně) společně s lidmi bez znevýhodnění, čímž dochází k vzájemné integraci. Poskytuje svým zaměstnancům určitou míru podpory (zejména při zaučení, příp. i během zaměstnání)

zároveň usiluje o maximální využití schopností a potenciálu všech svých zaměstnanců

Legislativně není zcela podchycena, nejvíce však vychází ze Zákona č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti. (59)

U nás jako modelový projekt sociální firmy ověřuje sdružení pečující o duševně nemocné v FOKUS Praha. Je to firma jako každá jiná, jenom s tím rozdílem, že zaměstnává handicapované lidi, s nimiž se zachází jako s běžnými zaměstnanci. (64)

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Tato forma čistě obchodního rázu je jednou z možností, jak legislativně zakotvit „neziskové podnikání“. Např. sociální firma může mít podobu s.r.o. při dodržení již výše zmíněných podmínek

Jiný případ, čistě ziskové povahy, navrhuje A. Bednařík: „...časem rozvinutá profesionální specializace neziskové organizace (výzkum, poradenství, ovlivňování zákonů) může vést ke komerčnímu využití a její transformaci, či jen její části, v obchodní subjekt, event. po

nějakém čase zpět na neziskovou organizaci. To je třeba vnímat jako přirozený životní cyklus NNO.“ (28)

Odborníci z centra Neziskovky.cz připomínají, že společnost s ručením omezeným je pružnější ve svém zřízení a záměrech činnosti, než např. obecně prospěšná společnost a zároveň ani z grantového řízení nemusí být nutně vyčleněna (např. projekty aktivizace pracovního potenciálu při EU si nekladou za podmínku „neziskového“ právního statutu organizace)

Po obtížném nalezení toho správného místa mezi komerční, státní sférou (a sférou domácností a jednotlivců), si ten třetí, neziskový sektor začal budovat svoji tvář. Nabízí širokou paletu služeb a aktivit v občanském životě, je více méně dostatečně legislativně zakotven a podílel se na vzniku standardů kvality v důležitých oblastech své činnosti. Svou strukturou, managementem se přibližuje, byť pomalu a s mnohými odlišnostmi, sektoru ziskovému a má své výzkumné, vzdělávací a poradenské subjekty. Tím se stává rovnocenným partnerem pro státní správu, byť je na veřejných zdrojích závislý, a učí se být partnerem pro sektor ziskový. Nad to neustále hledá nové, výhodnější formy své existence, které jsou zatím u svého zrodu, avšak zcela jistě v sobě skrývají veliký potenciál rozvoje.

2. Řízení změny v organizaci

V životě každé organizace v důsledku neustále probíhajících změn okolního světa, ale i změn samotné její podoby, přicházejí mnohá období vyžadující větší či menší míru nového

nastavení struktury, procesů či záměrů. Správným načasováním, volbou nástrojů a vhodnou realizací dosáhneme buď stabilizace stávající kvality existence skupiny nebo v lepším případě jejího zefektivnění.

Touto kapitolou bych se ráda přiblížila ústřední problematice případové studie občanského sdružení uvedené v druhé části této práce, tedy řízení změny. Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci malého formátu a dobrovolnického charakteru a dynamika skupiny se pohybuje na hranici mezi formální skupinou a týmem, považuji za vhodné nejprve blíže prozkoumat otázku skupiny, postupů jejího přerodu v tým a otázku jeho? výhod a mechanismů. Dále bych představila rady odborníků k zavádění změn v ziskovém ale i třetího sektoru, co volit a čeho se naopak vystríhat v souvislosti reakcí lidí na zavádění nových procesů či přístupů v jejich pracovním životě.

2.1. Teoretická východiska

2.1.1. Vymezení pojmu

Přístupů k pojmu změna a následně pak řízení změny je mnoho. Podívejme se blíže na některé z nich. V literatuře a dalších zdrojích se můžeme setkat s pojmy: *reorganizace, restrukturalizace, revitalizace, transformace organizace, inovace. Reengineering* je používán v komerčním sektoru pro zásadní přenastavení procesů ve firmě a vykládá se jako: „zavádění radikálních organizačních změn a proměn v podniku, stimulátor zásadního zlepšení procesů podnikání, způsobů myšlení a chování pracovníků“ (60) nebo nově *metamorphing* či jednoduše *řízení změny*.

Russel–Jones vnímá tento proces jako provádění změny nebo přeměny v něco jiného, nebo také jako odlišnost od přechozího stavu či jako náhradu jednoho druhým, obměnu (37 a 15)

Di Kamp definuje změnu jako něco, co jsme museli udělat, abychom našli novou relativně stabilní polohu (19)

Kotter připomíná slova Alvina Tofflera, „který na konci 60. let 20. století předpověděl, tzv. třetí vlnu, což je post industriální společnost se zvýšenou mírou takových změn, že jakákoliv adaptace na situaci bude jen přechodná, protože další změna bude již na cestě. (19 a 15)

Naproti tomu Toman shrnuje přístupy ke změně ve světě do dvou základních pojmů a představuje koncept metamorphingu: „Zatímco minulé století sázelo na dramatické převraty a na jeho sklonku si nejvíce pozornosti podnikatelského světa vydobily principy *reengineeringu*, ve století novém nás zřejmě očekávají změny pozvolnější, méně radikální, zato však častější a nekončící. Namísto reengineeringu tedy v podnicích nastoupí *metamorphing*. Rozdíl mezi těmito dvěma jevy připodobňuje k revoluci a evoluci. Zatímco reengineering je proces revoluční, pozvolný metamorphing má povahu evoluční (44, s. 119).

Společný základ významu všech těchto pojmů tkví v nahrazení či doplnění určitého prvku jiným nebo jeho zrušením. Důvody k těmto krokům lze shrnout do záměru zlepšit situaci či alespoň předejít zhoršení stavu. Pozoruhodné je odlišné pojetí Tofflera a Tomana. První jmenovaný především upozorňuje na nezbytnost organizace reagovat na okolní svět. V úzké návaznosti na stále se zrychlující společenský vývoj jsou firmy a organizace nuceny ke stále častějším proměnám podoby své existence. Zatímco dříve k reorganizaci docházelo za 10 – 15 let, v dnešní době plánují podniky na 3, max. 5 let. Naproti tomu Toman opouští koncept radikálních jednorázových změn a vidí budoucnost v průběžném pozvolném zdokonalování chodu organizace. Při hlubším zkoumání však můžeme upustit od kontradikce a nalézt vzájemné doplňování obou pohledů. Tomanův koncept, který je blízký japonskému pojetí

změny, považuji za velmi inspirativní v situacích, kdy není třeba rychlé restrukturalizace či jiných zásahů do dlouho neřešených problémů organizace či náhlých změn zvenčí. Může působit preventivně na mnohá úskalí skokových změn. Zároveň nevyvrací pojetí zvyšující se nutnosti časté restrukturalizace.

2.1.2. Důvody ke změnám

Důvodem ke změně mohou být nejrozmanitější vnitřní či vnější vlivy, např:

- tržní změny
- tlaky na snižování nákladů
- konkurence
- nový management v organizaci
- fúze či akvizice
- rozštěpení
- růst organizace
- nová technologie
- zavedení nových prvků
- změna kultury
- potřeba restrukturalizace
- snižování počtu zaměstnanců
- nedostatek kandidátů na pracovní pozice
- nový druh služby, produktu
- zvyšování jakosti
- zavádění standardů kvality služby
- úpadek morálky a frustrace (21)
- aj.

Toman uvádí další důvody, proč se změnou „začít hned“:

- odliv zákazníků či obtíže se získáváním nových zákazníků
- růst nákladů
- problém s odbytem
- zaostávání za konkurencí
- prodlužování nebo stagnace časových limitů
- všeobecná stagnace
- ztráta loajality zaměstnanců
- nedostatek peněz
- účetní podvody (či nedostatky, pozn. autorky) (44)

2.1.3. druhy a fáze změny

Z hlediska intenzity bych rozdělila změny do tří úrovní:

- změny drobné, kosmetické (např. způsob registrace příchozí pošty, představování se v telefonu aj.)
- změny výraznější – vycházejí z potřeby systémové změny, avšak dílčího charakteru (např. zavedení interního komunikačního kanálu, restrukturalizace divizí či implementace programu sledování jakosti, realizace strategických plánů, zavedení nové služby aj.)
- změny zásadního charakteru – tyto zásahy radikálně mění samotnou strukturu a procesy, často jsou doprovázeny výraznou personální a procesní restrukturalizací (zeštíhlení, rozštěpení či fúze organizace, zavedení moderní výrobní linky aj.)

Čím výraznější změny v životě organizace nastávají a čím více se dotýkají zaběhnutých pracovních postupů lidí, tím větší lze předpokládat rezistenci, odpor vůči novému. Z čeho pramení a jak s ní pracovat je tématem jedné z následujících kapitol.

Fáze procesu změny dle Lewina

Kurt Lewin rozděluje proces změny do tří fází, *rozmrazení – pohyb – znovuzmrazení*.

1. Při fázi *rozmrazení* dochází k uvolňování zavedených praktik a postupů.

Iniciátor změny musí poskytnout dostatek času a informací všem účastníkům nastávajícího procesu. Nedílnou součástí rozmrazení je vyjasnění potřeby změny všem účastníkům tak, aby mohli pochopit důvody změny. V této fázi by měl iniciátor sbírat další nápady, podněty, které by pomohly získat podporu pro provedení změny. Tato fáze je především případná, ve které by všichni pracovníci měli dostat prostor k uvědomění si potřeby změny, čas na školení apod.

2. Fáze *pohybu* je obdobím realizace změn. Pro ni je vhodné vyhotovit orientační plán, který poskytne dostatek důkazů, že navrhovaná změna je účelná, konkrétní, integrovaná, časově odstupňovaná, realizovatelná, odsouhlasená a efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům.

3. Ke *znovuzmrazení* dochází ve chvíli, kdy jsme si jisti, že nová praxe je stabilizována, integrována a přijatá personálem za svou. Důležitou součástí procesu změny, která nastupuje bezprostředně po fázi znovuzmrazení je průběžné sledování kvality a efektivity provedené změny. (39, s. 34)

2.2. Rozmanitost přístupů k procesu změny

Přístupů k procesu změny je celá řada, ráda bych v této kapitole stručně nastínila průřez názory jak uvnitř tak napříč kulturami.

2.2.1. Osm pravidel dle Kottera

Pojetí změny u Kottera jsem vybrala záměrně jako příklad rasantního, „skokového“ zavedení změny a neméně pro jeho komplexní přístup k celému procesu.

„Všechny úspěšné transformační procesy jsou založeny na jednom základním poznatku: realizace významné změny není snadná, a to z mnoha důvodů. Změna se může odkládat z důvodu interně orientované podnikové kultury, přílišné byrokracie, malicherného politikaření, nízkého stupně důvěry, nedostatku týmové práce či vůdčích schopností, arogantních postojů i prostého lidského strachu ze všeho neznámého. Úspěšná metoda, která má změnit strategii, přestavět procesy nebo zlepšit kvalitu, musí tyto bariéry rozpoznat a umět se s nimi vypořádat. (19, s. 28)

1. Vyvolání vědomé naléhavosti

- prozkoumat trh a konkurenční prostředí
- identifikovat kritická místa, potenciální krize nebo zásadní příležitosti a diskuse o nich

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

- vytvořit skupiny dostatečně silné řídit změnu
- přimět skupinu pracovat společně jako tým

3. Vytvoření vize a strategie

- vytvořit vizi, která pomůže řídit proces změny
- vyvinout strategii na dosažení této vize

4. Komunikace transformační vize

- využít všech dostupných prostředků k její nepřetržité komunikaci
- vůdčí koalice dává vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

5. Delegování v širokém měřítku

- odstraňování překážek
- změna systémů nebo struktur bránících transformaci
- podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

6. Vytváření krátkodobých vítězství

- plánovat a dosahovat viditelných zdokonalení výkonu nebo „vítězství“

7. Využití výsledků k podpoře dalších změn

- oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

- dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení
- poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy
- rozvíjet prostředky zajišťující vzdělání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců

(19, s.29)

Kotter dále upozorňuje na **chyby, kterých se organizace dopouštějí**.

Po svých mnohaletých zkušenostech s vedením lidí shrnuje několik základních chyb, kterých se organizace při procesu změny dopouštějí

- **Přílišné sebeuspokojení a arogance** – iniciátoři se vrhnou do procesu změn, aniž by předem přesvědčili své spolupracovníky o jejich naléhavosti.
- **Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici**, která by změny prosazovala – Nejen ředitel podniku ale i silný tým pro řízení změny je nezbytný. Pokud silná koalice chybí, dříve či později začnou iniciativu podkopávat protichůdné síly.

- **Podcenění síly vize** – Vize hraje v procesu klíčovou roli. Pomáhá řídit, regulovat a inspirovat jednání velkého množství lidí. Bez ní se může transformační proces lehce rozmělnit do řady zmatených, vzájemně si odporujících a časově náročných projektů.
- **Nedostatečná komunikace vize, podcenění důležitosti komunikace** – k tomu, aby na změně participovali, musejí věřit v jejich uskutečnitelnost a výsledky musejí být pro ně atraktivní. Bez důvěryhodné komunikace, bez spousty komunikace nelze získat srdce a mozky lidí.
- **Dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi** – v procesu vyvstanou mnohdy bariéry buď skutečné nebo jen v myslích účastníků. Je třeba je odstraňovat
- **Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství** – většina lidí nebude pokračovat v pochodu na dlouhou trať, když v průběhu šesti až osmnácti měsíců neuvidí, že dosavadní postup přináší výsledky. Bez krátkodobých úspěchů se značná část zaměstnanců vzdá nebo dá aktivně najevo svůj odpor.
- **Příliš časně vyhlášení vítězství**
- **Zanedbat pevné zakotvení změn ve firemní kultuře** – Při zakotvování nových přístupů do firemní kultury jsou zvláště důležité vědomě ukazovat lidem, jak určité chování a postoje napomohly zlepšení výkonu a aby i nová generace manažerů zosobňovala nový přístup. (19, s. 12-22)

2.2.2. Metamorphing dle Tomana

Dalším přístupem, v mnohém odlišný od předchozího je jakási neustálá proměna v životě organizace, kterou navrhuje Toman a představuje tak méně radikální, zato „trvale udržovaný“ proces zdokonalování organizace. Jak již bylo řečeno výše, metamorphing je jakýmsi evolučním procesem v podnikání. Základním úkolem *metamorphingu* není provést jednu či více konkrétních změn, ale vytvořit pro ně odpovídající atmosféru. Jak?

1. Vytvořit ve firmě tvůrčí atmosféru a uvolnit bariéry myšlení. Dát lidem důvod, aby měnili
2. dát lidem pravomoci, aby mohli měnit a předávat jim změny do jejich vlastnictví
3. postarat se, aby tempo změn neochabovalo a dodávat jim další impulzy (44, s. 119).

Toto pojetí se asi nejvíce blíží principu učící se organizace. Jejím propagátorem se stal např. Peter M. Senge který v knize „Pátá disciplína: umění a praxe učící se organizace“ navrhuje několik zásad, které vedou k učící se povaze organizace. Jen krátce představím jejich podstatu: systémové myšlení, osobní mistrovství, vnitřní modely, sdílené vize, týmové učení. (18, s. 267).

2.2.3. Japonské pojetí změny v organizaci

Velmi netradičně a snad nejpřesněji tyto dva přístupy vystihuje Richard Pascale, který jako další významná osobnost moderního managementu konfrontuje západní přístup k řízení a práci obecně s pohledem japonským. Tvrdí, že západní manažeři se potřebují lépe naladit na vnímání rozdílu mezi *děláním* a *bytím*. „díky svým setkáním s japonštinou vím o existenci dvou slov, *ki* a *kokoro*, která označují základní podstatu člověka (tedy kým vlastně je). Tyto výrazy se v japonštině objevují stejně často jako slova „mne“, „sobě“, „já“ a „můj“ ve většině západních jazyků. To znamená, že každý Japonec bez ohledu na dosažené vzdělání je díky svému jazyku neustále směřován, aby v rámci jakékoli činnosti věnoval pozornost tomu, kým je....Japonci se dívají na své západní protějšky jako na předčasně vyspělé děti, které se neustále honí za posledními manažerskými technikami a snaží se je zhustit do návodu, jak věci dělat. Podniky, které procházejí sérií „dělání“ různých technik (např. TQM, ISO), aniž by změnilly podstatu svého bytí, z ní často vyjdou starší, možná štíhlejší, ale málokdy moudřejší. Transformace vyžaduje změnu podstaty – na osobní i podnikové úrovni (7, s. 29).

2.2.4. Toyota – trvale učící se společnost

Japonské pojetí řízení změny nám zdařile přiblíží také koncepce úspěšné firmy Toyota zachycené např. v díle Tak to dělá Toyota. Ta v časovém kontinuu firemních procesů spatřuje příležitost k neustálému zdokonalování činnosti. Dává tak přednost před skokovou a rasantní transformací. Takový přístup zcela přirozeně vychází z japonské kultury. Vedle hledání podstaty a smyslu vlastní činnosti je firemní kultura silně prodchnuta důrazem na zpytování chyb a hledání efektivní nápravy, to vše za přiměřeně rychlého avšak neustálého chodu.

Základ tohoto přístupu lze spatřovat např. ve vnímání úspěchu a neúspěchu v japonské kultuře. Přiznat úspěch znamená pro Japonce nepřiměřené vychloubání, zatímco přiznat chybu neznámá nutně prohru. Ta je vnímaná jako nejlepší příležitost k hledání nových vhodnějších cest a tím nabývání moudrosti. K tomu dobře slouží koncepce *hansei* – jakési zamyšlení se, zpytování. *V Japonsku někdy rodiče dětem říkají „Udělej, prosím tě, hansei.“, když dítě provede něco ošklivého. Znamená to, že musí projevit lítost a zlepšit svůj postoj.* (22, s. 317)

Cílem tedy není kritizovat druhého, ale pomoci mu najít lepší řešení, které však pramení z pečlivého prozkoumání nastalé chyby, prohřešku. S tím se úzce pojí *kaizen* – proces neustálého zlepšování. Ovšem opravdu efektivnímu zlepšení skutečnosti musí nutně předcházet *hansei* .

Tato společností prostoupená východiska přecházejí i do kultury firemní. Předně jde o větší důraz na proces a jeho měření a zlepšování namísto orientace na výsledek. K tomu na jedné straně napomáhá systém, v němž jsou pracovníci od nevyšších manažerů po dělníky (již jsou navíc vybírání z těch nejschopnějších) připravováni na to, aby vlastní iniciativou a tvořivostí

experimentovali a přispívali tak ke kaizen - trvalému zlepšování. Zároveň je ale také kladen důraz na hledání slabin - a to na každé úrovni procesu a u každého pracovníka - namísto vyzdvihování úspěchů. Při nalezení chyby je pak použita **metoda „Pětkrát proč“**, tedy jakési hloubkové pátrání po příčinách problému.

Př: Na podlaze výrobního provozu je louže oleje – proč?

Protože ze stroje ukapává olej – proč?

Protože je opotřebované těsnění – proč?

Protože jsme nakoupili těsnění vyrobená z nekvalitního materiálu – proč?

Protože jsme při jejich nákupu udělali dobrý obchod – proč?

Protože pracovníci nákupu jsou hodnoceni podle krátkodobých úspor nákladů.

Ke každému bodu pak přiléhají patřičná opatření. (22, s. 313)

Řešení problému je následně přijímáno pomalu, na základě široké shody a po zvážení všech možností, implementace změny však realizovaná pokud možno rychle.

Slova prezidenta Toyoty Motor Corporation tyto přístupy jen dokládají.

Nejvyšší hodnotu přikládáme skutečné implementaci a aktivnímu jednání. Existuje tolik věcí, jimž lidé nerozumějí, a proto je vyzýváme: jděte prostě dál, aktivně jednejte, něco vyzkoušejte. Pochopíte, jak málo toho víte, budete čelit svým vlastním chybám a jednoduše budete moci tyto chyby napravit, udělat vše znovu a při druhém pokusu postřehnete další chybu nebo jinou věc, která se vám nelíbí, takže to budete moci předělat ještě jednou. A tak prostřednictvím trvalého zlepšování či spíše zlepšování opírajícího se o praktické jednání se člověk může povznést na vyšší úroveň praxe a znalostí.

Fujio Cho, prezident, Toyota Motor Corporation, 2002

Velmi zajímavé je pak sledovat konfrontace japonského pojetí s americkým. Mike Masaki, prezident Technického střediska firmy Toyota v Americe zjistil, že přivést Američany k tomu, aby poznali hodnotu *hansei*, je velmi obtížné, kritický postoj berou osobně a negativně. Bruce Brownlee, generální manažer Technického střediska k tomu dodává: „Američtí manažeři často mezi sebou hovořili o svých japonských koordinátorech jako o *povinně negativních*. Američané měli pocit, že ať svým koordinátorům předvedou jakýkoli pracovní výkon, jejich povinností je nalézt chybu nebo odhalit nějakou slabinu. ...Lidé, kteří neznají Japonsko, nemusí chápat, že cílem není poškodit onoho jednotlivce, nýbrž pomoci mu zlepšit se...Pokud to dobře pochopíte, dokážete takovou konstruktivní kritiku přijmout.“ (22, s. 319)

Z ukázek různých přístupů k řízení změny je patrné jejich široké rozpětí, velmi úzce propojené se společenskými zvyklostmi a kulturou v ní zasazených. Zatímco přístup západních kultur je více orientovaný na výsledek, náhlé a rasantní změny, vedené rozhodnutím úzkého týmu manažerů a zápasícím s rezistencí pracovníků, japonský přístup upřednostňuje pozvolné, ale velmi důkladný a hloubkový postup změn se zapojením všech pracovníků navíc s vnitřní motivací a hledáním hlubšího smyslu tohoto konání. Každý z rozmanitých přístupů má jistě své opodstatnění a kontext, do kterého je zasazen, vzájemná jejich inspirace a překonávání kulturních rozdílů však může vést k žádoucímu rozšíření výběru strategií, které organizace má možnost použít.

2.3. Lidé v procesu změny

Proč lidé vůbec spolupráci vyhledávají? Kdy ještě je organizace pouhou skupinou a kdy je již třeba vytvořit tým, byť i pro dílčí činnosti? Je princip týmu dostatečně uplatňován

v neziskovém sektoru? K čemu tým slouží a jak z něj získat ten nejlepší užitek? Nejen na tyto otázky se pokusí odpovědět následující podkapitoly.

2.3.1. Od skupiny k týmu

Téma přerodu skupiny v tým je v neziskové organizaci téměř vždy v určité její fázi aktuální a jde ruku v ruce s výše zmíněnými organizačními formami a s přesunem z jedné úrovně do druhé. Na tomto místě bych se chtěla více zaměřit na transformaci neformální skupiny až k týmové podobě spolupráce.

Předně je třeba vymezit potřebné pojmy. Neformální skupinou se rozumí skupina osob, které jsou integrováni neformálně, tj. psychologicky (např. emocionálně). Do této kategorie se řadí i tzv. primární skupina, tedy rodina. Naproti tomu příslušníci **formální skupiny** jsou integrováni pomocí formálně stanovených úkolů a skupina je vytvořena na základě určitých znaků (např. žáci podle věku či bydliště). K nim se řadí zejm. škola a pracoviště. (27)

Zatímco **tým** (z angl. team, původní význam „spřežení“) představuje skupinu lidí, která společně plní nějaký úkol nebo chce dosáhnout určitý cíl, což je možné jen při spolupráci všech členů. (56)

Ondrušek a kol. podrobně rozebírá tento moment oscilace mezi skupinou a týmem. Připomíná, že dobrovolnická organizace začíná pracovat jako skupina, tedy jako soubor jednotlivců, které spojuje jeden zájem a uspokojení podobných potřeb. Mezilidské vztahy a příjemné sociální klima je hlavním pojátkem skupiny. Ovšem tento prvek nestačí k tomu, aby organizace fungovala efektivně a profesionálně. (28, s. 33)

V tomto momentu jde stále o neformální skupinu kamarádských vazeb, která se s přibývajícím pracovní zátěží postupně přerodí ve skupinu formální, v níž každý plní svěřené úkoly. Ještě se

však nedá hovořit o týmu v pravém slova smyslu. Pro potřeby malých dobrovolnických sdružení s nekomplikovanou a méně objemnou náplní činnosti taková forma jistě stačí.

„Ve chvíli však, kdy organizace nedokáže plnit své povinnosti včas, kdy se množí konflikty spojené s rozdělením úkolů, kdy není nikoho, kdo by lidi koordinoval a úsilí jednotlivců směřuje různými směry či se hromadí chyby, je nejvyšší čas k restrukturalizaci skupiny na týmovou spolupráci.“ (28, s.34) Také důvod přijetí organizačně složitějšího úkolu (připravit benefiční akci, vést projekt vyžadující součinnost několika lidí aj.) či rozšíření členské základny či odchod výrazné vůdčí osobnosti považují za významný podnět k vytvoření týmové struktury.

Ondrušek napovídá, že k dosažení povahy týmu je zapotřebí, aby skupina měla společný cíl a pracovní činnosti a schopnosti každého člena na sebe vzájemně a plynule navazovaly. Tým se dá přirovnat ke skládačce. Každá část skládačky je důležitá, všechny do sebe zapadají a spolu vytvářejí jeden celek – obraz. (B.B. Smith). Další příměr kniha nabízí v podobě hokejového mužstva, jehož členové útočí každý za sebe na bránu, nebo si navzájem přihrávají podle svých schopností a možností a společně dají gól. (28, s.34)

Potřeby v životě skupiny/týmu

J. Adair, odborník na týmovou spolupráci, předkládá tři základní potřeby společné všem skupinám a týmům. Jsou jimi:

- *Úkol*: potřeba něčeho dosáhnout (vypracovat projekt, naplánovat seminář, vyřešit problém...). Potřeba skupiny je splnit. Pokud se úkol nesplní, ve skupině stoupá napětí a tlak na její splnění.

- *Skupina*: potřeba rozvinout a udržet pracovní vztahy mezi členy skupiny, aby mohl být úkol splněn. To se nazývá udržení skupiny. Týká se především lidí a jejich vzájemných vztahů.
- *Jedinec*: lidé pracují ve skupině nejen proto, že mají zájem na splnění úkolu, ale také z důvodu uspokojení jejich potřeb ve skupině.

Tyto tři oblasti se vzájemně překrývají a ovlivňují. Pokud je dobře splněn úkol, naplní se potřeby jednotlivce a ten nazpět podpoří skupinové vztahy. Pokud panuje v týmu konfliktní děle neřešené napětí, negativně se odrazí na splnění úkolu a zároveň na uspokojení potřeb jednotlivců. (1)

Nutno dodat, že tento model je spíše popis ideálního stavu ke kterému se skutečnost jen více či méně blíží.

2.3.2. Tým

Tým tedy představuje způsob dělby práce, ve které každý jeho člen má jasně danou pozici a k ní vázané úkoly. Je vypracovaný systém předávání informací a následných úkolů a jejich postupným plnění dospívají ke společnému cíli. Týmová práce je tak v mnoha ohledech nejefektivnějším způsobem práce.

Kvalitně fungující tým má tyto znaky:

- malá skupina lidí se společným cílem
- práce jednotlivců na sebe navazuje a vzájemně doplňuje
- členové týmu mají rovnoprávné postavení
- je jasně vymezená odpovědnost a role
- probíhá jednoznačná a efektivní komunikace, vzniklé spory jsou konstruktivně řešeny

- panuje všeobecná ochota a schopnost hodnotit proces spolupráce
- vládne klima důvěry a dobrých mezilidských vztahů
- je podporován tvůrčí potenciál (31, s. 33)

Drucker navrhuje pro vytvoření úspěšného týmu nezačínat s prací s lidmi ale zaměřit se na práci samotnou, která následně tmelí a formuje individuality v tým. Upozorňuje také na běžnou mýlku, ke které dochází, a to, že jednotlivci, kteří smýšlejí a jednají podobným způsobem, mohou být úspěšnými členy jednoho týmu. Ve skutečnosti jde o opačnou příčinu. Tým jako celek vyzdvihuje silné stránky každého jednotlivce a upozadí jeho nedostatky. Tyto přednosti se pak týmovou prací umocňují. (10, s 152)

Týmové role a pozice

Zde bych ráda uvedla rozdíl mezi používanými termíny role a pozice.

Role „je chápána jako relativně stálý způsob chování a osobního přínosu každého člena pro fungování týmu“ (31, s 34). Je určena hlavně osobnostními rysy jedince a konstelací celého týmu (v jedné skupině může ten samý člověk být označován za „vůdce“, v jiném za „rejpala“). K rolím vytvářejí lidé nejrůznější označení (lídr, rejpál, hasič, tahoun, hromosvod, tvořivý chrlič, apod.) Každá role má své nezastupitelné místo a nelze jednu klást na nižší místo před druhou.

Oproti tomu **pozice**, je vnímána jako formálně přiřčené a jasně definované místo ve struktuře organizace s předem daným souborem úkolů a vztahů vůči ostatním pozicím ve struktuře.

Členové týmu

- ztotožňují se s prací svou a celé pracovní skupiny

- chápou, že svoje osobní a týmové cíle mohou nejnázáze dosáhnout vzájemnou podporou
- neztrácejí čas bojem o pozice a osobní prospěch na úkor všech
- k úspěchu týmu přispívá každý svým jedinečným talentem a poznatky
- pracují v atmosféře důvěry, která podporuje k otevřenému vyjadřování názorů, nápadů, nesouhlasu, otázky jsou vítané
- ke vzájemnému informování používají otevřenou komunikaci (28, s. 36)

Synergie týmu

Dobře fungující tým vytváří až magickou sílu synergie, tedy jevu, při kterém spolupráce celku umocňuje a zesiluje výsledky úsilí jeho jednotlivých částí.

Synergii (řecky společná práce, v přenes. významu: součinnost, spolupráce, spolupůsobení) (60), podporují určité komunikační a sociální dovednosti členů i vedoucího týmu:

- Aktivní naslouchání
- Poskytování vzájemné podpory
- Schopnost rozlišit věcnou a osobní kritiku
- Osobní snaha o kvalitní práci
- Respektování odlišnosti
- Jasně a věcně předávat informace a úkoly
- Konstruktivní výměna názorů
- Jasně a společně přijímání dohod
- Vzájemná pomoc
- Zpětná vazba – umění ji dávat a přijímat

(28,s. 39 a Principy úspěšné komunikace v rámci videotréninku interakcí)

Komunikace v týmu

Čistá, přímá otevřená a jednoznačná komunikace, rovnoprávné postavení v týmu jde ruku v ruce s přístupem všech k nezkrmeným informacím. Oproti tomu stojí nebezpečí polovičatých informací, jejich zatajování určitým členům týmu, nebo vytváření podskupinek odepírající ostatním informace. Tento rys je úzce provázán s výše zmíněnou důvěrou či nedůvěrou v týmu, může vést nejen k soutěživosti, ale k soupeření až boji.

Ve své publikaci Plamínek varuje před důsledky, které může s sebou přinášet spontánně vytvořený „metajazyk“ týmu (tedy jakýchsi výrazů, gest či jiných komunikačních prvků, které si tým v rámci spolupráce vytvořil a jehož významy jsou známy pouze jemu). Na jedné straně slouží k posílení identity týmu, snadno se však může přehoupnout do vytváření izolace vůči ostatním týmům v organizaci či společnosti. (32)

Drucker doporučuje spíše vystavět strukturu organizace kolem informací a komunikačních kanálů, než kolem hierarchie. Každý bez ohledu na výši postavení by měl převzít zodpovědnost za „informační politiku“ a naučit se klást 2 otázky: „*jaké informace potřebuji k tomu, abych mohl vykonávat svojí práci*“ a *jaké informace mám poskytovat druhým k výkonu jejich práce – v jaké formě a kdy?*“ (10, s.115)

Konflikty a jejich řešení

Konflikt (z lat. conflictus, srážka) lze velmi jednoduše vnímat jako „střet něčeho s něčím“, nebo také jej lze vnímat jako destabilizující aspekt systému. Rozlišujeme konflikty *extrapersonální* (v oblasti mimo lidské dění), *interpersonální* (k. mezi lidmi) a *intrapersonální* (odehrávající se uvnitř lidského individua) (32, s.13)

Neshody a různice v názorech v lidském společenství, pracovní organizaci nevyjímaje, jsou přirozenou součástí jeho života. Slouží jako výstražné znamení toho, že něco nefunguje jak má a zároveň poskytuje příležitost tyto prvky zlepšit či změnit.

Přístupů k řešení konfliktů je řada, některé více jiné méně efektivní. V první řadě se naskytá strategie „mocenská“, strategie pasivity (neřešení problému) a řešení dialogem. V prvním případě jde o využívání převahy a moci v různých podobách k prosazení vlastního řešení. Ta může být i krátkodobě úspěšná, ovšem v dlouhodobém horizontu se často projeví negativní důsledky (odpor poražené strany, ztráta motivace k činnosti, zjištění, že rozhodnutí bylo špatné aj.). Pasivní přístup má na první pohled zřetelné nedostatky v podobě prohlubujících či rozšiřujících se nebo vracejících se problémů. Strategie, která přináší nejvíce naděje na úspěch je vyjednávání, tedy vedení dialogu, nejlépe ve smyslu spolupráce obou stran. Vyžaduje ale také osobnostní a komunikační zralost stran, ve složitějších případech mediační intervenci.

Zejm. zajímavé je pak sledovat vyjednávací strategie. Jedná se o:

- kooperativní vyjednávání (spolupráce),
- kompetitivní (soutěžení),
- principiální (jde přednostně o podstatu věci ne ochotu se domluvit),
- virtuální (předstírání úsilí dohodnout se a ve skutečnosti dohody nechtít dosáhnout, marginalizovat problém a jeho řešení) (31)

Základní dva směry představují kooperativní a kompetitivní strategii, přičemž nejefektivnější je samozřejmě první z nich a k ní je však třeba otevřenosti obou stran.

Za účelem blíže se podívat na zásady vedení kooperativního vyjednávání je dobré prozkoumat principy úspěšné komunikace, které jsou např. základem metody Videotrénink interakcí.

Předně je zapotřebí vnímat, naladit se na sdělení a potřeby druhé strany a z nich vycházet. Oboustranně sdělovat své názory a s opravdovým zájmem co možná nejdůkladněji prozkoumávat názor druhého, vyjasňují se tak tím mnohá nedorozumění a mylné představy o postojích protistrany. Nedorozumění jsou původci většiny „konfliktů v konfliktu“. Pokud jedna či obě strany v určitých momentech přejdou do „režimu“ soutěžení či mocenského boje, je třeba znovu bez emocí se pokusit navázat spolupráci pomocí pojmenování situace a postojů svých či protistrany. Cílem každého vyjednávání má pak být oboustranně přijatelná dohoda, která je srozumitelná, jednoznačná a prakticky uskutečnitelná a přijatelná pro obě strany.

Drucker (10, s 126) přidává své 3 originální návrhy, jakými řešit konflikt, zejm. v pracovní skupině:

- *otevřeně se zeptat na nesouhlas ostatních.* Lidé získají pocit, že jsou tím vyslyšeni a dobrý vedoucí předem ví, kdo a jaké přinese námítky. V diskusi v mnohých případech lze dojít jakési shodě a opozici to umožní slyšet názory „vítězného proudu“. Přestože nemusí opozice přímo souhlasit, obě strany mohou začít řešit problém na úrovni názorů a ne na úrovni vztahů – tedy osobních sympatií/antipatií. Výsledkem je zmírnění konfliktu, ne nutně názorových rozdílů.
- *Vybrat dva jedince,* kteří dávají nejvíc najevo své vůči sobě odlišné názory, aby společně vypracovali jednotný návrh řešení
- *Záměrně přejít konflikt* či nesouhlas a pracovat s tím, na čem se všichni shodnou. Nesoulad pak může přejít v okrajovou záležitost. (s.126)

2.3.3. Tým v neziskové organizaci

Podle autorů Čítanky pro neziskové organizace není v současné situaci v neziskovém sektoru týmové spolupráce využita tak, jak si tato forma zaslouhuje. Stále přetrvává spíše tendence

k individuální zodpovědnosti před skupinovou či týmovou. Také větší disciplína, která týmovou práci nutně doprovází, je v některých organizacích až tabuizovaným tématem. Dobré vztahy, příjemná atmosféra a společné zájmy však k týmové práci nestačí. (s.35)

Drucker doporučuje, aby manažer změny vybudoval tým lidí na základě daného úkolu ne opačně – začít lidmi, pro které by hledal vhodný úkol. Dále varuje před nevyužitím potenciálu týmu: „Čím je organizace úspěšnější, tím více potřebuje budovat týmy. Je smutnou pravdou, že mnohé neziskové instituce, které mají velmi schopné vedení a zapálené spolupracovníky, končí neúspěchem, protože nejsou schopné vytvářet týmy.“ (11, s. 132)

Jaké tedy důvody brání organizaci ve vytvoření týmu? Předně je to již zmíněná neochota k formální a závazné disciplíně, k většímu počtu pravidel, než je nezbytně nutné, nedostatek informací, co tým je a jak lze využít. Rovněž neochota či pouhá neschopnost měnit zažité pořádky, role a odpovědnost a zcela nově tvořit dělbu práce.

Všude tam kde v organizační kultuře se tento princip spolupráce teprve zavádí, je třeba jeho „tvar“ z počátku vědomě udržovat. V případě občanského sdružení představeného v druhé části této práce, došlo díky popsaným změnám mj. i k proměně neformální skupiny v malé týmy jednotlivých sekcí v čele s koordinátorem a vymezenou dělbou práce. Zpočátku však bylo třeba pracovníkům připomínat a navracet je k jejich nově nabytým kompetencím. Tato snaha se však brzy odrazí nejen v efektivně odvedené práci.

Dopad transformace na vztahy mezi pracovníky

Důležitým tématem v procesu proměny neformální skupiny v tým je její dopad na vnitřní klima v organizaci. Tato změna s sebou přináší nový způsob práce obecně, nové kompetence

a úkoly a nově danou vnitřní strukturu – tedy vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Potřeba uvyknutí si na nové úkoly a procesy je sám o sobě často obtížný moment, kterému jsou věnovány následující kapitoly. Dále, zejm. v doposud výrazně neformálních skupinách, jejichž kultura si zakládala na kamarádských vztazích a „nebyrokratické“ povaze práce, lidé těžko přijímají pevně daná pravidla jasně ohraničených úkolů, jejich vykazování a zodpovědnosti za ně a jejich předávání dál. Nad to přichází velmi citlivý moment autority. Přejít z rovnocenného vztahu k nadřazeným a podřízeným pozicím samozřejmě může vyvolat negativní emoce a to nejen na straně podřízeného. I nový „nadřízený“ se může zdráhat svojí pozici přijmout a není mu příjemné druhého vést k odpovědnosti za svěřené úkoly. Pokud se tato fáze nepodaří zpracovat do odpovídajícího stavu, snadno dojde jen k formálně vytvořeným pozicím, které pracovníky nejsou fakticky převzaty a naplňovány. Dle mého názoru je třeba v tomto momentu předejít nedorozuměním a zdráhání role převzít tím, že ve společné diskusi se účastníci znovu vrátí k základnímu účelu a přínosu této změny. Dále je třeba odlišit osobní a pracovní rovinu vztahu a zdůraznit pracovní nikoli osobní nadřazenost či podřazenost, tu však důsledně připomínat a vyžadovat.

Veliký význam a široké využití týmu u mnohých dobrovolnických organizací, poloprofesionálních i profesionálních, je jednoznačný. Všude tam, kde dochází k složitěji strukturované práci, kde jednotlivé činnosti vyžadují více pracovních sil či specializovaných dovedností je vhodné vytvořit k dosažení cílů pracovní týmy. Takový systém pak přináší vyšší efektivitu práce, větší přehlednost činnosti a kompetencí tak jako výraznější uspokojení pracovníků.

K tomu, abychom správně a včas diagnostikovali potřebu zavedení týmové spolupráce do NNO a abychom dokázali vytvořit a udržet jejich kvalitní fungování, můžeme čerpat z bohatých zkušeností s týmovou prací ze ziskové sféry.

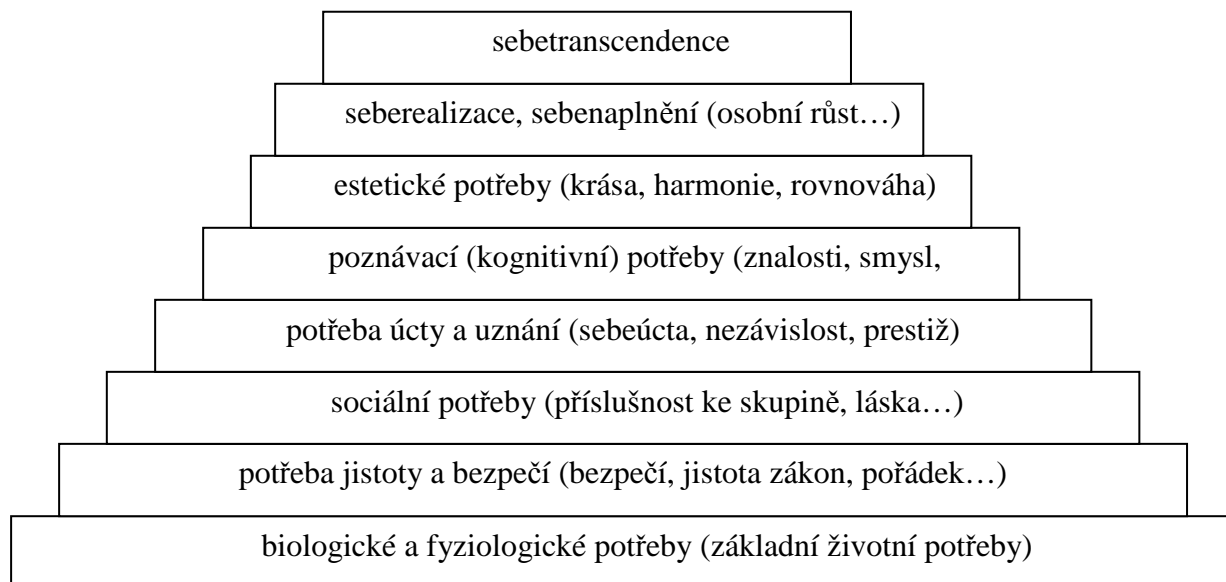
2.3.4. Pracovní motivace u dobrovolníka

Navzdory mnohým liberálním teoriím, ve kterých je vyzdvižen finanční zisk jako hlavní motivační prvek člověka, pracovní síly v neziskovém sektoru toto tvrzení z části vyvracejí. Nejedná se pouze o čistě dobrovolnickou pracovní sílu, která stojí samozřejmě v čele, složitější mechanismy motivace dokládají i mnozí velmi vzdělaní, schopní pracovníci, kteří se zaujetím dlouhodobě pracují za neúměrné platové ohodnocení. Na druhou stranu vnímám toto popření finanční motivace jen jako částečně pravdivé, neboť každý dobrovolník i pracovník s neadekvátním ohodnocením má finanční příjem pro udržení základních hmotných potřeb zajištěn. Lze předpokládat, že vyjma pár jedinců zejm. hluboce duchovně založených, by bez zajištění těchto základních potřeb (svých či své rodiny) tito lidé nebyli ochotni vykonávat činnost zdarma jen pro její hlubší smysl. Proto se spíše přikláním k názoru, že finanční motivace činnosti je společná všem lidem, jen se každý jedinec liší v hranici finančního uspokojení, od které je aktivita poháněna jinými motivy.

Podívejme se tedy na otázku motivace a na to, jak ji lze využít v přizvání k práci v neziskovém sektoru, blíže.

Obecné teorie motivace

Zatím nepřekonaná a nejucelenější teorie o motivaci lidského jednání přináší psycholog Abraham Maslow, stoupencem tzv. **teorie potřeb** ve své často znázorňované pyramidě hodnot (s body sestavenými od spodu) :



Maslow tvrdí, že člověk je ochoten a schopen uspokojovat své vyšší potřeby, jen pokud mu v tom nebrání určité překážky. Ty představují problémy zejm. na nižších patrech pyramidy.

Na teorii potřeb navazuje F. Herzberg svojí **dvoufaktorovou teorií** – hygienické a motivační faktory. Mezi hygienické faktory patří plat a jiné benefity, vztahy na pracovišti, k motivačním řadí úspěch, odpovědnost, pokrok či osobní růst. Uspokojení prvního typu faktorů přinese krátkodobý efekt, zatímco uspokojení motivačních faktorů relativně dlouhodobou spokojenost

J. S. Adams naopak přišel s **teorií rovnováhy** – jako teorií pracovní motivace. Pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy,

stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů (61)

Pracovní motivace dobrovolníka a její podpora ze strany vedení

Právě pro absenci finančního ohodnocení je podpora motivace u dobrovolníka specifickou a obtížnější.

J. Plamínek vymezuje důvody, které vedou člověka k participaci na činnosti NNO a na nich staví doporučení k práci (nejen) s dobrovolníky:

Důvody k participaci:

- náležet k nějaké skupině, v níž se cítím dobře a která je společností (nebo její částí) vnímána jako užitečná
- navazovat sociální kontakty
- smysluplně využít svůj volný čas
- být uznávaný a respektovaný
- nalézt vlastní seberealizaci

Proto tedy je možné přistupovat k nabídce práce jako k oboustranně výhodné transakci.

V případě dobrovolné práce je třeba o to více pečovat o průběžné naplňování těchto potřeb dobrovolníků. Plamínek v této souvislosti radí:

- vždy si klást otázku, po čem dotyčný člověk touží, jakou potřebu by rád uspokojil, a nabídnout mu cestu k jejímu naplnění
- jednat s druhým vždy s úctou a respektem
- ocenit jeho činy. Získat si uznání a úctu je významnou potřebou každého z nás.
- vždy být v tomto jednání opravdoví, nechválit samoučelně či falešně
- péče o vhodné časové vytížení jednotlivce (ani příliš ani málo) – doplněk autorky této práce (31)

P.F. Drucker přináší svůj pohled na motivaci pracovníků v neziskové sféře.

Zejména předesílá a podtrhuje nefinanční motivaci mnohých, i když ne všech, zástupců této skupiny. Hlavním motivem je smysluplná práce, ne jen pouhý výkon zaměstnání. Proto je tolik důležité pro spokojenost uvnitř organizace, nejen pro její uživatele, sytit a udržovat oheň jejího poslání. Dále poukazuje na netradiční a velmi efektivní nástroj motivace lidí – udělat z nich učitele. Dát jim tak zakusit pocit důležitosti pro druhé, v práci méně zběhlé a dát příležitost k předávání svých zkušeností. Neopomíná však ani jejich vzdělávání, tedy vysílat pracovníky za vzděláváním vně organizace. To je prospěšné jak pro jedince samotné tak zpětně pro organizaci v podobě přísunu nových myšlenek. (10, s. 150)

Forsyth vymezuje několik faktorů, podporujících uspokojení z pracovní činnosti a jak je podpořit:

- *dosažení cíle* – dobrý pocit, pochvala, ocenění, odměna
- *uznání* – pochvala, odměna, povýšení, benefity
- *práce sama o sobě* – zajímavá práce, radost z práce, prostředí, vybavení
- *odpovědnost* – pečlivost, kontrola, pochopení
- *postup* = „*vertikální kariéra*“ – pozice, moc, peníze
- *růst* = „*horizontální kariéra*“ – košatění, posílení výjimečnosti (21, s. 33-46)

Návrhy autorů knihy „Jak motivovat sebe a své spolupracovníky „(25) , byt' primárně směřované do ziskového sektoru přinášejí mnohé užitečné podněty i do neziskových organizací:

- formulovat cíle, které stimulují, povzbuzují, provokují
- posilovat sebedůvěru

- vytvářet prostor pro samostatné jednání pracovníků
- podporovat rozvoj
- vytvářet konstruktivní zpětnou vazbu

Těmito prvky posiluje manažer ochotně přijímanou zodpovědnost za vlastní jednání pracovníka. Cíle mají být vytvářeny společně a podle měřítek S.M.A.R.T (tzn: **S**pecific - konkrétní, **M**easurable - měřitelné, **A**chievable - dosažitelné, **R**ealistic - realistické, **T**ime managed – časově ohraničené) **S**. Sebedůvěra pracovníka stoupá se dobře splněnými svěřenými úkoly a konstruktivní zpětnou vazbou, a podnikovou kulturou tolerantní k chybám – tvrdé potrestání může vyvolat vytváření ochranného systému, aby nebyl dotyčný příště napadnutelný.

Ze zmíněných příkladů lidské motivace k práci je více než zřejmé, že pouhý finanční zisk není tím hlavním či jediným stimulem. Psychika člověka je rozmanitá a mnohvrstvá a syčení jejích potřeb probíhá na různých úrovních. Těchto nefinančních motivů, jako je pocit sounáležitosti se skupinou, ocenění druhých, seberealizace, uspokojení z dobře vykonaného úkolu, kladnou ale i konstruktivně kritickou zpětnou vazbou, pocit zodpovědnosti či hledání vyššího smyslu, dosahování cílů, které „táhnou“, lze využít při nabídce dobrovolnické činnosti či na různých placených pozicích neziskové organizace.

Manažer v práci s dobrovolníky musí možná více než u placených pracovníků umět odhadnout jejich potřeby (komu jde spíše o sounáležitost se skupinou, kdo hledá smysluplnou práci či kdo se realizuje v dobře a efektivně vykonaných úkolech) a ty individuálně posilovat. Zároveň neustále „měřit“ náladu u jednotlivců a celé skupiny, zda jsou stále naladěni k participaci a pokud ne, z jakých důvodů. Ty pak urychleně řešit. Zároveň je třeba pamatovat na Adamsovo pravidlo rovnováhy. Pokud dochází k přetížení pracovníka nebo k jeho

neuspokojení v práci, k častým konfliktům ve skupině, či nenaplnění původních očekávání, ztrácejí důvod nadále setrvávat.

Nade všechna tato pravidla bych vyzdvihla zásadu *nepřetěžovat* (zejm. dlouhodobě), neboť zasahuje-li tato činnost do osobního a rodinného života přes míru, dříve či později takový pracovník odchází.

2.3.5. Rezistence vůči změně

Přestože je pro přežití či úspěch organizace zavést změnu prospěšné či přímo nevyhnutelné, musejí „iniciátoři“ mnohdy překonávat značný odpor zainteresovaných pracovníků. Pro zmírnění tohoto odporu je třeba nejprve porozumět jeho příčinám.

Ke změnám se lze postavit dvěma způsoby:

1. můžete je chápat jako nutné zlo a přistoupit k nim až tehdy, jsou-li opravdu nezbytné
2. můžete je chápat jako příležitost a věnovat se jim neustále (44, s. 19)

Zdařile tak shrnuje dva odlišné přístupy a samozřejmě pestrou škálu možností mezi těmito dvěma polaritami. Na konkrétních pracovištích pak každý člověk veden zejm. svým osobnostním nastavením reaguje na nový impuls jedním či druhým způsobem. Je zřejmé, že proaktivních pracovníků je třeba si vážit a jejich přístup podporovat.

Crainer uvádí postřehy Johna Hagela: „Existuje řada důvodů, proč se lidé vyhýbají změnám. *Změna představuje hrozbu.* Znamená dělat věci jinak, možná takovým způsobem, který každý jednotlivec nebude schopen zvládnout. *Změna je obtížná.* Pokaždé je snadnější pokračovat v děláni věcí stejným pohodlným způsobem než zkoušet něco nového. *Změna je riskantní,*

pokud se nové metody neosvědčí...*Změny jsou často iluzorní. V příliš mnoha organizacích narůstá cynismus, když vrcholový management opět ohlásí další připravované změny, které budou po třech měsících stejně zase odloženy stranou, jakmile se objeví nějaká nová záležitost, která odvede pozornost jinam.* (7, s. 35)

Výzkum firmy Williams Schiermann and Associates v USA uvádí několik příčin odporu k zavedení změny: *nevhodná kultura, špatná komunikace či plán, nedotažení změny do konce, nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií, nedostatečné dovednosti manažerů.* (15)

Odpor ke změně považují Donnelly a kol. za nejvýznamnější brzdou sílu. Jeho původce vidí *v pocitu tajemna, chápání změny jakou trestu, tlaku na zrychlení práce* nebo proto, že je *špatně naplánována* (39, s 46)

Karlof vidí důvody v *zavedených zvycích* na pracovišti nebo v *nízké důvěře v management* (18, s. 238)

Drdla a Rais přicházejí s názorem, že v organizacích pracují lidé, kteří *neuznávají změny jako odpověď na hrozby*, které hrozí jim samotným. Jedním ze způsobů jak předvídat reakci lidí je uvažování o termínu *investice členů*. Čím větší investici jedinec na současný stav vložil, tím větší hrozbu ze změny pocítuje, a tím silnější odpor může vynakládat K vyvolání odporu obvykle stačí pouze *obava, nesprávné či neúplné informace, nedostatek důvěry* nebo *rozdílné odhady*. (21, s. 34)

Dalším důležitým aspektem je **kvantita** tohoto jevu, a to jak z pohledu intenzity u jednotlivců a jejich počtu, tak z pohledu vlivu těchto jednotlivců v organizaci. Kombinací těchto položek

může nastat mnoho velmi reálných modelů. Obzvláště složitá situace nastává v případech, kdy:

- rezistentní je jedinec, ovšem s vysokým rozhodovacím či morálním vlivem (zejm. v malých organizacích)
- rezistentní je jedno z více oddělení či týmů
- rezistentní je většina pracovníků a management změnu vyžaduje
- chybí podpora nejvyššího managementu (za předpokladu, že iniciátorem změny jsou řadoví pracovníci či střední management)

Vyjma poslední varianty z výše jmenovaných se domnívám, že vhodným postupem je stále vysoká naděje na úspěšné prosazení změny. Jak? To nám přiblíží následující kapitola.

Přestože rezistence vůči změně představuje velmi silný rizikový faktor v procesu změny, není třeba se jej nepřiměřeně obávat. Je mnoho racionálně smýšlejících pracovníků s tvůrčím a otevřeným přístupem k novým tématům, kteří se stávají podpůrnými pilíři procesu.

2.3.6. Překonání odporu ke změně

Lewin popisuje dvě síly, které si navzájem odporují: síly hnací a síly brzdě, ke kterým patří odpor ke změně (39, s 45). K tomu, aby změna byla úspěšná, je nutno již ve fázi plánování změny prozkoumat síly brzdě. K dostatečnému zjištění, jaké síly působí u námi prováděné změny můžeme použít analýzu silového pole. Při této analýze se realizátor změny zamýšlí nad účastníky (stakeholders) případného řešení situace a jejich motivaci k participaci na změně.

Mikuláščík navrhuje několik zásad, které pomohou lidem změny přijmout. Začínáme tím, že *lidi posloucháme*, ptáme se na jejich potřeby, snažíme se je pochopit a

- *nepředpokládáme* jejich víru ve vyhlídky
- *díváme se komplexně* na jejich perspektivu výhod i nevýhod plánované změny
- *nevyjadřujeme apriorní nesouhlas*, který ještě více podněcuje lpění na starých postojích

Snažíme se tedy změnit jejich sebevědomí, jejich perspektivu, jejich styl, jejich rigiditu ve vnímání stálosti a neměnnosti okolí a pomoci jim otevřít se změnám a možnosti adaptace. Na počátku procesu zjišťujeme pomocí otevřených otázek potřeby lidí, posloucháme a následně tyto informace používáme tak, aby byly stavěny na zájmech lidí, kterých se změna týká. ...Zaměstnanec si musí vytvořit důvěru a věřit argumentům vedení o budoucím efektu změny nebo o průběhu okolností při jejich dopadech. (21 a 26, s. 249)

Donnelly a kol. navrhuje tento postup, jak vybudovat důvěru ke změně:

- vysvětlovat jednotlivé kroky i podstatu změny, požadavků, které budou kladeny na jednotlivé pracovníky
- požádat o pomoc zainteresované spolupracovníky
- uznání oba, které panují ve skupině
- provádět změn po malých částech, postupně
- nabídnout pomoc jednotlivým členům týmu (ne však dělat práci za druhého)
- vysvětlit výhody, které změna přinese pro celou skupinu, proces nebo prováděné činnosti
- uznat úspěch, pochválit, ocenit (39, s. 43)

Drdla a Rais vymezují základní pravidla, která při zavádění změn nelze opomenout:

- *maximální znalost dané problematiky a organizace, včetně neformálních vazeb*
- *lidé budou rezistentní vůči všemu, co je může ohrozit. Systém příkazů nevede ke ztotožnění se se změnou*
- *Změna zásadního charakteru vždy vyvolá stres. Reakce lidí ve vypjatých situacích bývají neadekvátní a rozhodnutí špatná. Pokud je situace krizová nebo konfliktní, je dobré získat čas a informace, nechat vychladnout hlavy všech aktérů a vyhnout se rychlým rozhodnutím*
- *Nelze změnit pouze jeden element systému a ostatní ponechat ve stejném stavu*
- *Změna v chování lidí je dlouhodobý a složitý proces. Chování lidí je možné měnit pouze po určitých krocích a to ještě velmi pomalu. Je uváděno, že „měnit sama sebe dokáže pouze silná osobnost, změnit druhé je téměř nemožné“*
- *Participace na připravovaných změnách snižuje osobní rezistenci a obavy, které jsou spojeny s nepoznaným. (21, s. 45-46)*

Karlof a Lovingsson píší o pravidle 20-60-20, které vyjadřuje poměr míry vstřícnosti pracovníků vůči změnám. 20 % je proti změně, 60% sedí na dvou židlích a 20% je změnami upřímně nadšeno „Léčkou, do které se manažeři změny mohou dostat, je vynakládání příliš velkého množství energie na pokusy změnit přístupy velice kritických zaměstnanců. To jen málo kdy přinese výsledky, spíše to směrem ke společnosti vyšle signály, že jejich přístup si vysloužil pozornost managementu. Lepším přístupem je umožnit nadšeným zaměstnancům, aby se více exponovali a přeměnit je na velvyslance změny.“ (18, s.237).

Pro srovnání se ziskovým sektorem předkládám několik návrhů na zavádění nových prvků v neziskovém sektoru a to v podobě supervize (tedy intenzivního, mezilidsky zaměřeného individuálního vztahu, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické

kompetence druhé osoby Loganbill a kol.). H. Janečková v přípravě organizace na zavedení supervize navrhuje několik zásad, které pomohou pracovníkům být otevření ke změně: Pokud přijde příkaz shora a není prostor pro kritiku, zaměstnanci mohou i tuto roli přijmout a ani nemít námitky zformulovány. Spokojenost však může být zdánlivá. Autorka spíše navrhuje „vytvořit dostatečně bezpečné prostředí, aby kritika mohla zaznít, a to jak od pracovníků, tak od klientů“.

Pro vytváření otevřeného partnerského prostředí autorka navrhuje:

- při přijímání pracovníka jej informovat o organizaci a očekávání vedení
- dát mu prostor pro vyjádření jeho očekávání a potřeb
- hledání cesty, jak tato očekávání nejlépe naplnit
- snaha vedení vzít v úvahu všechny iniciativy pracovníků
- poskytovat zpětnou vazbu pracovníkům, zejm. ocenění jejich práce
- vzniklé problémy řešit včas a otevřeně na poradách týmu

Pro hlubší sdílení představ Hana Janečková připojuje návrhy:

- neustále mluvit o dobrých nápadech pracovníků
- vytvářet příležitosti pro setkávání pracovníků za cílem diskutovat o své práci
- na poradách vytvářet prostor pro výměnu názorů
- vytvářet prostor pro prezentaci výsledků práce jednotlivých útvarů organizace
- koncepční materiály by měly být vytvářeny týmově
- vytvořit funkční informační systém (moderní, oboustranný, přístupný)

Janečková uzavírá svůj příspěvek vykreslením podoby pracovníků aktivních v kultuře učící se organizace: „je to proměna lidí, kteří poznají, že věci lze dělat jinak. Jako by se z těžkého

břemene, které zavaluje a nutí k pláči, stala zajímavá výzva a úkol“ (17, s.11-14) Zde nám autorka pomáhá odpovědět na otázku z úvodu této stati, jak podpořit proaktivní přístup pracovníků k inovacím.

Z rad odborníků vyplývá, že je předně třeba chápat odpor ke změně jako reakci člověku vlastní a potřebnou pro jeho ochranu. Přemíra neochoty ke změně pak vyplývá z povahy jednotlivých lidí a kultury jejich organizace a je nutno se jí postavit nebo nejlépe předcházet. Úloha manažera je pak ve vytvoření prostředí důvěry a otevřené komunikace a naslouchání s možností kritické reflexe, ocenění a podpoře iniciativy pracovníků. V procesu samotné změny je potřeba přizvat k participaci co největší počet těch, kterých se dopady budou týkat, dostatečně dlouho a jasně vysvětlovat smysl, účel a postup změn. Lze též doporučit jít cestou podpory pozitivního spíše než eliminace negativního, tedy vybírat a rozmnožit řady těch, kteří souhlasí, než vynakládat energii na boj s rezistencí jiných. Na druhou stranu i u těchto váhavých je užitečné do značné míry jejich připomínkám naslouchat, zabývat se jimi a odpovídat, vysvětlovat a snažit se je získat pro změnu.

Zdárné zavedení změny nezávisí však jen na dostatečných 'přesvědčovacích metodách'. Hlavním předpokladem jsou dobře vystavěné důvody pro změnu, její vize, funkční vytvoření strategického plánu či strategie vedení změny a citlivé a důsledné její zavádění erudovanými pracovníky.

3. Shrnutí

Řízení změny v neziskovém sektoru má v porovnání s komerční sférou některá specifika, v základu jde však o stejné mechanismy práce s lidmi, strukturou a procesy v organizaci. Ziskový sektor má ve vývoji metod řízení změny díky tlaku okolností náskok mnoha desítek

let, ale i neziskový sektor má své unikátní přístupy, díky nimž nemusí jít o jednostranné učení „mladšího bratra starším sourozencem“.

Nad to, jak v úvodu této práce je načrtnuto, po složitém počátečním definování sama sebe, začínají rozmanité formy NNO stírat ostrou a mnohdy neprostupnou hranici mezi ziskovou a neziskovou sférou. V první řadě jde o vzájemné setkávání a spolupráci na úrovni např. firemního dárcovství, v němž obě strany něco podstatného získávají. Toto prolínání jde v poslední době ještě dál v podobě zavádění podnikatelských prvků do neziskové organizace či dokonce zakládání ryze podnikatelských subjektů s „neziskovým“ záměrem.

Tuto pestrost mnozí vítají, někteří ji zatracují či se jí dokonce bojí. Navzdory různým názorům však bude důsledkem vývoje okolností jistě těchto subjektů s podnikatelským prvkem pravděpodobně přibývat. Pevně věřím, že o ztrátu identity „neziskovosti“ organizací se není třeba obávat. Ta vždy zůstane definovaná svým hlavním záměrem, jenž nestojí na vytváření zisků. O to intenzivněji a účelněji pak bude probíhat výměna zkušeností v oblasti řízení a zejm. pak řízení změny.

Přes všechny spíše podružné odlišnosti NNO od komerčních subjektů mohou iniciátoři změn vycházet a inspirovat se ze zkušeností „ziskového“ světa bohatých na názorové a kulturní proudy. Doplnit je pak lze návody přímo určenými pro sektor neziskový, kterých v poslední době přibývá, a kreativním přístupem pak ušít proces transformace na míru té které neziskové organizaci a úspěšně jí tímto procesem provést. Je třeba systematicky připravit a vést tento proces dle výše nastíněných postupů, za neustálého hlubšího doptávání se po smyslu jednání a vyvarovat se možných úskalí, např. v podobě rezistence pracovníků.

Proměna organizace, kterou si okolnosti žádají dnes stále častěji, je možná vždy, pokud je přijímaná většinou a je odborně a důsledně řízená jak její příprava tak implementace.

PRAKTICKÁ ČÁST

1. Vymezení procesu řízení změny

V této části práce bych se ráda věnovala případové studii konkrétního občanského sdružení, jehož jsem sama již třetím rokem členkou, a jenž se ocitlo v situaci vyžadující odbornou intervenci. O.s. Lungta, dobrovolnické sdružení věnující se pomoci Tibetu, se po stupňujících se obtížích ocitlo na konci roku 2008 ve vážném stavu organizačního a personálního rozkladu. Díky tomu, že nejen já, ale i většina ostatních členů cítila v tomto sdružení veliký potenciál, který by při eventuelním zániku byl promarněn, jsem se rozhodla nabídnout své znalosti a zkušenosti pro vybudování funkční struktury, procesů a kultury v organizaci, aby se tak znovu obnovilo její „dobré jméno“ a přinášela užitek společnosti, a zároveň vytvářela kvalitní společenství pro ty, kdo chtějí věnovat svůj čas ve prospěch druhých.

1.1. Záměr procesu řízení změny

Tato práce si dává za cíl představit a obhájit postup procesu zavádění změn v tomto sdružení od jeho počátku až po první fázi implementace navržených změn a její vyhodnocení.

1.2. Použité metody

- pozorování
- analýza dokumentů a dat
- SWOT analýza

- dotazníková šetření
- strategické plánování cílů a aktivit

1.3. **Harmonogram a fáze procesu řízení změny**

- Koncem roku 2008 vzrůstala potřeba zásadně změnit fungování organizace
- V průběhu ledna 2009 proběhl návrh na změnu formou strukturovaných postupů, jeho následném zvažování a přijetí ostatními
- 31. ledna 2009 bylo vyhrazeno SWOT analýze a vytvoření plánu rozvoje
- Únor 2009 probíhalo dopracování Plánu rozvoje v užším týmu, proces připomínkování a konečné schválení
- Od března do června 2009 nastala první fáze implementace změn v souladu s Plánem rozvoje

V průběhu července 2009 proběhla reflexe a zhodnocení 1 fáze implementace

1.4. **Realizační tým a další účastníci procesu**

- Autorka této práce: facilitátorka a koordinátora při vytváření Plánu rozvoje a jeho první fáze realizace
- 6 členů, 2 dlouhodobí dobrovolníci a 2 úzce spolupracující hosté: účastníci strategického plánování
- 2 členové sdružení a koordinátorka: užší tým pro následné dopracování Plánu rozvoje

2. **ETAPA A – analýza výchozí situace**

V této kapitole blíže představím sdružení Lungta, jak její činnost navenek tak i vnitřní strukturu, procesy a kulturu. Na základě pozorování, studia dokumentů a focus group se členy organizace pak vytvořím přehled základních problémů, které v následných částech této práce budou dalšími postupy řešeny.

2.1. Představení občanského sdružení LUNGTA

Občanské sdružení Lungta vzniklo v listopadu 1997 se dvěma základními cíli. Za prvé podporovat finanční i materiální pomocí Tibetany žijící v Tibetu i v exilu a zároveň šířit v České republice informace o situaci v Tibetu, porušování lidských práv, tibetské kultuře a tibetském způsobu života.

Tibetské slovo „lungta“ se překládá jako „větrný kůň“. Obrázky lungty vyvěšují Tibetané na významných buddhistických místech nebo je rozhazují do větru v průsmycích a na vrcholech hor. Lungta je symbolem pohody, tvůrčí energie a především šťastného osudu. (Stanovy o.s. Lungta, 62)

Aktivity sdružení se odvíjejí od jejího poslání, spravuje veřejnou sbírku Tibet, díky které pak financuje projekty v tibetských komunitách v Indii, vydává Časopis Tibetské listy, vede informační webový portál TIBINFO, pořádá koncerty a demonstrace, každoroční březnovou akci Vlajku pro Tibet, vede internetový obchůdek s tibetskou tematikou.

Je dobrovolnickým sdružením čítajícím do 10 členů se sídlem v buddhistickém centru Lotus, Většina práce se však odehrává v běžném prostředí členů a po internetu.

Spolupracuje s obdobnými organizacemi podporujícími Tibet, v ČR je to občanské sdružení M.O.S.T. a Potala v Praze, Amnesty International, parlamentní Skupina přátel Tibetu pobočka Students for free Tibet v Brně, na mezinárodní úrovni udržuje kontakty se zástupcem J.S. svatosti v Ženevě, budhistickými kláštery v Indii, s Tibetan Pen club v Darjeelingu, Tibetan Children villages a TCEC – Tibetské exilové centrum pro vzdělání dětí a mládeže v Dharamsale.

2.2. Analýza organizace

2.2.1. Způsob sběru dat

K popisu organizace uvedenému v této kapitole jsem dospěla na základě analýzy dokumentů, rozhovory se členy organizace a vlastního pozorování. Sběr dat proběhl v průběhu ledna 2009.

2.2.2. Struktura organizace

o Organizační schéma

Schéma organizace nebylo snadné zachytit. Členové neměli jasně vymezené pozice a úkoly. Spíše jsou vymezené oblasti činností (viz násl. odstavec), které je třeba pokrýt a v procesu vzájemné domluvy v závislosti na aktuální situaci časových možností členů a vzniklých potřeb zvenčí jsou úkoly přerozdělovány. Některé časově méně náročné avšak dlouhodobé činnosti (např. účetnictví, vedení sbírkového účtu) byly pevně spojovány s konkrétními jedinci. Jednoznačně definována je pozice pouze u předsedy sdružení, webmastera a správce sbírky. Jasně vymezené jsou také pozice, práva a povinnosti kmenových členů a členů běžných.

o Aktivity sdružení

Aktivity sdružení se odvíjejí od jejího poslání, spravuje veřejnou sbírku Tibet, díky které pak financuje projekty v tibetských komunitách v Indii, vydává Časopis Tibetské listy, vede informační webový portál TIBINFO, pořádá koncerty a demonstrace, každoroční březnovou akci Vlajku pro Tibet, vede internetový obchůdek s tibetskou tematikou.

Sdružení rozděluje své aktivity do několika oblastí:

a. být informačním zdrojem

zpřístupňovat české veřejnosti pravdivé informace o situaci v Tibetu, o tibetské kultuře a lidsko-právních a politických událostech. Šíření informací a povědomí o zemi Tibet používá internetového serveru

TIBINFO - www.tibinfo.cz

- informační systém o Tibetu na internetu
- pravidelně aktualizované informace o politice, historii, geografii, buddhismu, cestování aj.
- seznamy knih a webových adres, buddhistických center a organizací, které se Tibetu věnují

b. veřejná finanční sbírka

Za účelem humanitární podpory spravuje o.s. Lungta finanční sbírku, z jejíž prostředků jsou financovány vzdělávací projekty v tibetských komunitách. Finanční prostředky z této sbírky jsou využívány k financování projektů spojených se vzděláváním v tibetské kulturní oblasti:

- podpora Tibetského centra pro vzdělávání dětí v indické Dharamsale
- podpora klášterního vzdělávání (školy při buddhistickém klášteře Diskit a Tikse v severo-indickém Ladaku)

- a nově projekt Tibetan Pen Club v Darjeelingu, Indii, který sdružuje Tibetskou inteligenci a vydává svědectví o událostech během Tibetského povstání r. 2008, jako protiváhu k Čínské propagandě.

c. tibetský internetový obchůdek

Za účelem zisku a propagace tibetského tématu vede sdružení Lungta internetový obchůdek. Nabízí spíše „propagační“, než „etno“ zboží. Zároveň nabízí možnost osobního výběru ve vyhrazených hodinách na adrese sdružení.

d. publikační činnost

- Časopis Tibetské listy

reportáže z Tibetu a exilové tibetské komunity - rozhovory s Tibetány a příznivci Tibetu, výpovědi bývalých politických vězňů - články o tibetské historii, kultuře a buddhismu - tibetské pohádky - recenze na knihy, CD a filmy

- Vydávání knih: např. kniha Pravda o Tibetu – fakta a svědectví

e. pořádání akcí:

- Vlajka pro Tibet, v rámci které radnice v ČR demonstrují svojí podporu Tibetu vyvěšením tibetské vlajky.
- přednášky, výstavy, demonstrace, organizování zahraničních návštěv Tibetánů včetně J.S. dalajlamy, aj. Stálou a již veřejně známou akcí je březnová Vlajka pro Tibet.

Mezi nejvýznamnější akce pořádané Lungtou patří každoroční kampaň Vlajka pro Tibet a benefiční koncert Tibet žije, veřejné přednášky Jeho Svatosti dalajlamy v říjnu 2006 a červenci 2002, Sypání pískové mandaly v Muzeu hlavního města Prahy v březnu 2006, vystoupení Tibetského institutu múzických umění v Praze v červnu 2001, či Etnografická výstava Tibet 2000 na Pražském hradě, březen – květen 2000.

o Členění organizace

Konkrétní lidé obsahují různé funkce a pozice bez jasně stanovených pravidel. Pouze pozice předsedy je stálá a jasně definovaná. Přesto, že z aktuálních stanov vyplývá možnost předávání této funkce ze člena na člena, již třetím rokem je neměněna za všeobecné shody členstva. Další pozice jsou nedostatečně specifikovány. V dřívějších dobách byly velmi podrobně vypsány úkolníky s vymezenými činnostmi a k nim přiřazený pracovník, úkolníky však upadly v zapomnění, s poměrně často se měnícími lidmi nedochází k přesnému přidělování činnosti. Výjimkou je snad jen internetový obchůdek, který je časově poměrně náročnou a zodpovědnou oblastí s jasně danou náplní práce a také správce webových stránek, jeho odbornost jasně určuje tuto funkci. Ostatní oblasti jsou obsazovány spíše dočasně, podle aktuálních potřeb a možností členů.

o Jaké jsou hlavní služby, procesy (včetně těch, které zajišťují chod organizace)?

Odpověď na tuto otázku se hledá velice obtížně. Ptá se po definici oblastí, které „dělají Lungtu Lungtou“. V této vývojové fázi si sdružení nedokáže na ni odpovědět. Jsou to projekty a sbírka? Je to obchůdek? Tibetské listy, Vlajka pro Tibet či Tib Info? Všechny tyto aktivity čelí vážným funkčním problémům a nemohou tedy příliš reprezentovat. Navíc

neexistuje společný a jasně sdělený konsenzus, kterému směru chce sdružení dát největší důraz.

o **Míra formalizace pracovních postupů**

Jak již bylo zmíněno, pracovní postupy na stávající činnosti jsou podrobně vypracovány v písemné podobě, ovšem neuvádějí se v život používáním, dopracováváním či vzájemným souladem osob s jejich body. Důvod jejich nepoužívání není nijak závažný či obtížný překonat. Pouze chybí vůdčí osobnost, která by je s lidmi propojovala, zejm. při změně činností či personálního obsazení. Tak vzniká situace velmi pružných až chaotických obsazování úkolů bez zřetelné stálosti dlouhodobého plánování. Při dobrovolnické povaze personálního obsazení navíc vznikají časté proměny v důsledku odchodu člověka či jen omezení jeho/jejích možností a proto dochází mj. i k přebírání činností napříč sekcemi jednou osobou. To terén ještě více nepřehlední a hrozí nebezpečí vyčerpání energie pracovníka.

o **Kontrola dodržování postupů – způsob a zásah proti pochybení**

v důsledku toho, že činnost veškerých pracovníků je vedena na dobrovolnické bázi, neexistují ani formální mechanismy „vymáhání“ dodržování pracovního standardu v oblasti časových horizontů, množství i kvality práce. Motivace pracovníků je tak veskrze vnitřní, o to více ceněná. I z těchto důvodů vydrží souvislé pracovní nároky pouze silně motivovaní a disciplinovaní jedinci. Veškerá zodpovědnost za správnost procesu je na osobě, které byl svěřen. Na druhou stranu, i přes chybějící formální kontrolní postupy jsou ty neformální přítomny. Děje se tak spíše nahodile než systematicky, zpravidla až v situaci vzniklého problému. Ten je způsoben více důvody:

1. nezřetelným vymezením aktuálních rolí a úkolů (mobilní telefonní číslo bylo zrušeno v dlouhodobého nedobíjení kreditu – nikdo za péči o telefon nebyl zodpovědný)

2. pochybením jednotlivců (špatně odeslaná objednávka z internetového obchůdku),
3. časovými prodlevami (v důsledku přetížení jednotlivce jinými pracovními povinnostmi dochází k prodlužování lhůt splnění úkolu)

o **Struktura pravomocí**

Pravomoc ve smyslu oprávněnost k určitým úkonům je jasně dána stanovami. Volně přidružení dobrovolníci mají v tomto ohledu prostor minimální, řadoví členové mohou vystupovat jménem Lungty v jakékoli běžné záležitosti, k právním úkonům (podepisovat smlouvy, přístup k účtu a disponování s ním) jsou oprávněni pouze členové rady.

Struktura autority, nadřízeného – podřízeného neexistuje. Za morální autoritu je částečně považován předseda sdružení, jemu se také více či méně druzí zodpovídají za své konání, on dílčím způsobem kontroluje procesy v organizaci. Ne však systematicky a dostatečně, struktura řídicích a výkonných jedinců není vytvořena. Pochybení jednotlivce či jinak nastalý problém navíc není vnímáno sdružením jako něco zásadně negativního, spíše převládá přístup „mohlo to dopadnout lépe, ale každý chápe, že nárokovat nic nemůže“. Do jisté míry je tento stav přirozený, vyplývající z dobrovolnické povahy sdružení, navíc stav, který je právě jeho pracovníky vyhledáván a ceněn – pracuji proto, že chci, ne proto že musím. Avšak příliš volná pravidla a absence struktury zodpovídání se nejsou ku prospěchu věci a naopak rychlosti i přesnosti aktivit brání.

2.2.3. **Komunikace a rozhodování**

o **Proces a systém rozhodování**

Struktura rozhodování, jak napovídá již předešlý popis stavu kontroly a pravomocí, není centralizovaná, na druhou stranu v sobě jistá pravidla nese. Proces rozhodování se děje v několika rovinách:

1. o běžných provozních věcech rozhodují všichni řádní členové (nebo i ti dobrovolníci, kteří svou intenzitou se podílejí na chodu sdružení obdobně, jako by členy byli). Předání tématu k projednání se děje buď na pravidelných schůzkách nebo v mezidobí pomocí e-mailové korespondence. Ta vykazuje charakteristický prvek nízkého počtu odpovídajících (z různých důvodů se k tématu nevyjádří všichni), přesto však je rozhodnutí učiněno na základě názoru těch, kteří se vyjádřili bez ohledu na jejich počet.
2. Rozhodnutí o věcech oblasti finančních či otázkách zásadního charakteru pak připadá pouze užší skupině členů – tedy členské radě.
3. Rozhodování o přijetí dobrovolníka za člena, přiřčení řadovému členu práva kmenového člena, změně stanov aj. se uskutečňuje na valné hromadě jedenkrát do roka za zákonně dodržенých postupů. (62)

o **Struktura komunikace**

Jak bylo již řečeno, k výměně informací slouží dva základní nástroje:

1. setkávání sdružení: ta se konají nepravidelně, nahodile podle aktuálních potřeby a akceschopnosti členů. Obsahem je informovat ostatní o minulých či budoucích událostech, učinit rozhodnutí, domluvit se na pracovním postupu akcí. Pokud se již sdružení sejde a lidé se dostaví včas, chybí zřetelná postava koordinátora porady. To má za následek nedořešení věcí důležitých či naopak nepřiměřené trávení času dílčími či méně důležitými tématy. Nezřídka pak u některých dojde k pocitu marnosti stráveného času a úsilí. Na druhou stranu jsou však právě tato setkávání důležitá pro vytváření sounáležitosti, doladování shody o celkovém směřování sdružení.
2. e-mailová korespondence skýtá operativnější nástroj k řešení témat, přirozeně zapadá do dobrovolnické povahy práce – tedy bez jednoho stálého místa setkávání během

činnosti pro sdružení. Z pohledu kvantity se většina rozhodnutí učiní právě přes e-mailový kontakt. Zároveň se však názory členů různí v míře používání tohoto kanálu. Většina ji považuje za užitečný nástroj, někteří však vnímají přílišné zahlcení e-maily, které musí číst a řešit a dávají přednost přenechání témat na osobní setkání.

3. Google documents – sdílená schránka pro skladování dokumentů a komunikaci, přístupná všem členům. Poskytuje velmi důležité místo sdílení informací zejm. pro organizaci tohoto typu, ve které v důledku absence stálé kanceláře lze využít za tímto účelem jen virtuální prostředí přístupné pro všechny z domova. Ta však v praktické rovině není využívána téměř vůbec, jednak v důsledku nízké počítačové gramotnosti některých členů (jde ovšem o nanejvýš 1/5) tak i pro nedostatečné stanovení si informací, které je třeba sdílet a neochota používat nové prvky.

2.2.4. Řízení a plánování

- o **dokumenty poslání, koncepce, plánu organizace**

Ve stanovách sdružení je řádně zachyceno poslání i cíle i aktivity organizace, vedle nich vznikly dokumenty o projektech finanční sbírky Tibet a pracovní listy. Tyto listy vznikly v roce 2007 jako podrobný rozpis okruhů činností a jejich úkolů za přispění všech tehdejších členů sdružení na víkendovém výjezdu, dopracován? a uveden pak v život předsedou sdružení.

- o **druh plánů organizace**

strategických/dlouhodobých

V organizaci chybí strukturovaný strategický plán činností. Nevyslovený cíl vidí sdružení v udržení stávajících činností, popř. reagovat na aktuální potřeby (např. akce na podporu nenadálých nepokojů Tibet'anů před OH 2008). Obě tyto roviny vyžadují samy o sobě tolik

energie a lidských zdrojů, které docházejí, že pro dlouhodobé plánování a jeho naplňování se jich už nedostává. V tomto ohledu se pouze uskutečnil také před dvěma lety seminář pro sdružení o alespoň dlouhodobých plánech a strukturalizaci času. Teoretické znalosti však nikdy nedosáhly úrovně praktického naplnění.

operativní/krátkodobý

Krátkodobé cíle vycházející ze strategického plánování neexistují, neboť toto plánování není k dispozici. Avšak ve smyslu dosažení jednorázových cílů aktivit sdružení funguje na relativně dobré úrovni. Okolo plánovaných aktivit se vytvoří tým lidí s jasně stanovenými úkoly, kteří v daném období mají prostor se aktivitě věnovat a dosáhnou – většinou zdařile – naplnění těchto cílů.

- **plánování pracovních cílů** sekcí a jednotlivých pracovních pozic

Pracovní úkoly jsou jak již bylo uvedeno v pracovních listech, které jsou velmi podrobné a funkční, ovšem nevyužívané a tudíž neaktualizované a nepřirázované jednotlivým (občas se měnícím) pracovním silám.

- **plán monitoringu a evaluace**

Proces hodnocení výsledků činností probíhá nahodile a spíše empiricky, výhradně uvnitř organizace. Hodnocení cílové skupiny činností sdružení se děje pasivní formou, tedy vnímání došlých reakcí – ať už pozitivních či negativních na adresu organizace. Reflexe činností z vlastního hodnocení je většinou zapracována do dalších postupů – alespoň ústně, či fakticky dojde ke změně, v dokumentaci postupů se však často neodrazí. K reflexi společnosti je

sdužení spíše neutrální, k negativním reakcím až nepřístupné a uzavřené. Hrozí tak nebezpečí uzavírání se světu – zejm. světu, pro který a se kterým činnosti vyvíjí.

2.2.5. Organizační kultura

Kultura v organizaci zaznamenala v čase značné změny. V původním uspořádání organizační struktury vystupovala do popředí osobnost zakladatele s jasnými vizemi a představami, jak jich dosáhnout, a schopností úkolovat členy. Ti svojí pozici úkolovaných většinou ochotně přejímali a očekávali. Po odchodu této dominantní osobnosti přešly bez výběru veškeré manažerské, výkonné i kontrolní funkce na tyto „osiřelé“ členy a jen těžko se s nimi vyrovnávají. Zvláště některým jedincům určitých osobnostních dispozic a buddhistického vyznání tento demokratický (až chaotický) stav nevyhovuje a upřednostnili by vedení silného vůdce. Ostatní se k současnému způsobu řízení organizace stavějí neutrálně, na konkrétní rovině se snaží více či méně přispět svým dílem k celkovému zdaru činností.

Autorka této práce vnímá ve skupině také nevyřčenou ale přítomnou uzavřenost novým lidem. Podle jejího názoru přetrvává z jakéhosi dědictví minulého období, v němž při centrální ale fungující struktuře nebylo nových lidí zapotřebí a představovali spíše zbytečné ohrožení.

Ceněn je ten, kdo dlouhodobě, nezištně a spolehlivě vykonává svěřenou činnost. Zejm. to platí u nově přichozích dobrovolníků, kterých z různých důvodů odpadne hodně a ti, kteří zůstávají jsou vřele přijímáni. Velmi nepříznivě jsou přijímány negativní připomínky z vlastních řad na nedostatky sdružení. Jak samotným předsedou, tak některými členy. Ke zvláštnímu rysu organizace patří dle názoru autorky a jednoho dalšího člena neochota informovat se o vlastních aktivitách (více jak polovina členů podrobně ani zevrubně nezná projekty, které sdružení financuje ze své veřejné sbírky) a o tématech souvisejících s činností organizace a za druhé neschopnost či nevěle formulovat si znovu vlastní vizi, neboť ta myšlenka, která vládla za působení zakladatele již není pokračovateli zcela živena. Veškerá

komunikace se tedy omezuje na operativní řešení vzniklých stavů, která se však neopírají o hlubší definici směřování. Mocenské rozložení sil není nijak výrazné. Přestože pozice předsedy je obsazena poměrně dominantní osobností, nenárokuje si nijak přebírání moci a výlučného rozhodování do svých rukou, až možná někdy ke škodě věci. Soupeření ve smyslu agresivní soutěže ve sdružení v podstatě není přítomno. Konflikty však nastávají někdy názorové a to v početní menšině dominantních osobností. Tyto dvoustranné střety vyřeší účastníci sami více či méně úspěšně. Náplní konfliktu jsou buď odlišné přístupy k řešení konkrétní aktivity či, a to je vážnější, poukázání na nedostatky systémové a myšlenkové a jeho nepřijetí z druhé strany.

2.2.6. Lidé v organizaci

o **proces výběru pracovníků**

Výběr pracovníků neprobíhá nijak systematicky. Obecně platí, že před řádným členstvím se musí zájemce aktivně podílet na dění organizace min. šest měsíců v jakési nepsané pozici dobrovolníka. Noví dobrovolníci přicházejí velmi sporadicky, buď přes stávající členy, nebo z vlastní iniciativy. Na starost je přebírá nejméně jeden člen sdružení. To obnáší první schůzku s dobrovolníkem (zejm. pokud jde o neznámého člověka) mimo pravidelná setkávání sdružení. Na ní vedle osobního zhodnocení předpokladů zájemce členem dojde i k vzájemnému vyjasnění si očekávání a konkrétní nabídky. Ta se odvíjí zejm. od času, který chce zájemce sdružení věnovat – občasná výpomoc či stálá spolupráce a zároveň znalostí a dovedností zájemce, které může uplatnit. Po postupném zapojení do činnosti a schválení členů sdružení je nováček přizván na společné porady a zařazen do e-mailové skupiny. Pokud sám aktivitu vyvíjí, je kolektivem přijat kladně. Pokud panují mírné pochybnosti o spolehlivosti či kvalitách, neřeší se nijak rasantně, situace se sama vyřeší buď dobrovolným odchodem takového jedince, nebo – a o to je takový vztah pak cennější – jeho dozráním a na

druhé straně uvyknutím si skupiny na jeho/její kvality a předávání oblastí, které zvládne řešit. Nejčastějším momentem odchodu nového dobrovolníka je 1 – 2 měsíce po svěřeni úkolu.

- **specifikace jednotlivých pracovních pozic**

Pracovní pozice a jejich propojení definovány téměř nejsou. Již několikrát zmíněné úkolové listy sice pokrývají veškerou základní činnost, kterou sdružení vykazuje, avšak nejsou rozděleny natož přiřazeny k jednotlivým pozicím, kterých se pak zhostí konkrétní lidé. V hrubých rysech základní úlohy rozděleny jsou, ale nepokrývají všechny potřebné úkoly, mnohdy jdou napříč činnostmi, počet aktivních lidí, v míře až nebezpečné, nestačí pokrýt všechny potřebné úkoly. Nedostatkem tedy není jenom neostré vymezení pracovní pozice přesně definovat, ale také dostatečně personálně obsadit.

- **systém rozvoje a vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání členů dříve přirozeně probíhalo na přednáškách či seminářích, které sdružení samo pořádalo (za vedení velmi intelektuálně zaměřeného a v otázkách tibetských sečtělého zakladatele sdružení). V současné době organizace nemá na tyto aktivity personální ani časové možnosti, proto zcela ustaly. Jiného vzdělávání se členům nedostává – je ponecháno na osobní aktivitě, která je u některých velmi rozvinutá u mnohých však téměř žádná. To udržení dobrého jména a kvality činnosti sdružení nijak nepřidává.

- **Jak a podle čeho je hodnocena práce lidí?**

Z dobrovolnické povahy práce je hodnocení naplněno pouze v uznání ostatních za odvedenou práci (kterého se jedinci skutečně dostává) a motivace k ní z vnitřních potřeb jedince. V poslední době však vyvstalo i téma placené či částečně odměňované činnosti. Téma odměny vyvstalo zejm. v souvislosti s vedením internetového obchodu v čase před

Olympijskými hrami v Pekingu. Obchůdkem procházelo veliké množství objednávek, které pohlcovalo značný čas člena, který vyřizoval veškerou agendu sám. Tím že navíc sama činnost finanční přínos generovala, rozhodli kmenoví členi k jednorázové odměně v podobě několika procentního podílu ze zisku. V méně exponované době se však od této praxe upustilo. Další téma občas vyvstává v souvislosti s potřebou stálého, byť částečně placeného pracovního místa. Jedinou možností, jak tohoto dosáhnout, je pomocí získaného grantu. K procesu náročného podávání však v současné době není dostatek lidských sil. Ty jsou zcela a ještě s nedostatečným dopadem spotřebovány na udržení základního chodu. Situace se tak přibližuje začarovanému kruhu, ze kterého je pro záchranu sdružení nutno vystoupit.

2.2.7. Finanční management

- **finanční priority organizace**

Zisk na pokrytí nákladů chodu sdružení se vytváří za prvé z provozu internetového obchůdku, jehož výnosy směřují z cca 70% do organizace. Dále organizace na provoz získává dary sponzorů či drobných dárců. Financování projektů podporující tibetskou komunitu probíhá na základě veřejné sbírky Tibet, prodeje vybraného druhu zboží a poměrné cca 30% částky z celkového obrátu obchůdku.

- **Rozpočet organizace**

Rozpočet se nestanovuje, přibližná a dočasná pravidla financování určitých prvků (jaká částka generovaná z obchodu se převede na veřejnou sbírku, jaké zásoby si může v daný okamžik sdružení dovolit nakoupit aj.)

- **Záznamy o čerpání finančních prostředků**

Záznamy o čerpání ale i příjmech jsou vedeny nedostatečně. V současné době příjmy tvoří sponzorské dary jednotlivců a firem a zisk z internetového obchůdku. Ucelené záznamy se vytvoří po uzavření celého účetního období, tedy jednou za rok, chybí průběžný monitoring příjmů, závazků, výdajů.

- **ustanovení a znalost pravidel hospodaření u pracovníků**

Tato pravidla zná nejlépe členka s ekonomickým vzděláním a odpovědností za hospodaření organizace, externí účetní a dílčím způsobem další členka, která administruje toky peněz v průběhu roku.

- **Základní dodržované legislativní podmínky v oblasti financí**

Každoroční podání daňového přiznání a vydávání výroční zprávy, kontroly FÚ nebyly provedeny.

- **Plánování a úspěšnost fundraisingových aktivit**

Koncepčně plánované fundraisingové aktivity neexistují, sdružení čas od času realizuje nápady, které přicházejí zevnitř organizace či příležitost, která spíše vyhledá sdružení než ono je. Stávající sponzory organizace dostatečně „nehýčká“, průběžné i závěrečné informování o darovaných prostředcích není systematické, databáze sponzorů a dárců chybí.

- **Kontrola oprávněnosti a efektivity hospodaření**

Transakce na účtu a správu pokladny obhospodařují osoby mající důvěru všech ostatních členů, pravidla o vynakládání větších finančních prostředků (avšak nad blíže nespecifikovanou částku) podléhají schválení všech členů.

2.2.8. **Public relations**

Komunikace se zainteresovanou společností probíhá:

- pomocí webových stránek Lungta.cz a TIBINFO.cz)
- při pořádání či spolupořádání veřejných akcí (avšak v posledních třech letech omezené na 2-3 za rok)
- při již tradičním obesílání radnic s výzvou vyvěsit vlajku Tibetu při výročí tibetského povstání
- v internetovém obchůdku nebo v jeho „kamenném“ místě výdeje
- přes email či telefon
- rozesílání e-mailu s pozvánkami na chystané akce zájemcům o tuto službu

Téměř při všech kanálech jednostranného či oboustranného kontaktu dochází ve větší či menší míře k prodlevě, chybám či rozpojení kontaktu ze strany organizace. Přesto je snaha reagovat a správně reagovat na impulsy všech zájemců.

2.3. **Historie vzniku problému**

Sdružení Lungta vzešlo z intenzivní potřeby jejího zakladatele a několika dalších věci znalých lidí naplňovat jasně stanovené cíle informovat rozličnými způsoby českou společnost o tibetské otázce a finančně podporovat smysluplné aktivity v tibetské oblasti. K jejich dosahování se přirozenou cestou vytvořila centralistická struktura organizace, v níž jedna vůdčí osobnost určovala jasný směr, aktivity k jeho naplňování a jednotlivé jejich úkoly, které pak byly předávány ostatním členům k plnění. Tento vůdce, díky svým hlubokým znalostem o tibetské otázce a organizačním schopnostem, udržoval chod organizace jak po obsahové, tak formální (strukturální) stránce, a relativně nízká časová náročnost jednotlivých „pozic“, mu

dovolovala vykonávat více čeho? najednou. Další pomocníci vycházeli z řad těch, kteří se se směřováním a tímto rozložením „moci“ ztotožnili a svým dílem byli ochotni přispět.

Tento model skýtal vysokou funkčnost, dokladem toho je množství a kvalita akcí a aktivit, které za období od r. 1997 do r. 2006 sdružení vykonalo tak i velmi dobré jméno sdružení ve společnosti, které se jednoznačně zrodilo právě v tomto období. Zároveň tento přístup vedl k poměrně vysoké uzavřenosti skupiny vůči novým lidem, vyčerpání a konfliktům mezi předsedou a ostatními členy, zklamání předsedy z nedostatečného nasazení ostatních členů pro činnost sdružení (kterému jeho hlava věnovala téměř veškerý volný čas). To byl zřejmě jeden z důvodů jeho odchodu po více než desetiletém působení, odchodu jak z čela, tak z jakéhokoli přímého působení v organizaci. Navzdory tomu nejen jeho odchod a předávání vedení, tak i další podpurný kontakt „ze zálohy“ probíhal ve vstřícném duchu bez pocitu trpkosti či neochoty. To je prvek, který sdružení zejm. v začátcích nové etapy napomohl k vyrovnání se s novou skutečností.

Na odchod takto výrazného předsedy, zdá se, nebyla skupina připravena a následující téměř tříleté období (do r. 2008) bylo ve znamení konsolidace sdružení z jeho stávajících vnitřních zdrojů. Trvalo nejméně rok, než se ustálila osoba nového předsedy a dostatečně přerozdělily základní činnosti. Ty více méně fungovaly, byť jen v jakémisi základním režimu bez mimořádných akcí a výrazných inovací. Mnoho důležitých prvků, zejm. „neviditelného“ administrativního rázu, bylo opomíjeno a činnost jela na dluh, který se časem prohluboval. V průběhu druhého roku navíc 3 aktivní členové z devíti odjeli dlouhodobě do zahraničí,(a o pár měsíců později se vzdal členství člověk, který svými znalostmi a schopnostmi vždy výrazně přispíval k obsahovému směřování organizace) a personální nedostatek nabyl velikých rozměrů. V souběhu s tím přišly i významné události mezi březnem a srpnem 2008, způsobené výraznými nepokoji v Tibetu a Olympiádou olympijskými hrami v Číně. To samozřejmě přinášelo velikou příležitost k aktivitě pro sdružení, avšak v takto oslabeném

počtu docházelo k selhávání jeho základních funkcí a neudržitelnému přetížení členů. Navíc se organizace připojila k pořádání jedné větší akce na podporu sužované země a národa. Vydáním energie na tuto jednorázovou, ale organizačně velmi náročnou akci se kapacita sdružení vyčerpala. Problémy zasahovaly do mnohých oblastí organizace – jak okrajových, tak těch zcela klíčových. Koncem roku 2008 na jednom setkání vyplynul naprostý vnitřní rozklad struktury, schopnosti udržet základní činnost, motivace pracovníků, ztráta směru a cíle. Pokud by byly členy nadále přehlíženy či vnímány ale neřešeny, velmi rychle by došlo k ochromení celého systému a jeho postupnému zániku. To si sami členové začínají zřetelně uvědomovat, chyběla však znalost a síla k zásadní změně. V tomto rozpoložení začali někteří účastníci velmi vážně navrhopvat spojení s druhým, obdobně zaměřeným sdružením a tedy konečný zánik občanského sdružení Lungta.

2.4. Hodnocení situace samotnými členy organizace

K ucelenému pohledu na situaci před zahájením procesu změn bylo velmi důležité získat i subjektivní pohled každého člena a aktivního dobrovolníka ve sdružení. Jedna možnost se naskýkala v podobě strukturovaného či polostrukturovaných rozhovorů, dotazníku či focus group. Po důkladném zvážení těchto možností – časové efektivitě a výpovědní hodnotě jsem nakonec zvolila focus group a to přímo při vytváření SWOT analýzy organizace. Informace takto získané nejlepším způsobem vypovídají o pohledu jednotlivců i celé skupiny. Pro analýzu názoru členů sdružení (v tomto případě obohaceného o 2 hosty úzce na projektech spolupracující s o.s. Lungta) jsem vybrala sekci „slabé stránky“ **viz příloha č. 2.**

2.5. Celkové hodnocení výchozího stavu v procesu řízení změny

Pro důkladné zhodnocení problematických momentů v organizace jsem vypracovala přehled „základních nedostatků v organizaci“ (dále jen přehled). V něm jsem vycházela z výše

vypracované analýzy organizace, v níž jsem vyznačila všechny problematické body a následně sestavila do kategorií oblastí, k nimž problém náleží.

Dále jsem pracovala s částí SWOT analýzy vytvořené na setkání strategického plánování, abych mohla zároveň vycházet z pohledu jednotlivců. V části analýzy - Slabé stránky jsem vybrala všechny položky, které měly nejméně jeden bod přiřazený v druhém kole vytváření analýzy, tedy při „puntíkování“ (hodnocení závažnosti problému pomocí bodů přiřazených jednotlivcem). Položky vytvořené v rámci SWOT analýzy jsem pro přehlednost v textu vyznačila kurzívou a ponechala počet přiřčených bodů.

Následně jsem pak rozdělila kategorie na „hlavní“ a méně závažné problémy a to na základě jak vlastního uvážení tak dle počtu přiřazených bodů skupinou ve SWOT analýze. Pokud se v určité kategorii objevily položky o třech a více bodech, přesunula jsem ji do části nejzávažnějších problémů.

2.5.1. Základní nedostatky v organizaci – přehled

Na základě výše představené analýzy organizace jsem utřídila problémy do dvou kategorií: zásadní a méně vážné. U všech nedostatků vycházejících ze SWOT analýzy jsem respektovala jejich kvantitu – tedy do skupiny a) zařadila tři nejčastěji označované položky, v následujícím textu znázorněné číslem v závorce. Ve skupině b) se pak objeví ostatní položky. Nad to jsem na základě analýzy organizace připojila vycházející problémy roztríděním dle vnímané závažnosti.

a) Nejzávažnější problémy

Vize organizace

- členové nedokážou jednoznačně a konkrétně odpovědět na otázku, co je cílem sdružení. Neexistují znovu stanovené, společně vnímané cíle.
-

Struktura organizace

- chybí formální kontrolní postupy, kontrola probíhá na neformální úrovni
- zdařile vytvořený rámec úkolů jednotlivých pozic upadly v zapomnění
- pracovní pozice jsou neostře vymezeny
- pozice nejsou dostatečně personálně obsazené
- chybí koordinátor činností v organizaci
- *personální obsazení - počet, šéf a jeho zástupce (4)*
- *profilace KDO-CO chce dělat a vést to jako celek (1)*
- *nedefinované role v Lungtě + náplň (1)*

Lidské zdroje

- časové možnosti a motivace členů se rychle vyčerpávají
- noví dobrovolníci, pokud již přijdou, ve většině případů odpadají
- stávající pracovníci jasně neznají svojí vlastní roli a z toho plynoucí úkoly, pozici ve skupině
- u většiny je patrná neochota vzdělávat se
- *personální obsazení - počet, šéf a jeho zástupce (4)*
- *časové možnosti členů (6)*
- *odpovědnost za úkoly (2)*

Public Relations

- nesystematická péče o sponzory a příznivce

- neschopnost rychle a správně reagovat na potřeby zájemců
- *komunikace s vnějším světem (3)*
- *s médii, politiky, dobrovolníky + web: Lungta.cz, Tibinfo.cz*
- *malá spolupráce s ostatními protibet.organizacemi (3)*
- *málo akcí, kde se s námi lidé mohou setkat (např. Ryba na ruby) (1)*
- *neaktualizace webových stránek (1)*
- *neschopnost sledovat dění v Tibetu, exilu ani v ČR (1)*

Finance

- neexistující rozpočet a finanční plán
- záměr žádat o grant z důvodu nedostatečné časové i „mentální“ kapacity téměř chybí
- systém sledování příjmů a výdajů a přesná pravidla s nakládáním příjmů je značně nedostatečný
- marketing vytváření vlastních finančních zdrojů (propagace sponzorství a internetového obchodu) je nerozvinutý
- informace donorům téměř chybí
- znalost právního a účetního rámce podnikání vykazuje značné mezery
- *finance a zisk - sponzoři, granty, marketing, dárci - neumíme s nimi (3)*

b) Méně závažné problémy

Komunikace

- chybí jasná pravidla emailové korespondence – co, kdo, kdy sděluje
- chybí dostatečné množství a kvalita reakcí, zejm. v procesu schvalování
- chybí funkční místo pro skladování a výměnu informací
- není explicitně ustanovený koordinátor porad (pro její svolání i průběh)

- vnitřní komunikace skrze maily - forma + obsah

Atmosféra uvnitř organizace

- vazby kamarádké, které by pomáhaly udržet neformální sdružení lidí za určitým cílem, nejsou dostatečně rozvinuté
- struktury formální, které by udržely formálně strukturovanou organizaci, jsou nedostatečně ustanovené
- mnozí členové ztrácejí vnitřní motivaci k činnosti pro sdružení
- patrná je částečná uzavřenost vůči novým lidem, vlivům

3. ETAPA B – příprava procesu změny

V této kapitole se budu věnovat procesu příprav na změnu v organizaci od prvotního nápadu, přes popis zvolených nástrojů a metod až po jejich použití v praxi. Výstupem bude ucelený dokument Plán rozvoje o.s. Lungta. Kapitulu zakončím výčtem kritérií, pomocí jichž budu v pozdější části práce dokládat úspěšnost či neúspěšnost realizace navrženého plánu.

3.1. Zrod myšlenky na změnu

V prosinci r. 2008 se organizace z výše uvedených příčin ocitla ve velmi ohrožujícím stavu krize. Vize sdružení byla rozmělněna, chyběla vůdčí osobnost či konsenzus všech, kteří by vizi udržovali při životě, chyběla funkční struktura organizační i procedurální, nedostávalo se síly koordinační i výkonné (jak její počet tak vůle). Paradoxně finanční situace byla relativně uspokojivá. Na společných schůzkách dokonce začaly zaznívat hlasy, že by bylo vhodnější se spojit s podobně zaměřeným sdružením a tím dát „značce“ a některým činnostem stávajícího sdružení zaniknout. Z více indicií se dalo usuzovat na nadcházející zánik sdružení.

V tomto okamžiku jsem po řádné rozvaze přišla s návrhem pokusit se sanovat organizaci za přispění odborných postupů, neboť vlastní snahy a zkušenosti členů již na změnu stavu nestačily. Představila ostatním členům svůj záměr společného vytvoření „Plánu rozvoje o.s. Lungta“ včetně postupů a personálního obsazení. Přijetí tohoto návrhu členstvem bylo zprvu nejednoznačné. Většina jej přivítala kladně či neutrálně, dva členové se však se svými názory a jejich intenzitou ocitli v opozici. Zejm. zaznívaly hlasy upřednostňující cestu tzv. „zdola“ tedy vycházet ze stávajících lidských zdrojů – jejich počtu a pracovní kapacity, obsadit pozice a nepokryté oblasti zrušit. Já i další členové se s tímto krizovým plánem nechtěli spokojit, vnímali jsme vysoký potenciál např. v možném rozšíření řad, koncepčně, ne z nouze činnosti buď udržet či ztlumit. Po dvouměsíčních obsáhlých diskusích a hlasování členů návrh i tyto dva jedinci dobrovolně přistoupili na mnou navrhovaný postup a návrh byl přijat.

3.2. Návrhy řešení problému

Jádro návrhu na změnu spočíval ve vytvoření zjednodušeného Strategického plánu sdružení – tedy Plánu rozvoje o.s., ve kterém by si sdružení nově definovalo svojí vizi, jí podřídilo obecné i konkrétní cíle a vytvořilo sadu aktivit tyto cíle naplňujících. Souběžně také musí vyvinout efektivní úsilí k získání nových dobrovolnických posil. Jako další krok bude implementace tohoto Plánu za využití současných i nových členů a dobrovolníků. Poslední fází se zhodnotí úspěšnost zaváděných změn. Koordinátorkou celého procesu změny bude autorka této práce, která však ani skrytě ani zjevně nesměřuje na pozici charismatické vůdčí či jen vedoucí osobnosti organizace, a po vykonané práci se opět omezí na dílčí činnost sdružení.

3.3. Fáze příprav na plánování rozvoje

Již samotný název tohoto setkání – „co to vlastně budeme vytvářet?“ vyžadoval určité zamyšlení. Byla jsem si vědoma, že s ohledem jak na nízkou ´pracovní náladu´ a teoretickou připravenost členstva, tak na organizační jednoduchost sdružení, by název *strategické plánování* vyvolávalo spíše dojem nadneseného eufemismu. Proto jsem raději zvolila srozumitelný a ne nadutě ambiciózní název „*Plán rozvoje sdružení*“.

tak zároveň ostatní zpracovávali myšlenku a upřesňovali jsme si vzájemně podobu a časovou náročnost tohoto setkání. Jak již bylo řečeno, zatím co většina přijala setkání ochotně, od dvou členů zaznívaly hlasy pochybností. To však alespoň dalo prostor pro ujasnění si očekávání a formy procesu změny. Dále bylo třeba stanovit délku setkání. Po dohodě se všemi členy jsme dospěli k jednodenní schůzce, i když jsem si byla vědoma toho, že pro vytvoření řádného strategického plánu je třeba nejméně 2 celých dní. Tuto omezenou variantu jsme přijali jak z důvodu vysoké časové vytíženosti všech členů, tak se zřetelem na nižší náročnost zpracování v některých oblastech (např. díky dobrovolnické povaze sdružení oblast finanční aj). O to více jsem musela klást důraz na brzký začátek a dodržování vymezeného času.

Samotné plánování celodenního pracovního setkání žádalo měsíční přípravu. Vzhledem k tomu, že by sdružení nemohlo zaplatit profesionálního facilitátora, přijala jsem po schválení ostatními tuto roli sama. Zároveň jsem si byla vědoma obtížnosti tohoto úkolu vycházející z dvou rolí, které jsem tím na sebe brala (člen sdružení a zároveň průvodce procesu) a které jsme musela vědomě oddělovat. Věnovala jsem značný čas teoretické přípravě. Na základě studia odborné literatury, konzultací se zkušenými facilitátory a vlastních zkušeností z účasti na několikadenním strategickém plánování, vytvořila osnovu pro nastávající setkání. **Viz příloha č. 3.**

Po většinové podpoře akce jako takové jsme narazili ještě na jednu nesrovnalost, a to na odlišné představy o seznamu lidí, kteří by se měli na plánování podílet, tedy jakési **vymezení týmu**. S vědomím vlastní předchozí zkušenosti, řádné rozvaze a odborné konzultaci jsem navrhovala přizvat i lidi úzce spolupracující byť ne přímo působící ve sdružení. Důvodem byla vnímaná potřeba nových „čerstvých“ názorů nezatížených vnitřními starostmi a vztahovými nesrovnalostmi, potřeba pohledů zvenčí. Zaznívající proti názory byly ostražité vůči „průsaku“ nelichotivých informací navenek či považovaly za zbytečné, aby se lidé přímo nezajímající plány vytvářeli. Nakonec hlasováním těsně přítomnost volněji spolupracujících hostů prošla. Tým tvůrčí, tedy ten, který vytváří Plán rozvoje, byl sestaven ze všech stávajících členů, dobrovolníků, kteří svým nasazením pracují jako členové a z přizvaných hostů, kteří jsou se sdružením v užší spolupráci.

Po celou dobu těchto příprav a výměn názorů jsme se znovu a znovu dostávali k samotnému odůvodnění přínosu tohoto setkání a ladění jeho konkrétní podoby. Bylo pro mě velmi obtížné udržet rovnováhu mezi prosazováním vlastních názorů a dáváním prostoru ostatním jako těm samotným tvůrcům celého procesu. Nejednou jsem dala všanc celý další postup a nechala jsem ostatní hlasovat. Zároveň však celému týmu přinesla tato fáze možnost se v diskusi dohodnout na konsenzu, že očekávaná aktivita může vést k oživení organizace. Bez přesvědčení ostatních o potřebnosti tohoto procesu by byla veškerá snaha předem odsouzena k zániku. Mnoho literatury bylo sepsáno na téma motivace dospělých k učení či změně.

3.4. **Proces vytváření Plánu rozvoje**

Po dovršení příprav přišel očekávaný den setkání. Téměř všichni se dostavili včas. Přes důkladnou předběžnou e-mailovou diskusi jsme první hodinu věnovali zahájení a vyjasňování si, co bude následovat a co výstupy mohou sdružení přinést. Časové období jsme určili na 3

roky. SWOT analýza proběhla za velikého zájmu všech zúčastněných, přestože někteří se s touto metodou setkávali poprvé a neuměli si představit, k čemu může být aktuální úkol užitečný. Následovalo ohodnocení důležitosti jednotlivých položek body. Každý účastník obdržel 3x4 puntíky. V rámci každé části SWOT analýzy měl přiřadit 3 body k vybraným třem nebo méně položkám. Následovalo převedení nejvýznamnějších bodů ze SWOT analýzy do cílů, se snahou dostat požadavkům SMART principů (tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované). Toto byl nejobtížnější bod programu, neboť skupina dlouze hledala a slučovala možné body analýzy tak, aby se daly srozumitelně a funkčně překlomit do jednotlivých cílů. U mnoha cílů se již skupina rezignovala na rozměr termínů, ovšem toho bylo možné dosáhnout při dalším setkání či emailové komunikaci.

Následovalo pak rozřazení cílů do klíčových oblastí a nástin aktivit, které tyto cíle naplňují. Tyto aktivity jsme na tomto setkání skupina nedokončila

Tento logicky navazující program jsme proložili kratším odbočením k vytvoření vize organizace. Přestože jsem však měla připravený postup pomocí brainstormingu vytvořit představu sdružení fungující o 3 roky později, s přihlédnutím na aktuální - ne příliš hravou náladu unavené skupiny jsem nakonec zvolila cestu dílčí – tedy znovu obodovat podle důležitosti 3 hlavní oblasti činnosti (informace, projekty, akce). Výsledky **viz příloha č. 2.**

3.5. Reflexe procesu plánování

Při zhodnocení vlastní práce při přípravě plánování bych ráda vyzdvihla pečlivou přípravu struktury setkání, věnování dostatečného času ujasňování účelu setkání v rámci celého týmu, dobré zvládnutí role facilitátorky vs. členky, uspokojivé dodržování času. Momentů ke zlepšení si přirozeně člověk všímá více.

Celkové načasování setkání mohlo být (teoreticky, nikoli prakticky) stanovené na vhodnější období. Byť konec ledna, březnové události (výročí tibetského povstání), ke kterým se váží ústřední aktivity organizace, se blížilo a zpětně se občas ve skupině vynořil názor, že den věnovaný dlouhodobému plánování mohl být užitečnější na aktuální potřeby. Vznikla poněkud dilematická situace, v níž jakoby jedno nešlo bez druhého. Oddalování zahájení procesu změn o několik měsíců mohlo znamenat naprostý rozklad sdružení.

Samotné různorodosti názorů bylo poněkud obtížné čelit. Stáli proti sobě jednoznačně pro až po téměř jednoznačné proti. Odborná literatura sice nabádá k vytvoření dostatečné míry důvěry a vlastní angažovanosti členů procesu, je však obtížné jednak jí zajistit, jednak najít už onu hranici za kterou už je ochota natolik silná, že vede k úspěchu. V rámci možností jsem platformu pro diskusi nad samotným smyslem myslím dostatečně otevřela, diskuse aktivně zúčastnila? či jen nechala ostatní z obou „táborů“ své postoje si vyjasňovat, následně demokraticky hlasovat. Přesto jsme se ještě ten samotný den museli ke smyslu celého počínání vracet. Těchto skutečností jsem si byla vědoma a vstupovala jsem do procesu s vědomím možnosti pouze dílčích úspěchů, neboť pokud je potřeba jen částečně vnímaná, ani samotná realizace nebude stoprocentně podporována.

Definice týmu – kdo je tvůrce a kdo pozorovatel - představovala také zajímavý prvek. V neochotě přizvat lidi zvenčí se mohla zrcadlit obava před přiznáním negativních stránek organizace či již zmíněná zděděná uzavřenost vůči všemu novému. Zde jsem záměrně velmi podporovala jejich přizvání z důvodu vnímané potřeby obohacení procesu o názory vně zainteresovaných osob, i když jsem samozřejmě konečné rozhodnutí nechala na hlasování celku.

Přestože se jedná o rozsahem i obsahem menší organizaci, pro dostatečné propracování Plánu a na druhou stranu jednorázovému nepřetížení lidí, by bylo opravdu potřeba 2 plných dní.

Celkově však lze zhodnotit setkání za úspěšné, diskusí jsme došli konsenzu nad zásadními otázkami budoucnosti sdružení a načrtli jeho další směřování.

3.6. Konečná podoba Plánu rozvoje

Vzhledem k tomu, že vymezený čas nestačil k dopracování aktivit u některých cílů, zvolili jsme užší pracovní tým čítající 3 členy, který se následně setkal na několik hodin a dopracoval zbylé oblasti. Na dalším pracovní schůzce celého sdružení jsme doplnili osoby zodpovědné za tu kterou činnost a vložili termíny.

Ke konečnému přepsání výstupů obou setkání a vypracování konečné verze Plánu rozvoje mi postačily 2 týdny. Tento dokument jsem následně rozeslala e-mailem všem účastníkům k revizi. Konečná verze tohoto Plánu je k nahlédnutí v **příloze č. 4 - 6**. Rozhodla jsem se pro kombinaci Matice strategického plánu a matice Logframe projektu, neboť se domnívám, že pro interní potřeby našeho dobrovolnického sdružení a časové vytíženosti členů není třeba např. rozpracovávat ověřitelné ukazatele či zdroje jejich ověření. Přesto je tento všemi odsouhlasený Plán ve své přehlednosti a šířce pokrytí následování možný a jsem si jistá, že pokud se podaří naplnit většinu jeho bodů, budeme stabilním a výkonným subjektem. Takto zpracovaný dokument jsme archivovali v obnoveném internetovém prostředí sdílených Google dokumentů.

3.7. Shrnutí

Přes jisté počáteční otazníky a nedůvěru některých jedinců se nakonec, pravděpodobně díky vysoké vzdělanosti členů a širokému záběru jejich zájmů podařilo základnu úspěšně přizvat k plánování změn. Stěžejní část procesu tvorby Plánu rozvoje čítala stoprocentní účast „geograficky dostupných“ členů a 2 hostí a jejich dynamické společné práce. Výstupem byl

ze dvou třetin hotový Plán rozvoje na následující 3 roky. Následné dotvoření dílčích částí v menším týmu a připomínkování mnou přepracovaného Plánu proběhlo, byť za již menší pozornosti členů, nakonec zdařile jeho schválení.

4. ETAPA C - REALIZACE PLÁNU ROZVOJE

Bezprostředně na vytvořený dokument Plánu rozvoje navazuje zahájení jeho realizace. V popisu Etapy C popíše postup zavádění změn v jednotlivých oblastech Plánu. Z důvodu relativně krátkého časového úseku nedošlo k naplnění všech oblastí Plánu, proto se věnuji jedné klíčové oblasti celé a další jen z části.

4.1. Klíčová oblast řízení

Po schválení závěrečné verze Plánu - včetně dosazení osob a termínů – nadešel čas na zavádění skutečných změn. Pro potřeby a omezený rozsah této práce se zaměřím téměř výhradně na klíčovou oblast Řízení, to však neznamená, že ostatní dvě oblasti – finanční a Public Relations zůstaly opomenuty.

Má funkce facilitátorky plynule přešla v roli koordinátorky změny. V první řadě bylo třeba nově zformovat pracovní síly, pak definovat a rozdělit role. Zvolila jsem toto pořadí záměrně, neboť definovat jakési divize sdružení a jejich pozice a úkoly pouze teoreticky, bez předcházejícího obsazení konkrétními lidmi by nebylo efektivní. Nabízela se přijatelnější cesta v podobě dosazení pracovníků do stávajících rolí a teprve pak zformovat jasnou divizi s jejími rolemi formulace a úkoly.

4.2. **Personální obsazení**

Stávající nízká pracovní kapacita a její vyčerpanost nutně žádala nové posily. Z možností zanesených do Plánu rozvoje jsme v prvním kole vybrali strategii vyvěsit výzvu pro hledání dobrovolníků prozatím pouze na oba naše webové portály. Také jsme si ve sdružení rozdělili úkol, kdo se bude věnovat potenciálně dlouhodobým a kdo nárazovým dobrovolníkům (každá tato oblast vyžaduje jiný obsah práce i způsob komunikace s dobrovolníkem). Přestože jiná podobná sdružení neměla zkušenosti s výzvami na internetových stránkách nejlepší, v našem případě se v průběhu dvou měsíců podařilo získat hned 6 nových tváří. Jako prozatímní koordinátor nových dlouhodobých dobrovolníků jsem si vytvořila osobní způsob hodnocení možné úspěšnosti a oblasti zařazení (samozřejmě i po vzájemné domluvě):

kriteria naděje na úspěšnou spolupráci:

1. jak dlouho a jakým způsobem se nový dobrovolník se o věci tibetské či přímo o sdružení zajímá
2. jaké jsou jeho, její kvality lidské
3. jaké a profesní
4. jak plní daný slib
5. jak obstojí v prvních svěřených úkolech (z pohledu kvality i času)
6. jaká je jeho životní situace (student, pracující, rodičovská dovolená, důchodce..) s ohledem na event. zásadní změny v životě, které by zabránily další spolupráci se sdružením
7. dostatečná záruka možné dlouhotrvající spolupráce nastává nejdříve po 3 měsících oboustranné spokojenosti

Tato kriteria mi slouží pouze jako orientační záchytné body v hodnocení, jako oblasti, kterých si všímám a v souvislosti s dobrovolnictvím zvažuji. Snad nejpodstatnější je předposlední bod, tedy jakým způsobem vykonává svěřený, byť malý úkol. Na druhou stranu i při počátečních nezdarech (zejm. nesplnění časových termínů) je třeba s novou nadějí svěřit úkol další.

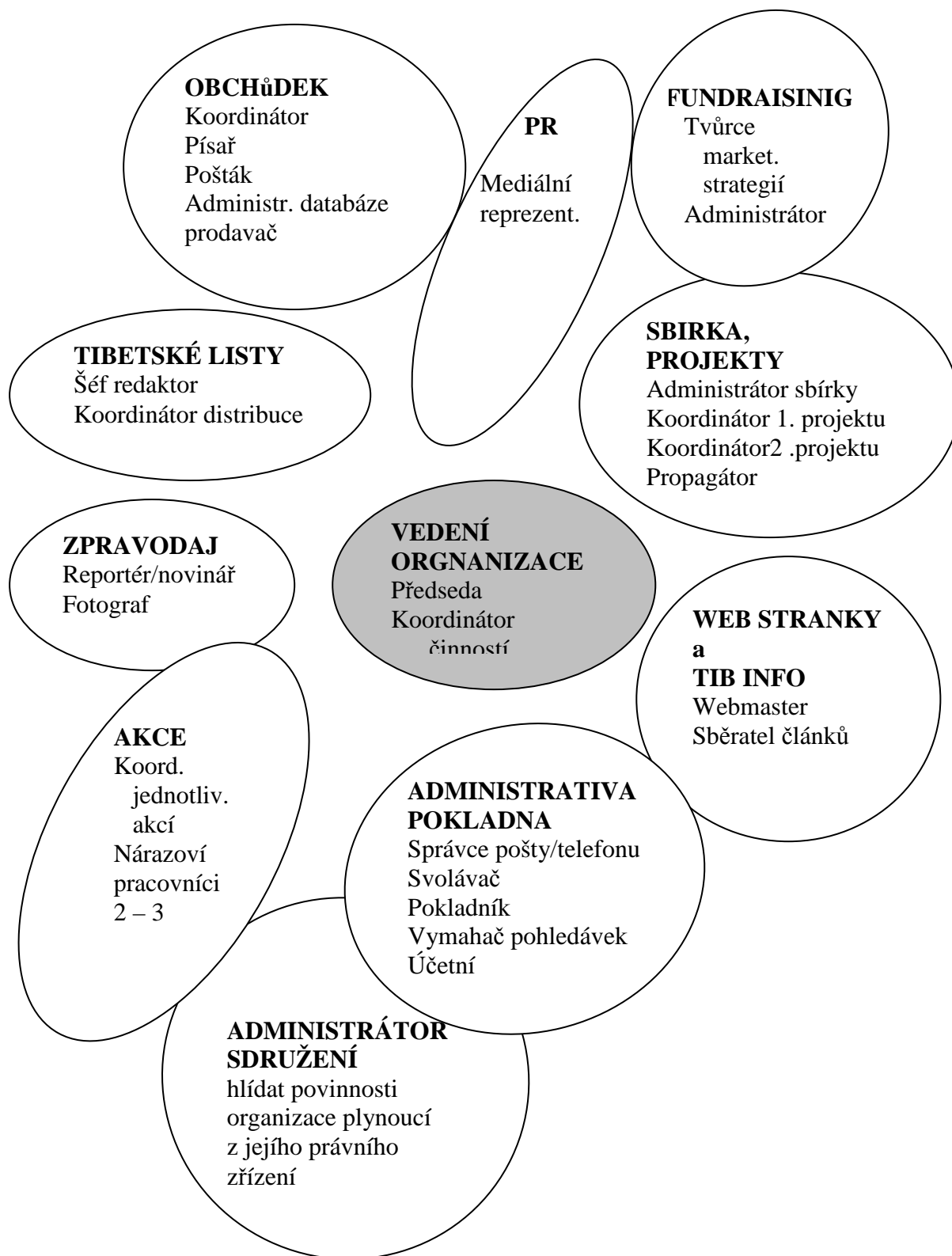
Po vzájemném seznámení a postupném zapojení jsme nakonec mohli úspěšně přivítat 4 nové osvědčené a setrvávající dobrovolníky. Toto početní navýšení se velmi významně promítlo do pokrytí potřebných rolí. Jednu oblast – a to koordinaci Tibetských listů – jsme mohli okamžitě jedné dobrovolnici předat ke zcela samostatnému vedení. Ostatní čtyři jsme zaškolili do odbavování objednávek internetového obchůdku, neboť bylo za prvé posil v této oblasti nejvíce za potřebí a za druhé ostatní pozice vyžadují širší znalost práce ve sdružení či současné situace a již důvěryhodnou osobu. Tou se samozřejmě může stát jakýkoli nově příchozí, ale až po určité době spolupráce. Ve vzniklém stavu však mojí strategií zůstávalo obsadit administrativně náročné pozice a 'uvolnit tak ruce' stávajícím zkušeným a důvěryhodným členům k sanaci náročnějších oblastí. To se také díky nově příchozím podařilo.

Přes veškerou snahu se zapracovávání nových sil neobcházelo bez obtíží. Zdá se, že téměř každý nový dobrovolník si potřebuje projít fází rozčarování nad závazností byť dobrovolnické práce. O to však kvalitnější je spolupráce, když tento počáteční náraz jeho, její odhodlání ustojí.

4.3.1. Vytvoření divizí a kontrolních mechanismů

S alespoň nejnutejším personálním pokrytím činností bylo možno přistoupit k jasnému vymezení oblastí činností, které jsme pro přehlednost nazvali divizemi. Pro tento záměr jsem přizvala ještě jednoho člena a společně jsme v brainstormingu vytvořili tuto koncepci:

Tabulka č. 1 : Nové organizační schéma o.s. Lungta



Takto načrtnuté divize jsem následně předložila k připomínkám a odsouhlasení členstvu v organizaci. Na další společné schůzce jsme do rozprostřeného diagramu připsali svá jména, kterých pozic bychom se chtěli zhostit a po vzájemné diskusi tyto 'zábory' ustálili. Některé pozice zůstaly neobsazené, nebyly však klíčově důležité, mohou se doplnit do nadcházejících 3 měsíců. Schéma převedené do tabulky bylo následně rozesláno všem členům a zároveň přidáno k archivovanému Plánu rozvoje. Vedení organizace by však mělo mít na paměti jeho aktualizaci v případě změn strukturálních či personálních.

4.3.2. **Základní pravidla pro strukturalizaci pracovních pozic**

a. Rozdělení pozic

Aby činnost jednotlivých lidí byla efektivní a dlouhodobá, měli jsme při rozdělování pozic na zřeteli tato pravidla:

1. jasně vymežit pozici a její úkoly
2. jasně definovat hierarchii a oblasti zodpovědnosti
3. jasně definovat komunikační kanály
4. **NEPŘETĚŽOVAT** množstvím úkolů a pozic
5. Poskytnout osobu, která bude pečovat o spokojenost a doprovázení dobrovolníka

b. Zvýšení efektivity jednotlivých oblastí

Nejenom strukturu ale i proces práce bylo třeba v mnohých divizích upravit. Nejvíce změn proběhlo v internetovém obchůdku, ve kterém se na místo jednoho přetíženého člověka ustanovil tým pracovníků s přesným work flow včetně časových termínů. V divizi Tibetské listy zase se vážně projednávala možnost převést tištěnou podobu TL do elektronické a nový způsob jejich distribuce, s cílem ušetřit jinde využít pracovní kapacity.

c. Pravidla kontrolních mechanismů

Kontrolní mechanismy jsou nastaveny víceúrovňově. Zejména vzhledem k přijetí nových dobrovolníků do různých divizí a obecné potřeby monitorovat kvalitu a kvantitu činnosti v organizaci bylo určeno, že za každou divizi, kterou i fakticky koordinuje nový dobrovolník zodpovídá klíčový „ověřený“ člen sdružení. Ti pak podléhají kontrole předsedy sdružení. Každý kmenový člen má dále právo vyžádat si podklady k průběžné kontrole financí.

4.3.3. Hierarchie organizace

Povaha struktury nadřazenosti a podřazenosti pozic nemůže být zcela totožná s běžnou zaměstnaneckou organizací. Přesto pro přehlednost, včasnost a bezchybovost plnění úkolů je třeba alespoň částečnou hierarchii vytvořit.

1. na úrovni divizí je třeba stanovit jejího koordinátora, který má na starosti hlavní činnost divize a řídí a sleduje plnění úkolů svěřených dalším pracovníkům divize tak jako nakládání s event. finančními prostředky.
2. na úrovni celooorganizační jde o:
 - kontrolu výstupu práce divizí
 - cash flow organizace
 - koordinace tvorby výroční zprávy, valných hromad, sestavení akčního a finančního plánu na další období
 - řídit schvalovací proces (valné hromady, běžných záležitostí, které rozhoduje veškeré členstvo)

4.3.4. Sanace jednotlivých divizí, vytvoření týmů, dopracování jejich úkolů

Upevnění divizí bylo provedeno současně na úrovni personální – tedy doplnění chybějících pracovních sil, na úrovni strukturální – znovu si ohraničit činnost a pracovní pozice, vytvořit tým a jeho koordinátora a nastavit systém – provázat postupy práce uvnitř divizí tak jako mezi nimi a celé organizace.

V rámci jednotlivých divizí bylo třeba personálně obsadit jednotlivé pozice a vytvořením systému úkolů a jejich provázanosti vytvořit tým, byť často stávající ze 3 členů. V návaznosti na toto rozčlenění bylo třeba dopracovat jednotlivé úkoly příslušných pozic. K tomu velice posloužily již v dříve předsedou vytvořené pracovní listy, které však upadly v zapomnění. Každý člen týmu dostal k jeho pozici příslušný pracovní list, který podle nových pořádků poupravil – přidal či ubral úkoly. Některé pracovní listy vyžadovaly dílčí rozdělení a přeskupení do jiných divizí, některé pozice se formovaly zcela nově. Výsledný soupis je snad nejcennějším duševním vlastnictvím sdružení v oblasti managementu.

4.3.5. Finanční rozvaha na další období

Přestože k realizaci tohoto kroku ještě nedošlo je připraven alespoň na rovině teoretické. Ze zkušenosti z uplynulého uzavřeného období a plánu budoucích činností lze získat odhad částky připadající na výdaje. Pověření členové přesně rozepíší druh a výši nákladů, abychom získali informaci o nákladech fixních a variabilních tak jako o nezbytných nákladech a nákladech vážících se na určité činnosti. Na straně druhé rozepíší očekávané zisky, odhadované z výnosů z prodejní činnosti minulého období a plánovaných výdělečných činností. Na základě těchto informací může sdružení rozhodnout o utlumení či pokračování stávajících činností, převodu určitého podílu na finanční sbírku Tibet, či event. investování do

dalšího projektu (např. v tuto chvíli se jedná o vydání nové knihy, kterou by mohlo sdružení zaštitit). Tuto rozvahu je třeba zhotovit do konce října každého roku.

4.3.6. Vytvoření efektivní informační sítě a kontaktů

Tento bod úzce navazuje na článek čl. V.1. - 4. v Plánu rozvoje – řízení organizace Viz **příloha č. 4.**

a. Najít nástroj k předávání informací a dohodnout pravidla

Předně bylo nutné znovu ustanovit pravidelnost porad, které v posledním roce probíhaly spíše nahodile. Organizace si tedy stanovila měsíční interval, pevný den a čas i týden v měsíci a tento závazek skutečně začala bez větších problémů dodržovat. Dále však bylo třeba dohodnout přesnou strukturu a pravidla porad. K tomu přispělo stanovení:

- Časová struktura porady (1. část – celoorganizační, 2. část – divizní)
- Koordinátor porady
- Zapisovatel
- Pravidla porady
 - Informativní kolo: každý přednese své informace
 - Diskusní kolo: po pořadě každý kdo potřebuje, sdělí své téma k diskusi
 - Druzí neskáčou do řeči
 - Po ukončení příspěvku řekne každý KRÁTKOU myšlenku
 - Hlubší diskuse v případě potřeby
 - Hlasování
 - Zápis výsledku hlasování

Tyto kroky rychle vedly nejen k efektivnímu řešení vyvstalých témat, ale také k většímu prožívání sounáležitosti sdružení, která pak zpětně pomáhá k vyššímu úsilí jednotlivců podílet se na společném díle.

V průběhu naplňování bodu o pravidlech používání e-mailové komunikace docházelo k plamenným diskusím jak používat e-mailovou korespondenci, co bude předmětem každoměsíčních porad a co obsahem komunikace mimo ně. Jedna část členů upřednostňovala veškeré důležité zprávy a témata k diskusi nechat na každoměsíční poradě, druhá část by ráda sdělila důležité informace o své činnosti i aktuality zvenčí ale i témata k diskusi e-mailem, aby porada nebyla přetížená tématy. V závěru se našla zlatá střední cesta – informovat jen o důležitých a neodkladných věcech po e-mailu, ostatní přinést na poradě.

Díky současným technickým možnostem lze nahradit fyzickou kancelář virtuálním sdíleným prostředím. Za tímto účelem webmaster sdružení vytvořil účet na Google dokumenty, který zejm. administrativní síly se naučily využívat k ukládání dokumentů, ostatní alespoň ke čtení. Přestože pár členů je méně počítačově zdatných, s dopomocí ostatních se naučili toto prostředí používat používat nakonec všichni. K tomu pomohla i strategie „vyvolání potřeby jejich užívání“. Důležité zprávy, kontakty, informace se ukládají už jen tam a nerozesílají se e-mailem.

b. Virtuální nástěnka, kalendář a archiv

Tentýž nástroj – Google dokumenty dobře poslouží pro vytvoření:

c. informační nástěnky: ke sdílení aktualit týkajících se vnějších událostí ve společnosti týkajících se Tibetu, tak i vnitřních aktualit sdružení a vzkazů. Přístup má zejm. administrátor sdružení, vepisovat však mají právo všichni

d. kalendáře akcí: vkládání a sledování akcí a termínů plnění závazků na celý rok, do kterého by měli všichni přístup k nahlížení i k vepisování nových či splněných závazků. Klíčovou roli má však administrátor, který na základě výstupů z porad zapíše úkoly k jednotlivým členům a dobrovolníkům tak jako zapisování nezbytných úkonů sdružení (daňová přiznání, valná hromada aj.)

e. Archivu dokumentů a fotografií: obsahuje vedle fotografické či filmové dokumentace také veškeré zápisy z porad, dokumentace sdružení jako právní formy, dokumentace k projektům a sbírkám, ale i jakési „znalostní minimum“ každého člena sdružení k tibetské otázce.

4.3. **Restrukturalizace Tibetského obchůdku**

Jelikož tato aktivita sdružení je velice náročná na čas, systém, přesnost, personální obsazení a znalost právního rámce, hned po oblasti řízení jsme začali zavádět změny právě v Tibetském obchůdku. Nejprve jsem vypracovala marketingovou analýzu a strategii, která mimo jiné konstatuje:

Závěry Marketingové strategie (celý text viz **příloha č. 7**)

„Z výše uvedené analýzy vyplývá zřejmá potřeba změn v celém projektu. **Personální obsazení** je prvořadou oblastí, kterou je třeba posílit – jak motivačně, tak početně, neboť bez spolehlivého zajištění „výkonné složky“ nelze vyvíjet jakoukoli další činnost, o to méně změny. Druhý nejdůležitější bod obchodní strategie vidím v posílení **propagace a marketingu**. Nejen dovnitř zaměřenou komunikaci (lákavost a srozumitelnost webových stránek), ale zejm. dojednávání spolupráce a reklamy navenek. **Technické zlepšení systému**

objednávek – přímá platba na účet či standardní internetový obchod – by jistě přilákal a udržel mnohem více zákazníků. K tomu rozhodně slouží i rozšíření sortimentu o více „propagačního a etno“ zboží. V návaznosti na technické zlepšení obchůdku je třeba zajistit **produkční kapacitu** personálu a předjímat event. potřebu zprofesionalizovat i tuto oblast. V komunikaci se zákazníkem a celkově v nabízené službě je třeba **zvýšit profesionalitu po vzoru komerčních obchodů**, avšak při zachování její „neziskové“ neformální povahy. Tím se staneme pro cílovou skupinu důvěryhodným a konkurenceschopným obchodním subjektem.“

V návaznosti na marketingovou strategii jsem sestavila tým 3 lidí (dobrovolník v provozu obchůdku, náš webmaster a já v pozici koordinátorky) na vytvoření funkční jednotky internetového obchůdku. V její návaznosti jsme dosadili nově příchozí dobrovolníky do vytvořených pozic a předávali odpovídající úkoly a kompetence. Na tomto místě je třeba se zmínit o práci s dobrovolníky, neboť tato oblast vyžadovala největší počet nových lidí a zároveň slouží jako vhodný ukazatel „výdrže“ nováčků. Jednodušší administrativní pozice může zastávat člověk bez zvláštních znalostí tibetské kultury či chodu sdružení a na kvalitě výstupů a míře vytrvalosti se velice rychle projeví, nakolik svého závazku dobrovolnictví je ochoten dostát. V důsledku toho jsme se dvakrát museli rozloučit s novým jedincem, ovšem ke konci sledovaného období je vytvořený stabilní tým jednoho spolehlivého koordinátora a dvou administrativních sil.

Webmaster mezitím podnikl průzkum možných řešení internetového košíkového obchodu. Po zvolení nejvhodnější cesty začal intenzivně pracovat na přípravách jeho spuštění. Vzhledem k časové náročnosti tohoto záměru se, v touto práci sledovaném čase, nepodařilo uvést košíkový obchod do plného provozu, v **příloze č. 8** nabízím alespoň náhled na jednu z jeho stránek.

Postup restrukturalizace obchůdku v bodech

- vytvořit kompletní marketingový plán
- nábor nebo výběr lidí
- rozdělení pozic a přesně daných úkolů
- propojit je a vytvořit systém dělby práce
- stanovit dny odchodu objednávek
- vytvořit databázi skladových zásob
- vytvořit košíkový obchod
- komunikovat na webu se zákazníky

Díky nasazení dostatku pracovních sil a energie na promyšlení procesů a jejich každodenní realizaci se podařilo velmi kvalitně stabilizovat fungování obchůdku a začít rozpracovávat inovační prvky a příjem nového zboží.

4.4. Spolupráce se sponzory

Další oblastí, která zasluhovala pozornost a zlepšení, byla aktivní spolupráce se sponzory. Ta pro přemíru jiné „důležitější“ práce doposud zůstávala na okraji zájmu a na úrovni pasivního očekávání darů a nabídek. Ty sdružení následně nedokázalo ani dostatečně rychle projednat a realizovat, docházelo tak nezdědky k paradoxní a ostudné situaci, že nabízející se opakovaně musel sám připomínat.

V prvním kole jsme tedy urychleně dořešili rozpracovanou spolupráci. Např. obchodní síť Rockpoint, která je dlouhodobě podpoře Tibetu a jiným utlačovaným zemím velmi otevřená, jsme vytvořili další formy spolupráce v podobě odběru značného množství samolepek s protibetskou tematikou a následného prodeje jejich zákazníkům, tak jako informačních statí

na jejich webové stránky. Tyto nemalé, původem jasně definované a jednorázové, finanční obnosy umožňují rychle podpořit konkrétní tibetský projekt. V současné době probíhá rozšiřování spolupráce s touto obchodní sítí o další prvky zboží a informačních bloků. Obdobnou, již déletrvajícím, spoluprací s obchodem Mill.cz jsme lépe administrativně ošetřili tak, aby mohla probíhat tzv. „samospádem“. Byl určený pracovník, který má na starosti zásobování a vyúčtování s těmito subjekty, k čemuž pomáhá nově vytvořená databáze a připomínky termínů v Kalendáři akcí.

Nově se podařila navázat podobná spolupráce s malým obchodem Jun shop. Dále pak za pomoci dobrovolníků značně rozšířit „odběrná místa Tibetských listů“ v rámci čajoven a jiných tematicky spřízněných míst.

Ne vždy je prvotně nabízená spolupráce navázána. Sdružení dostalo v období transformace nabídku od firmy prodávající produkty vytvořené v souladu s tibetskou medicínou velmi finančně zajímavou nabídku podpory. Při demokraticky vedených diskusích a hlasování v rámci sdružení se však objevila témata podmínek a hranic sponzorství. Musí být nabídka druhé strany nutně nezištná, pouze na základě hlubokého přesvědčení o podpoře „dobré věci“ (převažující názor v období vedoucího postavení zakladatele organizace) nebo může mít sponzor nějaké z toho plynoucí výhody. Pokud ano, jak vysoké? Reklamu ve své prezentaci, upoutávku v prezentaci sdružení, přímou reklamu na své produkty v prezentaci sdružení, společný prodej či reklamu na akcích sdružení? Tyto otázky jsme si začali klást obecně, ale zejm. konkrétně v případě tohoto obchodu, neboť zdánlivě související téma Tibet vnímala řada členů a odborníků na tibetskou kulturu a náboženství jako zavádějící a proklamované zasazení jejich produktů do tibetské medicíny za spíše reklamní tah, než pravdivou skutečnost. O to složitější by bylo pro sdružení přiznat se k tomuto sponzorovi, neboť tím

zároveň může vyvolat dojem, že schvaluje a propaguje jeho produkty. Po přetřesu širokého spektra názorů – od zcela pragmatických po zcela zásadových nakonec vyřešil situaci sám potenciální sponzor tím, že od spolupráce odstoupil v důsledku vnímaného váhání sdružení.

Tato zkušenost nás nijak nerozladila, poskytla alespoň příležitost dialogem vytvořit určité premisy v přístupu ke sponzorům:

1. vlastní prospěch (propagace sponzora) je zcela legitimní
2. propagace sponzora v prezentaci sdružení je povolená, zejm. formou banneru na webových stránkách, informace o podpoře sponzora
3. přímá reklama výměnou za sponzorství není přípustná
4. přidružený prodej na akcích sdružení jen po individuálním zvážení produktů

Za tak krátké období se podařilo stabilizovat stávající a pomalu rozšiřovat novou spolupráci. Je třeba však neustálé obezřetnosti k vyvažování kvality a kvantity. V dobrovolnickém sdružení není možné rozmnožit počet spolupracujících subjektů do té míry, že nebudou administrativně zpracovatelné. V blízké budoucnosti je třeba také ustálit systém průběžné podpory dárců a sponzorů – tedy pravidelné informace o činnosti sdružení i konkrétním účelu darů apod.

4.5. **Shrnutí**

Díky svědomitému plnění úkolů všech pracovníků, kterých se zavádění změn přímo dotýkalo se zdařilo rychle a intenzivně naplňovat jednotlivé jeho položky Plánu rozvoje. Noví dobrovolníci se ujali svých svěřených úkolů a uvolněné ruce stávajících, zkušených členů mohly řešit palčivé otázky na úrovni vyžadující jisté zkušenosti (např. výměnu projektů ve veřejné sbírce, spolupráce se sponzory aj.). Popsání a zavádění nové struktury organizace bylo přijato a jednotliví pracovníci nových pozic začali pak samostatně přetvářet pracovní listy,

aby vyhovovaly aktuálním požadavkům. Nové či obnovené komunikační nástroje a pravidla k orientaci v nových postupech přispěly značnou měrou.

5. ETAPA D - vyhodnocení

Tato závěrečná fáze přináší vyhodnocení dosud zavedených změn pomocí pozorování, analýzy dostupných dat a reflexi nového stavu jak uvnitř tak i vně organizace. Za tímto účelem sem vytvořila a vyhodnotila dva druhy dotazníků. Závěrem přidávám i jakousi osobní reflexi procesu.

5.1. Přehled dosažených změn

V období čtyř měsíců od března do června 2009, tedy v první fázi zavádění změn, zvládlo sdružení naplnit Plán rozvoje - oblast řízení zcela a oblast fundraisingu z části – za to z té aktuálně nejpotřebnější k řešení. Oblast PR je díky pečlivě rozepsanému Plánu rozvoje dobře připravena k realizaci. Blíže bych tedy představila naplnění Plánu rozvoje - oblast řízení, jež byla klíčová z hlediska samotného přežití organizace. Dále pak vybranou část oblasti fundraisingu – tedy sanace internetového obchůdku a práce se sponzory.

Pro větší přehlednost nabízím záznam v tabulce, srovnávající stav před a po zavedení změn. U některých polí je třeba širšího komentáře, u jiných jsem volila přehledné vyjádření v procentech, která znázorňují míru naplnění daného bodu.

V tomto zhodnocení se opírám o:

- metodu pozorování
- analýzu dat (např. počet stížností před a po zavedení změn v obchůdku)
- dotazníkové šetření u členů, dobrovolníků sdružení a spolupracujících organizací.

5.1.1. Analýza dat – chybovost odbavování objednávek v internetovém obchůdku

Jedním z rychlých a spolehlivých ukazatelů dopadu změn na vnější prostředí organizace a spokojenosti okolí s činností sdružení se naskytá měření míry chybovosti v odeslaných objednávkách internetového obchůdku. Za tímto účelem jsem analyzovala došlé e-mailové objednávky za období 4 měsíců před provedenou změnou – tedy listopad 2008 – únor 2009 (skupina č. 1) v porovnání se čtyřmi měsíci po nastalé změně – tedy březen – červen 2009 (skupina č. 2) a v rámci obou skupin jsem pak sledovala počet stížností na pozdní či chybné dodání.

Tabulka č. 2: přehled chybovosti za určité období

Období	Počet objednávek	Počet chybovosti	případů	Počet chybovosti objednávku	případů na 1
listopad 2008 – únor 2009	49	3		0,06	
březen – červenec 2009	64	1		0,01	

Z tohoto přehledu lze usuzovat na příznivý dopad zavedených změn v obchůdku na přesnost odbavování zakázek. Výsledek by sice mohla zkreslit např. situace, v níž by se poškozený zákazník neozval, ovšem tuto eventualitu spíše nepředpokládám, neboť důvod pro napsání emailu je závažný a dostupnost této cesty (s ohledem na předchozí jeho komunikaci) také. Naopak z množství objednávek, které při srovnání mluví ve prospěch období po zavedení změn nelze odvodit, že změny přinesly i jejich kvantitativní nárůst. Od konce února do konce dubna je v souvislosti s výročím tibetského povstání 10.března totiž tradičně největší zájem o zboží. Z tohoto pohledu není skupina č.2 reprezentativním vzorkem.

5.1.2. Reflexe členů organizace – dotazníkové šetření

Pro účely zjištění názoru členů a dobrovolníků sdružení na realizované změny a jejich dopad jsem vytvořila krátký dotazník. Sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaných otázek a probíhal e-mailovou cestou. Respondentů v této skupině bylo 10, z nichž se zpět vrátilo 7 vyplněných dotazníků. Kriteria celé populace (neboť vzhledem k snadno dosažitelnému počtu všech respondentů, jejich názory by mohly být zkoumány nebylo třeba vybírat vzorek) byla stanovena takto:

- člen sdružení, který se podílí na chodu organizace nepřetržitě min. od března 2009
- dobrovolník aktivně spolupracující, který se podílí na chodu organizace nepřetržitě min. od března 2009

Při vyhodnocení jsem postupovala v souladu se zásadami kvalitativního výzkumu, při němž jsem označila všechny ústřední myšlenky výpovědí a vytvořila z nich pojmy. Ty pak jsem řadila do pojmových kategorií, které mi vyplynuly z tématických celků.. Vzor dotazníku viz příloha č 9.

Tabulka č 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi členy o.s. Lungta

oblast	názor	Počet názorů
1. Změny k lepšímu za období 2-7/09 (otázka č.1)		
strukturální	věnování času struktuře organizace	2
	posílení vedení	1
	získání prostoru pro jednotlivé aktivity	2
	realistické vnímání sebe sama (sdružení)	1
organizační	rozdělení úkolů	3
	zlepšení fungování občůdku	3
	fungování sbírky	1
	nastavení pravidel určitých oblastí	1
personální	příchod nových dobrovolníků	6
	stanovení odpovědnosti lidí	1
komunikace	pravidelnost a organizace porad	2
	zlepšení se komunikace	1
PR/ fundrais.	aktualizace webových stránek	1
Emocionální	vyšší aktivita	2
Celkem:		27

2. Změna podmínek pro dotázaného, pokud nějaká nastala (otázka č.2)		
organizační	více lidí, kteří vykonávají úkoly	3
	přehledný systém práce a spolupráce	2
	fungující databáze zboží	1
emocionální	lepší nálada a radost z práce	2
	menší pracovní přetížení	2
	více prostoru na kamarádství	1
	jistota realizace úkolů	1
komunikace	funkční systém sdílených dokumentů	2
Celkem:		14

3. Co mohlo být vykonáno lépe (otázka č. 3):		
strukturální	roztřídit oblasti na udržitelné a neudržitelné	2
	soustředit se na projekty	1
	návrat původního předsedy	1
	Pracovat konkrétně a realisticky	2
organizační	větší zodpovědnost každého za svěřené úkoly	1
	lepší organizace konkrétní akce	1
personální	větší kontrola činnosti nových lidí	1
komunikace	nyní je více sporů o postupy	1
	lépe řídit průběh schůzek	1
	rychleji reagovat na maily	1
řízení změny	přehled Plánu je příliš složité	1
	úkolů v Plánu příliš mnoho	1
	příliš času věnovaného zbytečností (SWOT?)	1
Celkem:		15

4. Změny kterým je důležité se věnovat v dalších 3 měsících (otázka č.4):		
strukturální	roztřídit oblasti na udržitelné a neudržitelné	5
	spustit nové projekty	1
	oživit stávající projekty	2
organizační	lépe připravit akce	2
	spustit košíkový obchod	2
	dokončit rozdělování úkolů	1
personální	získat další pracovníky	2
	tým pro sbírkové projekty	1
komunikace	více komunikace přes internet	1
PR/	spolupráce s tibetskými organizacemi	3
fundraising	aktivnější spolupráce se sponzory	2
	více komunikovat s veřejností	1
Celkem:		23

Náзорů s pozitivním hodnocením na obecné úrovni bylo celkem 27, pozitivní přínos do konkrétní práce respondentů oceňovalo 14 názorů, nedostatky či návrhy ke zlepšení zazněly 15x. 23 návrhů pak bylo věnováno změnám do nejbližší budoucnosti.

Nejvíce si respondenti pochvalovali (shrnuje z otázky 1 a 2) posílení personální základny organizace (9x), nové nastavení úkolů a procesů (6x). Následovalo zlepšení chodu obchůdku (4x) a ustálení řádu a pravidelnosti ve společných poradách (3x). Pozoruhodný byl počet ohlasů (celkem 8) souvisejícího se zlepšením emočního klima ve skupině či jednotlivců vůči skupině a práci v ní. Kritická zpětná vazba přinesla více jednotlivých názorů. Určitá oblast se týká pečlivějšího dořešení začatých změn, nově definovat udržitelné a neudržitelné projekty, dokonce návrat starých pořádků. Velmi důležité bylo zjištění názorů na samotné vedení procesu změn, tedy že Plán rozvoje by měl být přehlednější a kratší a proces jeho tvorby byl v jednom případě vnímán jako zbytečně obširný. Aktivita, které jsou vnímány jako nejdůležitější brzy uskutečnit, jsou: zaměřit svojí pozornost na oblast činností organizace, vytřídit je a těm co zůstanou, se více věnovat (10), vylepšit komunikaci navenek (5) a spustit „košíkový“ obchod (2).

Hodnocení účastníků reorganizace ve sdružení odkazuje jak na zaznamenání proběhlých změn, tak na jejich pozitivní zpětnou vazbu. Za nejdůležitější posun vnímá členstvo příchod nových lidí a nové nastavení úkolů. Naopak zaznamenání proměny samotné struktury organizace (jednotlivé divize) nebylo tak výrazné (3x). Vysvětlují si to jednak zaměřením zájmu na nové dobrovolníky v této implementační fázi, jednak prvotním soustředěním na vlastní úkoly s nižším vnímáním celku. Pravděpodobně mnou vedený proces rekonstrukce divizí na tomto stavu nese podíl. Po společném prvotním vymezení těchto divizí (a mé následné dopracování jednotlivých pozic a úkolů) nebylo zřejmě dostatečně představeno na společné schůzce. Z nově vytvořeného schéma jsme více vycházeli v rekonstrukci jednotlivých divizí.

Velmi cenným sdělením je pro mne „zlepšení nálady“ ve společenství, neboť pokud by tato zůstala na výchozí pozici, veškeré procesy a Plány by byly marné. Důležité a poučné jsou však zároveň podněty ke zlepšení. Osobně přehled Plánu rozvoje za nepřehledný nepovažuji, ale k předejití těchto názorů jsem mohla volit asi více prostoru pro „teoretickou“ přípravu členů a v průběhu jeho tvorby se ujišťovat, že i ti méně průbojní budou mít dostatek prostoru pro projevení svého názoru a prostoru pro změnu. Ať je tomu jakkoli, konečná podoba dokumentu – její obsah a rozsah je dílem všech na základě společného konsenzu, které se řídí pravidlem respektu k jednotlivci a názoru většiny v určitých momentech.

Velkým přínosem jsou informace o názorech na priority pro nejbližší období, tedy vyřadit oblasti z nějakého důvodu neudržitelné a naplno se věnovat zbývajícím, event. novým. Z dlouhodobého pohledu je to dobré znamení toho, že v první fázi se podařilo vyřešit nejpálčivější otázky (tedy pracovní síly a základní struktura) a s touto výbavou přichází možnost i vůle zaměřit se na „ozdravení“ jednotlivých článků organizace. Na druhou stranu mě překvapila naléhavost otázky vyřazení některých „neefektivních“ (spíše ve smyslu personálně neobsazených) aktivit. Ve svém přehledu dosažených změn viz **příloha č. 12** přiděluji bodu personální obsazení oblastí 80% a potenciál k přiblížení se 100% je veliký. Přestože vychází z realistických odhadů, bude zřejmě potřeba věnovat více prostoru a diskuse o tom, zda některé oblasti zcela nezrušit.

5.1.3. **Reflexe spolupracujících subjektů – dotazníkové šetření**

K získání zpětné vazby od spolupracujících organizací jsem volila stejnou metodu jako reflexe sdružení samotného. Do šetření jsem zahrнула 2 spřátelené organizace a jednu

spolupracující tibetanistku, více subjektů v níže definované výzkumné populaci na území ČR není.

Kriteria pro výběr těchto subjektů byla opět dvě:

- převažující či významná část činnosti subjektu je nasměrovaná k podpoře Tibetu a tibetské otázky
- s o.s. Lungta spolupracuje nejméně 2 roky

Vzor dotazníku viz **příloha č. 10**. Návratnost ze 3 zaslaných dotazníků byla dvoutřetinová.

Tabulka č. 4: **Vyhodnocení dotazníkového šetření u spolupracujících subjektů**

oblast	Názor
1. Jak jste vnímali Lungtu v uplynulém roce, tedy r. 2008?	jako nepříliš fungující organizaci „vyvanutí“ komunikace negativa, – pomalé vyřizování objednávek a faktur ocenil pokračování březnové akce Vlajka pro Tibet nasazení před olympiádou
2. Zaznamenali jste nějaké změny k lepšímu v průběhu r. 2009?	Lungta je akčnější, zejm. díky autorce tohoto dotazníku tohle neumím zodpovědět, zcela jsme se ponořili do vlastní činnosti obával, jestli situace v Lungtě k upuštění od „Vlajky“ pozitivně vnímám tento dotazník snaha dovědět se z „zvenku“ a snad i o chuti věci změnit.
3. O jakou podobu spolupráce byste stáli a co pro ni může Lungta udělat?	větší spolupráci ze strany Lungty na tvorbě článků do TL jako koordinátora v ČR, který bude stmelovat větší či drobné protibetské aktivity

Vzhledem k malému rozsahu dotazníkového materiálu jsem ponechala výpovědi s mírnými úpravami v původní verzi. Je nutno předeslat, že první fáze změn ve sdružení byla zaměřena převážně na jeho vnitřní strukturu a procesy a dopad na okolní společnost nebyl zatím tak patrný. Přesto první známky vnímání těchto změn druhými jsou již patrné. V první oblasti – tedy hodnocením sdružení před zavedením změn, jsou jak početně tak obsahově závažné 3

negativní postřehy odkazující na nízkou organizační schopnost průběžných aktivit. 2 uvedená pozitiva jsou také velmi důležitá, avšak souvisejí s jednorázovými akcemi, na které členové napjali všechny poslední síly, které však následně zcela chyběly jinde. Hodnocení současné situace přináší dobrou zprávu v podobě vyšší akceschopnosti, která je zároveň vnímána v souvislosti s procesem řízení změny. Méně jednoznačné, za to konkrétnější jsou názory další v podobě ocenění snahy něco změnit. Návrhy spolupráce jsou podstatné zejm. pro konkrétní činnost sdružení a budou patřičně využity.

5.1.4. **Pozorování**

Jako další nástroj vyhodnocení jsem zvolila vlastní pozorování a popis stavu po provedených změnách. K názornosti jsem k tomu použila jednotlivé části Plánu rozvoje obohacené o sloupec zachycující aktuální stav jednotlivých bodů plánu.

Změny v oblasti řízení

Následující text vychází z tabulky vedené pod **přílohou č. 11**

Z přehledu dosažených změn tedy vyplývá, že potřebné změny v oblasti řízení organizace se zdařily uskutečnit téměř beze zbytku všechny a to v období pouhých 4 měsíců. Prvotním spouštěčem byl sice můj vlastní záměr systematicky začít měnit prvky v organizaci, avšak tato skutečnost aktivizovala ostatní členy k obdobnému úsilí za cílem stabilizovat situaci sdružení. Proto se nám společně podařilo uskutečnit změny v tak krátké době. Za nejdůležitější prvek považuji získání 5 plnohodnotných dobrovolníků, kteří začali ihned výrazným způsobem přispívat k zavádění změn již tím, že sejmuli díl práce z přetížených stávajících členů. Zároveň i sociální klima skupiny se bylo obohaceno novými podněty a lidským nadšením a sdružení se přestalo neustále zabývat nic neřešícími spory, ale pohnulo se z místa směrem vpřed. Dalším důležitým bodem bylo znovu ujasnění poslání a cílů a činností

organizace a tím nalezení smyslu konání každého jednotlivce i celku. Následně pak jasné vymezení divizí, rolí a úkolů v rámci tohoto obecného směřování sdružení nezměrně pomohlo ke zpřehlednění a zefektivnění práce.

Změny v oblasti financí a fundraising

Následující text vychází z tabulky vedené pod **přílohou č. 12.**

Z oblasti plánu rozvoje financí a fundrasingu sdružení zvládlo naplnit změny v klíčových bodech – a to obchůdek a stávající i noví sponzoři. Závěrem se podařilo velmi dobře stabilizovat nestabilní situaci vytvořením funkční struktury, personálního obsazení a předáváním úkolů, a zejm. tím snížit chybovost v odbavených objednávkách. Tyto kroky připravily půdu pro zavádění zásadnějších změn v technickém řešení obchůdku – tedy jeho převedení na standardní internetový „košíkový“ obchod.

Sponzorství, oblast pro přemíru jiné „důležitější“ práce tolik zanedbávané, došlo také své pozornosti . Se stávající, podpoře velmi otevřené, obchodní sítě s Rockpoint jsme vytvořili další formy spolupráce v podobě odběru značného množství samolepek s protibetskou tematikou a následného prodeje jejich zákazníkům, tak jako informačních statí na jejich webové stránky. Tyto značné, původem jasné definované a jednorázové, finanční obnosy umožňují rychle podpořit konkrétní tibetský projekt. V současné době probíhá rozšiřování spolupráce s touto obchodní sítí o další prvky zboží a informačních bloků.

Podařilo se i zahájit spolupráci s novými subjekty – zejm. těmi drobnějšími, které v rámci svých prodejen přijímají zboží o.s. Lungta a zisk pak zpětně putuje na předem dohodnuté účely (konkrétní projekty sdružení). Došlo tím nejen zvýšení finančního obratu, ale i propagaci existence Tibetu a informací o něm v rámci české společnosti.

Přesto potenciál tohoto Plánu není zdaleka vyčerpán a zejm. oblast dlouhodobá péče o sponzory a grantová strategie čeká na svou realizaci.

5.2. Proces ustálení nových vzorců v kultuře, struktuře a procesech organizace

Z pohledu udržitelnosti nastalých změn a dlouhodobé stabilizace nově strukturované organizace považují za důležité, aby za prvé lidé zakoušeli pozitivní přínos nastalých změn. Aby cítili, jak při vlastní práci tak hlavně v odezvě zvenčí, že sdružení prošlo proměnou a že funguje v mnohých směrech lépe. To členům skupiny dodá kladnou zpětnou vazbu k nastaveným změnám a přijmou nový systém za svůj. Dále je třeba, aby byl na blízku ještě několik měsíců jakýsi koordinátor, který dbá na využívání nových postupů v organizaci, aby se natolik zautomatizovaly, že se stanou přirozenou součástí kultury organizace

ZÁVĚR

Na základě spolupráce všech pracovníků sdružení se dařilo vytvořit Plán rozvoje organizace Lungta na 3 nadcházející roky. Analýza dosažených změn ukázala, že zhruba polovinu z bodů Plánu se podařilo v první fázi realizace také uskutečnit. Na úrovni struktury organizace byly nově definovány divize, pozice, činnost a vzájemné jejich propojení, byly obsazeny stávajícími či novými pracovníky, určena hierarchie a kontrolní mechanismy v organizaci. Vytvořena byla informační síť a pravidla jejího používání, načrtnutí finanční rozvahy na další období. Velmi důkladně byl také propracován systém internetového obchůdku s návrhem významných inovací a marketingových strategií a zahájena nová strategie získávání a udržování sponzorů či spolupracujících subjektů. Rovněž oblast PR je rozpracována v Plánu rozvoje, avšak ta čeká, vzhledem k současné vytíženosti, na realizaci v nadcházejícím období.

Reflexe účastníků procesu, tedy zejm. členů sdružení ukázala pozitivní přijetí zaváděných změn, zejm. nových pracovníků a nové struktury úkolů a porad. To vedlo k výrazně lepšímu naladění a ochotě jednotlivců na činnosti participovat. Kritické hlasy k průběhu vytváření a zpracování Plánu rozvoje jsem přijala a reflektovala. Množství podnětů k práci v blízké budoucnosti jsou dokladem vůle lidí ve společném díle pokračovat.

Reflexe spolupracujících subjektů nehovoří až tolik o zaznamenaných změnách k lepšímu. Vysvětluji si to tím, že za krátké období vnitřní transformace ještě nestačily tyto změny dostatečně v časově méně intenzivní spolupráci promítnout. Přes tento obecný postoj i tyto subjekty oceňují dílčí pokrok.

Ze svého pohledu hodnotím řízení proces změny od jejího začátku po dokončení první fáze za zdařilou. Vedle dosažených úspěchů však vnímám i momenty, které mohly být vedeny jinak.

Předně déletrvající příprava členů na samotné zahájení řízení změny by byla nadějí na 100% a jednoznačné přijetí procesu za své a v jeho začátcích by se pak přidalo více lidí s větším nasazením. V malém společenství i jeden hlas pochyb zaznívá velmi rasantně. Naštěstí zrovna tak silně se v něm rozšíří dobrá nálada z vydařených věcí, takže v dalších fázích realizace změn už se zapojili intenzivně téměř všichni. Ale i prvky kritiky mají velmi důležitou funkci v podobě tříbení názorů a varovných signálů, jestli jdeme správnou cestou. Radost z malých úspěchů násobí odhodlání pracovat i na další oblasti, zvláště při vědomí toho, že lidských sil není dostatek. O tom svědčí i fakt z posledních dní, v nichž se sdružení po velmi zralé úvaze rozhodlo spustit nový projekt.

Na výchozí otázku, zda lze dobrovolnickou organizaci původně vedenou dominantním lídrem a hybatelem proměnit v demokratické zřízení s jasně danými divizemi, jejich malými týmy a koordinátory a většinovým stylem rozhodování, odpovídám kladně. Pokud taková organizace dokáže přizvat dostatek ochotných a profesně různorodých dobrovolníků, má dostatečně schopného a výrazného koordinátora změny, nový systém lze vybudovat.

ABSTRACT

Author: Bc. Kateřina Dunovská
Institution: Department of Management and Supervision in Social and Health Care organisations, FHS UK, Prague
Title: Change management in NGO, the case study
Supervisor: Mgr. Petr Vrzáček
Numer of pages: 115
Numer of App.: 12
Year: 2009
Klíčová slova: change management, human resources, non governmental organisations

My diploma project is focused on the management of change in NGOs, especially those based on voluntary contributions. This project aims to prove that a professional approach to management can ensure that functional structures, processes and management are established.

The theoretical part of my diploma project defines the terms „non-governmental sector and „non-governmental organization“ and its specific features of organizational structure and

management. Next, various forms of these organizations are introduced, and cooperation with the commercial sector is emphasized. Another main topic is the management of change in NGOs, including the forms and phases of such change. HR management during such transformation is also emphasized, including the psychological reactions of employees, and how to cope with staff resistance to change.

The practical part of the project is a case study of an NGO called Lungta (which I am a member of), and consists of four main chapters, each illustrating a step in the process of change. Lungta was beset by serious structural problems and a personnel crisis. My aim was to stabilise the situation by leading the process of transformation. Firstly, I carried out a thorough analysis of the organization and its current limitations. I then describe the planning process, and the first phase of the implementation of the changes. I conclude this part with a final assessment of the whole process. For this purpose I chose the following instruments: data and document analysis, SWOT analysis, focus groups, strategic planning, a questionnaire and observation.

It is possible to conclude, on the basis of the outcomes described, that both the set design of the change process and the first phase of its implementation were successful.

Restructuralisation into smaller parts (teams with coordinators responding to the head of the organization) was successfully implemented. These teams were then enlarged to include new members and volunteers, and staff roles and tasks were redefined. A functional information network was created, and more democratic decision-making procedures were also successfully introduced.

LITERATURA

- a. **Adair, J.:** Vytváření efektivních týmů, Management Press, 1994
- b. **Anheirer H. K., Salomon L. M.:** Nástup neziskového sektoru, mezinár. srovnání, Agnes, Praha 1999
- c. **Armstrong, M.:** Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2002
- d. **Bárta, J.:** Strategické plánování pro neziskové organizace, Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1997
- e. **Bergerová M., Šedivý M., Vít P.:** Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích v Praze, Neziskovky.cz, Praha 2008
- f. **Clarke, S.:** Komplete Fundraising Handbook, Directory of Social Change, London, 1993
- g. **Crainger, S.:** Moderní management, Management Press, Praha 2000
- h. **Donnelly J. H, Gibbon J.I, Ivancevich J.M.:** Management, Grada, Praha 2004
- i. **Drdla, M., Rais, K.:** Řízení změn ve firmě, Computer Press, Brno 2001
- j. **Drucker, P. F.:** Managing the non-profit organization, Principles and Practices, HarperCollins Publisher, New York, 2009
- k. **Drucker, P.F.:** Řízení neziskových organizací, Management Press, Praha 1994
- l. **Forsyth, P.:** Jak motivovat lidi, Computer Press, Brno 2003
- m. **Frič, P.:** Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky, Agens, Praha 2000
- n. **Hawkins, P., Sholet, R.:** Supervize v pomáhajících profesích, Portál, Praha 2004
- o. **Hejduková Š.:** Řízení změny v systému zapracování sester na ARO, Diplomová práce FHS UK, Praha 2009
- p. **Hladká, M.:** Přehled legislativy pro neziskové organizace 2009, CVNS, Brno 2009

- q. **Janečková, H.:** Zavedení manažerské supervize přispělo k efektivnějšímu řízení, Sociální práce, 2006, 3, s.11-14)
- r. **Karlof, B. a Lovingsson, F., H.:** Management od A do Z, Computer Press, Brno 2006
- s. **Kotter J. P.:** Vedení procesu změny, Praha, Management press, Praha 2000
- t. **Kotter, J. P.:** Srdce změny, Management press, Praha 2002
- u. **Kupečková, I.:** Řízení lidí v procesu zvyšování kvality, Diplomová práce FHS, UK, Praha 2006
- v. **Liker, J. K.:** Tak to dělá Toyota, Management Press, Praha 2007
- w. **Lyons M.:** Defining the nonprofit sector, Australia, Centre for Australian Community Organisations and Management, Austrálie 1998
- x. **Manganelli, R.L., Klein, M. M.:** The reengineering Handbook:, AMACOM, Atherton, 1996
- y. **Miermeyer, R.: Seyffert, M.:** Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Grada Publishing, Praha 2005
- z. **Mikuláščík, M.:** Komunikační dovednosti v praxi, Grada, Praha 2003
- aa. **Nakonečný, M.:** Sociální psychologie, Academia, Praha 1999
- bb. **Ondrušek, D. a kol.:** Čítanka pro neziskové organizace; Centrum prevencie riešenia konfliktov, Bratislava 1998.
- cc. **Passingham, S.:** Good ideas for raising serious money, Directory of social change, London, 1995
- dd. **Pitra, Z.:** Inovační strategie, Grada Publishing, Praha 1997
- ee. **Plamínek, J. a kol autorů:** Řízení neziskových organizací, Nadace lotos, 1996
- ff. **Plamínek, J.:** Řešení konfliktů a umění rozhodovat, Argo, Praha 1994
- gg. **Plamínek, J.:** Vedení porad, Grada, Praha 2007
- hh. **Potůček, M.:** Nejen trh, Slon, Praha 1997

- ii. **Rektořík, J.** a kol.: Organizace neziskového sektoru, Ekopress, Praha 2001
- jj. **Rektořík, J.** a kol.: Krizový management ve veřejné správě, Ekopress, Praha 2007
- kk. **Russel – Jones N.**: Management změny, Portál, Praha 2006
- ll. **Růžičková, R.**: Neziskové organizace, vznik, účetnictví, daně, Anag, Olomouc 2002
- mm. **Růžičková, J.**: Změna v řízení ošetrovatelské péče Nemocnice Přerov, FHS UK, Praha 2007
- nn. **Senge, P.M.**: The Fifth Discipline, Random House 2006 (Pátá disciplína: Umění a praxe učící se organizace. Management Press, Praha 2006.
- oo. **Smejkal, V., Rais, K.**: Řízení rizik, Grada Publishing, Praha 2003
- pp. **Strečková, Y., Malý I.** a kol.: Veřejná ekonomie pro školu i praxi, Comupter Press, Praha 1998
- qq. **Šmída, F.**: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, Grada, Praha 2007
- rr. **Toman, M.**: Řízení změn, Alfa Publishing, Praha 2005
- ss. **Vajdová, T.**: Česká občanská společnost 2004, Zpráva z projektu, CERM, Praha 2005
- tt. **Vitvarová-Vránková, K.**: Firmo, jde se pomáhat, Týdeník Respekt č. 28/2009
- uu. **Wolf, T.**: Managing a Nonprofit Organization, Simon&Schuster, New York 1990

ZDROJE

vv. Haken, R.: Třetí sektor, příspěvek do diskuse

http://www.e-cvns.cz/?stranka=diskuse&podstranka=tema_1_definice_neziskovych_sektoru

ww. Dohnalová, M.: Občanský sektor, příspěvek do diskuse,

www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/obcansky_sektor.pdf

xx. <http://www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=3>

yy. <http://www.ceskenoviny.cz>

zz. <http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/3831.html>

aaa. <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/ministri-pri-uradu-vlady/michael-kocab/tz/109--vlada-schvalila-novelizaci-zakona-o-obecne-prospesnych-organizacich-60635/>

bbb. <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>

ccc. <http://zpravodajstvi.ecn.cz/index.stm?apc=zm193562vx1--&x=226022>

ddd. www.wikipedie.cz

eee. <http://www.podnikatel.cz/clanky/muze-firma-dobrovolnictvim-ziskat-ci-ztratit>

fff. www.clovekvtisni.cz

ggg. www.socialnifirmy.cz

hhh. <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

iii. http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

jjj. www.lungta.cz

kkk. <http://www.donorsforum.cz/informace>

lll. Pokorný J.: Založení sociální firmy, pořad Podnikatelský servis, Televize ČT2, ,

16.1.2006

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Právní rámec pro neziskové organizace
- Příloha č. 2: SWOT analýza, o.s. Lungta, 31. ledna 2009
- Příloha č. 3: Příprava tvorby Plánu rozvoje o.s. Lungta, příprava
- Příloha č. 4: Plán rozvoje klíč. oblasti: Řízení organizace pro r. 2009 - 2011
- Příloha č. 5: Plán rozvoje klíč. Oblasti: finance a fundraising, pro r. 2009 - 2011
- Příloha č. 6: Plán rozvoje klíčové oblasti: Public Relations pro r. 2009 - 2011
- Příloha č. 7: Marketingová strategie internetového obchůdku o.s. Lungta
- Příloha č. 8: Design webové stránky pro e-shop o.s. Lungta
- Příloha č. 9: Dotazník hodnocení procesu změny – členové organizace
- Příloha č. 10: Dotazník hodnocení procesu změny – členové organizace
- Příloha č. 11: Přehled dosažených změn za období únor – červenec 2009, Plán rozvoje pro r. 2009 – 2011, klíčová oblast: Řízení organizace
- Příloha č. 12: Přehled dosažených změn za období únor – červenec 2009, Plán rozvoje pro r. 2009 – 2011, klíč. oblast: Finance a fundraising

SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1: Nové organizační schéma o.s. Lungta
- Tab. č. 2: Přehled chybovosti za určité období
- Tab. č. 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření mezi členy o.s. Lungta
- Tab. č. 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření u spolupracujících subjektů

