



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PROFESIONALIZACE ROMSKÝCH ORGANIZACÍ

RomPraha





OBSAH

1. ÚVOD	4
2. SPECIFIKA PRÁCE S ROMSKÝMI PRACOVNÍKY	6
2.1. Romové jako národnostní menšina	6
2.2. Romové jako sociálně a ekonomicky znevýhodněná skupina	8
2.3. Diskriminace a stereotypy	9
2.4. Romové a trh práce	10
2.5. Specifika práce s romskými pracovníky	12
3. CO JE TO PROFESIONALIZACE ORGANIZACE	17
3.1. Vymezení pojmu	17
3.2. Profesionalizace a teorie moci	18
3.3. Příčiny profesionalizace	18
3.4. Základní aspekty profesionalizace	19
4. SPECIFIKA PROFESIONALIZACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	22
4.1. Specifika profesionalizace v romských neziskových organizacích	23
4.2. Proces a fáze profesionalizace neziskové organizace	24
4.3. Projevy profesionalizace neziskové organizace	26
4.4. Limity profesionalizace v neziskovém sektoru	27
5. DOBROVOLNÍCI VERSUS PROFESIONÁLOVÉ	31
5.1. Profesionalizace dobrovolné činnosti	31
5.2. Model životního cyklu dobrovolníka	32
5.3. Motivace dobrovolníků	33
5.4. Práce s dobrovolníky v rámci profesionalizace	33
5.5. Profesionálové a dobrovolníci – jejich role a činnost v neziskové organizaci	38
6. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	40
6.1. Důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků	40
6.2. Vhodné okruhy témat ve vzdělávání v neziskových organizacích	42
7. PROFESIONALIZACE V ŘÍZENÍ ORGANIZACE	46
7.1. Organizační struktura	46
7.2. Plánování a strategie	48



7.3. Role ředitele či ředitelky	50
8. PROFESIONALIZACE VE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	52
8.1. Finanční politika organizace	52
8.2. Grantové financování	53
8.3. Fundraising	54
9. PROFESIONALIZACE V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ ORGANIZACE	57
9.1. Získávání a výběr pracovníků	57
9.2. Motivace pracovníků	58
9.3. Hodnocení a evaluace pracovníků	60
10. PROFESIONALIZACE VNITŘNÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE	63
10.1. Formalizace jednání a systém komunikace	63
10.2. Zvyšování úrovně vnitřní komunikace	64
11. PROFESIONALIZACE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE	68
11.1. Pravidla pro vnější komunikaci	68
11.2. Tisková zpráva	70
11.3. Výroční zpráva	71
12. SPOLUPRÁCE	73
12.1. Spolupráce s českými a zahraničními neziskovými organizacemi	73
12.2. Spolupráce neziskových organizací s veřejnou správou	74
12.3. Spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi	76
13. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE	79
13.1. NÁŠ SVĚT, z. s.	79
13.2. Identity Prague, z. s.	80
13.3. Loli Ruža, z. s.	82
14. ZDROJE	83



1. ÚVOD

Tato metodika vznikla během realizace projektu s názvem “Profesionalizace romských organizací” (číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/20_137/0017065) financovaným z Evropského sociálního fondu – Operačního programu Zaměstnanost. Tento projekt v letech 2021 a 2022 koordinovala organizace RomPraha, z. s., a ve spolupráci s dalšími romskými a proromskými organizacemi se jim podařilo rozšířit kapacity romských a proromských neziskových organizací (dále jen NNO) a společně profesionalizovali jednotlivé organizace. V rámci projektu se podařilo vytvořit Platformu proromských a romských NNO, která se setkávala každý měsíc a která se zúčastňovala Poradního sboru pro záležitosti menšiny hl.m. Prahy a dalších pracovních skupin jednotlivých městských částí. Tato platforma jednotně prezentovala myšlenky a zájmy nejen samotné platformy, ale i celé romské komunity a pomáhala prezentovat potřeby cílové skupiny, poskytovat opravdový vhled do problematiky a to nejen z pohledu jednotlivce, ale z názorů vycházejících ze zkušeností více neziskových organizací, díky čemuž byl tento „hlas“ váženějším a relevantnějším při jednání Poradního sboru či pracovních skupin jednotlivých městských částí Prahy. Kromě návrhů či připomínek dokumentů docházelo ale také k intenzivnímu navazování bližších vztahů mezi samotnými organizacemi, k předávání praktických zkušeností a příkladů dobré praxe a k domlouvání další spolupráce. Kromě těchto aktivit se jednotlivé organizace rozvíjely také individuálně s pomocí expertů a odborných konzultantů, kteří soukromě poskytovali své konzultace šité na míru k rozvoji jednotlivých organizací. Kromě expertního vedení byly zapojeny do procesu i služby psychologa, který byl nejen v roli supervizora, ale mohl i individuálně podporovat vedení či zaměstnance romských a proromských organizací. Konzultace se týkaly jak pracovních záležitostí – vztahů na pracovišti či s klienty, tak i událostí v osobním životě, které mohly narušovat jejich duševní pohodu. Dále byly služby psychologa využity i pro psychodiagnostiku jako nástroj s výběrem nových zaměstnanců, či při přeřazení stávajících zaměstnanců na jinou vhodnější pozici. A v neposlední řadě se psycholog účastnil setkávání platformy, kde pomáhal řešit případné konflikty, dbal na hladký průběh diskuzí a celkově prováděl jakousi mediaci k optimalizaci setkávání.



V neposlední řadě projekt nabízel vzdělávací workshopy a kurzy pro vedení jednotlivých romských a proromských organizací, či pro jejich vybrané zástupce. Mezi tématy se objevily např.: řízení lidských zdrojů, fundraising, ekonomické a finanční otázky vedení neziskové organizace, role manažera či vedoucího, rozvoj manažerských kompetencí, základy marketingu a podobně. Účastníci měli možnost kromě skupinového školení konzultovat s lektory i soukromě své dotazy z daných tematických oblastí, tak aby lektor mohl odpovědět a pomoci přímo konkrétní organizaci s jejími obtížemi. Vzdělávání však nebylo nabízeno jen pro vedení organizací, ale také došlo k realizaci kurzů pro zaměstnance za účelem jejich profesionalizace. Tyto workshopy tematicky napomáhaly ke zlepšení dovedností pracovníků neziskových organizací. Mezi tématy se probírala specifika práce s romskou menšinou, zvládání stresu, trénink soft skills, sladění pracovního a osobního života, time management a zvyšování motivace zaměstnanců.

Tato metodika komplexně shrnuje téma profesionalizaci romských a proromských neziskových organizací, vychází z podnětů, názorů, zkušeností a praxe jednotlivých organizací, které se zapojily do tohoto projektu, zároveň přináší validní teoretické poznatky, ale i příklady dobré praxe. Metodika je přehledně rozdělena do kapitol a podkapitol, aby obsáhla různé perspektivy v profesionalizaci organizací, na konci každé kapitoly je krátké shrnutí nejdůležitějších bodů a na úplném závěru metodiky lze najít příklady dobré praxe, které se podařily během tohoto projektu. Mezi hlavní kapitoly patří specifika práce s romskými pracovníky, specifika profesionalizace v neziskové organizaci, pohled na práci placených zaměstnanců a dobrovolníků, důležitost vzdělávání pracovníků, jak prakticky provést profesionalizaci v řízení, ve financování, ve vnitřní i vnější komunikaci a v personálním řízení organizace. V rámci profesionalizace je také velmi důležitá spolupráce napříč neziskovým sektorem, ale i s veřejnou správou.

Tato obsáhlá metodika by měla pokrýt základní otázky a kroky vedoucí k profesionalizaci jakékoliv neziskové organizace a bude šířena mezi další organizace tak, aby byla využita co nejvíce.



2. SPECIFIKA PRÁCE S ROMSKÝMI PRACOVNÍKY

V této kapitole se detailněji podíváme na specifika romského etnika, zejména ve vztahu k většinové společnosti a na jejich postavení na trhu práce. Ve čtyřech podkapitolách se podrobněji seznámíme s fakty o postavení Romů jako národnostní menšiny, jak a zda jsou Romové sociálně a ekonomicky znevýhodněná skupiny, které předsudky a stereotypy ve společnosti přetrvávají a jak si Romové stojí na dnešním trhu práce.

2.1. Romové jako národnostní menšina

Romové představují jednu z nejpočetnějších národnostních menšin v České republice, tvoří součást naší společnosti. Vztahy mezi majoritou a Romy jsou i přes celá desetiletí stále poznamenána vžitými předsudky a stereotypy, které bohužel prohlubují vzdálenost mezi občany a přiživují vzájemnou nedůvěru a odstup.

Oficiálně se o národnostních menšinách na území České republiky hovoří až od roku 1991 a současné znění zákona č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin, národnostní menšinu charakterizuje jako společenství osob, které má společný etnický původ, jazyk, kulturu i tradice, jsou početně menší a za účelem vlastního rozvoje a ochrany svých zájmů se projevují jako národnostní menšina. Zjistit přesné počty Romů na území České republiky je zcela nemožné, při pravidelném sčítání lidu je prohlášení o národnosti údaj dobrovolná, závislý pouze na svobodném rozhodnutí respondenta.

Dle oficiálních čísel počty osob hlásících se k romské národnosti jako k jediné, stále klesají. Naopak ale v posledním desetiletí se objevil více jak dvojnásobný vzrůst osob, které se přihlásily k dvojí národnosti – české a romské. Dále pak dalších 1 392 osob se přihlásilo k dvojí národnosti, z níž jedna byla romská a druhá byla jiná než česká. Dohromady se tedy při sčítání lidu v roce 2021 přihlásilo 21 691 osob k romské národnosti. Tabulka č. 1 shrnuje jednotlivé údaje z Českého statistického úřadu z let 2001, 2011 a 2021. Podle kvalifikovaných odhadů však na území České republiky žije přes dvě stě čtyřicet tisíc Romů².



	Rok 2001	Rok 2011	Rok 2021
Počet obyvatel celkem	10 230 060	10 436 560	10 524 167
Počet osob hlásících se pouze k jedné národnosti: romské	11 746	5 135	4 458
Osoby s dvojí národností: česká romská	698	7 026	15 841
Celkem	12 444	12 161	20 299

Tabulka č. 1 shrnuje údaje ze sčítání lidu v roce 2001, 2011 a 2021 a ukazuje počty osob hlásící se k romské národnosti. Zdroj: Český statistický úřad

Snaha Romů a sociologů vytvořit jednotné pojmosloví, rozlišit jednotlivé skupiny a jakkoliv je identifikovat, je uměle vytvořená a sami Romové toto rozdělení neužívají a vlastní původ prezentují spíše dle vlastních pocitů. Je však jednoznačné, že Romové tvoří nestejnorodě skupiny s vlastním vnitřním členěním. Romská populace je tvořena sub-etnickými celky, které si nejsou primárně, z pohledu samotných Romů, rovny. Romové se nezdá izolují nejen od majoritní společnosti, ale i od jiných romských skupin⁵. Samostatnou romskou skupinou jsou pak Romové ze Slovenska, kteří přišli na naše území na konci druhé světové války a tato migrace probíhá až do současnosti.

Původ Romů je dlouze diskutován, dle posledních vědeckých výzkumů, včetně analýzy mitochondriální DNA se zdá, že opravdu Romové původně pocházejí z indického subkontinentu. Nejstarší dochované historické důkazy výskyt romského obyvatelstva na českém území spadají do čtrnáctého století, kdy se zmínky o Romech dochovaly v Dalimilově kronice nebo v popravčí knize pánů z Rožmberka¹. Romové zde působili převážně jako kočovní řemeslníci a umělci, přičemž v těchto oborech vynikali. Od druhé poloviny 19. století začínají Romové zakládat trvalejší bydliště, zejména na Moravě a dochází tak k postupnému usazování a začleňování Romů do společnosti. Během druhé světové války došlo ke genocidě romského obyvatelstva na českém území, odhady hovoří až o 90% romské populace, která byla vyvražděna nacisty. Po roce 1945 nastal příliv Romů ze Slovenska⁶.

Romská specifičnost je dána odlišností jejich původu, historickým vývojem a izolovaným postavením v rámci většinové společnosti.



2.2. Romové jako sociálně a ekonomicky znevýhodněná skupina



Výzkumy bohužel jednoznačně prokazují, že pokud se Rom narodí do současné české společnosti, dostává se do určitého sociálního i ekonomického znevýhodnění, které se projevuje zejména na trhu práce, v životních standardech i v systému vzdělávání. Stále velká část romské populace patří do vrstvy sociálně slabých, s nízkou kvalifikací a tím, že se nároky zaměstnavatelů na kvalifikaci a sociální dovednosti zvyšují, Romové spadají do rizikové skupiny s nižší šancí získat vhodné zaměstnání. Zhoršení jejich pozice ještě umocňuje častější horší zdravotní stav a také koncentrace v některých regionech České republiky, díky čemuž vznikají

lokality s vysokou mírou nezaměstnanosti, např. v Českém Krumlově, Pardubicích či v Chomutově. Ve většině případů se jedná o dlouhodobou nezaměstnanost trvající minimálně dvanáct měsíců. Toto znevýhodnění není novým fenoménem, ale jedná se o dlouhodobý jev podložený historickými fakty. Jedná se o začarovaný kruh, kdy v důsledku těchto skutečností Romové ztrácí pracovní návyky, dochází k rozpadu jejich tradičních hodnot a přirozených autorit. Tím se ve skupině také zvyšuje existence patologických jevů a zhoršují se vztahy s majoritou ústící v projevy rasistického násilí a segregačních praktik. Stav Romů a jejich integrace do společnosti je dlouhodobě neuspokojivá až alarmující a uvádí se, že více jak polovina Romů žije v sociálním vyloučení nebo je jím ohrožena. Mezi nejzávažnější problémy patří nízké příjmy, zadlužení a omezený přístup k bydlení. Téměř sto dvacet tisíc Romů dle odhadu je sociálně



vyloučeno, či jsou sociálním vyloučením ohroženi. Jsou vytěšňováni na okraj společnosti a je jim ztížen či omezen přístup ke zdrojům a příležitostem, které jsou běžně dostupné ostatním členům společnosti. Nejvíce Romů žije v Ústeckém a Moravskoslezském kraji^{2,3}. Dle odhadů žije 80 % populace Romů především ve městech⁶.

Zdravotní stav romské populace je bohužel také dlouhodobě neuspokojivý, v posledních letech dokonce zhoršující se, zejména ve výskytu chronických onemocnění, jako je například hypertenze, artritida, revmatismus, diabetes, úzkosti a deprese. Příčinou jsou jednak zanedbané preventivní prohlídky u lékaře, ale také nerovný přístup ke kvalitní zdravotní péči¹.

Školní neúspěšnost romských dětí je jedním z vážných problémů českého školství. Vzdělanostní struktura je u romské menšiny velmi nízká. Na vině je více faktorů, kromě nedostatečné motivace ze strany rodičů, to, že vzdělání není považováno za důležité v romské kultuře, ale i to, že romští rodiče se snaží vyhovět svým dětem tak, aby byly spokojené, a tak omlouvají jejich absence, samozřejmě jsou ale i na vině diskriminace, šikana a nedostatečná integrace Romů do normálních škol. Data o romské vzdělanosti jsou neúplná a pocházejí jen ze sčítání lidu, ale odhadem dvě třetiny Romů má buď základní vzdělání nebo je zcela bez vzdělání. Podíl vysokoškolsky vzdělaných Romů se ale zvyšuje, v roce 2011 to bylo téměř deset procent. Nedostatečné vzdělání vede k problémům, kterým musí Romové poté čelit na trhu práce, tím se prohlubují jejich sociální obtíže a prohlubuje se bludný kruh sociálního a ekonomického znevýhodnění⁶.

2.3. Diskriminace a stereotypy

Diskriminace, neboli znevýhodnění se týká chování a jednání, která jsou nepříznivá vůči skupině a která ji zbavují určitých základních práv a příležitostí. Naopak sociální stereotypy, neboli předsudky, se vztahují k nepříznivým představám a postojům vůči konkrétní skupině či kategorii. Tedy ne každý předsudek musí vyústit v diskriminaci a ne každá diskriminace je způsobena stereotypy. Diskriminace v přístupu na pracovní trh ohrožuje primárně nízkokvalifikované uchazeče o zaměstnání, ale s rostoucím vzděláním míra diskriminace o něco klesá⁶.

Dle výroční zprávy o stavu romské menšiny z roku 2020 potvrzuje závěry z předchozích zpráv, že se dlouhodobě nedaří změnit negativní vnímání romské menšiny ze strany většinové společnosti. Z průzkumů vyplývá, že Romové spolu s Araby patří mezi nejvíce nesympaticky vnímanou minoritu v České republice. Vládní i nevládní dokumenty poukazují na fakt, že



přibývá protiromských aktivit, které vyústí i v násilí a to i v oblastech, které dříve byly považovány za bezproblémové. Část viny je přisuzována médiím, která často ve svých zpravodajstvích spojují Romy s kriminalitou, čímž znesnadňují jejich integraci do společnosti. Fenomén otevřených konfliktů a střetů zasahuje celou Evropu, sílí od roku 2011 a zhoršuje celkovou náladu ve společnosti, pro tyto negativní postoje a útoky se vžil nový pojem anti – gypsismus¹. Dle romských podnikatelů jsou předsudky a stereotypy nedílnou součástí jejich světa, s nejčastějšími předsudky se setkávají v podobě příživnictví, ke sklonům k trestné činnosti, k negativnímu vztahu k hygieně a pořádku a k nezodpovědnosti a k negativnímu vztahu k práci. Zkušenosti mají také s tím, že jsou zakázky dávány neromským firmám a že se k Romům přistupuje jako k levné pracovní síle. Leckdy jim nabízeli i menší finanční ohodnocení než jiným menšinám, např. Ukrajincům¹.

2.4. Romové a trh práce

I když se vědci snaží vyvrátit předsudky o příživování se Romů, jsou tyto pevně zakořeněné stereotypy bohužel stále přítomné. Přitom mezi tradiční romská řemesla patřilo zpracování kovů, dřeva a výroba surových nepálených cihel. Mezi netypičtější a nejstarší řemeslo Romů se označuje kovářství. Kromě řemesel měli vždy Romové smysl také pro obchod¹.

Přetrvávající předsudky společnosti a trvalá diskriminace jsou hlavními překážkami pro Romy na



pracovním trhu, které brání jejich oficiálnímu zaměstnávání. K tomu přispívá i nedostatečná kvalifikace a špatný zdravotní stav romských uchazečů. Romové jsou často systémově tlačeni nepodílet se na oficiálním trhu práce, neboť to pro ně není ekonomicky výhodné. Dalším



faktorem omezení je vysoká míra zadlužení, protože pokud se dluh dostává do stádia exekuce, je opět nevýhodné mít legální zaměstnání, tím jsou často romské domácnosti vháněny do šedé ekonomiky². Tento začarovaný kruh, který má počátky nejen v diskriminaci ale i v nízké vzdělanosti Romů, ústí ve špatné uplatnění na trhu práce a v následnou závislost na sociálních dávkách, přetrvává nízké sociální postavení ve společnosti i předpojatost majoritní společnosti, přináší nízkou finanční gramotnost a práci na neoficiálním trhu práce, nemožnost vymanit se ze stávajícího sociálního prostředí a v neposlední řadě přináší i nedostatek pozitivních vzorů schopných prosazovat kulturní a sociální zájmy romské kultury, být pozitivní příklad pro ostatní⁶. V neposlední řadě je varovné, že z téměř čtvrt milionu Romů žijících v České republice, dle Výroční zprávy o stavu romské menšiny z roku 2020, Romové nejsou v tuto chvíli zastoupeni ani ve vládě ani v žádné z komor Parlamentu České republiky. Na nižší úrovni zastává volenou politickou funkci jen osm Romů, což je ještě méně, než v roce 2018, kdy bylo v zastupitelstvech měst a obcí třináct Romů^{2,3}.

Po roce 1989 díky nově nabytým právům se pro Romy otevřely nové možnosti v prosazování vlastní identity nejen v oblasti společenské, ale i ekonomické a od té doby řada Romů samostatně podniká. Neexistují žádná oficiální statistická data počtu či druhu podnikatelské činnosti Romů, ale představu si lze vytvořit dle jednotlivých příběhů, které byly medializovány, nebo dle faktu, fungují různá sdružení romských podnikatelů a soukromníků¹. Z rozhovoru se zástupci celostátní Asociace sociálně zodpovědných romských spolků a podnikatelů vyplývá, že sdružují desítky podnikatelských subjektů vlastněných Romy a i když ani oni sami nemají žádné přesnější statistiky, myslí si, že jde o tisíce firem i živnostníků. Drtivá většina romských firem dnes působí ve stavebnictví, spíše menšího rozsahu, a tak jsou závislé na zakázkách od větších podniků. Zde vstupuje bariéra ve formě nedůvěry ze strany Čechů, ale také i nedostatečná kvalifikace romských pracovníků. Asociace se snaží propojit se státem, aby dokázaly dosáhnouti na státní zakázky a spolupracovaly společně. Tradičně funguje spolupráce Romů se Správou železniční dopravní cesty, Ředitelstvím silnic a dálnic či Českými drahami. K podpoře romského podnikání by bylo zapotřebí více se orientovat na sociální podniky, které by romské obyvatele zaměstnaly, romští podnikatelé se shodují, že umí dlouhodobě nezaměstnané Romy motivovat k práci a že z lidí závislých na sociálních dávkách a příspěvcích dělají jejich firmy plátce daní a odvodů státu. Mají pocit, že díky těmto krokům by se zajistila i lepší integrace Romů do společnosti⁴. Bakalářská práce Květy Shonové z roku 2017 se zabývala zkoumáním osob romského původu,



které provozují podnikatelskou nebo jinou samostatně výdělečnou činnost. Z odpovědí vyplývá, že motivace Romů nebyla jen potřeba financí, ale i snaha o vlastní seberealizaci a pocit nezávislosti. Jako největší překážky viděli pocity nedůvěry ze stran zákazníků, či prvky diskriminace. Sami ale připouštěli, že ne všichni Romové mají dostatečné vzdělání, pracovní návyky a zejména výchovu z rodiny, která by je vedla k odpovědnosti a samostatnosti. Sami úspěšní podnikatelé přikládali výchově a vlivu rodiny velký význam, která je formovala k pracovitosti a k vyšším ambicím. Pro rozjezd vlastního podnikání bylo také komplikací nedostatek finančních prostředků. Nepříjemností podnikání se ukázalo také, že reakce ostatních Romů na podnikatelskou činnost byly spíše negativní, v některých případech vyústily až v nezáměr a vyloučení z romského společenství, vazby mezi úspěšnými a méně úspěšnými Romy se přetrhaly. Zkušenosti s majoritou uváděli respondenti smíšené, všichni měli zkušenosti dobré i špatné. Jako přínosné vidí nejen to, že dokáží finančně zajistit vlastní rodiny a nejsou závislí na sociální pomoci od státu, ale také pomáhají zaměstnat jiné Romy a zvyšovat tak jejich životní úroveň.

2.5. Specifika práce s romskými pracovníky

Pro práci s Romy je nezbytné znát romské hodnoty, tradice i zvyklosti, bez kterých je spolupráce a komunikace mnohem těžší. Zároveň je výhodné, pokud je to možné či nutné, spolupracovat i s dalšími specializovanými pracovišti, aby se dosáhly co nejlepší změny v jejich životech¹.

Při výzkumu Květy Šonové všichni romští podnikatelé potvrdili, že je pro ně znalost romské mentality výhodou. Tím, že znají jejich rodiny, jejich způsob života, problémy, spolu lépe komunikují a vycházejí. Romové využívají odlišný komunikační styl od většinové společnosti, převažuje neverbální komunikace nad tou verbální, kladen je důraz na intuici a emoce. Nepochopení romského způsobu myšlení a komunikace ze strany majority pak vede často k nechtěným konfliktům¹.

Rodina je pro Romy velmi důležitá, jsou zde přítomny velmi silné rodové vazby a je téměř vždy vícegenerační. Role muže a ženy jsou jasně vymezeny, muž je hlavou rodiny, tím také rozhoduje o většině záležitostí, jeho úkolem je zajistit příjem rodiny. Žena se o rodinu stará, muž poslouchá. V posledních letech ale toto striktní rozdělení slábne i v romských rodinách především tím, že jsou romské ženy stále více vzdělanější, živí rodinu a jejich postavení je více



rovnocenně. S péčí o děti pomáhají i starší členové rodiny, Romové své staré rodiče neumísťují do domovů důchodců. Dětství u Romů končí dříve, dívky jsou těhotné v nižším věku, dítě je pro ženu požehnáním. Není výjimkou, že romským prvorodičkám je 14 až 16 let, udává se tento věk u asi 6 % Romek. Romská dívka by se již v 6 či 7 letech měla umět postarat o mladší děti, uvařit jednodušší jídla, více se zapojovat do domácnosti. Výchova je volnější, uspokojují se především základní potřeby a děti se učí zejména nápodobou. Nejsou vedeni k tomu, aby byly splněné nejdříve povinnosti potom zábava, stejně tak nejsou vedeni ke zdravení, děkování a prosení, samotní Romové takto mezi sebou nejednají, není to spojené se slušností jako u majority. Soužití romských rodin je nejčastěji vícegenerační, klade se důraz na společenství, jedinec není důležitý a vlastně nevlastní nic. Materiální statky se nehromadí, je možné užívat majetek jiného člena rodiny, běžné je sdílení věcí a půjčování. Identita Roma se odvíjí od jeho široké rodiny, není nikdy jen sám za sebe. Vyloučení Roma z rodiny se rovná sociální smrti, kladen je důraz na vzájemné propojenosti, to, že Romové nezůstávají sami ani v nemoci či v umírání. Velká část Romů nepřipisuje vzdělání velký význam, mnoho z nich dokonce pocítuj nedůvěru vůči školním institucím. Proto rodina často není podpůrná při školní přípravě či docházce. Děti méně používají tužku, není rozvíjena příliš jemná motorika, dětem se málo čte, o to více se vypráví a zpívá, málokdy se děti umísťují do předškolního vzdělávání, jednak z pozice nedůvěry, nákladů, obav z diskriminace, ale také i z důvodu toho, že je vždy někdo doma v rodině, kdo se o malé děti postará. Romové jsou oddáni Bohu, jejich víra přesahuje křesťanské pojetí – je způsobem jejich života. Základem je tzv. romipen – soubor určitých pravidel, hodnost, příkazů a zákazů, podle nichž by každý Rom měl žít. Patří mezi ně úcta ke starším, pohostinnost, pomoc potřebným, kultura stolování a jiné. Romové věří v posmrtný život, v duchy svých předků.

Oproti většinové společnosti se Romové dožívají méně let, průměrná délka života je o 10 let kratší, zvýšena je i novorozenecká úmrtnost. Prevenci zdraví Romové často podceňují, nechodí tolik na preventivní prohlídky, méně užívají pravidelně léky na chronická onemocnění, což jim vše zkracuje dobu života⁵.

Ze specifík při práci s Romy vyplývá několik důležitých bodů⁵:

- větší potřeba vnější motivace ke spolupráci
- stěžejní je upřímnost, která vylučuje jakoukoliv lež



- být více opravdoví a autentičtí, držet své slovo, ale zároveň se držet v profesionálních hranicích, nekritizovat klienta před publikem, zaměřovat se na neverbální komunikaci
- více mapovat očekávání Romů, nepromítat si svá vlastní
- Romové jsou orientováni především na přítomnost, je lepší stanovovat si menší cíle
- zvýšená trpělivost a schopnost unést, že Romové přestanou z něčeho nic spolupracovat, není to projev nevděku, ale pokud problém není aktuální, romský klient ztrácí potřebu ve



spolupráci pokračovat

- vzhledem k odlišnosti kultury a tradic je důležité při spolupráci více objasňovat, parafrázovat, shrnovat, mluvit stručně a jasně, v něčem být neústupní a mnoho informací neustále opakovat
- respektovat odlišnosti i jiný hodnotový systém, kde u Romů vzdělání, profese a postavení ve společnosti není tak důležité jako u majority
- smířit se s tím, že ne vždy bude platit to, na čem se s klientem domluví, např. dohodnutých setkání, splnění úkolů a podobně – vyplývá to opět z kulturní jinakosti,



protože pokud v životě Roma se vyskytne něco, co je z jeho pohledu důležité, dá tomu přednost a naplánovanou schůzku zruší, většinou na ni nepřijde a ani se neomluví. Neplatí to samozřejmě pro všechny Romy, ale je to velmi časté, že Romové mají pocit, že to ten druhý pochopí

- problematické může být navazování vztahu mezi ženou a mužem
- navázání důvěry se zjednodušuje, pokud je k jednání přizvána třetí osoba, které Rom důvěřuje
- Romové rádi jednají s někým, kdo je hierarchicky nejvýše v organizaci či úřadu, protože mají pocit, že jen oni mohou něco opravdu změnit na jejich situaci
- časté je také tykání, které ale nepovažují za projev arogance či neúcty, Romové vykaží osobám starším a váženým
- za pohostinnost Romové neděkují, ani nečekají slova díky či prosení, pokud chcete něco podat, naopak to někdy může na Romy působit, že hostitel je lakomec, který se musí prosit a pořád za něco děkovat⁸
- s pohostinností se také pojí, že v domácnostech je často více lidí, než je běžné v majoritní společnosti
- Romové často perou zvláště mužské a ženské oblečení, vaří v různých hrncích a nedojídají starší jídlo a zbytky, ohřívání jídlo je pro ně urážkou, na osoby s majoritní společností to pak ale může působit tak, že jídlem Romové plýtvají, oni ale stále věří, že staré jídlo osidluje nemoci, červi a přitahují duchy
- romské děti také jí, když má hlad, spí, když je unavené, pevný řád se nadržuje, což může „zvenčít“ působit jako nevychovanost
- především u starších osob mohou nastat problémy s jazykovou bariérou
- také je někdy nesnadné se zorientovat, jaké jsou vztahy mezi jednotlivými romskými rodinami, kde mohou přetrvávat nesympatie či nepřátelství a je důležité o tom vědět
- důležité je nenutit Roma k něčemu proti jeho vůli a být celkově flexibilnější, často se Romové rádi scházejí ve svém přirozeném prostředí domova⁸
- při zaměstnávání romských pracovníků je důležité myslet, že je často v exekuční pasti, pokud zaměstnavatel nabídne dluhové poradenství s nabídkou oddlužení, zvyšuje se motivace pracovníka⁷



- z projektů také vyplývá, že jsou často Romové dostávat mzdu za odvedenou práci každý pátek, pokud tyto podmínky jsou zajištěny, ochota romských pracovníků se zvyšuje⁷
- potřeba častější výplaty se pojí s jiným prožíváním času u Romů, kdy plánování není jejich silnou stránkou, někteří Romové stále neumí hodiny, protože pro ně nejsou směrodatné⁸

SHRNUTÍ KAPITOLY SPECIFIKA PRÁCE S ROMSKÝMI PRACOVNÍKY

Romové představují velmi početnou menšinu v ČR, kvalifikované odhady hovoří o 250 tisících Romů žijících na českém území. Jejich postavení ve společnosti je ale dlouhodobě neúnosné a více jak polovina z nich čelí sociálnímu vyloučení. Přetrvávající předsudky a diskriminace jsou hlavními důvody špatné pozice Romů na trhu práce, mezi další důvody patří nízká vzdělanost, vysoká míra zadlužení, špatný zdravotní stav, nedostatek pozitivních vzorů. Pro práci s Romy je nezbytné znát romské hodnoty, tradice i zvyklosti, bez kterých je spolupráce a komunikace mnohem těžší. Je důležité znát hodnoty romské společnosti, jejich priority, mezi které patří především rodina a soudružnost, jiné pojetí vnímání času, jiné zvyklosti včetně kultury stravování, čistoty a vyjadřování díky a proseb, potřeba trpělivosti, častého opakování, nebrání si věcí osobně, jiného způsobu mluvy, s akcentem na neverbální komunikaci intuici a emoce, v neposlední řadě pak být zcela autentický, pravdomluvný a upřímný, přesto držící si pevné hranice. Je výhodou do procesu zapojit osobu, které Romové důvěřují, která zná prostředí a rodinu, odkud pocházejí, rozumí problémům, se kterými se každodenně potýkají. K prohloubení efektivní spolupráce je také dobré přizvat jiné organizace, které dokáží pomoci se sociálně ekonomickými problémy, se kterými se rodiny potýkají, včetně dluhového poradenství.



3. CO JE TO PROFESIONALIZACE ORGANIZACE

3.1. Vymezení pojmu

Proces profesionalizace je spojený zejména se vzděláváním, dělbou práce, oblastí politické a sociální moci. Tyto procesy zvyšují kulturní, sociální a ekonomický status aktérů a také jejich socio-politickou moc. Profesionalizace také odpovídá na všudypřítomný tlak na maximální efektivitu činnosti, která je vlastní dnešní moderní společnosti⁹.

Profesionalizací vznikají profesní organizace, které vytvářejí normy a hodnoty a zastřešují a zastupují zájmy svých členů vůči ostatním. Také díky profesionalizaci vzniká soubor znalostí, bez kterého nelze vykonávat určitou činnost, vzniká tak až akademická profese, kterou může jedinec vykonávat, pokud k tomu má dostatečné



DEFINICE DLE AKADEMICKÉHO SLOVNÍKU CIZÍCH SLOV

Nabytí či nabývání profesionálních znaků, vlastností, rysů. Jako profesionála označuje někoho, kdo něco koná jako povolání a je v tom odborník, či jako někoho, kdo něco koná kvalitně, dobře⁹.

DALŠÍ DEFINICE

Profesionalizace znamená, že skupina jedinců je schopna využívat své vědění a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které jsou pro společnost důležité a proto je chce řešit. Díky tomuto vědění získávají profesionálové autonomii a monopol na řešení určitých problémů. Profesionalizací lze také označit jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou. Pracovní pozice, které nově vznikly, mohou být zastupovány pouze jedinci, kteří dosáhli požadovaného vědění a které následně obohatili praxí. Záměrem profesionalizace je zvýšení kvality výkonu profese, toho by mělo být dosaženo na základě zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníka. Profesionalizace se rovněž týká budování organizační struktury, komunikačního systému, dělby práce, formalizování jednání a systemizace¹⁰.



vzdělání a vědomosti¹⁰. Profesionalizace také přináší tzv. institucionalizaci, kdy určitá pravidla pronikají do fungování organizace nejen formálně shora, ale proniká a zvnitřňuje se v samotné organizaci. Pravidla se pak stávají součástí hodnotového rámce a slouží k dosažení cílů organizace¹³.

3.2. Profesionalizace a teorie moci

Existují různé teoretické přístupy k profesionalizaci. Jedním z nich je teorie moci. Vychází z toho že profesionálové mají určité specifické vědění, určité specifické dovednosti, které ovládají právě jen profesionálové. Díky tomu získávají určitou autonomii, monopol na řešení problémů a také i moc. V tomto procesu vznikají vztahy podřízenosti a nadřízenosti, vytváří se formální pravidla, která vytvořil někdo k tomu kompetentní, vzniká poslušnost vůči daným pravidlům a normám¹⁰. Profesionálové mají také ekonomické a sociální zisky a uplatňují sociální řád a kontrolu. Mohou pak vznikat podmínky k činnosti v podobě profesních licencí, čímž limitují profesní činnosti, dochází k vyšší autonomii profesionálů ve společnosti, což jim opět přidává na ekonomických a sociálních ziscích¹².

3.3. Příčiny profesionalizace

Příčiny profesionalizace se dělí na vnější a vnitřní. Vnější jsou spjaty s expanzí a rozvojem občanského sektoru. Dále jsou důvodem také posuny do pozice partnera státních a ziskově orientovaných institucí, uměny ve struktuře hospodářství a povaha politického diskurzu. Organizace čelí také novým výzvám, novým způsobům financování, silící konkurenci, tlaku na výkonnost a efektivitu a nutnosti využívat nové technologie. Celkově ve společnosti sílí trend, kdy dochází k rozvoji expertní kultury a rozšiřování hodnot a norem této expertní kultury a převládá přesvědčení, že určitý problém může být řešen jen tím, kdo má specifické, formalizované vědění¹³.

Kromě vnějších tlaků potřeba profesionalizace také přichází zevnitř organizace, kdy samotní pracovníci cítí potřebu vývoje, potřebu zajistit kontinuální a koncepční činnost, která není závislá jen na nepravidelnosti práce dobrovolníků a nejistých financí. Organizace sama vnímá potřebu nastavení jasných vnitřních pravidel a řádu, který bude určovat pravidla fungování. Zároveň mezi



vnitřní důvody profesionalizace také patří touha po rozšíření organizace, založení dalších poboček a realizace dlouhodobějších a administrativně náročnějších projektů¹³.

Professionalizace, pokud je zvládnuta dobře a empaticky, přináší do organizací řád, strukturu a větší klid, je v ní možné plánovat strategicky do dalších i vzdálenějších časových období a přináší stabilitu nejen placeným zaměstnancům, ale i dobrovolníkům, klientům a donorům.

3.4. Základní aspekty profesionalizace

Mezi základní charakteristiky, které se spojují s profesionalizací, patří kvalita. Jedná se o možnost nabídnout kvalitní služby či kvalitní odborníky a produkty nejen cílové skupině a klientům, ale také odborné i laické veřejnosti. Je spojena i s časovým vývojem, kdy organizace na svém začátku je založena spíše na základě nadšení a naivních představ, a pak postupem času přichází nutnost se profesionalizovat, zkvalitňovat, dokáže spolupracovat s jinými organizacemi, odborníky či státním sektorem, více komunikuje s veřejností a má zajištěné finance i do budoucna. Aby se dosáhla kvalita organizace, je nutné se profesionalizovat na všech úrovních, protože jsou propojené a vzájemně se ovlivňují. Mezi známky kvality také patří zvyšující se důvěryhodnost a prestiž organizace navenek¹³.



Dalším znakem profesionalizace je zvyšování odbornosti. To se děje na několika úrovních, jednou z nich je vzdělávání jednotlivých pracovníků¹³. V podcastu Nahlídni Jana Placáka o profesionalizaci řízení neziskových organizací s Ladislavem Kučerou mimo jiné zaznělo, že vzdělávání pracovníků, zejména v neziskovém sektoru, je ze začátku dosti problematické. Organizace a samotní pracovníci musí dojít totiž k tomu, že nebudou pomáhat ostatním, ale budou

se sami vzdělávat a investovat do sebe finance, které by mohli použít na jiné projekty. Jde tedy o celý posun myšlení a koncepce organizace, která pochopila, že investovat dovnitř, tedy do svých



pracovníků, je z hlediska dlouhodobého úspěchu přínosné a přináší to větší benefity, než jen pomáhat a nemyslet na sebe. S tím je ale spojeno i rozdílné postavení financování organizace, kdy v rozpočtu je pevně dané místo pro vlastní vzdělávání, které se musí obhájit před dalšími lidmi z vedení, potažmo před těmi, kteří organizaci finančně podporují¹⁴.

Zvyšování odbornosti se samozřejmě děje i díky samotné práci organizace, kdy jednotliví pracovníci získávají zkušenosti a poznatky během realizace aktivit a projektů. Tyto vědomosti a zkušenosti se vkládají do vnitřního chodu organizace, mění její způsob fungování a vede ke zvyšování odbornosti celé organizace. Zároveň organizace promítá své nabyté vědomosti i navenek, obohacuje svými poznatky obor, na který se zaměřuje, pracovníci pak mohou vzdělávat i další odborníky v oboru. Tím ale také obohacují nejen odbornou obec, ale i vlastní klienty a širokou veřejnost, kdy zvyšují povědomí o dané problematice. Dle vlastních pracovníků profesionalizace a růst organizace přímo souvisí s profesionalizací a růstem samotných pracovníků, kteří sami od sebe chtějí na sobě pracovat, jsou otevřeni novým poznatkům a způsobům práce. Kromě vzdělávání vlastních pracovníků, se zvyšuje odbornost organizace i najímáním nových odborníků, kteří posunují organizaci zase dalším směrem¹³.

Třetím aspektem profesionalizace je i téma specializace. Tím, jak organizace získává nové vědomosti a zkušenosti, zaměření organizace se konkretizuje a pouští se hlouběji do problematiky. Tím, jak se organizace rozšiřuje, nabývá znalosti, více upřesňuje své zaměření, své cíle, ale i potřeby svých klientů. S profesionalizací přichází i jasnější vymezení hranic a rolí, pracovníci nemohou zastávat několik funkcí, stejně tak organizace nemůže realizovat veškeré projekty a aktivity, které by byly přínosem. Základní hodnoty a cíle ale i přes profesionalizaci zůstávají stejné, jen jdou více do hloubky a stávají se konkrétnějšími¹³.

Čtvrtým znakem profesionalizace je rovnocenná a partnerská pozice. Ať už k jiným organizacím, nebo k institucím ze státního sektoru. I když jsou s jinými organizacemi často stále v konkurenčním postavení, dokáží ale více spolupracovat v zájmu naplnění cílů organizace, je zde větší snaha o společné vytváření systému, aby se cílové skupině zajistila komplexnější a účinnější podpora.

Pátým důležitým aspektem profesionalizace je formalizace a hierarchizace. Tyto znaky se objevují ve všech sférách fungování organizace. Vztahy jsou formálnější a probíhají více na pracovní bázi, je to dáno jednak růstem počtu pracovníků, ale i jejich jasným rozdělením do projektů a pozic. Je zde menší prostor pro vzájemné sdílení, i komunikace se stává formálnější a



dostává svá pravidla. Formalizují se i vztahy mezi pracovníkem a klientem, přidávají se určité hranice a pravidla. V rámci hierarchizace jsou definovány pracovní pozice a jejich náplně, tím vzniká organizační struktura.

Posledním znakem profesionalizace je financování organizace. Díky možnosti a schopnosti získat finance může organizace růst, realizovat nové projekty, zvyšovat odbornost, zkvalitňovat své služby a tím budovat své jméno a prestiž. Zároveň si může dovolit budovat zázemí pro své pracovníky, včetně toho technického¹³.

SHRNUTÍ KAPITOLY

CO JE TO PROFESIONALIZACE ORGANIZACE

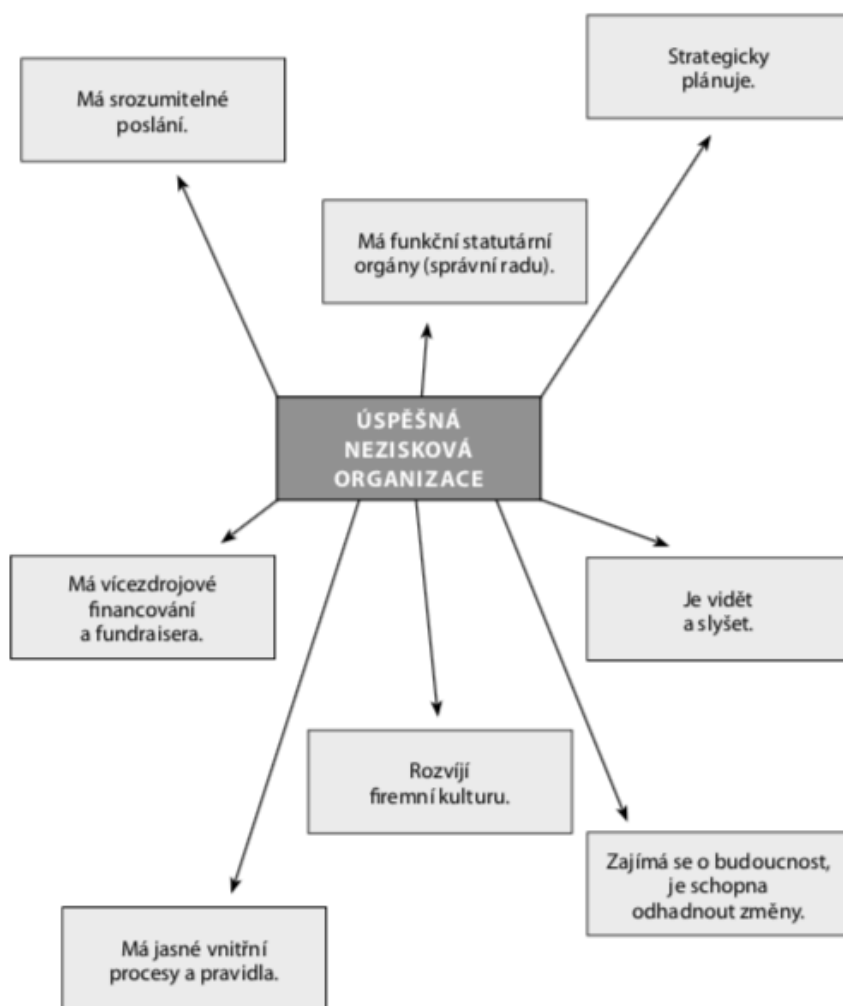
Proces profesionalizace je spojený zejména se vzděláváním, dělbou práce, oblastí politické a sociální moci. Profesionalizace znamená, že skupina jedinců je schopna využívat své vědění a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které jsou pro společnost důležité a proto je chce řešit. Díky tomuto vědění získávají profesionálové autonomii a monopol na řešení určitých problémů. Profesionalizaci lze také označit jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou. Teorie moci vysvětluje profesionalizaci tak, že při ní vznikají vztahy podřízenosti a nadřízenosti, vytváří se formální pravidla, která vytvořil někdo k tomu kompetentní, vzniká poslušnost vůči daným pravidlům a normám. Příčiny profesionalizace se dělí na vnější a vnitřní. Celkově ve společnosti sílí trend, kdy dochází k rozvoji expertní kultury, na které organizace musí reagovat, aby byly konkurenceschopné a důvěryhodné. Přichází však také motivace k profesionalizaci uvnitř organizace, kdy samotní pracovníci cítí potřebu vývoje, potřebu zajistit kontinuální a koncepční činnost, která není závislá jen na nepravidelnosti práce dobrovolníků a nejistých financí. Mezi základní aspekty profesionalizace patří kvalita, díky které může organizace nabídnout kvalitní služby a odborníky klientům, ale i široké veřejnosti či jiným odborníkům. Dalším znakem je pak zvyšování odbornosti, které se uskutečňuje nejen skrze vzdělávání vlastních pracovníků, ale i zaměstnávání nových expertů. Dalším aspektem je specializace, kdy si organizace více uvědomují své zaměření a jdou do hloubky problematiky, čtvrtým znakem je rovnocenná partnerská pozice nejen vůči jiným organizacím ale i vůči státním institucím. Pátým aspektem je formalizace a hierarchizace, které přinášejí zejména pevnější hranice a pravidla. Posledním znakem profesionalizace je financování, které umožňuje růst, budování zázemí, zvyšování odbornosti, zkvalitňování služeb i budování jména a prestiže.



4. SPECIFIKA PROFESIONALIZACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V následujících kapitolách podrobně probereme proces profesionalizace přímo v neziskových organizacích. Tento proces má samozřejmě v neziskovém sektoru svá specifika, na která se soustředíme.

Know-how úspěšné neziskovky



Obr. č. 1 Know-how úspěšné neziskovky převzato z knihy Úspěšná nezisková organizace



4.1. Specifika profesionalizace v romských neziskových organizacích

Výzkumů a odborných materiálů, které se zabývají profesionalizací romských neziskových organizací je velice málo. Shodují se však, že i navzdory zlepšující se legislativě a některých



politických kroků, je romská situace v Evropské unii velmi tristní a i monitorující zpráva Evropské komise proti rasismu a netoleranci poukazuje na fakt, že Romové čelí extrémní chudobě a jsou na úplném okraji sociálního a ekonomického zájmu. Implementaci těchto zákonů a strategií brání nedostatek financí, ale také velice nízká pozornost místních samospráv k romským otázkám. Celkově nízká medializace a neinformovanost ohledně romské problematiky zhoršují jejich postavení a vyhlídky do budoucna. Romské neziskové organizace nejsou obecně příliš silné a mají potíže v prosazování svého vlivu na rozhodování veřejných institucí. Navíc ne vždy spolu romské organizace spolupracují,

tím se třísí možnost obhajovat a prosazovat společnou agendu, také snaha získat podporu od své komunity není vždy úspěšná. Mnoho romských neziskových organizací se zaměřuje zejména na mapování potřeb své komunity, zejména v oblasti bydlení, zdravotní péče, zaměstnanosti, sociální pomoci a vzdělávání, ale také se vyjadřují k ochraně lidských práv a k diskriminaci, protože věří, že pochopení a zdokumentování problémů nastartuje proces podpory a údravy. Bohužel zejména kvůli nedostatku financí pak nemají tolik kapacit pro vykonávání vlastní komunitní práce, která by byla více než přínosná. Spolupráce s neromskými neziskovými organizacemi také pokulhává. Přestože by si často romské organizace přály rozšířit své aktivity do více oblastí v naprosté většině působí jen na místní úrovni, kde sídlí a jejich aktivity jsou více uzpůsobené aktuálním finančním či partnerským nabídkám. Jen málo romských organizací má



své vlastní kancelářské prostory a jsou převážně odkázáni na práci dobrovolníků. Placená práce na plný úvazek je většinou možná jen tehdy, pokud organizace získá nějaký grant. Mezi hlavní překážky patří zejména nedostatek odborníků, kteří by pomáhali romským organizacím v získávání grantů, pomáhali s administrativou či s větší propagací. Nedostatečné manažerské a finanční kapacity jsou často důvodem, proč tyto organizace nespĺňují kritéria k dosažení větších finančních prostředků. Neustálá nestabilní finanční situace brzdí jakýkoliv další rozvoj organizací. Kvůli tomu také romské organizace nemají střednědobé či dlouhodobé programy, protože finance umožňují jen orientaci na daný projekt a cíle krátkodobého rozsahu. Často v organizacích chybí vnitřní předpisy a pravidla včetně jasného rozdělení rolí a funkcí. Samy organizace uvádějí, že nemají dostatečné lidské zdroje, které by měly požadované vzdělání a vědomosti, aby se jako organizace mohly profesionalizovat. Chybí finance na vzdělávání vlastních pracovníků, díky čemuž se dostávají do bludného kruhu. V rámci profesionalizace by bylo také nutné více vytvářet sítě, lépe koordinovat své projekty s jinými obdobnými neziskovými organizacemi a úžeji spolupracovat. Stále vládne velká roztržštěnost a romské neziskové organizace nejsou schopny mluvit jedním hlasem. Je klíčové, aby se romští představitelé neziskových organizací nejen spojili mezi sebou, ale také se aktivně účastnili implementace a monitorování regionálních a národních strategií, které se jich dotýkají¹¹.

4.2. Proces a fáze profesionalizace

Každá nezisková organizace se od svého počátku vyvíjí. Nezisková organizace většinou vzniká jako přátelská neformální skupiny, která se založila kvůli nadšení či dobrému nápadu. Jedinci stejně naladěni se dobrovolně scházejí a společně pracují na naplnění svých cílů. Postupně se dostávají k nějaké základní organizovanosti a vzniká tzv. strukturovaná neformální skupina. V dalších krocích se rozvíjí specializace, rozdělují se úkoly, ale dobrovolnictví přetrvává. Postupem času se organizace registruje, mezi výhody patří, že se organizace může ucházet o dotace a granty, mezi nevýhody patří například nutnost účetnictví, odvod daní a podobně. Někteří nadšenci odcházejí, jiní jsou spokojeni, že budou finančně ohodnoceni. Tato strukturovaná formální skupiny podléhá zákonům, vedle sebe koexistují dobrovolníci i zaměstnanci. Tato podoba je pravděpodobně nejčastější v České republice. Mezi první placené osoby patří účetní či lektoři. V tomto okamžiku je zde prostor pro opravdovou profesionalizaci organizace, protože



odborných pozic je mnoho a často prvotní zakladatelé se musí věnovat činnostem, které je nezajímají a nebaví a nejsou zdrojem jejich potěšení. A tak s procesem profesionalizace organizace získává své sídlo, kancelář, řady, popisy práce, výroční zprávy, archiv, v hierarchii organizace se objevuje rozdělení na vedení, výkonné pracovníky a pomocný personál, přibývá profesionálů. V další fázi může neziskové organizace otevírat nové pobočky v jiných městech nebo se rozdělit na specializované podjednotky¹⁰.

Samotná definice profesionalizace neziskového sektoru se neobjevuje ve studiích ani výzkumech, jako by to nebylo ani třeba. Nejčastěji je vnímána jako poskytování kvalitních služeb, zvyšování



efektivity a odbornosti vykonávaných činností – např. v oblasti finančního a projektového řízení, public relations, fundraisingu či strategického plánování a nebo jako systematický přístup k organizačnímu rozvoji. Proces profesionalizace neziskových organizací se dělí do tří fází: první fázi představuje potenciál pro profesionalizaci, v rámci druhé fáze dochází k formování pravidel a norem a třetí fáze je fáze stabilizace. Proces profesionalizace je v naprosté

většině případů hodnocen kladně, je vnímán jako rozvoj a pokrok, který je žádoucí a je reakcí na vnitřní i vnější vlivy.

Pro udržení konkurenceschopnosti je důležité přejít na vícezdrojové financování, vytvořit prostředí pro společnou práci dobrovolných a placených zaměstnanců, naučit se být zprostředkovateli mezi často rozdílnými zájmy zaměstnanců, dobrovolníků a klientů a v neposlední řadě je nutné si vybudovat pozici a respekt ze strany místních úřadů, popř. orgánů veřejné správy⁹.

První fáze – potenciál pro profesionalizaci – vychází z tlaků společnosti. Organizace vnímá, že určitý rozvoj je možný pouze s pomocí specifického a formalizovaného vědění¹². Potenciál pro



profesionalizaci vychází z rozvoje expertní kultury a šíření hodnot a norem. Dle této teorie může být určitý problém řešen jen tím, kdo má specifické, formalizované vědění a neziskové organizace reagují na vlivy prostředí, také vytvářejí pracovní pozice, které vyžadují určité specifické vědění, které je spojeno se speciálním vzděláním, praxí a zkušenostmi. Tím se ovlivňuje způsob jednání v neziskové organizaci – její specializace, formalizace jednotlivých rolí, hierarchizace struktury a tím je také ovlivněna i celková efektivita a autonomie organizace. Tím, že je v naší společnosti expertní vědění považováno za významné, se tímto procesem mohou neziskové organizace stát důležitými partnery pro stát a trh⁹.

Do druhé fáze procesu profesionalizace organizace vstupuje, pokud na pracovní místa najímá pracovníky, kteří prošli výběrovým řízením a kteří v organizaci předtím nepracovali. Tito zaměstnanci jsou již vybíráni podle jasných kritérií a mají potřebné znalosti a zkušenosti. Přinášejí tak do organizace nové strategie jednání, nemají však s ostatními členy organizace vytvořeny sociální vazby, a tak jsou často bráni jako ti „zvenčí“. Třetí fází stabilizace dosahují organizace, pokud jsou síly vyrovnané, hierarchie je pevná, nevytvářejí se konflikty ani významnější třecí plochy a organizace funguje společnými silami společně s profesionály i dobrovolníky¹².

Proces profesionalizace započíná již v okamžiku institucionalizování občanského aktivismu a altruismu. Dle výzkumů ale neubírá neziskovému sektoru nic na jeho charakteristickém rysu – „altruistické motivaci zaměstnanců a jejich oddanosti poslání“.

Profesionalizace pomáhá neziskovým organizacím zprůhlednit a zviditelnit své aktivity a více komunikovat s veřejností prostřednictvím služeb i médií⁹.

4.3. Projevy profesionalizace neziskové organizace

Procesy profesionalizace přinášejí zefektivnění a zkvalitnění činnosti, ale také zvyšování počtu placených profesionálních pracovníků a zavádění speciálních vzdělávacích programů pro dobrovolníky⁹. Uvnitř organizace dochází k organizačnímu uspořádání, formalizují se činnosti a pravidla. Zavádějí se standardy a vytváří se systém kontroly. Rozhodování v organizaci není nahodilé, nebo příliš široké, dochází k tzv. centralizaci, rozhodování je přiděleno jen určitým osobám. Struktura přináší systematizaci a dělbu práce, pravidla jsou psaná, jasná daná a konkrétní, včetně pravidel pro komunikaci, pro práci s dobrovolníky, pro získávání financí, pro



propagaci organizace a další. Vznikají také časové standardy, které určují, kolik času je dané aktivitě potřeba věnovat, aby byla realizována efektivně. Kromě psaných standardů, formalizovaná organizace vytváří různé směrnice, manuály, oficiální dokumenty o interních pravidlech a politických, strategické plánování a další. Formalizace minimalizuje volnost pracovníků a zvyšuje možnost kontroly ze strany nadřízených. Tím se zjednodušuje dohled nad chodem organizace a lépe se hlídá dodržování pravidel a norem¹⁰.

Mezi hlavní důvody profesionalizace neziskových organizací patří především snaha o zachování konkurenceschopnosti neziskových organizací – jak ve vztahu k jiným organizacím, tak i k subjektům státního i soukromého sektoru. Dalším důvodem je nemožnost fungování větších a specifitěji zaměřených organizací jen na dobrovolnické bázi. Malé organizace mohou většinu svých aktivit zajišťovat svépomocí jen dobrovolnickou prací, ale větší organizace již toto nezvládnou, protože musí mít soustavná činnost jistou úroveň odbornosti a také být jako organizace konkurenceschopná. Potřeba profesionalizace je nutná i kvůli financování činnosti neziskové organizace a udržení dlouhodobého fungování a rozvoje⁹.

Professionalizace neziskových organizací také odráží zahraniční trend, kdy se např. v USA delegují služby ze státu na nestátní neziskové organizace, i u nás se tento segment rozvíjí, například v poskytování sociálních a zdravotních služeb a díky tomu, že vzniká více servisních neziskových organizací, narůstá i počet profesionálů pracujících v neziskových organizacích¹⁰.

4.4. Limity profesionalizace v neziskovém sektoru

Neziskový sektor má nedostatek kvalitních manažerů, na které není dostatek financí, nízkou kapacitu v oblasti řízení lidských zdrojů, nedostatečné dovednosti v oblasti marketingového řízení a fundraisingu i v oblasti individuálního dárcovství. V důsledku toho pak klesá i důvěryhodnost neziskových organizací. Tím, že financování neziskových organizací je podhodnoceno, nemohou si organizace vytvářet finanční rezervy a tím je ztíženo efektivní strategické plánování, ale také budování profesionálních kapacit.

Tím, že neziskové organizace staví většinou pouze na několika dobře definovatelných pravidlech a zejména na vysoké vzájemné důvěře mezi členy, kteří sdílejí stejné cíle, je tento organizační



model velmi křehký. Tím i některé organizace mají nízkou ochotu chovat se profesionálně a tržně⁹.

Procesy profesionalizace neziskových organizací přinášejí s sebou ale také nezamýšlené důsledky, které ovlivňují samotný charakter organizace. Vedou ji k potřebě centralizovat a byrokratizovat organizační uspořádání, formalizovat činnosti a pravidla a hierarchizovat příkazy a kontrolu. Tím



se omezuje počet osob, které mají vliv na rozhodovacích procesech v organizaci, do vztahů se více vnáší nerovnost a neosobnost a ubývá prostor pro inovativnost a pluralitu. Jedním z dalších rizik je i spolupráce neziskového sektoru se státem, díky čemuž může stát více kontrolovat a ovlivňovat činnost spolupracujících organizací a ovlivňovat tak míru jejich aktivismu⁹.

Kromě vyšší profesionality a specializovanosti bohužel ale profesionalizace může potlačovat zájmové a názorové plurality, různosti forem činnosti i ducha kooperace a solidarity⁹. Profesionalizace jako taková může neziskovou organizaci zatěžovat a bránit spontánnímu a tvořivému duchu¹³. Dobrovolníci mohou vůči profesionálům být degradováni a ocitají se v nerovném postavení vůči profesionálním pracovníkům. Ve výsledku tento proces může vést k poklesu občanské odpovědnosti. Profesionalizace jako taková také přináší konflikty do organizace, protože dochází k větší nerovnosti mezi jednotlivými pracovníky organizace, protože



na rozhodování se již nepodílejí všichni. Dobrovolníci jsou vnímáni v podřízené roli, dostávají úkoly od profesionálů a jejich názory nemají takovou váhu. Kromě nerovnováhy a možného rizika vymizení nadšení od laiků, se také objevuje závislost neziskových organizací na pomoci profesionálů. Tím se také zvyšují náklady na tyto profesionály. Dochází k fragmentaci organizace a do čela „profesionálních“ organizací se mohou dostat spíše zkušení manažeři a manažerky než zapálení aktivisté, kteří ji zakládali⁹. Zároveň se ale na konkrétních případech ukazuje, že profesionalizace v neziskovém sektoru není kontinuálním procesem, organizace procházejí krizemi a propady a v těchto těžkých chvílích pak dobrovolníci zajišťují chod organizace a umožňují krizemi projít a pokračovat v činnosti dál¹³.

Mezi další negativa profesionalizace patří zvýšená formalizace, která přináší neosobní vztahy na pracovišti, snižuje potřebnost komunikace a svazuje pracovníky pravidly, tím minimalizuje a redukuje volnost aktérů. Problémem je i nezastupitelnost ve specializovaných rolích. Profesionálové se věnují jen své specializované činnosti a zároveň ale nerozumí ostatním pozicím, či jiným procesům v organizaci. Činnost organizace tímto může být zpomalena či prodražena, například při nemoci pracovníka¹⁰.

Rizikem profesionalizace neziskových organizací může být i posun v náplni práci, která se s příchodem pravidel, ale i složitějších grantů stává více administrativní. To většinou bývá na úkor přímé práce s klienty, což část pracovníků, kteří vstupovali do organizace s ideály, demotivuje a vnímá negativně¹³.



SHRNUTÍ KAPITOLY SPECIFIKA PROFESIONALIZACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Profesionalizace je vnímána jako poskytování kvalitních služeb, zvyšování efektivity a odbornosti vykonávaných činností. Proces profesionalizace neziskových organizací se dělí do tří fází: první fázi představuje potenciál pro profesionalizaci, v rámci druhé fáze dochází k formování pravidel a norem a třetí fáze je fáze stabilizace. Procesy profesionalizace přináší zefektivnění a zkvalitnění činnosti, ale také zvyšování počtu placených profesionálních pracovníků a zavádění speciálních vzdělávacích programů pro dobrovolníky. Uvnitř organizace dochází k organizačnímu uspořádání, formalizují se činnosti a pravidla. Zavádějí se standardy a vytváří se systém kontroly. Rozhodování v organizaci není nahodilé, dochází k tzv. centralizaci. Mezi hlavní důvody profesionalizace neziskových organizací patří především snaha o zachování konkurenceschopnosti neziskových organizací – jak ve vztahu k jiným organizacím, tak i k subjektům státního i soukromého sektoru. Dalším důvodem je nemožnost fungování větších a specifitější zaměřených organizací jen na dobrovolnické bázi. Potřeba profesionalizace je nutná i kvůli financování činnosti neziskové organizace a udržení dlouhodobého fungování a rozvoje. Profesionalizace neziskových organizací také odráží zahraniční trend, kdy se delegují služby ze státu na nestátní neziskové organizace. Mezi limity patří, že má neziskový sektor nedostatek kvalitních manažerů, na které není dostatek financí, nízkou kapacitu v oblasti řízení lidských zdrojů, nedostatečné dovednosti v oblasti marketingového řízení a fundraisingu i v oblasti individuálního dárcovství. V důsledku toho pak klesá i důvěryhodnost neziskových organizací. Profesionalizace přináší však také stinné stránky či možná rizika. Do vztahů se více vnáší nerovnost a neosobnost a ubývá prostor pro inovativnost a pluralitu. Jedním z dalších rizik je i spolupráce neziskového sektoru se státem, díky čemuž může stát více kontrolovat a ovlivňovat činnost spolupracujících organizací a ovlivňovat tak míru jejich aktivismu. Kromě vyšší profesionality a specializovanosti bohužel ale profesionalizace může potlačovat zájmové a názorové plurality, různosti forem činnosti i ducha kooperace a solidarity. Dobrovolníci mohou vůči profesionálům být degradováni a ocitají se v nerovném postavení vůči profesionálním pracovníkům. Ve výsledku tento proces může vést k poklesu občanské odpovědnosti. Mezi další negativa profesionalizace patří zvýšená formalizace, která přináší neosobní vztahy na pracovišti, snižuje potřebnost komunikace a svazuje pracovníky pravidly, problémem je i nezastupitelnost ve specializovaných rolích. U romských neziskových organizací dochází k velké roztržičnosti, kdy nejsou schopny mluvit jedním hlasem. Je klíčové, aby se romští představitelé neziskových organizací nejen spojili mezi sebou, vzdělávali se, najímali odborníky, ale také se aktivně účastnili implementace a monitorování regionálních a národních strategií, které se jich dotýkají.



5. DOBROVOLNÍCI VERSUS PROFESIONÁLOVÉ

5.1. Profesionalizace dobrovolné činnosti

Vlivem profesionalizace neziskových organizací se často hovoří o vzniku nového oboru – managementu dobrovolnictví. Proto, aby mohla být dobrovolná činnost efektivní a účinná, je potřeba ji profesionálně organizovat. Cílem je, aby se dobrovolnictví stalo nedílnou součástí



organizace, ve které profesionálové a dobrovolníci tvoří jeden sehraný tým. Skupina motivovaných členů, kteří pracují výhradně na principech dobrovolnictví se ale musí vypořádat s přerodem organizace a s příchodem placených zaměstnanců a profesionálů¹².

Dobrovolnictví je pro neziskovou organizaci důležitým zdrojem času a vědění, slouží ku prospěchu lidem uvnitř i vně organizace. Díky zapojení dobrovolníků do procesu organizace přichází také důležitý prostor pro určitý druh učení a rozvíjí sociální kapitál neziskové organizace¹².

Dobrovolníci také často zastupují organizaci navenek, proto je důležité, aby byli podrobně seznámeni s posláním, historií a cílem organizace. Musí také jednat v souladu se zásadami organizace, ve prospěch klientů a v rámci platné legislativy. To, aby dobrovolníci kultivovaně reprezentovali organizaci, může být docíleno jen aktivní a intenzivní prací s dobrovolníky, včetně vzdělávání, propojování s celou organizací a nedávání dobrovolníků na vedlejší kolej. Integrace do organizace, školení, vzdělávání, jasné vymezení jejich rolí a zpětné vazby jsou klíčové činnosti, které by měl správně zajišťovat koordinátor či koordinátorka dobrovolníků v organizaci. Je také důležité neopomínat dobrovolníky, děkovat jim za jejich práci a učit stále zaměstnance práci s dobrovolníky¹⁶.



5.2. Model životního cyklu dobrovolníka

Podle Katharine Gaskin se dobrovolnická kariéra dá rozdělit do čtyř stádií. V první fázi je dobrovolník pochybovačem (anglicky *doubter*), který stojí mimo systém dobrovolnictví a je vlastně ještě „nedobrovolníkem“ vzhledem ke svým postojům či okolnostem. Ve druhé fázi se jedinec s dobrovolnickou prací seznamuje (anglicky *starter*), vstupuje do systému dobrovolnictví podáním přihlášky či dotazu. Ve třetí fázi se účastní dobrovolných aktivit a stává se aktivním v roli dobrovolníka, zavazuje se stát dobrovolníkem a postupně objevuje dobrovolnickou práci (anglicky *doer*) a v posledním čtvrtém stádiu se z něj stává vytrvalec (anglicky *stayer*), tedy stabilní dlouhodobý dobrovolník. Aby se jedinec přesunul do další fáze, je důležité, aby jeho okolí, tedy dobrovolnická infrastruktura a management organizace tuto transformaci správně podněcovali a stimulovali. Katherine Gask identifikovala 8 klíčových bodů, na které je důležité se zaměřit, aby organizace měla co nejvíce stabilních dlouhodobých dobrovolníků. Jednak je to budování celkového obrazu a přitažlivosti dobrovolnictví, zaměření se na efektivní metody nábory dobrovolníků, postupy při nábory dobrovolníků, kvalitní zaškolení do pozice dobrovolníků, školení pro dobrovolníky, kvalitní celkové řízení dobrovolníků, pevný charakter a kultura organizace a podpora a dohled (supervize) dobrovolníků¹⁷.

Dvořáková ve své práci rozšířila tento model o pátou fázi. V poslední fázi se z vytrvalce, který prošel organizační socializací, je ztotožněn s hodnotami a kulturou organizace, stává profesionálem. Tím jeho dobrovolnická kariéra končí a vstupuje do nové role. Vstupem do páté fáze dochází k profesionalizaci, a tím, že jsou to profesionálové se zkušeností s dobrovolnictvím je tento typ organickým, přirozeným vývojem organizace. Těmto profesionálům s minulostí dobrovolníka jsou stále velmi blízké principy dobrovolnictví, tedy altruismus, humanismus, občanská zodpovědnost, solidarita, rovnost, spravedlnost, kreativita a podobně, jednodušeji tedy sdílí hodnoty a principy neziskové organizace. Tito profesionálové s dobrovolnickou minulostí se dobrovolné práci věnovali bez nároku na odměnu, jejich motivací bylo naplnění smyslu života a poslání, žili tedy pro organizaci, protože na ní byli ekonomicky nezávislí. Jejich následné zaměstnání v neziskové organizaci za mzdu či plat je jakýmsi vyvrcholením dobrovolnické kariéry. A i když jsou od teď na příjmech z organizace závislí, zůstává jejich primární motivací duchovní naplnění a pocit smyslu života. Je tedy pro ně jejich práce nejen povoláním, ale i posláním. To ale neznamená, že pro profesionály, kteří nemají dobrovolnickou minulost,



neexistuje jiná motivace než ta finanční. I oni v průběhu rozvíjejí motivaci duchovního naplnění a poslání, pokud se dokáží ztotožnit s hodnotami a kulturou organizace¹⁸.

5.3. Motivace dobrovolníků

Veškeré lidské činnosti vyplývají z mnoha typů motivace. Protože v případě dobrovolníků není motivací finanční ohodnocení, jejich motivace vyplývá z tzv. psychologického a sociologického přístupu. Psychologický přístup je založen na altruistické motivaci. Je to vrozená empatie, láska k bližnímu či citové pohnutí nad osudem méně šťastných, pocity solidarity, či milosrdenství. Kromě této nezištné motivace, je ale motivací pro dobrovolníky také někdy přínosné, že dobrovolnickou praxí získají vhodnou kvalifikaci, respekt, seznámí se s jinými lidmi, či dokonce se svým možným partnerem a podobně. Sociologický přístup vyzdvihuje zejména to, že se dobrovolníci dočkají společenské odměny za úsilí dosahovat ideálů dobrého člověka a občanských ctností, pozitivně se mění postoje příbuzných, důležitých přátel a rolových modelů, hraje zde i často náboženská povinnost, či dobrá dostupnost dobrovolnické práce. Mezi vnitřní motivaci dobrovolníků patří fakt, že mají požitek z činnosti samotné, jako vnější motivace je bráno, že dobrovolník pracuje kvůli sociálnímu tlaku či přínosům pro jeho rodinu. V průzkumech dobrovolníci nejčastěji uvádí, že je motivuje především dobrý pocit z odvedené práce, pocit osobního naplnění a vnitřního uspokojení, možnost seberealizace, získání nových zkušeností a zdokonalení se, učení se spolupracovat a vést tým, rozšíření sociálních vazeb, setkávání se přáteli ale i s novými zajímavými lidmi, možnost vyzkoušet si budoucí zaměstnaní např. v sociální oblasti. Dobrovolnickou práci často vnímají jako formu odpočinku i tím, že se odstříhnou od všední reality. Je také pro ně důležité, že na sebe mohou být hrdí a díky smysluplné práci si vážít sami sebe. Také je ale motivují „hmotné“ odměny - potvrzení o vykonané činnosti, vzdělávací kurzy a školení, proplacená doprava a strava, či nějaká věcná odměna¹².

5.4. Práce s dobrovolníky v rámci profesionalizace

Práce s dobrovolníky má svá pravidla a je důležité, aby si vedení organizace stanovilo koncepci práce s dobrovolníky. Pokud totiž organizace nebude vědět, jaké dobrovolníky potřebuje, může nabírat například jen jeden typ dobrovolníků, kterých bude nakonec přebytek, organizace pro ně



nebude mít dostatek práce a tím si může poškodit jméno nejen mezi dobrovolníky ale i širokou veřejností. Je třeba si vytvořit popis pracovních činností, které budou dobrovolníci vykonávat. Zaměřit se organizace musí také na správnou a důkladnou adaptaci dobrovolníků, zejména, pokud se jedná o specifickou skupinu klientů, což v případě romských organizací určitě je potřeba klást na adaptaci velký důraz.

Dobrovolníci jsou nedílnou součástí organizace, a tak i u nich probíhá pravidelné hodnocení jejich práce, nabízí se dobrovolníkům možnosti jejich rozvoje a vzdělávání, jsou součástí školení atd.

Velký důraz je kladen na propojování a spolupráci dobrovolníků se stálými zaměstnanci neziskové organizace. V případě, že by se totiž dobrovolná pracovník cítil, že není příliš důležitý, či že o jeho názory a o jeho náplň nejví organizace dostatečný zájem, pravděpodobně by ztratil motivaci a nabyl by dojmu, že je pro organizaci nepotřebný¹⁵.

Katharine Gaskin kromě životního cyklu dobrovolníka také propracovala stěžejní body, které mohou ovlivnit vývoj z „nedobrovolníka“ na stálého a loajálního dobrovolníka v rámci profesionalizace neziskové organizace. Aby se vůbec z někoho stal dobrovolník, je důležité, aby lidé, na které cílíme, viděli dobrovolnictví jako něco atraktivního a pozitivního, co rozvíjí jejich



život a přináší do jejich životů mnoho dobrého. Je tedy důležité zviditelnovat dobrovolnictví a zdůrazňovat jeho přínosy. Také je stěžejní, aby byla dobrovolnická práce

brána jako něco normálního, přirozeného, něco, co lidé v určitých fázích svého života běžně dělají, že to patří mezi smysluplné činnosti každého jedince a že je pro všechny – ať už pro studenty, nezaměstnané, důchodce, ale i pro ty, kteří pracují na částečný či plný úvazek. Výzkumy opakovaně ukazují, že mnoho lidí neví, do jakých dobrovolnických projektů by se mohli zapojit, mají nedostatek informací a neví, jak se k dobrovolné práci nasměrovat. Kromě neformálních cest přes známé, rodinné vazby, církevní vztahy, je dobré cílit i reklamou, která sice na první pohled nemusí přinášet tolik nových dobrovolníků, ale díky nim se dobrovolnictví



dostává do povědomí lidí a normalizuje se. Stejně tak je dobré využívat nové cesty k propagaci dobrovolnictví: sociální sítě, besedy, přítomnost na veřejných akcích, propagace na školách, na pracovištích, v knihovnách, v kavárnách, v komunitních centrech, na úřadech ale i v domovech důchodců a podobně. Je také dobré podporovat současné dobrovolníky, aby se ústně zmiňovali o jejich práci a stali se z nich „ambasadoři dobrovolnictví“. Dle průzkumů nejvíce fungují reklamy v kinech, v rádiu, plakáty na stanicích autobusů a metra, pravidelná sdělení v tisku, které přinášejí zejména konkrétní důvody, proč se stát dobrovolníkem, než ta abstraktní, která jsou ale hodnotově více nabitá.

Při nabírání dobrovolníků dle průzkumů sami uchazeči preferují uvolněný přístup, který není příliš formální, zdoluhavý a byrokratický. Je jasné, že nějaké prověřování je potřeba, ale přece jen by proces nabírání měl být odlišný od ucházení se o zaměstnání. To klíčové je, aby si zaměstnanec organizace udělal/a na uchazeče dostatek času, zjistil/a, jaké jsou jeho či její zájmy, schopnosti a k čemu tíhne, představil/a organizaci, vysvětlil/a, co organizace nabízí a co očekává a navrhl/a možné příležitosti. Je důležité, aby v nabídce nebyla jen nudná a stereotypní práce, která nebere v úvahu schopnosti a potenciál dobrovolníků. Nábor by neměl uchazeče zastrášovat ani nijak diskriminovat. Úspěšné navázání spolupráce v oblasti dobrovolnictví zahrnuje aktivní naslouchání uchazeče, poskytuje podrobné informace nejen o organizaci, ale o možnostech dobrovolníků a náplně práce, důkladně zaškoluje, upřednostňuje neformální přátelský rozhovor. V neposlední řadě, pokud organizace nenabízí vhodnou pozici pro uchazeče, působí velmi profesionálně a důvěryhodně, pokud nabídne jiné neziskové organizace, které by účastníkovi mohly vyhovovat lépe¹⁷.

Pokud se chceme posunout ze začínajícího dobrovolníka do aktivního dobrovolníka, je zásadní dobrovolníka řádně a důkladně proškolit, tím zvyšujeme motivaci jedince a posilujeme, aby se lépe a více identifikoval s posláním a hodnotami organizace. Na začátku také dobrovolníci potřebují jasné pracovní úkoly, které nejsou zmatečné a které posilují jejich pocit osobního úspěchu, zároveň je příliš emočně ani nijak jinak nevyčerpávají. Z průzkumů vyplývá, že často neziskové organizace slibují zaškolovací semináře, které se pak ale neuskutečňují a dobrovolníky to odrazuje a snižuje jejich motivaci dál pokračovat v práci pro tu konkrétní organizaci. Dobrovolníci touží po oficiálním zapojení do organizace, chtějí se seznámit s jinými zaměstnanci, i s ostatními dobrovolníky, chtějí mít pocit, že jsou pro organizaci důležití a že je jim věnován čas a pozornost. Zaškolení by mělo zahrnovat úvod do fungování organizace, jasný a detailní



popis práce, kterou budou dobrovolníci vykonávat, co mohou očekávat do budoucna a jaká jsou očekávání ze strany organizace, aniž by tento proces působil příliš byrokraticky s mnoha dokumenty k prostudování či k podepisování. Jasně vytyčit, jaké jsou zásady a postupy, které dobrovolníky ovlivňují. Formát úvodního setkání hraje velkou roli, aby se dobrovolníci ztotožnili s projektem, potažmo s organizací, příprava tedy žádá pečlivé plánování a obsah by měl být zajímavý a přitažlivý. V rámci úvodního balíčku může být nabízeno i tzv. stínování, že si



dobrovolníci nejprve zkoušejí práci po boku zkušeného dobrovolníka. Druhým krokem k aktivizaci začínajícího dobrovolníka je jeho další vzdělávání či školení. Nejde jen o úvodní setkání, ale důležité je i důkladné a

hloubkové školení či vzdělávání o jeho náplni práce, včetně teorie, ale zejména praxe, co ho na jeho či její pozici čeká. Předávání užitečných zkušeností a informací je klíčové pro udržení dobrovolníka v organizaci. Efektivní školení nejen předává dobrovolníkovi sebedůvěru a dovednosti, ale přispívá k jejich udržení také tím, že podporuje smysl pro oddanost a posiluje vnímání, že role dobrovolníka je cenná – pro organizaci, pro klienty ale i pro ně samotné. Školení se mohou lišit intenzitou i náplní kurzů, je důležité je mít připravené tak, aby byly ušité na míru dobrovolníkům v té dané organizaci. Po školení by měli dobrovolníci přesně vědět, co a jak mají dělat, ale také co mohou dobrovolnictvím získat, jak lépe a dále využít dobrovolnické znalosti a zkušenosti. Pokud po absolvování některých školení mohou dostat dobrovolníci potvrzení či jiný dokument hodící se do životopisu, jsou to cenné body, které dobrovolníka motivují pokračovat ve své práci¹⁷.

Pokud chceme zajistit, aby dobrovolníci neodcházeli, ale stali se stabilní součástí naší organizace, je třeba se zaměřit na tři klíčové oblasti. První z nich je profesionální řízení dobrovolníků. Dle průzkumů dobrovolníci odcházejí více, pokud mají pocit, že nejsou příliš dobře organizovaní, že se jim nevěnuje mnoho pozornosti, v organizaci převládá chaos a špatná komunikace, nebo se



nudí, cítí se přetížení či nedocenění. Dostávají často úkoly, které se jim nelíbí nebo je nezvládají. Nejvíce nespokojení jsou dobrovolníci muži a lidé do 25 let. Je tedy nezbytné věnovat pozornost dobrovolníkům, mít pracovníka, který se jim věnuje a dokáže flexibilně reagovat na podněty. Nemusí se jednat o placeného zaměstnance, organizace se může zaměřit na rozvíjení dobrovolníků, ze kterých by se mohli stát manažeři a koordinátoři. Čím víc je sama organizace flexibilnější, rozvíjející, podpůrná a vděčná, tím spíš bude dlouhodobě atraktivní pro dobrovolníky. Dalším klíčem je samotná kultura organizace a to, jak samotní zaměstnanci zacházejí s dobrovolníky. Všichni dobrovolníci chtějí zažívat příjemnou atmosféru a pocit, že si jich lidé v organizaci váží. Být a cítit se součástí týmu je pro mnoho dobrovolníků důležitou odměnou. V průzkumech se ukazuje, že někteří dobrovolníci se cítili být využívání, vnímali, že placení zaměstnanci jsou vůči nim podezřívaví a negativisticky nastavení, měli pocit, že jsou tlačeni do úkolů, které nechťeli dělat a ostatní je považovali za samozřejmost nebo znevažovali jejich motivaci k dobrovolnictví. Správnou cestou je zapojovat dobrovolníky do rozhodovacích procesů, které ani nemusí být na vysokých úrovních, ale alespoň aby se mohli zapojovat do rozhodnutí, která se týkají přímo jich a dobrovolnictví obecně. Je důležité školit nejen dobrovolníky, ale také zaměstnance o roli a důležitosti dobrovolnictví v organizaci. Posledním klíčovým nástrojem pro udržení si dlouhodobých dobrovolníků je podpora a dohled (supervize) pro dobrovolníky. Pro pracovníky je důležité, že se mohou o někoho opřít, že je tato pomoc podpory dosažitelná, dostupná a téměř okamžitá. Dobrovolníci potřebují vědět, že existuje někdo, na koho se mohou obrátit, pokud potřebují radu či podporu a že jejich role a potřeby jsou respektovány. Je důležité, aby měli pocit, že jsou součástí toho všeho a že se mají o koho opřít. Kromě styčné osoby jde ale také o neformální stmelování dobrovolníků navzájem, kde spolu dobrovolníci mohou mluvit otevřeně, sdílet své zážitky a pocity a ostatní jim rozumí. Tato setkání je lepší pořádat v neformálním duchu s malým občerstvením a koncipovat ji jako společenskou příležitost, než jako další organizační poradu. Jako důležitý benefit dobrovolníci poukazují na hrazení nákladů vzniklých při dobrovolnictví. Je to především hrazení cestovních výdajů nebo stravné. V neposlední řadě jsou to pravidelné zpětné vazby, včetně poskytování pozitivní zpětné vazby, která nemusí být jen slovní, ale může obsahovat i nějaké drobné materiální dárky, kterými organizace oceňuje přínos dobrovolníků a posiluje jejich sebevědomí a odhodlání do další práce¹⁷.



5.5. Profesionálové a dobrovolníci – jejich role a činnost v neziskové organizaci

Profesionální pracovníci v neziskových organizacích zaujímají nejčastěji roli koordinátorů projektů, starají se o účetnictví, marketing, propagaci, zastupují organizaci na veřejnosti. Nejvíce se placení pracovníci uplatňují v procesech rozhodování, podílejí se na formování pravidel, delegování úkolů a jejich realizaci. Mocensky zastávají významnější pozici než dobrovolníci. Profesionálové vnímají svou práci tak, že tráví v organizaci mnohem více času než dobrovolníci a že jejich činnost je podložena vzděláním a expertním věděním. Je možné, že někteří profesionální pracovníci nahlíží na dobrovolníky jako na někoho, na koho se nelze spoléhat s pravidelnou a rychlou realizací úkolů. Profesionálové přebírají dřívější práci dobrovolníků, ovlivňují a kontrolují více oblastí aktivit. Některé činnosti jsou již v kompetenci pouze profesionálu. Tím organizace mění svůj charakter. Profesionálové jednají v organizaci více racionálně a upřednostňují řešení, která nejsou opřena o osobní vztahy. Více prosazují služby jiných profesionálů, protože vnímají tuto spolupráci jednodušší a efektivnější než se spoléhat na práci dobrovolníků. Závazky a pravidla jsou snadněji dodržována pomocí smlouvy. Na druhé straně využití práce dobrovolníků je založeno na ústní slibu a důvěře¹².

Dobrovolníci jsou klíčoví pro neziskový sektor především tím, že vytvářejí neformální přátelské vztahy založené na vzájemné důvěře, posilují vazby mezi dobrovolníky navzájem, ale i mezi dobrovolníky a samotnou organizací. Tím se zvyšuje loajalita. Pokud dostanou dobrovolníci prostor při rozhodovacích procesech, nabývají nejen zkušenosti, ale také se zvyšuje jejich důvěra a pocit potřebnosti. Pozice dobrovolníka v organizaci připomíná původní hodnoty a tradice organizace. Také samozřejmě vnímají, že nemohou věnovat tolik času organizaci jako placení profesionálové. Nemohou se tolik účastnit rozhodovacích procesů, protože si uvědomují, že na ně nemají dostatek znalostí, a tak častěji vykonávají jednorázové úkoly, které jsou zadávány placeným pracovníkem. Může se stát, že dobrovolníci odmítnou vykonat úkol, který je, dle jejich názoru, v kompetenci placeného profesionála. Mezi další konflikty profesionálů a dobrovolníků může patřit také to, pokud placený pracovník přijde „zvenčí“ a nesdílí nadšení a loajalitu k cílům organizace natolik jako původní členové. Tím, že nový zaměstnanec nemá vytvořeny přátelské vazby s ostatními, může vzbuzovat nedůvěru a být předmětem konfliktů. Častěji také dobrovolníci nejsou přístupní změnám, protože se stále odkazují na původní hodnoty organizace



a při řešení problémů nevycházejí z odborných znalostí a racionálních důvodů, ale často z původních tradic a emocí¹².

Motivace těchto dvou skupin je také diametrálně rozdílná. Dobrovolník organizaci pomáhá z pohledu svých osobních zájmů, nebo se snaží dosáhnout určitých cílů či řešení problémů, kdyžto profesionál je v první řadě především motivován finanční odměnou, následně pak budováním pracovní kariéry a společenského statutu¹².

SHRNUTÍ KAPITOLY DOBROVOLNÍCI VERSUS PROFESIONÁLOVÉ

Dobrovolnictví je nedílnou součástí organizace, ve které profesionálové a dobrovolníci tvoří jeden sehraný tým. Podle Katharine Gaskin se dobrovolnická kariéra dá rozdělit do čtyř stádií. V první fázi je dobrovolník pochybovačem (anglicky *doubter*), který stojí mimo systém dobrovolnictví, ve druhé fázi se jedinec s dobrovolnickou prací seznamuje (anglicky *starter*), ve třetí fázi se stává aktivním v roli dobrovolníka (anglicky *doer*) a v posledním čtvrtém stádiu se z něj stává vytrvalec (anglicky *stayer*), tedy stabilní dlouhodobý dobrovolník. Cílem profesionálního vedení dobrovolníků je, aby dobrovolníci pracovali pro organizaci dlouhodobě, loajálně, ztotožnili se s hodnotami a kulturou organizace a šířili poslání organizace dál. Motivace dobrovolníků je často založena na altruismu, vrozené empatii, lásce k bližnímu či citovému pohnutí nad osudem méně šťastných, také na pocitech solidarity, či milosrdenství. Kromě této nezištné motivace, je ale motivací pro dobrovolníky také získání vhodné kvalifikace, respekt, seznáení se s jinými lidmi, či dokonce se svým možným partnerem a podobně. Dobrovolníci se dočkají společenské odměny za úsilí dosahovat ideálů dobrého člověka a občanských ctností, pozitivně se mění postoje příbuzných, důležitých přátel a rolových modelů, hraje zde i často náboženská povinnost, či dobrá dostupnost dobrovolnické práce. Při profesionalizaci dobrovolnictví je nutné se zaměřit na 8 klíčových bodů. Jednak je to budování celkového obrazu a přitažlivosti dobrovolnictví, zaměření se na efektivní metody nábory dobrovolníků, postupy při nábory dobrovolníků, kvalitní zaškolení do pozice dobrovolníků, školení a vzdělávání pro dobrovolníky, kvalitní celkové řízení dobrovolníků, pevný charakter a kultura organizace a podpora a dohled (supervize) dobrovolníků. Dobrovolníci jsou klíčoví pro neziskový sektor především tím, že vytvářejí neformální přátelské vztahy založené na vzájemné důvěře, posilují vazby mezi dobrovolníky navzájem, ale i mezi dobrovolníky a samotnou organizací. Tím se zvyšuje loajalita. Pokud dostanou dobrovolníci prostor při rozhodovacích procesech, nabývají nejen zkušenosti, ale také se zvyšuje jejich důvěra a pocit potřebnosti. Pozice dobrovolníka v organizaci připomíná původní hodnoty a tradice organizace.

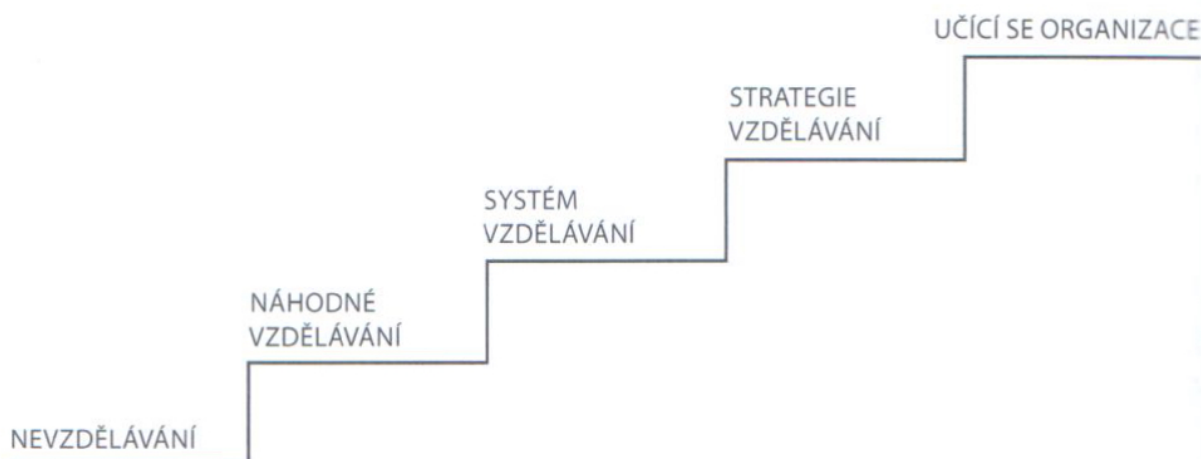


6. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Vzdělávání pracovníků v neziskovém sektoru bohužel velmi často stojí na samém okraji zájmu organizace. Je to dáno jednak nejistým přísunem financí, které stále v neziskovém sektoru převládá, ale také je to spojeno s myšlenkou, že by organizace měly zejména pomáhat ostatním, věnovat veškeré finanční prostředky na projekty, které zlepší životy jejich klientů a neinvestovat do sebe a vlastního rozvoje. Někdy je těžké vymanit se z postoje, že pracovníci organizace nebudou pomáhat ostatním, ale budou se sami vzdělávat, rozvíjet jen sami sebe a budou si věnovat čas i peníze na úkor ostatních¹⁴. Toto vidění je samozřejmě krátkozraké, protože vzdělávání a rozvoj pracovníků neziskových organizací je nejen nutný a potřebný nástroj pro správnou podporu a pomoc klientů, ale také pomáhá v motivaci pracovníků pomáhat dál, slouží také jako účinná prevence syndromu vyhoření, který se v neziskovém sektoru v pomáhajících profesích objevuje velmi často.

6.1. Důležitost vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků

Organizace, která je dynamická a myslí do budoucna, klade důraz na individuální přístup k profesnímu a osobnímu rozvoji svých pracovníků. Při tom je ale zapotřebí důkladně znát jednotlivé potřeby lidí v organizaci, mít rozmyšlený systém rozvoje a vzdělávání, neustále aktualizovat systém podle potřeb pracovníků a také mít jasný dlouhodobý záměr. Pokud v organizaci dobře fungují hodnotící a zpětnovazebné pohovory, pracovníci většinou řeknou sami, co by v oblasti svého rozvoje potřebovali. Rozvoj lidí neleží pouze na manažerovi, ale také funguje spoluzodpovědnost a vnitřní potřeba rozvoje. Na obrázku č.2 níže je vidět jednak postupná změna v systému rozvoje zaměstnanců, ale také ukazuje i vývoj potřeby vzdělávání. Aby v dnešním světě obstála nevzdělávací organizace, je asi opravdu velice raritní, ale těch, kde se vzdělávají jen někteří pracovníci a jen v některých oblastech, je stále velké množství. Systém vzdělávání nastává tehdy, když celá organizace cítí potřebu dát svému profesnímu růstu určitý řád. Strategie vzdělávání se vytváří tehdy, když je organizace schopna myslet nejen na aktuální potřeby, ale orientuje se i na budoucnost. Vrcholem je tzv. učící se organizace, kdy se rozvoj profesní i osobní stal vnitřní potřebou a je nedílnou součástí organizace.



Obrázek č.2 převzat z knihy *Úspěšná nezisková organizace, 3., aktualizované a rozšířené vydání*, autoři: Marek Šedivý, Olga Medlíková

Je klíčové, aby organizace vyjadřovala podporu svým pracovníkům, aby studovali, učili se a dále se rozvíjeli a vycházela jim vstříc ve skloubení práce i vzdělávání, například úpravou pracovní doby a podobně. Dalším zdrojem rozvoje je účast na domácích i zahraničních konferencích nejen jako účastník ale i jako aktivní přednášející. Stáže v jiných organizacích přinášejí mnoho dobrého a přínosného pro obě spřátelené organizace v předávání zkušeností a znalostí. Dobré je také sledovat nabídky na internetu, které jsou cílené na organizaci, v neziskovém sektoru jsou to webové stránky např. www.neziskovky.cz, www.ecn.cz, www.agnes.cz, www.helpnet.cz, www.osnoviny.cz a další. Důležitým zdrojem jsou i regionální nabídky z okolí organizace¹⁹.

Komplexní vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje nejen celkový růst osobnosti zaměstnance ale i celé organizace. Vizí neziskových organizací by měla být snaha o komplexně vzdělané, samostatné a kriticky uvažující osobnosti¹⁵. To je klíčem k efektivní neziskové organizaci, která je schopná přežít i konkurenci a horší časy.



6.2. Vhodné okruhy témat ve vzdělávání v neziskových organizacích

Základním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb ve třech úrovních – jednotlivec, tým, organizace. Tyto potřeby jsou zjišťovány různými způsoby, později jsou seřazeny dle důležitosti a naléhavosti a nakonec jsou zpřesněny do formy konkrétních cílů, kterých má být dosaženo – co má pracovník umět, jaké dovednosti mají být rozvinuty. Při samotném vzdělávání lze využít vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracovišti a vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti je více individuální, hodně závisí na osobnosti školitele, patří mezi ně instruktáž, asistování, rotace práce, mentoring i supervize. Vzdělávání mimo pracoviště nejčastěji zahrnuje přednáška, simulace, hraní rolí, assessment centre a další. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště jsou takové, které lze využívat v práci i doma, např. samostudium, e-learning, interaktivní videa a podobně. Je nezbytné, aby po realizaci vzdělávání následovalo hodnocení, které přináší informace o dosažení stanovených cílů a také je důležitým zdrojem poznatků, které vedou ke zlepšení dalšího vzdělávání. Hodnocení vzdělávání by mělo obsahovat reakci účastníků vzdělávání, zjistit, jaké znalosti účastníci nabyli, jak dokáží v praxi využít nabyté znalosti či dovednosti a jak se vzdělávání dále projevuje na výsledcích na pracovišti¹⁶.

Každý pracovník by měl mít sestavený plán vzdělávacích aktivit, který je jemu ušit na míru a za který je vedoucí pracovník odpovědný. Sestavuje se na základě vnímaných rozdílů výkonů, které pracovník podává a které jsou požadovány. Plán musí být realistický, počítat se vzdělávacími potřebami, zkušenostmi, ale i limity a překážkami. Mezi limity patří často časové možnosti, přístup pracovníka a finanční nákladnost vzdělávání. Vzdělávání je investicí do budoucna, která přinese svou hodnotu až později. Z průzkumů vychází, že se spousta organizací nevěnuje vyhodnocování vzdělávání, což je velká škoda a tím efektivita vzdělávání výrazně klesá. K hodnocení se nejvíce používají dotazníky, osobní či skupinové rozhovory s vedoucím pracovníkem, pozorování průběhu vzdělávací akce, testy, osobní záznamy o účastnících, supervize, sebehodnocení, záznam výkonů pracovníka a jiné. Kromě vyhodnocování, má na efektivitu vzdělávání také vliv vedoucí pracovník, jeho způsob motivace, osobní příklad, ale i celkově cíle a hodnoty organizace. V neposlední řadě jde i o vhodně zvolené metody vzdělávání a kvalitu vzdělávacích akcí, kurzů a seminářů²⁰.



Mezi důležité formy vzdělávání také patří supervize. Pracovníci v neziskových organizacích velmi často pracují v úzkém kontaktu s lidmi, v tzv. pomáhajících profesích a jsou vystavováni velkému tlaku na psychiku. Supervize představuje systém zamýšlení se pracovníka nad kvalitou své práce, čímž se zvyšuje jeho schopnost vnímání vlastní práce a schopnost sebereflexe. Supervize má tři hlavní úkoly, jednak je to podpora pracovníků při vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, za druhé je to typ vzdělávání, při kterém se pracovníci profesionálně rozvíjejí a vytvářejí nové postupy a postoje pro svou práci a v neposlední řadě je to typ kontroly, díky které se vytvářejí specifické postoje, které jsou v souladu s cíli a etickými požadavky organizace. V supervizi probíhá interakce mezi supervizorem a supervidovaným, může být individuální či skupinová, zaměřená na konkrétní případ, tedy případová, či rozvojová, která se zaměřuje na růst a rozvoj pracovníka či celého týmu. Klíčová je důvěra a pocit bezpečí, kdy supervizor poskytuje zpětnou vazbu, stimuluje ostatní k výběru z variant, poskytuje podporu, hodnotí se různé situace. Supervize se neorientuje jen na řešení, ale také na problémy s případy spojenými, včetně emocí jednotlivých účastníků. Supervize pomáhá pracovníkům zvládat problémy, kontrolovat své emoce, aby neubližovaly jim ani klientům, působí jako prevence syndromu vyhoření²⁰.



Konkrétní metody vzdělávání se velmi liší a je dobré je vybírat s ohledem na preference pracovníka, patří mezi ně: ukázka pracovního postupu, koučování, mentoring, rotace práce, učení se jednáním, instruktáž pro práci, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, e-



learning, přednáška, diskuze, případová studie, simulace, skupinová cvičení, seminář, učení se hrou a podobně²⁰. V následujícím textu uvádíme příklad nabídky workshopů, které v rámci tohoto projektu byly nabízeny pracovníkům romských neziskových organizací, je možné jejich okruhy vnímat jako inspiraci pro vlastní vzdělávání v organizaci:

- **fundraising (kde a jak získat finanční prostředky), ekonomické a finanční otázky vedení**

NNO: Finanční otázky jsou základem pro rozvoj NNO. Kde a jakým způsobem shánět finanční prostředky, jakým způsobem a kde žádat o dotace apod.

- **řízení lidských zdrojů:** V rámci těchto workshopů se budou moci vedoucí NNO či jejich zástupci naučit, jak nastavit hodnocení zaměstnanců, jak zvýšit motivaci zaměstnanců, jak podpořit vzdělávání zaměstnanců. Vedoucí či jejich zástupci získají znalosti, které jim napomohou při výběru nových zaměstnanců.

- **role manažera (vedoucího) v NNO:** V rámci těchto workshopů posílí své komunikační dovednosti a naučí se, jak vhodně komunikovat se svými zaměstnanci, jak zvládat krizové situace na pracovišti, konflikty mezi členy týmu apod.

- **rozvoj manažerských kompetencí:** Workshopy budou zaměřeny na rozvoj manažerských kompetencí (plánování, organizování, kontrolování, podporování, hodnocení, informování). V rámci těchto workshopů bude docházet k nácviku těchto kompetencí skrze různá cvičení, psychologické hry apod.

- **základy marketingu:** V rámci těchto workshopů se naučí, jak vhodně a účinně propagovat činnost NNO, včetně sociálních sítích.

- **Specifika práce s romskou menšinou:** Příklady z praxe, jak motivovat klienty, jak s nimi nastavovat cíle, jaké komunikační styly volit, na co si dát pozor, čemu se vyvarovat apod.

- **Zvládání stresu a zátěžových situací v zaměstnání:** Posílení odolnosti vůči stresu, základy psychohygieny, nácviky relaxací, vhled do krizové intervence a vysvětlení základních technik pro práci s romskými klienty apod.

- **Trénink soft skills:** Posílení interpersonálních dovedností, které jsou důležitou součástí odborné způsobilosti.

- **Time management, motivace:** Tyto workshopy budou více zaměřeny na organizaci času, sladění pracovního a osobního života a zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců.



SHRNUTÍ KAPITOLY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Organizace, která je dynamická a myslí do budoucna, klade důraz na individuální přístup k profesnímu a osobnímu rozvoji svých pracovníků. Je zapotřebí důkladně znát jednotlivé potřeby lidí v organizaci, mít rozmyšlený systém rozvoje a vzdělávání, neustále aktualizovat systém podle potřeb pracovníků a také mít jasný dlouhodobý záměr. Rozvoj lidí neleží pouze na manažerovi, ale také funguje spoluzodpovědnost a vnitřní potřeba rozvoje. Je klíčové, aby organizace vyjadřovala podporu svým pracovníkům, aby studovali, učili se a dále se rozvíjeli a vycházela jim vstříc ve skloubení práce i vzdělávání, například úpravou pracovní doby a podobně. Cílem organizace je ze stupně nevzdělávání se, přes náhodné vzdělávání, vytvořit systém vzdělávání, pak později celou strategii vzdělávání, až docílit tzv. učící se organizace.

Základním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb ve třech úrovních – jednotlivce, tým, organizace. Tyto potřeby jsou zjišťovány různými způsoby, později jsou seřazeny dle důležitosti a naléhavosti a nakonec jsou zpřesněny do formy konkrétních cílů, kterých má být dosaženo – co má pracovník umět, jaké dovednosti mají být rozvinuty. Je nezbytné, aby po realizaci vzdělávání následovalo hodnocení, které přináší informace o dosažení stanovených cílů a také je důležitým zdrojem poznatků, které vedou ke zlepšení dalšího vzdělávání. Hodnocení vzdělávání by mělo obsahovat reakci účastníků vzdělávání, zjistit, jaké znalosti účastníci nabyli, jak dokáží v praxi využít nabyté znalosti či dovednosti a jak se vzdělávání dále projevuje na výsledcích na pracovišti. Každý pracovník by měl mít sestavený plán vzdělávacích aktivit, který je jemu ušit na míru a za který je vedoucí pracovník odpovědný. Sestavuje se na základě vnímaných rozdílů výkonů, které pracovník podává a které jsou požadovány. Plán musí být realistický, počítat se vzdělávacími potřebami, zkušenostmi, ale i limity a překážkami.

Mezi důležité formy vzdělávání také patří supervize. Supervize má tři hlavní úkoly, jednak je to podpora pracovníků při vyrovnávání se s emočně náročnými situacemi, za druhé je to typ vzdělávání, při kterém se pracovníci profesionálně rozvíjejí a vytvářejí nové postupy a postoje pro svou práci a v neposlední řadě je to typ kontroly, díky které se vytvářejí specifické postoje, které jsou v souladu s cíli a etickými požadavky organizace.



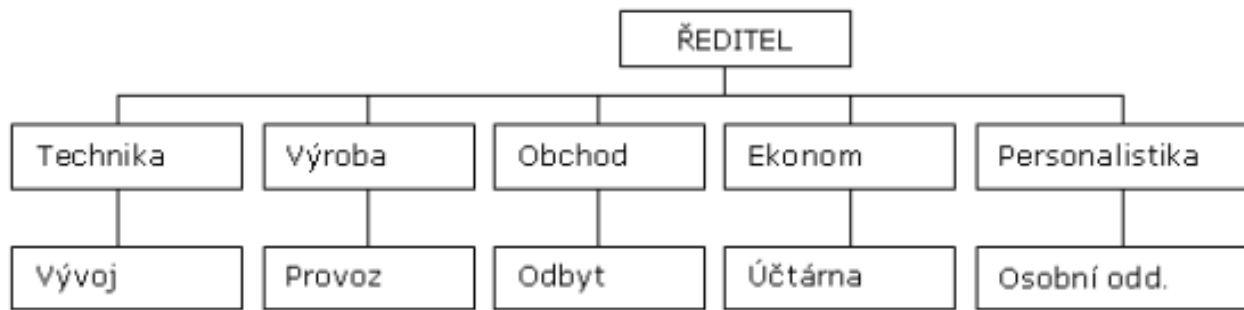
7. PROFESIONALIZACE V ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Potřeba řízení je přirozená a je do jisté míry samozřejmá v každé organizaci. Každý větší projekt musí být nějakým způsobem řízen, a to i neformální skupina dobrovolníků a nadšenců vždycky je. Na druhé straně s rozvojem organizace je zapotřebí i tuto část chodu organizace zprofesionalizovat. Zejména se pak zaměřit na strukturu organizace, plánování, rozhodování a roli řídicích pracovníků a pracovníc²¹.

7.1. Organizační struktura

Organizační strukturou označujeme vztahy mezi lidmi, jejich pracovními pozicemi, projekty a odděleními. Organizační struktura zajišťuje fungování zavedených procesů, aby organizace dosáhla konkrétních výstupů, reguluje vztahy a dělbu práce, určuje dílčí pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků. Dělbba práce umožňuje pracovníkům se specializovat na určité činnosti, zároveň tím vzniká závislost na jiných lidech, protože se potřebují navzájem¹⁰. Při profesionalizaci neziskové organizace se neformální organizační struktura, která je založena na neformálních vztazích a na konkrétních osobách, přeměňuje na formální organizační strukturu, která je popsána v základních dokumentech organizace, zejména ve stanovách, zakládací listině a statutu²¹.

Organizační struktura neovlivňuje jen chování samotné organizace, ale také chování jejích členů, používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Organizační struktura se mění s rozvojem organizace, není tedy stálá a přizpůsobuje se potřebám organizace. V teorii řízení organizace se rozlišují tři typy organizačních struktur – funkcionální, kdy jsou pracovníci rozřazeni dle své odbornosti a zkušeností, ti, kteří řeší podobné úkoly, jsou seskupeni do jedné skupiny²², viz obrázek č. 3.



Obr. č. 5 ukazuje liniovou organizační strukturu, obrázek převzat z www.nop.topsid.com

V neziskové organizaci jsou nejčastěji stabilní částí struktury organizace útvary správní a dozorčí rada a management neziskové organizace. Správní rada je statutárním orgánem a je složena z 3 až 15 členů, nese odpovědnost za efektivní fungování celé organizace. Mezi hlavní činnosti patří vyhodnocování a zdokonalování programů, výběr ředitele či ředitelky, šíření dobrého jména organizace, nastavení procesů pro zaměstnávání. Dozorčí rada má 3 až 7 členů a je hlavním kontrolním orgánem organizace. Přezkoumává roční účetní uzávěrky a výroční zprávy. Podává zprávu správní radě. Do managementu patří výkonný ředitel či ředitelka, programový ředitel či ředitelka, vedoucí pro fundraising, odborní pracovníci v administrativě a financích a office manager, který zajišťuje chod kanceláře, dále pak projektový tým²³.

7.2. Plánování a strategie

Strategické plánování je efektivní proces, který vede k dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem plánování je definovat, kde se organizace aktuálně nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla, nejčastěji se hovoří o horizontu 2 až 5 let. Strategické plánování obsahuje také způsoby, jak tyto cíle zrealizovat. Současný stav organizace popisujeme pomocí nejrůznějších analýz. Mezi ty nejznámější patří například STEP analýza, která analyzuje vnější prostředí, které má vliv na organizaci. Jsou to především vlivy společenské (demografické), technické, ekonomické, environmentální a politické. Cílem této analýzy je si ujasnit, jaké vnější faktory mají na organizaci významný vliv. Druhou známou analýzou je SWOT analýza, která kromě hodnocení vnějšího prostředí také hodnotí prostředí vnitřní. Skládá se ze 4 částí, které analyzují silné a slabé stránky organizace, které popisují vnitřní prostředí, v dalších dvou částech



analyzují vnější prostředí v podobě příležitostí a ohrožení. Další důležitou analýzou je analýza konkurence, cílem je sebrat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů. Analýza se zaměřuje na zdroje konkurentů, projekty, ceny a známost značky. Výsledky analýzy slouží nejen k informacím, „soutěžení“ ale i k případné spolupráci. Mezi další analýzy patří například analýza zainteresovaných skupin včetně cílových skupin a podporovatelů, která organizaci ukazuje význam jednotlivých skupin na fungování organizace, ale i vliv organizace na cílovou skupinu, cílem je definovat, jak s jednotlivými skupinami pracovat – koho stačí například jenom informovat, koho se vyplatí vyzvat ke spolupráci a koho zapojit do přípravy nových projektů či do řízení celé organizace. Analýza rizik definuje všechna možná rizika, následně se hodnotí jejich pravděpodobnost a také vliv na fungování organizace, cílem je posoudit budoucí postup organizace vzhledem k jednotlivým rizikům. Mezi poslední časté analýzy patří analýza portfolia – Gruberova a Mohrova matice, která posuzuje jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší existuje společenská potřeba a poptávka po dané službě či produktu, tím vyšší je i jejich společenská hodnota¹⁹.

Plánování pomáhá definovat priority a usiluje o mobilizaci všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Je to tvůrčí, proaktivní proces, který reaguje na změny vnitřní i vnější. Do plánování jsou také zahrnuty hodnoty a vize, kterými se organizace řídí. Výsledkem je strategický plán. Ten obsahuje zejména:

- nastavení hlavního cíle
- stanovení činností k dosažení cílů (včetně strategií, odpovědnosti a časového rozvrhu)
- provedení externí analýzy
- provedení interní analýzy
- stanovení zásadních strategických otázek
- výběr strategických cílů
- příprava plánu včetně otázky lidských a finančních zdrojů

V průběhu procesu strategického plánování si prochází organizace hledáním odpovědí na otázky typu, jaké jsou hlavní funkce naší organizace, proč existujeme, kam se chceme v budoucnu dostat, v čem jsme jedineční, proč by nám měli donoři dávat peníze, co všechno budeme muset udělat, abychom dosáhli cíle, jak jsme připraveni na změny, které v budoucnu můžeme očekávat²³.

Obrázek č. 6 ukazuje jednotlivé etapy strategického plánování v neziskové organizaci.



Obrázek č. 6 vizualizace kroků strategického plánování, převzato z metodické příručky Nadace rozvoje občanské společnosti „Na cestě k profesionalizaci“.

7.3. Role ředitele či ředitelky

Výkonný ředitel či ředitelka má na starosti zejména strategické řízení, spolupracuje se správní a dozorčí radou a pečuje o klíčové dárce. Programový ředitel či ředitelka zajišťuje a rozvíjí programové činnosti organizace, nese odpovědnost za zabezpečení potřebného personálu, plánování, organizace a vyhodnocování náplně pracovníků včetně vytváření podmínek pro profesionální rozvoj personálu²³. V některých menších organizacích tyto dvě pozice mohou být sjednoceny pouze do jedné. V průzkumech mezi zaměstnanci neziskových organizací zaznělo, že by si přáli, aby ředitel byl v roli rádce, konzultanta a podporovatele, aby byla jeho funkce reprezentativní, organizaci stmeluje a je vnímán jako zdroj jistoty či dokonce jako záruka jejího fungování. Je nositelem myšlenky organizace, jejích cílů a poslání⁹.

Naprosto nezbytné je, aby ředitel organizace komunikoval a rozvíjel vztahy se statutárními orgány a zřizovateli, účastnil se strategického plánování, reprezentoval neziskovou organizaci navenek a byl aktivní v lobbingu. Částečně by se také měl podílet na nastavení a řízení procesů



v organizaci, řídil lidi včetně personalistiky, účastnil se finančního řízení (plánů, rozpočtů, cash flow, vyhodnocování), spolupodílel se na kontrolní činnosti a zpětných vazbách, v public relations, fundraisingu, marketingu a na rozvoji organizace. Každý ředitel organizace by si měl být vědom, že se velmi často v neziskové organizaci spojuje jméno ředitelem se značkou organizace. Je to v pořádku, ale má to svá úskalí. Pokud ředitel odejde, organizace postupně zaniká. Předejitím tohoto rizika je možnost výchovy nástupce, která by měla být časně zahájena, třeba již rok po nástupu do organizace, s nástupcem by ředitel měl sdílet kontakty s vybranými lidmi, spoluprezentovat organizaci, účastnit se VIP akcí a být viděn v médiích. Pokud je ředitel velmi charismatická osobnost, je důležité, aby správní rada spolupracovala s externisty, kteří by potencionálně mohli ředitel nahradit. Pokud se objeví cokoliv negativního v pověsti ředitele, ovlivňuje to negativně i organizaci. Pokud je ředitel spíše vizionářsky zaměřen, je důležité, aby měl kolem sebe síť podporovatelů, kteří vytváří podporu pro ředitele ve více rovinách. Pozice ředitele je jinak velmi osamělá, což může později vést až k syndromu vyhoření. Je důležité, aby ředitel vyvažoval své dvě polohy: službu a moc¹⁹.

SHRNUTÍ KAPITOLY PROFESIONALIZACE V ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Součástí profesionalizace je nastavení organizační struktury. Organizační strukturou označujeme vztahy mezi lidmi, jejich pracovními pozicemi, projekty a odděleními. Organizační struktura se mění s rozvojem organizace, není tedy stálá a přizpůsobuje se potřebám organizace. V teorii řízení organizace se rozlišují tři typy organizačních struktur – funkcionální, projektová a liniová. V neziskové organizaci jsou nejčastěji stabilní částí struktury organizace útvary správní a dozorčí rada a management neziskové organizace. Strategické plánování je efektivní proces, který vede k dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem plánování je definovat, kde se organizace aktuálně nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla, nejčastěji se hovoří o horizontu 2 až 5 let. Používáme různé analýzy: STEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných skupin, analýza rizik a analýza portfolia – Gruberova a Mohrova matice. Výsledkem je strategický plán. Výkonný ředitel či ředitelka má na starosti zejména strategické řízení, spolupracuje se správní a dozorčí radou a pečuje o klíčové dárce. Je nositelem myšlenky organizace, jejích cílů a poslání. Pozice ředitele je velmi osamělá, což může později vést až k syndromu vyhoření. Je důležité, aby ředitel vyvažoval své dvě polohy: službu a moc.



8. PROFESIONALIZACE VE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

8.1. Finanční politika organizace

S procesem profesionalizace dochází také k najímání odborníků na získávání financí, které jsou v důsledku profesionalizace a nutnosti zaměstnávání profesionálů nezbytné. Díky tomu se využívají nové způsoby získávání financí¹⁰.

Professionalizace přináší velký posun ve financování neziskových organizací, protože se díky ní daří získávat vnější, vzdálenější zdroje, které pomáhají realizovat i náročnější aktivity. Cílem již nejsou jen lokální projekty a pomoc orientovaná na úzkou oblast, ale poslání organizací může mít širší záběr, s větším přesahem do větších témat, zejména do ochrany lidských práv. Pracovníci organizací také mohou posunout své myšlení, kdy se nemusí jen orientovat na sycení potřeb, ale mohou se také více zajímat o další možné příležitosti¹³.

Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je vícezdrojové financování nezbytnou životní nutností. Nezáleží jenom na počtu finančních zdrojů, ale také na jejich procentuálním zastoupení, protože pokud se spoléhá např. jen na evropské granty, po jejich skončení bude situace neziskové organizace velice nejistá. Pak se může organizace snažit pokrýt chybějící finance z ostatních zdrojů, nebo zásadně omezit svoji činnost, tím tedy sníží poskytované služby na minimum a přináší to s sebou rizika ve formě propouštění lidí, ztrátu dárců a jiné¹⁹.

Mezi zdroje neziskových organizací patří individuální dárci, dobrovolníci, členské příspěvky, vlastní hospodářská činnost, firemní dárci, veřejné zdroje, nadace a nadační fondy, ostatní subjekty (ambasády, jiné neziskové organizace, obchodní komory, zahraniční organizace). Pro neziskovou organizaci je nezbytné, aby se všemi těmito skupinami komunikovala a byla s nimi za dobře^{19,25}. Každá tato skupina má svá specifika, se kterými organizace musí počítat a reagovat na ně. Individuální dárci neočekávají protislužby, vztah k organizaci mají založený na citech, je to ale často krátkodobé financování, neplánované, velmi ovlivněni tím, kdo je o pomoc požádá, s vynaložením úsilí lze získat dlouhodobou podporu. Firemní dárci jsou motivováni především podnikatelskými zájmy, podporují hlavně nekontroverzní a bezpečná témata, jejich podpora je v rádech let, rozhodnutí podporovat konkrétní organizaci většinou leží na jedné konkrétní osobě



či skupince osob. Nadace většinou dají jen peníze, samy rozhodují, co se svými penězi udělají, je třeba se „trefit“ do jejich priorit, prostředky dávají často až na 5 let, nežádají mnoho za podporu, většinou jen chtějí vidět, že jejich peníze opravdu pomáhají¹⁹.

K profesionalizaci finanční politiky také patří sestavení finančního plánu. Není to důležité jen pro samotný chod organizace, ale i potenciální donoři chtějí znát finanční plánování organizace, kterou by mohli podpořit. Finanční plánování je zásadní pro zajištění finanční transparentnosti organizace. V první etapě finančního plánování se připravují rozpočty na základě plánů činnosti, konkretizují se cíle a jejich finanční hodnota, vychází nejen ze strategického plánování ale také z výsledků hospodaření z minulých let. Slouží zejména k porovnání předpokladů a skutečnosti, velmi přesně ukazuje donorům, jak jejich prostředky budou využity, je také základem pro úspěšný fundraising. V druhé fázi v období činnosti je podstatné účetnictví a operativní finanční řízení, průběžné sledování činnosti a cashflow a ve třetí fázi přichází hodnocení, hospodaření a psaní závěrečných zpráv. Na základě takového zhodnocení může pak organizace pokračovat v dalším plánování²³.

8.2. Grantové financování

Žádost o grant je písemný dokument, na jehož základě lze získat finanční příspěvek. Základem je, že žadatel a potenciální dárcé mají společné cíle a hodnoty²¹. Grantové financování se rozděluje na programy domácí, kam patří veřejné a soukromé a na zahraniční grantové programy, které se dále rozděluje na vládní a nevládní. Podrobnější rozdělení přináší tabulka č. 2. Mezi výhody grantového financování patří významné zvýšení příjmů a možnost rozložení příjmů, vyšší flexibilita pro využití v nejvíce potřebné oblasti, budování nových partnerství, motivace pracovníků, možnost použít je pro marketingové účely, i grant se může stát pravidelným zdrojem, spíše budou financovat i nepopulární záležitosti, mezi nevýhody pak patří splnění často náročných věcných i formálních podmínek, složitá dokumentace, jsou vedeny striktní politikou, časová náročnost, omezení podporovaných aktivit představami dárce, dlouhý rozhodovací proces, je nutné předkládat „dobré zprávy“, prostředky jsou účelově vázány, složitý proces vyúčtování, nutnost dofinancování, systém zpětného financování a časová danost grantového projektu nejčastěji na jeden rok, výjimečně na více let^{19,21,24}.



Klasifikace grantových programů

Domácí	Zahraniční
<ul style="list-style-type: none">• Veřejné<ul style="list-style-type: none">◦ Státní (ministerstva, státní fondy, Grantová agentura)◦ Samospráva: krajské, městské a obecní úřady◦ Akademické a vědecké instituce zřizované státem• Soukromé<ul style="list-style-type: none">◦ Nadace a nadační fondy◦ Dárci (firmy i jednotlivci)	<ul style="list-style-type: none">• Vládní<ul style="list-style-type: none">◦ Evropská unie (komunitární a strukturální fondy)• Nevládní<ul style="list-style-type: none">◦ Nadace a nadační fondy◦ Soukromí dárci◦ Organizace (UNESCO apod.)

Tabulka č. 2 ukazuje rozdělení grantových programů, převzato z www.wikisofia.cz

8.3. Fundraising

Fundraising je metoda a postup, díky které organizace získává nejen finanční ale i nefinanční prostředky pro udržení své činnosti a rozvoje. Někdy se v literatuře objevuje širší pojetí, tedy že do fundraisingu patří i grantové financování, jiní vnímají fundraising spíše jako způsob komunikace, budování a kultivace vztahů se stávajícími i potenciálními dárci a podporovateli nebo dobrovolníky. Mezi hlavní metody fundraisingu patří²³:

- veřejná sbírka – uspořádání veřejné sbírky podléhá pravidlům a je to upraveno zákonem č.117/2001 Sb., který určuje způsoby, jak lze sbírku provést, co musíte předložit před jejím konáním, co musíte doložit po skončení a na co lze vybrané finance použít
- crowdfunding – tento online nástroj využívá především menší finanční příspěvky od většího množství dárců, často za dar získávají přispěvatelé nějakou zajímavou odměnu, pokud se nepodaří vybrat cílová částka, finanční dary se vrací, je to dobrý nástroj k dofinancování některých projektů a v neposlední řadě i dobrá reklama pro neziskovou organizaci, platform je mnoho, např. Donio, Hit Hit, Darujme.cz, Darujspravne.cz a další
- benefiční akce – může se jednat o ples, slavnost, koncert, sportovní akci, výstavu, společné pletení, trhy, divadelní představení, turistický pochod, komunitní akci a mnoho dalšího, společné je, že peníze z prodeje lístků, vstupného, tomboly, zakoupených předmětů či aukce jdou na podporu vybrané organizace nebo projektu, opět se jedná o zajímavou možnost dofinancování i zviditelnění organizace
- dárcovská SMS – DMS – unikátní projekt v České republice, kdy posláním SMS různé hodnoty téměř celou částkou přispívá odesílatel na určenou podporu



- sdílený marketing – pokud se spojí ziskový a charitativní subjekt, určená částka z prodeje konkrétního výrobku se připíše na účet charitativní či neziskové organizace, tím je i komerční subjekt lépe vnímán svými zákazníky, kteří jeho snahu oceňují a lépe hodnotí
- vlastní vedlejší ekonomická činnost neziskové organizace – může se jednat o sociální podnikání, u sociálních služeb jde o úhrady klientů například za další doplňkové služby, půjčovné atd., může jít i o prodej vlastních výrobků, které mají často odkaz na cíle a vize organizace
- dary ze závěti – jednou z možností je zanechat část či celé dědictví ve prospěch neziskové organizace, více je možné dozvědět se na zavetpomaha.cz²³

Organizace by se měla snažit stále přemýšlet nad tím, jak oslovit veřejnost tak, aby se z ní stala sympatizující veřejnost. Oslovování potenciálních dárců může jít několika cestami, jednak to může být v prvním kroku hromadný adresný či neadresný dopis, telefonický rozhovor, osobní návštěva, šířeji pak formou letáků, šířením výroční zprávy, rozhovory v médiích, tiskové konference a podobně. Jde především o to, aby organizace šířila své poslání a náplň činnosti, byla aktivní, pravdivě informovala, nevystupovala jen jako pasivní příjemce daru ale kladla důraz na spolupráci a důraz je kladen na viditelném poděkování dárcům²².

Proces fundraisingu začíná přesným určením poslání a definováním cílů, později se vytvoří uskutečnitelný plán činností, volí se nejlepší postupy fundraisingu s ohledem na možnosti organizace, tvoří se rejstříky a seznamu možných zdrojů a dárců, proběhne akce, sbírka či prosba o věnování prostředků, následně je nezbytné informovat dárci o naložení s jeho darem a přichází snaha pro získání dalších darů. Je důležité si klást otázky, jestli je dárci vůbec schopný platby, jaké jsou jeho motivy, v jakém vztahu chce být s naší organizací. Může se jednat jen o darování, kdy dárci nic dalšího neočekává, nebo by rád dárci dostal jakousi symbolickou odměnu či se jedná o vyrovnaný vztah např. v podobě reklamy. U firem, které se rozhodnou být podporovateli organizace mohou být důvody marketingové, kdy si chce firma zlepšit svou image a doufá ve zvýšení poptávky, může se jednat i o investici, kdy podnik podpoří něco, co využívají i jejich zaměstnanci, může se jednat o formu altruismu, či dokonce o negativní motiv, kdy z toho chce mít jen vlastní prospěch, dávají ostatní, dám i já, či dokonce snaha o praní špinavých peněz²⁵.

Fundraising je velmi komplexní a odborná činnost, na kterou by měla být vyhrazena pozice pro profesionálního fundraisera, který tomuto oboru rozumí a dokáže problematiku komplexně pokrýt, popřípadě fundraising kompetentně koordinuje a jednotlivé úkony fundraisingu se



rozprostřou mezi více pracovníků. Aby jeden člověk obsáhl veškeré činnosti, je nemyslitelné, ale v praxi je důležité si především uvědomit, koho v organizaci opravdu potřebujete a co od fundraisera očekáváte¹⁹.

SHRNUTÍ KAPITOLY PROFESIONALIZACE VE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

Profesionalizace přináší velký posun ve financování neziskových organizací, protože se díky ní daří získávat vnější, vzdálenější zdroje, které pomáhají realizovat i náročnější aktivity. Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je vícezdrojové financování nezbytnou životní nutností. Mezi zdroje neziskových organizací patří individuální dárci, dobrovolníci, členské příspěvky, vlastní hospodářská činnost, firemní dárci, veřejné zdroje, nadace a nadační fondy, ostatní subjekty (ambasády, jiné neziskové organizace, obchodní komory, zahraniční organizace). Každá tato skupina má svá specifika, se kterými organizace musí počítat a reagovat na ně. K profesionalizaci finanční politiky také patří sestavení finančního plánu. Není to důležité jen pro samotný chod organizace, ale i potenciální donoři chtějí znát finanční plánování organizace, kterou by mohli podpořit.

Grantové financování se rozděluje na programy domácí, kam patří veřejné a soukromé a na zahraniční grantové programy, které se dále rozdělují na vládní a nevládní. Mezi výhody grantového financování patří např. významné zvýšení příjmů, motivace pracovníků, mezi nevýhody pak patří splnění často náročných věcných i formálních podmínek, časová náročnost, složitý proces vyúčtování, nutnost dofinancování, systém zpětného financování a časová danost grantového projektu nejčastěji na jeden rok, výjimečně na více let.

Fundraising je metoda a postup, díky které organizace získává nejen finanční ale i nefinanční prostředky pro udržení své činnosti a rozvoje. Mezi metody fundraisingu patří veřejná sbírka, crowdfunding, benefiční akce, dárcovská SMS, sdílený marketing, vlastní ekonomická činnost a dary ze závěti. Fundraising je velmi komplexní a odborná činnost, na kterou by měla být vyhrazena pozice pro profesionálního fundraisera.



9. PROFESIONALIZACE V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Lidské zdroje představují hlavní zdroj neziskových organizací, protože výsledky závisí především na schopnostech a motivaci pracovníků a dobrovolníků. Proto je nejen výběr, ale i následná péče o ně klíčovým úkolem každé organizace. Kromě důležitosti vzdělávání a péče o dobrovolníky, o kterých se v metodice zmiňujeme výše, je důležitý i dobrý výběr pracovníků, jejich motivace a hodnocení.

9.1. Získávání a výběr pracovníků

Celý proces získávání pracovníků začíná analýzou pracovního místa, které potřebuje organizace obsadit. Zaměřuje se na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se zaměstnance. Cílem analýzy je vytvoření konkrétního popisu pracovního místa, včetně požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance. Získání zaměstnanců na konkrétní pozici je možné buď z vnitřních zdrojů organizace, kdy zaměstnanci mohou být uvolněni ze skončených projektů, dozráli k vykonávání náročnější práce, mají zájem přejít na jiné místo či se rekrutují z řad dobrovolníků. Druhým zdrojem jsou vnější zdroje pracovních sil, které hledáme na inzerát, či cílíme na čerstvé absolventy na školách, na nezaměstnané na úřadech práce či na zaměstnance z okolních firem či organizací. Mezi doplňkové vnější zdroje patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje ze zahraničí, studenti na stážích a podobně. Získání zaměstnanců se buď realizuje využíváním inzerce, internetu, ve spolupráci s úřady práce či jinými organizacemi, nebo se také zaměstnanci mohou hlásit sami či přes již stávající zaměstnance organizace²¹. Je výhodné využívat proaktivní přístup, tedy zahájit výběrový proces ještě předtím, než je aktuálně potřebný. To pak snižuje riziko vzniku nákladů spojených s nadměrnou fluktuací pracovníků a současné klesá nebezpečí najmutí nevhodných pracovníků, které v dalším důsledku může vést k horší morálce, nižší produktivitě a promarněným příležitostem¹⁶.

Při procesu výběru pracovníků je důležité rozeznat nejen ty uchazeče, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa, ale také ty, kteří přispějí k harmonizaci mezilidských vztahů v organizaci a zlepší pracovní i sociální klima. Kromě odborných předpokladů je vždy nutné brát v úvahu i osobnostní charakteristiky uchazeče. Mezi hlavní



metody výběru zaměstnanců patří dotazník, životopis, testy pracovní způsobilosti, assessment centra a pohovor²¹. Nejčastěji jsou před pohovorem vyžadovány od uchazeče tyto dokumenty: životopis, doklady o vzdělání či praxi, motivační dopis, výpis z rejstříku trestů a dotazník vytvořený samotnou organizací. Z došlých dokumentů se nejčastěji tvoří tzv. předvýběr uchazečů, kteří jsou pak následně pozváni k osobní schůzce. Při tomto předvýběru se vychází ze zaslaných dokumentů a porovnává se způsobilost uchazeče s požadavky pracovního místa. Požadavky lze rozřadit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové¹⁶.

Pohovor patří ke stěžejním nástrojům výběru zaměstnanců, na kterém je třeba zjistit dostatečné informace o uchazeči, o jeho očekáváních a pracovních cílech, dají se při něm ověřit některé znalosti, které uchazeč uvádí v životopisu, může být propojen s některými testy. Zároveň na pohovoru vzniká prostor pro poskytnutí detailních informací nejen o nabízené pracovní pozici ale i o celé organizaci a neposlední řadě je prostor posoudit osobnost uchazeče, udělat si lepší obrázek o tom, jak by zapadl do kolektivu²¹. Chyba, které se organizace často dopouští, je neinformování uchazečů o jejich nepřijetí. Pokud tak organizace neučiní, negativně to ovlivňuje pověst a rovněž její potenciální dárce a dobrovolníky. Po přijetí pracovníka následuje proces orientace, kde se zaměstnanec seznámí s organizací jako celkem, s oddělením či útvarem, kam patří jeho pracovní pozice a se svým pracovním místem. Je vhodné sestavit adaptační plán, který obsahuje rozvrh plánovaných školení a postupné přebírání úkolů¹⁶.

V neziskovém sektoru často chybí odborník v oblasti personální činnosti, jedním z řešení může být odborné školení zaměstnanců v této oblasti, nebo organizace může navázat spolupráci s personální agenturou, která by jim službu poskytla jako dar, případně by si již plně profesionalizovaná nezisková organizace mohla dovolit najmout kvalifikovaného pracovníka. V neziskovém sektoru je klíčové najít vhodného pracovníka, nejen ke specifické náplni samotné práce, ale také kvůli omezeným finančním zdrojům¹⁵.

9.2. Motivace pracovníků

Nejdůležitější funkcí personálního managementu je schopnost nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance. Sebelepší způsob odměňování není dost efektivní, pokud současně nemají zaměstnanci zájem a nadšení pro práci ve své organizaci. Každý člověk je poháněn určitými



motivacemi, ale motivační struktura jedince je individuální. Znalost motivů druhých lidí je klíčové²¹.

Motivace pracovníků se obecně udržuje efektivním zadáváním úkolů, účinnou komunikací, poskytováním dostatku informací, vytvářením pozitivního pracovního klimatu, rozvíjením zaměstnanců koučováním, delegováním a participací a poskytováním zpětné vazby²¹.

Motivace pracovníků se také udržuje pomocí odměn, které jsou formální. Tam patří odměny za vykonanou práci, jako je mzda, prémie a příplatky jako tzv. hmotné odměňování přímé, mezi hmotné odměny nepřímé patří zaměstnanecké benefity, služební mobilní telefon, notebook, automobil, stravenky, příspěvek na vzdělávání, dovolená navíc, osobní volno, služby organizace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zdarma či zajištění ubytování^{16,23}. Mezi nehmotné odměňování formální patří oficiální uznání a povýšení a prokazovaná úcta ostatními zaměstnanci se řadí mezi tzv. nehmotné odměňování neformální. V neziskovém sektoru jsou hmotné odměny často limitované, a proto je nezbytné dbát na odměňování nehmotné. Může se jednat také o možnosti pružné pracovní doby, práce z domova, samostatnosti při práci, příjemné pracovní prostředí, důvěra organizace a možnost seberealizace¹⁶.

Kromě těchto formálních odměn hrají důležitou roli v neziskovém sektoru také formy nefinančních motivací, jako je uspokojování individuálních potřeb, kariérní růst, potřeba vykonávat smysluplnou činnost a seberealizace, osobnostní a profesní růst, příjemné pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy²³.

Udržovat motivaci pracovníků je obzvlášť důležité v neziskovém sektoru, kde často zaměstnanci pracují za nižší finanční úsilí, i když vyvíjí leckdy maximální úsilí. Jednou z motivací pracovníků v neziskovém sektoru je plnění vlastního poslání, což je silná motivace, zároveň má svá úskalí. Často si při pocitu „chci/musím změnit svět“ pracovníci kladou na sebe poměrně vysoké cíle, jejich představy jsou idealistické a nezřídka kdy jsou pak zklamaní realitou a nedosažením těchto cílů. Také se v neziskovém sektoru děje, že pracovníci neodlišují svůj osobní a pracovní život, což může vést k syndromu vyhoření. Někdy se také pasují do role „mučedníka“, které se vyznačuje velkým odříkáním a obětavostí. Na to vše by měl dohlížet management, aby předcházel těmto negativním jevům a zároveň podporoval potenciál vnitřní motivace¹⁵.



9.3. Hodnocení a evaluace pracovníků

Hodnocení je důležitou součástí vedení lidí a umožňuje dát správného pracovníka na správné



místo a tím co nejlépe využít jeho schopnosti, formovat týmy, vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat rozvoj zaměstnanců. Díky hodnocení a evaluaci pracovníků získáváme mnoho cenných informací, nejen o pracovním výkonu, ale

také o potřebě vzdělávání, o osobních problémech, o mezilidských vztazích a také o tom, jak konkrétního zaměstnance odměňovat a motivovat. Hodnocení může být neformální, které probíhá průběžně, ale také je důležité věnovat pozornost formálnímu hodnocení, které je standardizované, pravidelné, plánované a systematické. V hodnocení se zaměřujeme na výsledky práce – množství, kvalita, včasnost a náklady – tedy na hodnoty měřitelné, a pak také na pracovní chování, včetně vlastní iniciativy, schopnosti vést a rozhodovat se, disciplinovanosti, jaké vztahy udržuje s ostatními pracovníky a s klienty, jaké má odborné znalosti, kvality práce a podobně²¹. Součástí hodnocení je také identifikovat silné a slabé stránky pracovníka a posouzení jeho předpokladů a navržená doporučení k dalšímu rozvoji pracovníka. Mezi základní metody hodnocení patří: hodnocení dle stanovených cílů, volný popis, metoda kritických případů, hodnocení pomocí stupnic (číselná, grafická, slovní), testování znalostí a dovedností, dotazník, metoda založená na stanovování pořadí pracovníků a 360° zpětná vazba. Hodnocení musí mít stanoveno, jaká kritéria vztahující se k požadavkům práce a ke stanoveným cílům, se budou hodnotit a obecně se rozlišují tři hlavní skupiny kritérií pro hodnocení¹⁶:

- kritéria pracovního výkonu – sem patří hodnocení pracovní aktivity, samostatnosti, reakce na zátěž, dodržování pracovní doby, míra přizpůsobení a další



- kritéria sociálního chování – sem patří hodnocení spolupráce a jednání s lidmi, společenská obratnost apod.
- kritéria profilu osobnosti – sem patří hodnocení smyslu pro zodpovědnost, vyrovnanost

Z tohoto formálního hodnocení se pořizují dokumenty sloužící jako podklad pro řízení lidských zdrojů. Do hodnocení mohou být zapojeni nejen nadřízení, ale i spolupracovníci, klienti a podřízení a také sám zaměstnanec hodnotí sám sebe. I když mají pracovníci pocit, že v jejich organizaci jsou především neformální vztahy, a tak je formální hodnocení nepotřebné, pro další rozvoj organizace je i tak velmi zásadní. Nezbytnou součástí hodnocení také tvoří sdělení a projednávání výsledků se zaměstnancem během hodnotícího pohovoru. Při tomto setkání se hodnotící orientuje zejména na silné stránky pracovníka a na stanovení dalších cílů, hledání cest nápravy, identifikaci vzdělávacích potřeb a na další rozvoj pracovníka¹⁶.

Nesprávný postup, či absence hodnocení může mít za následek, že se zaměstnanci cítí nejistí, mají pocity poškození, že bylo hodnocení jen subjektivní a podobně. Proto je nezbytné, aby hodnotící byli proškoleni ve vedení hodnocení, sbírání informací o pracovnících, ale i zaměstnanci byli proškoleni alespoň o základních informacích o hodnocení. Tím, že obě strany budou proškolené, dochází k větší svázanosti se stanovenými cíli a uvědomění si obtíží hodnocení¹⁶.

Hodnocení pracovníků neprobíhá jen neformálně či formálně, ale také následuje po realizaci každého vzdělávání pracovníků, je totiž důležitým zdrojem informací, zda se dosahuje vytyčených cílů a také poskytuje vodítka ke zlepšení dalšího vzdělávání. Kirpatrickův model hodnocení vzdělávání rozlišuje čtyři úrovně¹⁶:

- reakce – sběr dat od účastníků po vzdělávací akci
- učení – shromažďování informací o nově nabytých znalostech
- chování – rozsah, v jakém účastníci po návratu do práce demonstují získané znalosti a dovednosti
- výsledky – hodnocení rozsahu, v jakém se vzdělávání projevuje ve výsledcích na pracovišti

V neziskovém sektoru by se mělo dbát na pravidlo, podle kterého by měl zaměstnanec získat za svůj pracovní výkon mzdu, která mu umožní žít na úrovni běžného životního standardu dané



země, proto by se měly odměny upravovat tak, aby se toho u každého pracovníka dosáhlo, protože stále jsou finanční podmínky v neziskovém sektoru nižší než v podnikatelském¹⁵.

SHRUTÍ KAPITOLY PROFESIONALIZACE V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Lidské zdroje představují hlavní zdroj neziskových organizací, protože výsledky závisí především na schopnostech a motivaci pracovníků a dobrovolníků. Kromě důležitosti vzdělávání a péče o dobrovolníky, o kterých se v metodice zmiňujeme výše, je důležitý i dobrý výběr pracovníků, jejich motivace a hodnocení. Celý proces získávání pracovníků začíná analýzou pracovního místa, které potřebuje organizace obsadit. Při procesu výběru pracovníků je důležité rozeznat nejen ty uchazeče, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa, ale také ty, kteří přispějí k harmonizaci mezilidských vztahů v organizaci a zlepší pracovní i sociální klima. Pohovor patří ke stěžejním nástrojům výběru zaměstnanců, na kterém je třeba zjistit dostatečné informace o uchazeči, o jeho očekáváních a pracovních cílech, dají se při něm ověřit některé znalosti, které uchazeč uvádí v životopisu, může být propojen s některými testy.

Motivace pracovníků se obecně udržuje efektivním zadáváním úkolů, účinnou komunikací, poskytováním dostatku informací, vytvářením pozitivního pracovního klimatu, rozvíjením zaměstnanců koučováním, delegováním a participací a poskytováním zpětné vazby. Motivace pracovníků se také udržuje pomocí odměn, které jsou formální i neformální, hmotné i nehmotné. Kromě těchto formálních odměn hrají důležitou roli v neziskovém sektoru také formy nefinančních motivací, jako je uspokojování individuálních potřeb, kariérní růst, potřeba vykonávat smysluplnou činnost a seberealizace, osobnostní a profesní růst, příjemné pracovní prostředí a dobré mezilidské vztahy.

Hodnocení je důležitou součástí vedení lidí a umožňuje dát správného pracovníka na správné místo a tím co nejlépe využít jeho schopnosti, formovat týmy, vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat rozvoj zaměstnanců. V hodnocení se zaměřujeme na výsledky práce – množství, kvalita, včasnost a náklady – tedy na hodnoty měřitelné, a pak také na pracovní chování, včetně vlastní iniciativy, schopnosti vést a rozhodovat se, disciplinovanosti, jaké vztahy udržuje s ostatními pracovníky a s klienty, jaké má odborné znalosti, kvality práce a podobně. Nezbytnou součástí hodnocení také tvoří sdělení a projednávání výsledků se zaměstnancem během hodnotícího pohovoru. Při tomto setkání se hodnotící orientuje zejména na silné stránky pracovníka a na stanovení dalších cílů, hledání cest nápravy, identifikaci vzdělávacích potřeb a na další rozvoj pracovníka.



10. PROFESIONALIZACE VNITŘNÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE

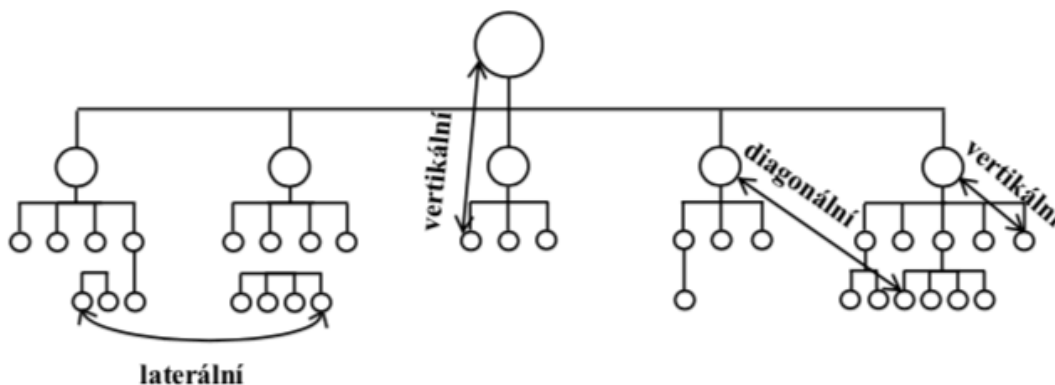
10.1. Formalizace jednání a systém komunikace

Vnitřní komunikace je chápána jako komunikace uskutečňující se uvnitř organizace. V organizaci se rozlišují tři různé komunikační kanály, které jsou zobrazeny na obrázku č. 7.

Vertikální komunikační kanál je buď sestupný nebo vzestupný. Pokud převažuje forma sestupná, řízení v organizaci je založeno především na příkazech a nejsou k dispozici informace o problémech v provozu. Vedení má veškerou moc a je orientováno na pozitivní zprávy. Podřízení se tomuto stylu komunikace podřídí, a pak často zkreslují informace a jsou více demotivováni. Pokud vedení podporuje vzestupnou vertikální komunikaci, dochází ke zpětné vazbě a vedení má pak podstatné informace, které může efektivně využít v řízení a k motivaci pracovníků.

Laterální, či horizontální komunikace probíhá mezi útvary na shodných úrovních, umožňuje pracovat v týmu a její předností je velká pružnost a přizpůsobení se. Funguje zejména v organizacích, které mají plochou organizační strukturu.

Třetím typem komunikačního kanálu je komunikace diagonální, která se odehrává mezi pracovníky z odlišných útvarů a úrovní. Tato forma se nachází v demokraticky řízených organizacích, její výhodou je, že se nemusí řídit vertikální strukturou, i tak se ale reálně vyskytuje v organizacích nejméně²⁶.



Zdroj: upraveno dle Bělohávek a kol. (2006)

Obrázek č. 7 zobrazuje komunikační kanály v organizaci



V rámci vnitřní komunikace je zásadní dodržovat obecné zásady, ke kterým patří otevřená, přímá a poctivá komunikace, neslučování profesních a osobních témat, respekt k jiným názorům, argumentace je postavena na věcných nikoliv osobních podkladech, komunikace je vždy zdvořilá a je zde vždy prostor pro přiznání vlastní chyby²⁶.

Systém komunikace je formalizován poradami a supervizí. Pracovní porady by měly mít pevný termín, jasnou frekvenci alespoň jedenkrát měsíčně a mít vypracovaný zápis, který je přístupný všem pracovníkům. Týmová supervize je efektivním nástrojem, který prohlubuje a zlepšuje komunikaci uvnitř organizace a napomáhá zvyšování úrovně komunikace²⁷.

U fungující vnitřní komunikace každý pracovník ví, co má dělat, proč to má dělat, co se od něj očekává, jak to má dělat, dostává informace v potřebné kvalitě a dostává všechny informace ve správný čas od kompetentní osoby. Vnitřní komunikace je propojena s komunikací vnější, proto je důležité se jí v rámci profesionalizace věnovat, protože dříve či později se nedostatky ve vnitřní komunikaci projeví i navenek²⁸.

10.2. Zvyšování úrovně vnitřní komunikace

Strategie vnitřní komunikace by měla být založena na analýze, která by podchytila to, co chce říci management, co chtějí a potřebují slyšet pracovníci a jaké problémy se objevují při sdělování a přijímání informací. Touto analýzou by se měla zkvalitnit vnitřní komunikace, která odstraní nejen špatné řízení, ale také špatné načasování komunikace. Ve vnitřní komunikaci směrem od vedení je nutné docílit, aby pracovníci pochopili a přijali to, co vedení navrhuje v oblastech, které se jich dotýkají, zároveň pracovníci rozuměli a ztotožnili se s cíli, plány a hodnotami organizace a aby vnímali, že společně přispívají k úspěšnosti organizace a že si vzájemně prospívají. Pracovníci potřebují slyšet informace, ke kterým se mohou vyjadřovat a které s nimi přímo souvisejí, zároveň je pro vedení nutné zvolit takové komunikační nástroje, které pomohou k porozumění a přispějí k pozitivnějším postojům pracovníků. Důležitou součástí této analýzy je zkoumání případů, kdy komunikace selhala, zjistit hlavní i vedlejší důvody, které k tomu vedly a navrhnout postupy, jak tyto chyby v komunikaci odstranit²⁶. V průzkumech mezi pracovníky neziskových organizací často zaznívá, že jim chybí komunikace o poslání a cílech organizace,



že by si přáli, aby vedení s nimi o těchto vizích mluvilo, aby vnímali, o čem ta práce v organizaci je, kam směřuje, aby cítili, že nadřízení mají zájem a zaujetí pro cíle a mají snahu je diskutovat dál⁹.

Ke zvyšování úrovně komunikace přispívají vypracované formální dokumenty, jako jsou například strategické plány, standardy a manuály, se kterými jsou pracovníci seznámeni. Standardy popisují hierarchii vztahů v organizaci, postupy při řešení problémů, provozní normy, pravidla v oblasti jednání. Standardy nemají konečnou podobu, dle potřeb se vyvíjí a aktualizují a doplňují. Dalším dokumentem je výroční zpráva, která slouží nejen jako nástroj pro vnější komunikaci, ale také i pro tu vnitřní. Více o výroční zprávě je v následující kapitole²⁷.

Komunikace v organizaci je především ústní, písemná a elektronická. V dnešní době je ústní komunikace v organizacích na ústupu, ale jsou stále situace, které ústní komunikaci vyžadují. Je to zejména v případech, kde není potřeba písemného podložení a která vyžaduje čas. Výhodami ústní komunikace je rychlost, okamžitá zpětná vazba a také to, že je osobnější. Mezi nevýhody pak patří fakt, že se řečené informace ztrácejí a zapomínají, neexistuje důkaz, že byla informace opravdu sdělena. Formalizovanější ústní komunikace je například projev, porada a strukturovaný rozhovor, v těchto případech pak existují i písemné podklady, tím se nevýhody minimalizují. Projevy se v neziskové organizaci používají především ke zhodnocení uplynulého roku, vyzdvihuje se, čeho bylo v tom roce dosaženo a co se naopak nepovedlo. Nedílnou součástí projevu jsou vize a cíle na další rok, případně s vyhlídkou do let dalších. Pokud je organizace větší, tento projev mohou přednést jednotliví vedoucí všech oddělení ke svým podřízeným, ale vždy by měli být před tím informováni od vedení, aby důležité body projevu byly shodné. Na konci každého projevu je samozřejmě prostor pro dotazy a připomínky²⁶.

Porady mají svá daná pravidla pro přípravu i průběh a mohou probíhat na různých úrovních. Jedním typem mohou být porady vedení, které rozhodují o strategicky důležitých bodech mající dopad na většinu organizace, popřípadě řeší provozní záležitosti, které se dotýkají více týmů, projektů či oddělení. Součástí zápisu jsou i body k projednání na další poradě, zápis by měl být vypracován a distribuován neprodleně, nejlépe ještě též den, buď emailem či umístěním na sdílené úložiště organizace. Pro zefektivnění porady je přínosné rozeslat před každou poradou stručný program porady, alespoň jeden den předem. Každý pracovník by měl chodit na poradou připraven a na každé poradě by se měl zkontrolovat zápis z minulé porady, zda jsou tam všechny úkoly splněné či nikoliv. Další porady mohou být na jednotlivých odděleních, či týmech popř. projektu, kde se



účastní všichni pracovníci, kteří se v tom daném oddělení, týmu či projektu vyskytují. Příprava i průběh porady se neliší od porad vedení. Mohou se také pořádat organizační porady, které jsou většinou časově méně náročné, plánují se buď jako rychlé a pravidelné před samotným zahájením činnosti, nebo naopak se pořádají, jen když se objeví nutnost se sejít a něco aktuálně řešit. Cílem je zjišťovat akutní problémové situace, zda jsou naplánované činnosti splněny či nesplněny a přijetí opatření, zároveň je zde důležitý prostor pro připomínky a dotazy²⁶.

Písemná a elektronická komunikace převažuje v organizacích zejména z důvodu podloženosti a možnosti odkázat na jednotlivé dokumenty či písemnosti. Nevýhodou je neosobnost takovéto komunikace. Email či dopis může být formální, semiformální či neformální, vždy je důležité dbát,



aby nedocházelo k zahlcení. I v neformální komunikaci je dobré klást důraz na obsah a formu. Obecně je písemné sdělení důležité formovat jasně a srozumitelně, s preferencí krátkých vět, spisovným a kultivovaným jazykem bez gramatických chyb, přehledně dělen do odstavců, v pravidlech grafické úpravy dané organizace a bez vynechání zdvořilostí, zejména oslovení, poděkování a rozloučení se. V rámci profesionalizace je důležité, aby všichni pracovníci měli založen firemní email se svou emailovou schránkou

a přihlašovací údaje mít připravené již v den nástupu. Povinností všech pracovníků je pravidelné čtení doručené pošty a nastavení automatického podpisu, který obsahuje jméno, funkci a kontakty, případně i firemní poštovní adresu a logo. Pokud pracovník není dostupný v pracovní den na emailu, je povinen si nastavit automatickou odpověď, která obsahuje dobu nepřítomnosti a způsob, jak je zaměstnanec dosažitelný, či kdo ho zastupuje. Pro zvyšování informovanosti je také dobrým nástrojem zavedení newsletteru, který vychází pravidelně, může být plně elektronický a obsahuje zásadní informace o aktuálním dění v organizaci, o úspěších, účastech na konferencích, o nábore nových pracovníků, či obsahují přímo sdělení od vedení. Zvláštním typem komunikace jsou videokonference, či online porady a setkávání, která se uskutečňují na



platformách k tomu určeným. V dnešní době se jedná o velmi efektivní nástroj komunikace ,který spoří čas i náklady.

Vnitřní pošta pro předávání tištěných dokumentů a materiálů má stále své opodstatněné místo v každé organizaci a nejlépe se řeší přihrádkami pro každého pracovníka v kancelářích organizace²⁶.

SHRNUTÍ KAPITOLY PROFESIONALIZACE VNITŘNÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE

Vnitřní komunikace je chápána jako komunikace uskutečňující se uvnitř komunikace. V organizaci se rozlišují tři různé komunikační kanály – vertikální, laterální a diagonální. V rámci vnitřní komunikace je zásadní dodržovat obecné zásady, ke kterým patří otevřená, přímá a poctivá komunikace, neslučování profesních a osobních témat, respekt k jiným názorům, argumentace je postavena na věcných nikoliv osobních podkladech, komunikace je vždy zdvořilá a je zde vždy prostor pro přiznání vlastní chyby. Vnitřní komunikace je propojena s komunikací vnější, proto je důležité se jí v rámci profesionalizace věnovat, protože dříve či později se nedostatky ve vnitřní komunikaci projeví i navenek.

Strategie vnitřní komunikace by měla být založena na analýze, která by podchytila to, co chce říci management, co chtějí a potřebují slyšet pracovníci a jaké problémy se objevují při sdělování a přijímání informací. Komunikace v organizaci je především ústní, písemná a elektronická. V dnešní době je ústní komunikace v organizacích na ústupu, ale jsou stále situace, které ústní komunikaci vyžadují. Porady mají svá daná pravidla pro přípravu i průběh a mohou probíhat na různých úrovních. Písemná a elektronická komunikace převažuje v organizacích zejména z důvodu podloženosti a možnosti odkázat na jednotlivé dokumenty či písemnosti. Nevýhodou je neosobnost takovéto komunikace. I v neformální komunikaci je dobré klást důraz na obsah a formu. V rámci profesionalizace je důležité, aby všichni pracovníci měli založen firemní email se svou emailovou schránkou. Pro zvyšování informovanosti je také dobrým nástrojem zavedení newsletteru. Další formy vnitřní komunikace jsou videokonference, ale i vnitřní pošta k předávání tištěných dokumentů a materiálů.



11. PROFESIONALIZACE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE

Díky profesionalizaci vnější komunikace je nezisková organizace více vidět, protože odborníci v oblasti komunikace se více propojují s veřejností i s médii. Webové stránky se vytvářejí či zefektivňují. Díky tomu nezisková organizace může růst, protože o organizaci mají větší zájem klienti, profesionálové ale i donoři.

11.1. Pravidla pro vnější komunikaci

Skrze vnější komunikaci organizace vytváří a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. Neměla by se omezovat jen na sdělení informací o své činnosti, ale také by měla usilovat o



získání zpětné vazby, která slouží ke zkvalitňování nabízených služeb.

I vnější komunikace by měla mít jednotnou strategii, tak aby jednotlivé kroky probíhaly systematicky a měly jednotnou formu⁹. Proto by se vnější komunikaci měl věnovat odborník, který je v organizaci zaměstnán na celý, nebo alespoň částečný úvazek. Hlavním cílem vnější komunikace je vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a

veřejností. Jde o to, aby organizace získala podporu a pochopení od veřejnosti, informovala, přesvědčila veřejnost o své užitečnosti a důležitosti, vytvářela a zlepšovala image organizace a



omezovala konflikty a napětí. Přínosem je pak podpora, získávání klientů, dobrovolníků či dárců a možnosti navázání spoluprací²¹. Stanovená strategie udává způsob, jakým bude organizace komunikovat navenek. Díky ní se zvyšuje povědomí o tématech, kterým se organizace věnuje, ukazuje, jaký dopad má práce organizace a pomáhá získávat nové dárcy, spolupracovníky, dobrovolníky a podporovatele. Komunikační strategie se průběžně ověřuje, evaluuje a přizpůsobuje novým podmínkám a možnostem. Pro sestavení strategie se používají různé metody, jednou z nich je metoda skrývající se pod anglickou zkratkou POST²³:

- P (People) lidé – určuje se, kdo je cílovou skupinou organizace, jaké komunikační nástroje tato cílová skupina používá, které jsou pro ně nejpohodlnější
- O (Objective) cíle – jaké cíle má organizace v rámci vnější komunikace, chce více debatovat o tématech, kterými se zabývá, chce zjistit, co si o tom veřejnost myslí, cílí na větší informovanost, chce si vylepšit reputaci, či potřebuje organizace více spolupráce s veřejností
- S (Strategy) strategie – jaké zdroje a dovednosti má organizace k dispozici, které může využít ke komunikaci s veřejností
- T (Technology) technologie – jaké budou nejvhodnější komunikační nástroje a technologie pro danou cílovou skupinu a technologické možnosti organizace

Komunikace může probíhat mnoha způsoby: provozem webových stránek, vydáváním tištěných materiálů, pořádáním akcí, komunikací s médii a jiné¹⁹. V současnosti převládají digitální formy komunikace, přes zasílání newsletteru, blogování, až po videa a využívání sociálních médií. Je důležité obsah důkladně plánovat s předstihem měsíčně i týdně, být co nejvíce vizuální – používat obrázky, fotografie, videa, kresby, grafy a odkazy. Při komunikaci je dobré pokládat otázky spojené s činností a tématy organizace, tím se zajišťuje i tzv. neformální výzkum a v dnešní době je přínosné, pokud dokážete oslovit některé influencery, kteří by pomohli s propagací organizace. Správa účtů na sociálních sítích vyžaduje nejlépe každodenní péči, obsah by měl být hodnotný, je důležité se přizpůsobovat novým trendům a algoritmům, je nutné komunikovat s podporovateli a průběžně vyhodnocovat výsledky práce na sociálních sítích. Nejčastěji je používán Facebook pro sdílení obsahu neziskových organizací, v poslední době se dostává do popředí Instagram, TikTok, ale i YouTube, Twitter, Pinterest nebo LinkedIn. Každá platforma má svá specifika a je důležité je znát a přizpůsobovat tomu obsah sdělení²³.



Kromě moderních technologií a nástrojů má ale stále v neziskovém sektoru své opodstatnění i jiné propagační materiály, ať už jsou to brožury, časopisy, drobné tiskoviny (obálky, samolepky, pohlednice, záložky do knih, vizitky a kalendáře), hromadné dopisy či emaily, letáky plakáty a pozvánky²¹.

Webové stránky stále slouží jak velmi podrobná vizitka každé organizace a zároveň jsou i její „výkladní skříní“. Je pravděpodobné, pokud má někdo zájem o konkrétní organizaci, prvním krokem ke zjištění informací je vyhledání právě jejich webových stránek. Jako u všeho, i zde platí nutnost rozmyslet se, jaké jsou hlavní cíle webových stránek. Jestli je primárním důvodem informování veřejnosti o závažnosti tématu, zda chcete zejména oslovit dárce, či chcete především informovat klienty o svých službách. Webové stránky jsou často přehlcené informacemi, nepřehledné a takové pak veřejnost odrazují. Je důležité mít jednak sjednocený design a grafiku s dalšími materiály organizace, zaměřit se zejména na titulní stránku a menu. Stránky by měly být snadno přístupné, dobře ovladatelné, objevovat se ve vyhledávačích, měly by mít jasnou logiku odkazů a být co nejsrozumitelnější a intuitivní pro uživatele. Aktualizace webu je nezbytná, protože příspěvky staré několik měsíců či dokonce let neposílí důvěryhodnost organizace¹⁹.

11.2. Tisková zpráva

Tisková zpráva patří k nepoužívanějším prostředkům komunikace s médii. Používá se zejména ve chvíli, kdy chce organizace novináře s něčím cíleně seznámit, například se závěry akce či projektu²¹.

Napsání dobré tiskové zprávy se řídí několika body¹⁹:

- zvolení krátkého a výstižného titulku, který upoutá pozornost
- označení textu jako tiskové zprávy
- uvedení data a místa vydání tiskové zprávy
- do první věty umístění nejdůležitější části zprávy
- do textu se nezahrnují žádná jména sponzorů
- uvedení citace, nejlépe ve druhém či třetím odstavci
- informace o organizaci se umísťuje samostatně pod hlavní text zprávy
- informace o sponzorech mohou být umístěny také samostatně pod hlavním textem zprávy



- uvedení kontaktu na někoho z organizace, který je schopen zodpovědět případné dotazy
- uvedení kontaktů na organizaci (pokud to již není uvedeno na hlavičkovém papíře)

11.3. Výroční zpráva

Výroční zpráva má za cíl především reprezentovat organizaci, způsoby jejího hospodaření a výsledky, kterých při své činnosti dosáhla. Neslouží jen sponzorům, ale i široké veřejnosti, stejně tak pracovníkům organizace, protože přináší komplexní informace. Ne všechny neziskové organizace mají povinnost výroční zprávu publikovat, ale pokud ano, tak musí být uveřejněna do 30. června následujícího roku a kromě zveřejnění musí být také založena do sbírky listin a odeslána na soud²³.

Mezi hlavní funkce výroční zprávy patří²¹:

- informační – popisuje existenci a činnost organizace
- prezentační – patří mezi základní nástroje prezentace organizace
- kontrolní - prezentuje nakládání se svěřenými finančními prostředky, potvrzuje důvěryhodnost a transparentnost organizace
- komunikační – skrze zprávu lze komunikovat s veřejností, médií, úřady a podobně

Výroční zpráva má svá pravidla a měla by obsahovat následující údaje^{21,23}:

- úvodní slovo z vedení, či ze správní rady, popř. známé osobnosti
- poděkování dárcům
- historie a poslání organizace
- strukturu organizace
- zprávu o činnosti za hodnocené období členěnou dle projektů či chronologicky
- výsledky hospodaření
- přehled příjmů a výnosů v členění dle zdrojů
- vývoj a konečný stav fondů
- nastínění dalšího směřování a dlouhodobé cíle organizace
- změny zakládací listiny
- výrok auditora, pokud musí účetní závěrku ověřovat auditor

Forma výroční zprávy může různou podobu, může být tištěna, nebo pouze elektronická, měla by však zájemce zaujmout, protože se v současné době stává výroční zpráva důležitou prezentací a



marketingovým nástrojem. Výroční zpráva může organizaci pomoci při získávání partnerů, dárců i dobrovolníků a může zvyšovat důvěryhodnost celé organizace, proto je dobré tvořit výroční zprávu důkladně a inspirativně. Zpráva by měla být napsána srozumitelným jazykem, s kvalitní fotodokumentací, s výzvou pro čtenáře, jak se mohou sami do organizace zapojit a je také dobré včlenit i do výroční zprávy silný příběh z organizace²³.

SHRNUTÍ KAPITOLY PROFESIONALIZACE VNĚJŠÍ KOMUNIKACE ORGANIZACE

Skrze vnější komunikaci organizace vytváří a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. I vnější komunikace by měla mít jednotnou strategii, tak aby jednotlivé kroky probíhaly systematicky a měly jednotnou formu. Hlavním cílem vnější komunikace je vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností. Díky komunikační strategii se zvyšuje povědomí o tématech, kterým se organizace věnuje, ukazuje, jaký dopad má práce organizace a pomáhá získávat nové dárcy, spolupracovníky, dobrovolníky a podporovatele. Komunikační strategie se průběžně ověřuje, evaluuje a přizpůsobuje novým podmínkám a možnostem. Pro sestavení strategie se používají různé metody, jednou z nich je metoda skrývající se pod anglickou zkratkou POST. Komunikace může probíhat mnoha způsoby: provozem webových stránek, vydáváním tištěných materiálů, pořádáním akcí, komunikací s médii a jiné. V současnosti převládají digitální formy komunikace, přes zasílání newsletteru, blogování, až po videa a využívání sociálních médií. Webové stránky stále slouží jak velmi podrobná vizitka každé organizace a zároveň jsou i její „výkladní skříň“. Kromě moderních technologií a nástrojů má ale stále v neziskovém sektoru své opodstatnění i jiné propagační materiály, ať už jsou to brožury, časopisy, drobné tiskoviny (obálky, samolepky, pohlednice, záložky do knih, vizitky a kalendáře), hromadné dopisy či emaily, letáky plakáty a pozvánky.

Tisková zpráva patří k nejpoužívanějším prostředkům komunikace s médii. Používá se zejména ve chvíli, kdy chce organizace novináře s něčím cíleně seznámit, například se závěry akce či projektu. Má svá pravidla, která by se při psaní měla dodržet.

Výroční zpráva má za cíl především reprezentovat organizaci, způsoby jejího hospodaření a výsledky, kterých při své činnosti dosáhla. Neslouží jen sponzorům, ale i široké veřejnosti, stejně tak pracovníkům organizace, protože přináší komplexní informace. I psaní výroční zprávy má svá pravidla, zároveň by měla organizace usilovat o zajímavou a atraktivní formu, která může zvyšovat důvěryhodnost organizace a přilákat nové dárcy, dobrovolníky i podporovatele.



12. SPOLUPRÁCE

12.1. Spolupráce s českými a zahraničními neziskovými organizacemi

Dosažení a udržování spolupráce na úrovni partnerství s rozdílnými subjekty vyžaduje od organizace řadu schopností a dovedností, jako jsou například komunikační dovednosti, včetně schopnosti sdělovat své postoje, otevřenost organizace, či znalost prostředí. Často je hlavním motivem ke spolupráci s jinými neziskovými organizacemi pocit sounáležitosti ve smyslu sdílení a prosazování stejných myšlenek, usilování o dosažení stejného cíle, výměny zkušeností a vzájemné podpory a motivace. Dalšími motivačními faktory jsou finanční prostředky, které projektové partnerství přináší, protože fakt, že se na realizaci projektu bude podílet více organizací, často zvyšuje šance na přidělení dotace. Spolupráce je také výhodná při řešení podmínek pro činnost a při vyjednávání financování neziskových organizací či při komunikaci s úřady a v neposlední řadě může být spolupráce snahou předcházet konkurenci, při které si organizace vzájemně koordinují činnosti a rozdělují spektra nabízených služeb. Spolupráce může probíhat na místní úrovni, celorepublikové či na mezinárodní platformě. Především pak zahraniční spolupráce často pomáhá v rozvoji organizace, je zdrojem inspirace buď ve vlastním fungování či v nabídce projektů a služeb⁹.

Spolupráce neziskových organizací v České republice sahá již k roku 1989, kdy začaly vznikat střešní organizace a sítě neziskových organizací. V posledních letech se spoluprací organizací zabývala i Rada vlády, která představila některé podpůrné materiály s návrhy opatření. Tzv. oborové střešní organizace pod sebou sdružují organizace stejně zaměřené, sdílející stejné hodnoty a které řeší stejné či obdobné problémy. Díky tomu si obdobné organizace nekonkurují, ale naopak si pomáhají, vzájemně se rozvíjejí, vyměňují si zkušenosti a vzdělávají se společně. Díky spolupráci pak zastávají klíčové partnery veřejné správy na úrovni ministerstev i vlády. Lépe hájí své zájmy navenek²⁹.

Kolem roku 2000 začaly vznikat tzv. všeoborové regionální asociace, které reagovaly na utváření krajských samospráv a tako na finanční pomoc ze strukturálních fondů EU. Organizace dokázaly



spojit své síly a stát se partnerem zástupcům samosprávy v daném regionu. Tyto sítě dokáží reagovat na aktuální potřeby v regionu, hájí zájmy členských organizací a lobbují vůči krajům. tyto krajské střešní organizace poskytují informační, vzdělávací a poradenský servis místním neziskovým organizacím, zároveň vytvářejí podmínky pro vznik pracovních skupin a hlubší spolupráci. Mají často podepsanou jakousi dohodu o spolupráci s místním krajským úřadem, zástupci jsou hosty komisí kraje a dalších pracovních skupin a zapojují se do přípravy strategických dokumentů kraje. Kromě krajských střešních organizací existují i na celostátní úrovni, jako je například Asociace nestátních neziskových organizací ČR (ANNO ČR), která kromě informačních a poradenských služeb je také partnerem s institucemi státu a s veřejnou správou, která ji vnímá jako trvalého a srozumitelného partnera, který hájí zájmy a postavení neziskového sektoru²⁹.

V obdobném duchu je spolupráce možná na evropské či dokonce celosvětové úrovni. Zde je nutné zvážit, zda takovéto členství, které je většinou podmíněno ročním finančním příspěvkem, přináší organizaci něco víc, než jen členství uvedené na webových stránkách. Pokud se ale mezinárodní členství aktivně a plně využívá, přináší mnoho benefitů jako je inspirace, vzájemné učení, spolupráci a podporu, možnost společně prosazovat zájmy, odbourávání předsudků a vědomí, že se vzájemně potřebují. Takováto mezinárodní spolupráce může přinášet dobrovolníky či snazší dosahování na evropské grantové programy²⁹.

Mezi nevýhody spolupráce patří náklady, nejen finanční v podobě členských příspěvků, ale zejména nutnost aktivního zapojení, společná setkání a komunikace, což vše vyžaduje hodně času. Někdy je také možné, že organizace nesouzní s cíli sítě či že nejsou motivováni do sítě vstoupit, protože pozitivní dopady činnosti se promítnou i na fungování a podmínky nečlenských organizací²⁹.

12.2. Spolupráce neziskových organizací s veřejnou správou

Spolupráce s představiteli veřejné správy, zejména na místních a krajských zastupitelstvech, je pro neziskové organizace důležitá, protože při udržování vzájemných vztahů organizace působí jako uznávaný, solidní a důvěryhodný partner, který poskytuje kvalitní služby a to pak častěji pozitivně ovlivňuje tok finančních prostředků⁹.



Vliv neziskových organizací na veřejnou politiku je potřebný, protože může ovlivňovat kvalitu státem zajišťovaných služeb a také rozvíjí demokracii a tržní mechanismus. Též ovlivňuje kvalitu rozhodovacích procesů a vstřícnost institucí veřejné správy. V dnešní době se také někdy až doufá, že neziskové organizace pomohou vyřešit problémy státu v kritické oblasti, kam již stát sám nedosáhne, a to především ve zdravotně sociální oblasti³⁰.

Vztahy mezi státem a neziskovým sektorem jsou buď kooperativní nebo konfliktní. Kooperativní vztahy mohou fungovat na průběžné spolupráci, kdy neziskové organizace monitorují problémové otázky společnosti, identifikují ty problémy, které jsou závažné a vytvářejí tlak na stát, aby se o problémy začal zajímat. V případě kooperativního vztahu pak stát reaguje vstřícně, společně ve spolupráci s neziskovými organizacemi vypracovává programy, jak problémy řeší. Kooperativní vztahy mohou být také ve formě tzv. odložené spolupráce, kdy stát nereaguje na tlak, a tak se organizace snaží problémy vyřešit samy. Stát zachovává postoj tolerantní neshody, po čase pak ocení úsilí neziskových organizací a do jisté míry začne pomáhat v řešení problémů. Konfliktní vztahy mezi státem a neziskovými organizacemi vypadají tak, že organizace přicházejí s novými problémy, nápady a řešeními, stát je však netoleruje, odmítá postupy a nepřizpůsobuje se novým trendům. Neziskové organizace se pak bouří, poukazují na nízkou efektivitu a neschopnost státních organizací³⁰.

Neziskové organizace by měly působit tam, kde státní organizace nestačí působit, vzniká tak partnerství, které se dá rozdělit do tří modelů. Prvním modelem je tzv. korporativní, kdy všechny hlavní sítě neziskových organizací se účastní na rozhodovacích procesech týkajících se implementace veřejných politik. Druhým modelem je tzv. model zájmových skupin, kde nefungují jasné kanály a přístupy k formování veřejných politik, neexistují ani střešové skupiny. Model střední cesty vypadá tak, že státní instituce podporují neziskové organizace finančními prostředky, stanovují cíle svých programů a také své požadavky. V posledních letech přibývá spolupráce i principu partnerství, je vzájemně prospěšné, i když mají neziskové organizace stále často pocit, že jsou v pozici podřízené. I díky vlivu Evropské unie se tato situace postupně zlepšuje. Stále je ale participace nestátních organizací na tvorbě klíčových dokumentů a na vrcholovém rozhodování jen velmi okrajová³⁰.



12.3. Spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi

Tento typ spolupráce představuje pro neziskovou organizaci zejména přístup k prostředkům a zdrojům, pro firmu pak může tato spolupráce znamenat posílení značky, zvyšování důvěryhodnosti a vylepšení reputace. Spolupráce může být jednorázová, ale i se vyvinout v dlouhodobé partnerství, které je pro obě strany výhodnější. Spolupráce může mít podobu sponzorského daru, či odvedení finanční částky z prodeje určitého produktu firmy, ale může také nabízet různé slevy, či sdílení lidských zdrojů, jako jsou odborníci či dobrovolníci, nebo poskytovat materiální vybavení jako jsou technická zařízení či nábytek. Je prozíravé se nezaměřovat vždy jen na finanční nabídky, ale také přijímat s vděčností odbornost, know-how, organizační strukturu, vybavení, prostory nebo kontakty. Je výhodné se snažit zapojit do spolupráce nejen vedení firmy, či osobu k tomu určenou, ale i co nejvíce zaměstnanců dané firmy, díky čemuž zvyšujete povědomí o organizaci, ale i další možnosti ve vytváření vzájemných vazeb a zlepšování pracovní atmosféry²³.

Před samotným navázáním spolupráce je důležité si ujasnit, co organizace očekává, co potřebuje, co po firmě chce, co potřebuje firma a co organizace sama může nabídnout. Výběr firmy musí být v souladu s etickým kodexem, se kterými souzní i poslání organizace. Zároveň je potřeba, aby si organizace udržela své sebevědomí a s firmou nastavila partnerský a vzájemně adekvátně výhodný vztah. Na firmu se pak organizace již obrací s konkrétní nabídkou a potřebou. Je vždy snazší využívat osobních kontaktů či vazeb, případně najít shodu a spojení mezi činností organizace a firmy²³.

Vztahy mezi firmou a neziskovou organizací se dělí do sedmi základních kategorií³¹:

1. firemní filantropie – nárazová podpora finanční či odbornými znalostmi (tzv. pro-bono služby), dobrovolnická práce zaměstnanců v místní neziskové organizaci, spolupráce je pod naprostou kontrolou firmy, primárním benefitem je publicita, zlepšení prestiže firmy a zvýšení povědomí
2. firemní nadace – firmy skrze své nadace či nadační fondy řídí své filantropické záměry a budují svou image
3. dohoda o využití loga a názvu neziskové organizace – firma používá název a logo při propagaci, např. svých výrobků, za toto využití dostává organizace předem dohodnutou



finanční částku, zvyšuje se tím prodej, pokud se spojí s pozitivně vnímanou organizací, tato spolupráce je pod kontrolou firmy, přináší oběma publicitu, PR a finanční zisk

4. sponzoring – finanční podpora, kdy firma umísťuje své logo či název v rámci své inzertní komunikace, tímto se firma zviditelňuje
5. propagace spojená s obchodním účelem – také se nazývá jako sdílený marketing, společně v podobě partnerství nabízejí své produkty, služby nebo image pro vzájemný prospěch, tento typ spolupráce je spojen především s prodejem
6. propagace společného zájmu – firma i nezisková organizace společně spolupracují na podpoře určité kauzy, společně komunikují a zviditelňují určitou problematiku, jedná se o vzájemný vztah
7. strategická spolupráce – není zatím u nás příliš rozšířen, jedná se zejména o spolupráci firem s bývalými protivníky z řad neziskových organizací, nejvíce například u ekologických skupin či výrobních podniků

Mezi hlavní výhody spolupráce pro neziskovou organizaci patří³¹:

- posílení vlivu na poslání neziskové organizace
- zvýšení příjmů
- zviditelnění dané problematiky
- oslovení nové cílové skupiny
- navázání kontaktů s firemními zaměstnavateli, dodavateli a distributory
- získání profesionálních znalostí a zkušeností

Výhody spolupráce pro firmy³¹:

- odlišení se od konkurence
- posílení značky
- zvýšení obrátu firmy
- zvýšení hodnoty firmy pro zaměstnance
- budování nového propojení s komunitou
- zlepšení vztahů se správní správou
- zvýšení důvěryhodnosti společnosti
- možnost získání mediálního prostoru zdarma či výhodněji



Je důležité neopominout i rizika takové spolupráce, mezi které patří³¹:

- vyčerpání zdrojů – tím, že organizace investovala čas především do jednoho typu spolupráce, může limitovat příjem z jiných zdrojů
- redukce darů – propojením s určitou firmou může omezit dary od jiných dárců
- ztráta organizační flexibility – firma může omezovat organizaci
- špatné partnerství – může se jednat o špatný výběr firmy pro spolupráci
- protikladný marketing – firemní marketing může používat takové taktiky, kterou jsou v rozporu se strategií a image neziskové organizace
- strukturální zkonstatačnost – nezisková organizace se stane příliš závislou na financích od komerční firmy

SHRNUTÍ KAPITOLY SPOLUPRÁCE

Spolupráce je pro neziskové organizace velice důležitá. Může se jednat o spolupráci s jinými neziskovými organizacemi, kdy přináší pocit sounáležitosti ve smyslu sdílení a prosazování stejných myšlenek, usilování o dosažení stejného cíle, výměny zkušeností a vzájemné podpory a motivace. Dále také finanční prostředky, kdy často zvyšuje šance na přidělení dotace. Spolupráce je také výhodná při řešení podmínek pro činnost a při vyjednávání financování neziskových organizací či při komunikaci s úřady a v neposlední řadě může být spolupráce snahou předcházet konkurenci, při které si organizace vzájemně koordinují činnosti a rozdělují spektra nabízených služeb. Spolupráce může probíhat na místní úrovni, celorepublikové či na mezinárodní platformě.

Spolupráce s představiteli veřejné správy, zejména na místních a krajských zastupitelstvech, je pro neziskové organizace důležitá, protože při udržování vzájemných vztahů organizace působí jako uznávaný, solidní a důvěryhodný partner, který poskytuje kvalitní služby a to pak častěji pozitivně ovlivňuje tok finančních prostředků. Vliv neziskových organizací na veřejnou politiku je potřebný, protože může ovlivňovat kvalitu státem zajišťovaných služeb a také rozvíjí demokracii a tržní mechanismus. Vztahy mezi státem a neziskovým sektorem jsou buď kooperativní nebo konfliktní.

Spolupráce s firmami představuje pro neziskovou organizaci zejména přístup k prostředkům a zdrojům, pro firmu pak může tato spolupráce znamenat posílení značky, zvyšování důvěryhodnosti a vylepšení reputace. Spolupráce může být jednorázová, ale i se vyvinout v dlouhodobé partnerství, které je pro obě strany výhodnější. Je několik typů možností spolupráce a před každou spoluprací je důležité si nejen uvědomit, co od té spolupráce očekávat, jaké jsou benefity, ale i jaká rizika může přinášet.



13. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

13.1. NÁŠ SVĚT, z. s.



NÁŠ SVĚT, Z.S.

Do projektu “Profesionalizace romských organizací” (číslo projektu: CZ.03.2.63/0.0/0.0/20_137/0017065) vstoupil spolek NÁŠ SVĚT, z. s., aby svou činnost, kterou rozvíjí již od roku 2002 více zprofesionalizoval. Nový předseda, Robert Hanka, který je ve funkci od ledna 2021, se spolu se svými kolegy snaží poslední roky spolek zviditelnit a spolupracovat s dalšími organizacemi. Spolek se orientuje zejména na pomoc romské společnosti skrze přímou i nepřímou podporu. Díky tomu, že se spolek nebojí spolupracovat s jinými romskými neziskovými organizacemi, je od roku 2021 zapojen v projektu, ve kterém romské organizace rozvíjejí spolupráci s veřejnou správou a posilují tak postavení Romů, vyzdvihují problematiku integrace romské menšiny, zvyšují povědomí o romské společnosti a poukazují na úspěchy Romů ve společnosti. V rámci projektu „Profesionalizace romských organizací“ se podařilo spolku NÁŠ SVĚT, z. s. získat svou vlastní daňovou účetní, která také pomáhá s vyúčtováním dotací tak, aby byly správně a komplexně všechny účetní doklady připraveny. Dále se spolku podařilo vstoupit



jako partner do projektu „Pomoc Ukrajině“ a podíleli se na vypracování návrhu metodiky pro práci s uprchlíky na Hlavním nádraží v Praze. Vedení spolku se pravidelně účastnilo vzdělávacích schůzek a seminářů, ze získaných informací a dovedností se podařilo vedení nastavit profesionálnější metodické vedení spolku, zlepšit psaní zpráv a hlášení. Spolek se



také zdokonalil v komunikaci s úřady a státní správou a v neposlední řadě je vedení více orientované a efektivní ve vyhledávání nových dotačních příležitostí.



13.2. Identity Prague, z. s.



Dalším spolkem, který vstoupil do projektu “Profesionalizace romských organizací”, je Identity Prague, z. s.. Tento spolek vznikl v roce 2016, předsedou od jeho vzniku je Petr Ščuka. Spolek pracuje zejména s romskou cílovou skupinou, které pomáhá v obtížných životních situacích, v zapojení se od běžného života většinové společnosti a také se snaží předcházet, snižovat a omezovat výskyt sociálně patologických jevů v romské skupině. Snaží se provázet děti a mládež obdobím dospívání realizováním činností, které napomáhají zdravému životnímu stylu, vzájemné toleranci, úctě a respektu k názorovým odlišnostem a životním postojům. Kromě toho se spolek zabývá humanitární pomocí a poskytuje základní poradenství. Je též zapojen do stejného projektu jako spolek NÁŠ SVĚT, z. s., ve které rozvíjí spolupráci se státní správou a aktivně se podílejí např. na vypracovávání Strategie romské integrace v hlavním městě Praze pro roky 2022-2030.



V rámci procesu profesionalizace se spolek Identity Prague, z. s. více vzdělával ve vedení organizace, managementu, profesionálnějšímu organizování humanitárních sbírek, jak lépe komunikovat s donátory, včetně prohlubování mezinárodních kontaktů v USA, Japonsku a Švédsku. V České republice navazoval spolek kontakt

s vhodnými nadacemi, organizacemi i ministerstvy. Spolek dostal v roce 2022 ocenění od Městské části Prahy 14 v kategorii Dobrovolník. V rámci projektu se také podařilo zprofesionalizovat vyúčtování projektů a humanitárních darů a zefektivnit vyhledávání nových dotačních možností.





13.3. Loli Ruža, z. s.



Do projektu “Profesionalizace romských organizací” také vstoupil spolek Loli Ruža, z. s. Tento spolek byl založen v roce 2020, sídlí v Rokycanech a předsedkyní spolku je Anna Dudová. Spolek se zabývá volnočasovými aktivitami pro děti a mládež. Organizuje taneční vystoupení na festivalech, školách a dalších akcích. Zejména se věnuje tanečním a pěveckým aktivitám pod vedením mentorů – romských lektorů a čtyř muzikantů. Společně rozvíjejí pohybové, pěvecké, hudební, ale i sociální dovednosti především romských dětí a mládeže. Mladí se učí spolupracovat a fungovat v rámci kolektivu, rozvíjí svůj talent a kvalitně tráví svůj volný čas. tanec a zpěv jim napomáhá jejich sebeuvědomění a seberealizaci.

V rámci profesionalizace spolek zahájil spolupráci s mnoha jinými organizacemi. Například s organizací Slovo 21, o.p.s., která pořádá světový romský festival Khamoro a řadu jiných projektů. Další velkou organizací je ARAART, která v plzeňském kraji pořádá festivaly s romskou tematikou a se kterou také Loli Ruža, z. s. navázala užší spolupráci.

V rámci získávání dotačních prostředků a nových projektů se spolek více propojil s Rom Praha, z. s.. Spolek také kladl větší důraz na vzdělávání vedoucích pracovníků spolku.





15. ZDROJE

Veškeré fotografie v metodice jsou převzaty z Facebookové stránky RomPraha, z volně přístupných šablon Wordu a z pixabay.com

1. SHONOVÁ, Květa. *Pozitiva a úskalí romského podnikání v kontextu sociální práce*. Česká Budějovice, 2017. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce PhDr. Martina Hrušková, PhD.
2. GRUBER, Jan. *Polovina Romů žije v sociálním vyloučení. Přetrvávají předsudky a diskriminace* [online]. In: . 20.8.2018 Dostupné z: <https://denikreferendum.cz/clanek/28142-polovina-romu-zije-v-socialnim-vyloucenim-pretrvavaji-predsudky-a-diskriminace>
3. *Zpráva o stavu romské menšiny v České republice za rok 2020* [online]. Vláda České republiky, 19.10.2021, s. 1-82. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/zalezitosti-romske-komunity/aktuality/zprava-o-stavu-romske-mensiny-v-ceske-republice-za-rok-2020-192596/>
4. PROCHÁZKA, Jakub. *Rozvoji romského podnikání brání nedůvěra: Bez romských podnikatelů je integrace Romů do většinové společnosti vyloučená*. [online]. 22.3.2019. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/rozvoji-romskeho-podnikani-brani-neduvera/>
5. DRAČKOVÁ, Lucie. *Sociální práce s romskou rodinou*. České Budějovice, 2018. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Mgr. Jana Stejskalová, Ph. D.
6. JELÍNEK, Radek. *Postavení romské minority na trhu práce*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Ing. Bohumila Čabanová, Ph.D.
7. BARAN, Aleš. *Analýza potřeb cílových skupin* [online]. In: . květen 2019, s. 1-19. Dostupné z: <https://msiu.mssf.cz>



8. BAUDIŠOVÁ, Tereza. *Možnosti zlepšení komunikace s romskou mládeží v NZDM*. Praha, 2018. Absolventská práce. JABOK – VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÁ A TEOLOGICKÁ. Vedoucí práce RNDr. Mgr. Ivana Čihánková.
9. GOLLOVÁ, Dita. *Profesionalizace občanského sdružení SEVER*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Petra Guasti, PhD.
10. BEZDĚKOVÁ, Jana. *Profesionalizace neziskového sektoru v ČR: analýza poptávky po profesích v nestátních neziskových organizacích*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Tereza Pospíšilová, M. A., Ph.D.
11. JORGONI, Elira. *CAPACITY NEEDS AND TRAININGS ASSESSMENT OF ROMA/EGYPTIAN NGOs*. Tirana: UNDP Albania, 2013.
12. KOVAŘÍKOVÁ, Šárka. *Proces profesionalizace v nestátní neziskové organizaci Atmosféra, o. s. – Případová studie*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Ing. Ondřej Matyáš, Ph.D.
13. HOLÁ, Barbora. *Profesionalizace z pohledu aktérů neziskové organizace*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Magdaléna Šťovičková Jantulová.
14. PLACÁK, Jan a Ladislav KUČERA. *O profesionalizaci řízení neziskových organizací s Ladislavem Kučerou: Podcast Nahlídni* [online]. Dostupné z: <https://talk.youradio.cz/porady/nahlidni/o-profesionalizaci-rizeni-neziskovych-organizaci-s-ladislavem-kucerou>
15. PAVLAČKOVÁ, Radka. *Návrh plánu personálního rozvoje neziskové organizace*. Zlín, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.
16. RANDUSOVÁ, Iva. *PROFESIONALIZACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.
17. GASKIN, Katherine. *A choice blend. What volunteers want from organisation and management*. Institute for Volunteering Research, 2003. In: IVR [online]. Dostupné z: <https://www.bl.uk/global/pdfs/non-secure>



18. DVOŘÁKOVÁ, Lenka. *Povaha profesionalizace neziskových organizací a její důsledky*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Pavol Frič, Ph. D.
19. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
20. FUXOVÁ, Zdeňka. *Vzdělávání pracovníků v neziskových organizacích*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Martin Kopecký, PhD.
21. HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. *Management v nonprofitních organizacích*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-468-7.
22. NOVOTNÁ, Veronika. *Návrh modelu pro řízení neziskových organizací*. Brno, 2013. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí práce Doc. PhDr. Ivo Rolný, Ph.D.
23. JAKUBÍČKOVÁ, Martina. *Na cestě k profesionalizaci: Metodická příručka*. Nadace rozvoje občanské společnosti, 2021.
24. Možnosti financování projektů za využití grantových prostředků. Výhody a nevýhody. Klasifikace grantových programů. *Wikisofia* [online]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Možnosti_financován%C3%AD_projektů_za_využit%C3%AD_grantových_prostředků._Výhody_a_nevýhody._Klasifikace_grantových_programů
25. ZADÁKOVÁ, Daniela. *Řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru*. Praha, 2017. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Doc. Ing. Jan Lojda, CSc., MBA.
26. SVOBODOVÁ, Pavla. *Komunikace ve vybrané organizaci*. České Budějovice, 2016. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
27. NĚMCOVÁ, Adéla. *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*. Praha, 2007. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová.
28. PAPEŽ, Kamil. *KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE: ANALÝZA KOMUNIKACE DOVNITŘ I VNĚ ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI* [online]. In: . Praha: M.C.TRITON, spol. s r.o., 2018, s.



- 1-26. Dostupné z: https://mc-zbraslav.cz/assets/File.ashx?id_org=80134&id_dokumenty=7643
29. FIALOVÁ, Karolina. Jeden za všechny, všichni za jednoho!. *Svět neziskovek* [online]. 28. 3. 2016. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/lide/jeden-za-vsechny-vsichni-za-jednoho>
30. VARVAŽOVSKÁ, Pavla. *VLIV NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ NA VEŘEJNOU POLITIKU* [online]. 577-581. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/73/151549/997Varvazovska.pdf
31. ŘEHOUNKOVÁ, Václava. *Formy spolupráce firem a neziskových organizací v rámci CSR strategií vybraných firem*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.