

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ  
Studia občanské společnosti



**Vnímání komercializace organizací občanské společnosti perspektivou  
vedoucích pracovníků v oblasti péče o seniory v ČR**

*Diplomová práce*

Autorka práce: Bc. Helena Čechurová  
Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2023



## **Závazné prohlášení**

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

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

V Praze dne 26. 6. 2023

.....

Helena Čechurová

## **Poděkování**

Ráda bych využila prostoru pro děkování a vyjádřila vděk několika osobám. V první řadě děkuji za podporu vedoucí této diplomové práce paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové, a to především za její vstřícný a lidský přístup, akademické rady a čas, který mi v průběhu nejen diplomové práce, ale celého vysokoškolského studia věnovala. Dále mé poděkování patří všem účastníkům výzkumu za participaci, čas, sdílení informací a milou spolupráci. V posledních řádcích bych své díky chtěla směřovat mé rodině, partnerovi a přátelům, kteří po celou dobu studia stáli po mém boku a soustavně mě podporovali.

# OBSAH

ABSTRAKT.....	1
1 ÚVOD.....	3
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	5
2.1 Organizace občanské společnosti – definice a sektorová specifika.....	5
2.1.1 Typologie neziskových organizací .....	9
2.1.2 Poslání a cíle OOS .....	13
2.1.3 Organizační prostředí a organizační změny v rámci OOS .....	14
2.1.4 Organizační identita OOS v kontextu organizačních změn.....	18
2.2 Komercializace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS ....	20
2.2.1 Shrnutí odborné diskuse.....	24
2.2.2 Rivalita nebo spolupráce (OOS x komerční sektor) .....	26
2.3 Institucionální zakořeňování.....	27
2.3.1 Institucionální podmínky a tlaky .....	30
3 EMPIRICKÁ ČÁST .....	33
3.1 Metodologie.....	33
3.1.1 Výzkumný problém a výzkumné otázky .....	33
3.1.2 Výzkumná strategie .....	34
3.1.3 Výběr vzorku a představení vzorku .....	34
3.1.4 Techniky sběru dat.....	37
3.1.5 Analytické postupy .....	40
3.1.6 Hodnocení kvality výzkumu.....	42
3.1.7 Etické otázky společenskovedního výzkumu .....	45
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	49
4.1 Představení stěžejních témat výzkumu reflektovaných aktéry.....	49
4.1.1 IDENTITA OOS.....	49
4.1.1.1 Profesionálové .....	49

4.1.1.2	Bojovníci .....	52
4.1.1.3	Srdcaři.....	54
4.1.1.4	Specifické prvky identity .....	56
4.1.2	INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY REFLEKTOVANÉ VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OOS .....	57
4.1.2.1	Je to neférové a nesmyslné .....	58
4.1.2.2	Je to nejednotné a zastaralé .....	61
4.1.3	VYUŽÍVANÉ KOMERČNÍ PRAKTIKY PRO FUNGOVÁNÍ OOS.....	63
4.1.3.1	Děláme to stejně jako firmy.....	64
4.1.3.2	Zkusíme to prodat .....	69
4.1.3.3	Online to jde taky .....	70
4.1.4	POVAHA VZTAHŮ OOS S KOMERČNÍM SEKTOREM .....	72
4.1.4.1	Spolupráce .....	73
4.1.4.2	Napětí.....	86
4.2	Typologie vztahů mezi OOS a komerčním sektorem.....	88
4.2.1	ZÁKLAD – POTŘEBA.....	89
4.2.2	ZÁKLAD – REPUTACE .....	90
4.2.3	ZÁKLAD – KRIZE .....	91
5	ZÁVĚR.....	93
	LITERATURA .....	99
	PŘÍLOHY .....	108

## ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje tématu komercionalizace organizací občanské společnosti (OOS). Konkrétně se zaměřuje na oblast institucionálních podmínek, které vedou OOS ke komercionalizaci, a rovněž tak oblast vztahů mezi OOS a komerčním sektorem v kontextu komercionalizace. Cílem diplomové práce je porozumět perspektivě vedoucích pracovníků zastupující organizace působící v oblasti poskytující péči seniorům v ČR se zaměřením na zmíněné institucionální podmínky a vztahy. Výsledky realizovaného výzkumu získané prostřednictvím narativních a polostrukturovaných rozhovorů se 7 vybranými vedoucími pracovníky v oblasti péče o seniory v ČR ukazují, že aktéři institucionální podmínky vnímají jako *neférové a nesmyslné; nejednotné a zastaralé*. Zkoumání vztahové roviny mezi OOS a komerčním sektorem přineslo vytvoření typologie vztahů vyskytující se v komercionalizovaných OOS. Jakožto pilíře pro vytvoření vztahů mezi OOS a komerčním sektorem byly identifikované 3 základy postavené na *potřebě, reputaci a krizi*. Každý ze základů v sobě ukrývá jednotlivé povahy vztahů objevující se v komercionalizovaných OOS reflektované vedoucími pracovníky OOS.

Klíčová slova: komercionalizace, hybridizace, organizace občanské společnosti, občanský sektor, sektorová specifika, mezisektorové vztahy, organizační teorie, organizační identita, institucionální podmínky.

Rozsah práce: 139 NS

## ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the commercialization of civil society organizations (CSOs), specifically the institutional isomorphism that makes CSOs “business like” as well as the relationship between CSOs and the commercial sector in the context of commercialization. The purpose of this thesis is to gain an understanding of the manager’s perspectives representing CSOs in the field of elderly care in the Czech Republic, with a particular emphasis on the institutional isomorphism and the relationships mentioned above. The findings of the study were obtained from narrative and semi-structured interviews with seven selected managers in the field of elderly care in the Czech Republic. The findings indicate that the participants regard the institutional isomorphism (coercive) as *unfair and meaningless; patchy and outdated*. The examination of the level of relationships between CSOs and the commercial sector resulted in the Relationships Typology. The typology presents three foundations based on *need, reputation, and crisis* that have been identified as the foundations for developing relationships between CSOs and the commercial sector. Each foundation conceals the unique nature of relationships visible in commercialized CSOs as reflected by selected managers.

Key words: business-like, hybridization, civil society organizations, civil sector, sector specifics, intersectoral cooperation, organizational theories, organizational identity, institutional isomorphism.



# 1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá diskutovaným tématem komercionalizace organizací občanské společnosti (dále jen OOS). Konkrétně institucionálními podmínkami a vztahy mezi OOS a firmami v kontextu komercionalizace v oblasti poskytování sociálních služeb seniorům v České republice. Práce vychází z institucionální logiky, a tedy pracuje s tezí, že každý sektor (stát, trh, sektor) disponuje specifickými funkcemi typickými pro konkrétní sektor. Zároveň práce reflektuje fakt, že v praxi dochází k vzájemnému propojení sektorů, tudíž není možné je od sebe striktně oddělit (Anheier, 2005; Skovajsa, 2010). Sektorová specifika jsou stěžejní pro uvažování v rovině komercionalizace OOS.

V kontextu komercionalizace Zimmer s kolektivem autorů hovoří o tom, že v posledních letech se OOS stávají čím dál tím více tzv. „business like“ neboli komercionalizované. Především v případě, že přebírají prvky typické pro sektor trhu (Zimmer et al., 2018). Jedná se o subtilní reakci, kterou OOS reagují na měnící se vnější organizační prostředí a snaží se tak o získání postavení a legitimacy. Vnější organizačním prostředím je v souladu s Institucionální teorií rozuměno takové prostředí, ve kterém jsou dané kulturní hodnoty a normy považovány za legitimní, a tedy správné. Organizace, které hodnoty a normy nenaplnují se snaží přizpůsobovat organizacím, které jsou vnímány za legitimní a podléhají tak izomorfním tlakům (DiMaggio a Powell, 1983). Diplomová práce pracuje především s tlakem nesoucí označení donucovací, který je dle tandemu autorů DiMaggio a Powell (1983) výsledkem formálních i neformálních tlaků, které jsou na OOS vyvíjené v souvislosti s nastaveným právem, zákony a obecně legislativou v dané zemi, kde OOS fungují.

Autoři se shodují, že vlivem liberalismu, globalizace, individualismu a krize západního státu se uplatňování tržních principů v OOS v posledních letech rozšiřuje, a to nejvíce v nových servisních organizacích. Právě vzhledem k povaze nových servisních organizací, nabízející služby veřejnosti, bývají nahlíženy jakožto organizace s největším sklonem pro komercionalizaci (Frič, 2015; Vaceková, Valentinov a Němec, 2016; Suykens et al., 2022). V kontextu komercionalizace se přirozeně otevírá debata na téma rizika odklonu od výkonu sociálního poslání ze strany OOS. Téma je doprovázeno diskusí o tzv. morálním dilematu (Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003). Anheier (2009) dokonce tvrdí, že se nejedná pouze o riziko ztráty zaměření na výkon poslání, ale hovoří o znehodnocení společenských hodnot, které vytvořil občanský sektor. Na druhé straně se svými názory vystupuje např. Vaceková s kolektivem autorů, kteří jsou přesvědčeni o tom, že téma morálního dilematu

není pro český kontext relevantní, a to z důvodu rozlišného (specifického) historického kontextu. Dle autorů se jedná o cestu k autonomii pro OOS, nikoliv o cestu ke ztrátě zaměření na výkon poslání (Vaceková, Valentinov a Němec, 2016).

V České republice se aktuálně hojně diskutuje téma seniorů ve spojení se stárnoucí populací. Téma seniorů tak nabírá na důležitosti nejen v sociálních službách, ale rovněž ve spojení s komerčním sektorem. Ať už se jedná o využití seniorů jako pracovní síly v podobě konzultantů na pozicích stážistů, nebo jako zajímavou cílovou skupinou s obchodním potenciálem (SilverBusiness.cz, ©2023). Data Českého statistického úřadu jasně ukazují, že již od konce 80. let 20. století populace v ČR stárne. Průměrný věk dožití se zvyšuje a významně roste lidí překračující hranici věku 85 a 90 let. Počet seniorů v ČR se neustále zvyšuje (ČSÚ, ©2018). V tomto kontextu je možné předpokládat, že sociální služby poskytované seniorům budou ve společnosti stále více žádané a mohou se tak stát zajímavým předmětem podnikatelského zájmu jak neziskových organizací, tak firem. V této rovině uvažování lze organizace OOS považovat nejen za partnerské organizace, ale rovněž za možné konkurenty pro firmy, které na trh přichází s podobnými či stejnými produkty/službami (Dees a Anderson, 2003).

Vzhledem k aktuální, výše nastíněné, problematice se diplomová práce bude věnovat vztahům mezi OOS a komerčním sektorem. Konkrétně se práce zaměří na reflexi institucionálních podmínek, které vedou OOS ke komercionalizaci. Zároveň bude pozornost věnována vztahům mezi komercionalizovanými OOS a komerčním sektorem z perspektivy vedoucích pracovníků působících v oblasti péče o seniory v ČR. Práce je v několika oblastech výzkumu inspirována Metodou zakotvené teorie (výzkumný problém, výzkumné otázky, cíle výzkumu, rozšíření vzorku, analýza a interpretace dat).

V teoretické části diplomové práce jsou prezentována teoretická východiska týkající se organizací občanské společnosti zahrnující sektorová specifika, typologie NNO a definice poslání a cílů OOS. Dále se práce opírá o teoretické pilíře v oblasti organizačních teorií, teorie organizačních identit a koncepty doprovázené současným poznáním související s pojmem komercionalizace a oblastí vztahů mezi OOS a komerčním sektorem. Poslední teoretickou část tvoří kapitoly věnující se Institucionální tlakům, podmínkám a zakořeňování. Empirická část je zaměřena na 7 vedoucích pracovníků zastupujících komercionalizované OOS působící oblasti péče o seniory v ČR. Prostřednictvím kombinace dvou typů rozhovorů (narativní a polostrukturovaný), studiem volně dostupných dokumentů tvořící kontextová data a svědomitým vedením terénního deníků představující průběžnou sebereflexi, bude usilováno o dosažení cíle výzkumu.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Organizace občanské společnosti – definice a sektorová specifiká

S cílem představit rámec diplomové práce spatřuji za důležité připomenout širokost a nejednoznačnost definic a pojmů týkajících se občanské společnosti. Je důležité si uvědomit, že díky měnící se společenské situaci a v důsledku společenských událostí a okolností se koncept občanské společnosti neustále formuje. Aktuální dění, stejně tak jako historické události mají vliv jak na zmíněné vymezení konceptu občanské společnosti a občanského sektoru, tak na vnímání jejich role a podstaty. Kapitola si proto klade za cíl přiblížit čtenáři zmíněnou problematiku, nabídnout její propojení a porozumění s tématem komercializace OOS. Rovněž si klade za cíl nabídnout čtenáři pohled na sektorové vymezení občanského sektoru vycházejícího z institucionální logiky, kde je základní premisou informace, že každý sektor je svými specifickými prvky a funkcemi jedinečný a autonomní. Zároveň si práce prostřednictvím této kapitoly klade za cíl sledovat vymezení mezisektorových rozdílů, které jsou pro porozumění fenoménu komercializace stěžejní.

Myšlenky týkající se formování občanské společnosti sahají až do dob filozofických velikánů Johna Locka a Charlese Montesquieu. Jejich myšlenkové proudy poskytují kořeny pro současné vnímání občanské společnosti jakožto společnosti oddělené od státu (Müller, 2016). Z historie tak vzešel jeden z pohledů na občanskou společnost. Koncept, který je charakterizovaný jako prostor vzniklý mezi státem, rodinou a trhem. Jedná se o ztotožnění se s myšlenkou minimalistů, kteří občanskou společnost od výše zmíněných institucí oddělovali nikoliv spojovali (Skovajsa, 2010).

Pro porozumění kontextu diplomová práce dále nabízí bližší vhled do rozdělení zmíněného vzniklého prostoru mezi rodinou, trhem a státem. V kontextu občanské společnosti se prostor dělí na složku neorganizovanou neboli neformální a organizovanou neboli formální. Jakožto příklad neorganizované složky občanské společnosti literatura zmiňuje jednorázové akce, aktivity, a především nejrůznější neformální uskupení. Pro cíle práce je neorganizovaná složka nerelevantní, a proto se práce více zaměřuje na druhou složku organizovanou neboli formální. Druhá zmíněná složka, která je spatřována jako relevantní pro tuto práci, je reprezentována institucionalizovanými organizacemi, které se řídí stanovenými pravidly (Bergerová, 2013). Frič (1998) upozorňuje na to, že je důležité mít na mysli, že právě institucionalizované organizace vyplňují mezeru v poskytování služeb lidem, které nejsou poskytovány jak státní správou, tak ani ziskovými firmami (Frič, 1998).

Jinými slovy lze občanský sektor představit jako institucionalizovanou podobu občanské společnosti (Anheier, 2005; Skovajsa, 2010). O občanském sektoru jako o sektoru samotném se začalo uvažovat od 80. let 20. století. V souvislosti se začátkem diskuse o občanském sektoru, jako o specifickém sektoru, je spojováno několik faktorů, které diskusi ovlivnily. Jako jeden z faktorů je zmiňovaný nárůst poskytovaných služeb občanským sektorem stejně tak nárůst bohatší vrstvy obyvatelstva, snížení nákladů organizace, rozvoj komunikačních technologií, politické změny, přesah sektoru na lokální úroveň, rozkvět demokracie, a především změna hodnot ve společnosti (důraz byl kladen více na zodpovědnost a individuální příležitosti lidí). Výsledek diskuse představoval definování samostatného sektoru, občanského sektoru, který stál mimo hranice státu (veřejný sektor) a trhu (soukromý tržní sektor) (Anheier, 2005; Skovajsa, 2010).

Občanský sektor bývá rovněž označován jako tzv. třetí sektor, neziskový sektor, sociální ekonomika, dobrovolnický sektor či solidární ekonomika (Dohnalová et al, 2015). Negativní vymezení sektoru<sup>1</sup>, v porovnání s ostatními sektory, mnohdy způsobuje negativní a podřadné vnímání sektoru (Skovajsa, 2010). V rámci společnosti je sektor umístěn mezi trhem, státem a domácnostmi. Z hlediska národního hospodářství se na vztahy mezi jednotlivými sektory zaměřil švédský ekonom Victor Pestoff a znázornil je prostřednictvím tzv. „Welfare trojúhelníku“. Pestoffův trojúhelník je využíván především pro vymezení neziskového sektoru v národním hospodářství. Vztah mezi třetím sektorem neboli sociální ekonomikou či neziskovým sektorem a trhem, který představuje komerční sektor, je prostřednictvím Pestoffova trojúhelníku znázorněn tak, že se sektory navzájem propojují (Dohnalová et al, 2015). V případě vymezení typů organizací patřících pod označení neziskové organizace se v souvislosti s Pestoffovým trojúhelníkem hovoří o přílišné heterogenosti, a proto se definice neziskových organizací hojněji využívá definice autorů Salomona a Anheiera (1997), o které se diplomová práce zmiňuje níže v textu.

Ačkoliv se sektory navzájem propojují a nelze je od sebe přímo oddělit, lze hovořit o sektorových specifikách (Anheier, 2005; Skovajsa, 2010). Právě sektorová specifika jsou esenciální pro uvažování o probíhajícím fenoménu nazývaném komercializace neziskových organizací. Práce vychází z Institucionální teorie, jejíž podstatou je již zmíněné sektorové dělení (více v kapitole 2.1.3 Organizační prostředí a organizační změny v rámci OOS).

---

<sup>1</sup> Neziskový, nestátní, třetí sektor, dobrovolnický.

Topier a Anhaier (2004) vytvořili tabulku ideálních prvků, které jsou typické pro státní organizace, neziskové organizace a komerční firmy. Autory vytvořená tabulka ideálního porovnání typických prvků pro každý sektor ukázala, že neziskový sektor<sup>2</sup> se od komerčního sektoru odlišuje především v cílech, kde neziskový sektor klade důraz na komplexnost oproti komerčnímu sektoru, který se zaměřuje na specifickou cílů. Další rozdíly ukazuje sloupec hodnot a řízení (Accountability and Control), kde se v případě neziskových organizací hovoří o moci v kontextu řízení organizace členů a širšího týmu v porovnání s komerčním sektorem, kde je organizace ovládána prostřednictvím majitelů a akcionářů. V otázce motivace lze z tabulky vyčíst, že komerční sektor je poháněn materiální motivací a neziskový sektor funguje na principu solidarity a účelnosti. Zajišťování zdrojů komerční sektor provádí na bázi komerční v porovnání s neziskovým sektorem, který funguje jak na principu darovacím, tak v nynější době rovněž i na principu komerčním. Dále tabulka upozorňuje na rozdíl ve faktoru velikosti organizací (Toepler a Anheier, 2004).

Z vyjmenovaných prvků je patrné, že v důsledku rozdílné sektorové logiky se organizace ve svých cílech rozcházejí. V případě firem hovoříme dle literatury o cíli dosáhnout maximálního zisku prostřednictvím výroby daného zboží, které se následně prodává na trhu. Výroba je regulována nabídkou a poptávkou a distribuce je založena na směně. Základním měřítkem je snadno měřitelný zisk na základě, kterého firma stanovuje další cíle. Jasně vymezené úkoly jsou dosahovány jasně vymezenými a strukturovanými úkoly (Toepler a Anheier, 2004).

Občanský sektor je tvořen organizacemi nazývanými jako organizace občanské společnosti neboli neziskovými organizacemi, organizacemi soukromými, dobrovolnými a asociacemi (Anheier, 2005). Jedná se především o organizace, „...*které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle*“ (Potůček, 2005, s. 103). Hlavním cílem organizací tvořících občanský sektor je uspokojení zájmů konkrétní skupiny lidí nikoliv finanční zisk (Potůček, 2005). Salamon a Anheier definují organizace občanské společnosti prostřednictvím strukturálně-operacionální teorie, která je mezinárodní a rovněž považována za nejkompaktnější a nejčastěji užívanou definici občanského sektoru. Definice vychází ze struktury a fungování organizací. Prostřednictvím této definice jsou jako formální organizace považované

---

<sup>2</sup> Zahrnující jak členské neziskové organizace (sdružení) – Member-serving NPO (association), tak veřejné neziskové organizace (poskytující služby) – Public-serving NPO (service provider).

organizace, které jsou organizované, soukromé, samosprávné, nerozdělují zisk a jsou dobrovolné (Salamon a Anheier, 1997).

První z kritérií organizovanost (instucionalizace) je reprezentováno základními parametry v podobě stálosti a formálností organizací. Jinými slovy řečeno, organizace musí mít stanovená pravidla, pravidelné schůze a nastavenou organizační strukturu. Kritérium nepřipouští, aby organizace byly „pouze“ dočasnými organizacemi. Soukromá povaha diktuje striktní oddělení od státní správy. Prvek samosprávnosti je definován tím, že organizace musí prokázat schopnost řízení vlastní činnosti. Zároveň intervence z okolí v záležitosti řízení organizace jsou nepřijatelné. V rámci předposledního kritéria, nerozdělování zisku, autoři hovoří o tom, že v případě, že organizace produkuje zisk, je nucena reinvestovat do organizace s cílem využití plnění poslání a cílů organizace. Je nepřijatelné, aby organizace přerozdělovala zisk mezi vlastníky či vedení organizace. Posledním kritériem je dobrovolnost, které poukazuje na nutnost dobrovolné participaci v organizacích (Salamon a Anheier, 1992).

Další definice občanského sektoru, funkcionální definice, klade důraz na funkce, které organizace občanské společnosti plní. Dvě hlavní funkce občanského sektoru, především v prostředí České republiky, jsou uváděné funkce sociální a politická (Potůček, 2005; Tetřevová, 2008).

Jednoznačná definice neziskových organizací působících v neziskovém sektoru se v české odborné ekonomické literatuře podle Rektora et al. (2001) nenachází. Autor vychází z definice publikované v rámci zákona č. 586/92 Sb. o dani z příjmu § 18, odstavec 7, že se jedná „...o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání<sup>3</sup>“ (Rektor et al., 2001, s. 39).

Výše zmíněné prvky jsou výčty toho, v čem se jednotlivé sektory rozcházejí na základě ideální tabulky. Ve výsledku studie Toeplera a Anheiera se ukazuje, že zobecněné názory týkající se specifických prvků pro business organizace a pro neziskové organizace nejsou rozdíly striktní. Autoři tvrdí, že jejich ideální tabulka specifických sektorových prvků se v realitě nemusí setkat s pravdou. Respektive poukazují na fakt, že mnoho ze zmíněných rozdílů mohou být pouze slabé, anebo dokonce žádné (Toepler a Anheier, 2004). Dochází tak k tomu, že specifické prvky pro daný sektor se začínají objevovat v jiném sektoru a dochází k tzv. sektorovému prolínání neboli k hybridizaci, procesu rámuující fenomén komercializace (Jäger a Schröer, 2014).

---

<sup>3</sup> Zda se organizace zřizuje, nebo zakládá je vždy uvedeno v konkrétní legislativní normě.

Pro účely této práce a na základě uvedených definic bude pojmu občanský sektor rozuměno jako institucionalizované podobě občanské společnosti, prostoru mezi státem, rodinou a trhem, který je formálně organizovaný. Organizacemi občanské společnosti se potom rozumí organizace, které splňují 5 kritérií, které uvádí autoři Salamon a Anheier (1992). Jak literatura dovoluje, pojmy občanský sektor a neziskový sektor jsou v rámci této práce vnímané jako synonyma. Rovněž pojem organizace občanské společnosti (OOS) jsou v práci synonymně používané v souvislosti s pojmem neziskové organizace. Jak argumentuje Bergerová (2002), terminologické rozvolnění je zapříčiněno především tím, že pojem není v českém prostředí historicky zakotvený. Další faktor je heterogenní charakter segmentu (Bergerová, 2002).

### 2.1.1 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace lze dělit na základě několika parametrů neboli kritérií. Konkrétně potom: z hlediska sledovaného zájmu, dle právní formy, na základě oblasti působení OOS<sup>4</sup>, dle kritéria zakladatele, způsobu financování, převládající vykonávané činností či funkcí (Frič et al., 2001; Salamon et al., 2000; Rektorčík et al., 2001; Skovajsa, 2010). Vzhledem ke specifikám a různorodosti jednotlivých zemí a regionů se doposud jeví jako nemožné vytvořit všeobecnou akceptovatelnou kategorizaci neziskových organizací. V praxi proto dochází k využívání kategorizací jakožto analytických nástrojů, které jsou vnímány s rezervou a přihlédnutím ke specifikům dané země (Frič, 2015).

Vzhledem k výše zmíněnému a rovněž v důsledku omezených možností diplomové práce není reálné pokrýt a čtenáři tak přiblížit všechny známé a v praxi užívané typologie neziskových organizací. Výběr typologií je proto limitován kontextem diplomové práce. Tato kapitola je vzhledem k cíli práce zaměřena na členění neziskových organizací z hlediska funkcí. Touto selekcí bude tak čtenáři představena především funkce servisní, kterou vykonávají servisní organizace tvořící vzorek praktické části práce.

I v tomto zúženém výběru zaměření rovněž literatura disponuje několika možnostmi identifikace funkcí neziskových organizací. Jak avizuje Frič, diskutuje se o širokém rozmezí od dvou až po několik desítek možných funkcí (Frič, 2015).

V českém kontextu je v rámci státního dokumentu Státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 zastoupeno základní funkční dělení dle Skovajsy, kde autor hovoří o funkci servisní, advokační, zájmové a filantropické (Skovajsa,

---

<sup>4</sup> (ICNPO) vytvořeno Salamonem a Anheierem (1996), rozdělení dle působení OOS do 12 oblastí.

2010). Z tohoto základního dělení bude práce vycházet i vzhledem ke svému opodstatnění ve znění státního dokumentu ČR.

Předními zastupiteli první ze zmíněných funkcí, funkce servisní, lze označit neziskové organizace, které se zaměřují na oblast rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, sociální začleňování, či takové, které poskytují sociální a zdravotnické služby (Skovajsa, 2010). Dle autorů je servisní funkce charakteristická tím, že se zaslouhuje o řešení veřejných problémů prostřednictvím poskytování přímých služeb konkrétním klientům (Skovajsa, 2010; Frič, 2015; Salamon et al., 2000). Ovšem právě z povahy charakteru servisní funkce (nabízení služeb a komodit) se v literatuře objevují názory, že v servisních organizacích dochází v posledních letech k profesionalizaci a komercionalizaci (Frič, 2016; Vaceková, Valentinov a Němec, 2016; Suykens et al. 2022;).

Autor již několikrát citovaný výše, Pavol Frič, nabízí typologii neziskových organizací, kde se zaobírá jak parametrem funkcí neziskových organizací, tak sledovaného zájmu neziskových organizací. Kombinací sledovaných parametrů dochází k definování 4 základních typů neziskových organizací (Frič, 2015; Frič, 2016).

- 1) Tradičně zájmové organizace (většina byla založena před nástupem komunistické strany v roce 1948)
- 2) Nové servisní organizace (vznik po pádu komunistické vlády)
- 3) Tradiční advokační organizace
- 4) Nové advokační organizace

Frič shrnuje popis vybraných funkcí (servisní a advokační) a přichází se závěrem, že: *„Neziskové organizace obvykle plní obě dvě funkce současně, nicméně jedna z nich v jejich činnosti převažuje, nebo je dominantní. To znamená, že primárním účelem neziskové organizace může být buď poskytovat služby, nebo ovlivňovat politiku. Proto můžeme neziskové organizace rozdělovat na servisní a advokační“* (Frič, 2015, s. 2). V kontextu České republiky, z dlouhodobého hlediska, mají převahu servisní organizace nad advokačními. Dle názoru Friče neziskové organizace vnímají smysl jejich fungování v dodávání služeb klientům. Práce je pro ně posláním nejen ekonomický přínos (Frič, 1998).

Každá ze zmíněných funkcí má potenciál plnit služby v zájmu svých členů neboli „směrem dovnitř“, či naopak v zájmu veřejnosti neboli „směrem ven“. V této souvislosti literatura popisuje dělení dle zaměřeného zájmu. V případě organizací zaměřených na veřejně neboli obecně prospěšnou činnost hovoří literatura o činnostech s cílem uspokojit



potřeby společnosti/veřejnosti. Vzájemně prospěšné organizace usilují naopak o podporu konkrétních skupin (fyzických i právnických), které spojuje společný zájem (Rektořík et al., 2001). Vzhledem ke skutečnosti, že vždy jeden ze směrů převažuje, zmiňuje Frič dělení organizací na vzájemně a obecně prospěšné organizace (Frič, 2015).

Z autorova dělení je čitelné, že do skupiny OOS, které se orientují na funkci servisní řadí Tradiční zájmové organizace (sport, rekreace, komunitní rozvoj, zájmové spolky). Do stejné skupiny řadí OOS s označením Nové servisní organizace (sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoc, charita). Rozdíl mezi zmíněnými typy organizací činí jejich sledovaný zájem. První zmíněná skupina, Tradiční zájmové organizace, sledují vzájemně prospěšný zájem, oproti tomu, Nové servisní organizace své zaměření situují na obecně prospěšný zájem (Frič, 2015).

Vznik nových servisních organizací byl ovlivněn komunistickou érou v ČR a jejich vznik byl možný až po roce 1989. Dle výsledků provedeného výzkumu u nových servisních organizací roste počet zaměstnanců i členů. V porovnání s ostatními zmíněnými typy neziskových organizací jsou považovány za organizace, jejichž fungování není natolik ohroženo jako organizacích advokačních či tradičních zájmových. V případě nových servisních organizací se ukazuje nejen nárůst organizací, ale rovněž nárůst placených pozic, podnikatelských aktivit či nastavování/přenášení tržních pravidel do sektoru, jehož základem je filantropie a naplňování veřejného zájmu. Zároveň lze pozorovat pokles velikosti členské základny, dobrovolnictví, dárcovství či zájmu podílet se na aktivitách OOS. Na základě výše zmíněných faktorů, které se v nových servisních organizacích objevují, se autor zamýšlí nad otázkou komercializace doprovázenou dalšími fenomény jako profesionalizace či individualizace neziskového sektoru. Fenomény nahlíží jako proměny v neziskovém sektoru nikoliv jako vytrácení občanské angažovanosti (Frič, 2016).

Co se týče funkce druhé, advokační, literatura hovoří o organizacích, jejichž hlavní funkcí je obhajoba či boj za práva konkrétních skupin a veřejných zájmů. Vnitřní struktura je tvořena jak členskou, tak nečlenskou základnou. Za účelem dosažení cíle dochází často k mobilizaci široké veřejnosti. Advokační organizace usilují o veřejné projevení názorů, věnování pozornosti ze strany státu a vznášejí problematiku otázek k řešení (Frič et al., 2001). Svoji roli organizace nachází v oblastech veřejného zájmu, menšinových skupin, ochrany práv spotřebitelů, životního prostředí a zdraví či oblasti ekologie a lidských práv (Skovajsa, 2010).

Organizace zájmové představují nejpočetnější skupinu neziskových organizací v českém prostředí. Zájmové organizace zahrnují oblasti sportu, kultury, volného času,

komunitních spolků a další. Jedná se o organizace, které poskytují služby svým členům, ale i širší veřejnosti. V rámci vnitřní struktury literatura hovoří výhradně o členské základně (Skovajs, 2010).

Poslední ze základních funkcí, funkce filantropická, je typická pro nadace a nadační fondy. Tento typ neziskových aktivit je představitelem podporovatele veřejně prospěšné aktivity v rovině finanční i hmotné (Skovajsa, 2010). Stejně jako servisní organizace se jedná převážně o nečlenskou vnitřní strukturu (Frič, 2015).

Výše zmíněné dělení neziskových organizací dle funkcí se opírá o zahraniční literaturu, kde jedno z nejpoužívanějších světově známých dělení na základě funkcí neziskových organizací představil Salamon s kolektivem autorů. Autoři identifikovali 5 základních funkcí neziskových organizací: servisní, inovační, advokační, expresivní a vůdcovskou, komunitní a demokratizační (Salamon et al., 2000).

Servisní a advokační funkce práce detailně popisuje v textu výše z pohledu tamních i zahraničních autorů (Skovajsa, 2010; Rektořík et al.; 2001, Frič, 2016; Salamon et al., 2000). Salamon spolu s kolektivem autorů (2000) doplňují balíček funkcí OOS o funkci inovační, expresivní a vůdcovskou, komunitní a demokratizační.

Funkce inovační v podání autorů představuje flexibilitu a nápaditost neziskového sektoru (Salamon et al., 2000, Kramer, 1981; Osborne, 1998;). Autoři tvrdí, že neziskový sektor je přizpůsobivější v porovnání s jinými typy organizací. Vzhledem k faktu, že dle autorů nejsou omezení „spodní hranicí“ (Bottom Line), mohou si dovolit více riskovat a přinášet nové nápady. Autoři tak nahlíží neziskový sektor jako možné průkopníky v oblasti (Salamon et al., 2000).

Označení „Strážce hodnoty“ (Value Guardian Role) si vysloužila funkce expresivní a vůdcovská, od které se očekává, že bude vést a sloužit k podpoře participace občanů, ochraně zájmů sociálních, náboženských či menšinových skupin (Kramer, 1981). Poslední funkcí, komunitní a demokratizační, lze prostřednictvím literatury představit jako funkci, která se snaží o sjednocení společnosti. Základní myšlenkou je zde podpora sociální interakce a podpoření pocitu jednoty komunity. Podporou důvěryhodnosti a reciprocity má neziskový sektor moc přispět nejen k podpoře komunity, ale i k udržení demokratických hodnot ve společnosti. Funkce úzce souvisí s pojmem sociální kapitál, který v posledních letech dle Putnama (1993) nabyl na důležitosti. Rovněž se funkce pojí s integrační rolí ve společnosti (Putnam, 1993).

Skupina autorů se shoduje, že prostřednictvím Ocamovy břitvy lze za dvě nejzákladnější funkce neziskových organizací označit servisní a advokační (Frič et al.,

2010). S podobným dělením sympatizuje rovněž Bergerová, která však kromě servisní a advokační funkce přidává funkci budování komunity, funkce, vycházející ze společných zájmů, kde se lidé podílí na komunitním plánování a podporování vztahů v komunitě (Bergerová, 2013).

### **2.1.2 Poslání a cíle OOS**

V rámci institucionální logiky každý sektor – stát, trh, občanský sektor – funguje dle vlastní specifické logiky, která je v souznění s povahou konkrétního sektoru (Zimmer et al., 2018). V této souvislosti lze hovořit o odlišném poslání a cílech specifických pro jednotlivé sektory (Anheier, 2005; Bush, 1992; Potůček, 2005).

Klíčovým faktorem pro založení a následné fungování organizace literatura zmiňuje zejména formulaci vize a poslání organizace s následným vypracováním strategického plánu. Vize by měla být jasně formulovaná a dlouhodobá. Jak však uvádí někteří autoři, tak v praxi je u organizací občanské společnosti vize spíše symbolická (Anheier, 2005; Bačuvčík, 2011; Plamínek et al., 1996).

Kvalitně a jasně formulované vize a poslání bývá považováno za základní kámen prosperujícího fungování konkrétní organizace. Vize rozvíjející poslání diktuje zaměření organizace, a to jak interně, tak externě. Rovněž přispívá k udržení dlouhodobé udržitelnosti organizace. Správná formulace poslání také odlišuje jednu organizaci od druhé a činí ji tak specifickou a výjimečnou. Formulace poslání je přímo závislá na charakteru konkrétní neziskové organizace. Přímá souvislost mezi formulací poslání a důvodem vzniku organizace je nezbytná (Rektořík et al., 2001).

Tandem autorů Šedivý a Medlíková (2011) považují za správně nastavené poslání organizace takové, které je stručné, jednoduché, srozumitelné, motivační, vymezující jedinečnost organizace a vyjadřující důležitost organizace. Správné formulování poslání není přínosné pouze pro členy a zaměstnance neziskových organizací, ale také utváří obraz (Image) organizace, která se tak stává zajímavá pro veřejnost a podporovatele organizace. Hodnoty, motivace a stanovené cíle udávají směr organizace a rovněž dodávají motivaci pracovníkům (Rektořík et al., 2001).

Svoji roli hraje stanovení vize a poslání v otázce stanovení dlouhodobých cílů a obecně v nastavení strategie organizace (Rektořík et al., 2001). Cíle jsou odvozeny od poslání a představují stav, kterého se snaží organizace dosáhnout ve stanoveném časovém rámci. Autoři se shodují, že hlavním cílem pro občanský sektor je především upřednostnění

morálních hodnot, maximalizace nemateriálních výnosů, solidarita, nepřerozdělování zisku a upozadění finančních cílů (Anheier, 2005; Plamínek et al., 1996). Oproti firemním cílům, které Anheier (2005) nahlíží jako specifické a jasné. V oblasti organizací občanského sektoru cíle definuje komplexnost a víceznačnost (s výjimkou organizací poskytující služby, kde autor vnímá cíle jako stále komplexní, ale jasné).

Od neziskového sektoru se obecně očekává, že bude poskytovat služby, které budou dostupné všem bez ohledu na finanční rozdíly mezi lidmi. Předpokládá se, že služby budou poskytovány kvalitně, pružně, ochotně a spravedlivě (Salamon et al., 2000). Reaktivita a ochota na potřeby lidí jsou kvality, kterými by měl neziskový sektor disponovat v porovnání se sektorem komerčním či vládním, kterým nemusí být právě zmiňovaná pružnost umožněna z důvodu byrokracie velkých organizací (Weisbrod, 1989; Billis a Glennerster, 1998 in Salamon et al., 2000).

Rozhodování o formulaci vize, poslání a cíle stojí na pomyslném startu trati odborně nazývaného „vstup“. Přes realizační proces se organizace dostane do pomyslného cíle, kde potom stojí dosažení užitků, efektivnosti, odborně nazývaného „výstup“ Rektorič et al. (2001) o vazbě mezi posláním a užitkem hovoří jako o modelu „vstup-výstup“.

V kontextu tématu práce, komercionalizace neziskového sektoru, je téma poslání a cílů v literatuře spojováno s termínem tzv. morálního dilematu. Jedná se o riziko, potencionální hrozbu neboli nevýhodu komercionalizace v podobě převážení touhy po zisku nad sociálním posláním OOS. Autoři se obávají, že v důsledku komercionalizace OOS ztratí „ducha“ organizace a kladou si otázku, jak mohou neziskové organizace fungovat v ziskovém prostředí a udržet si hodnoty a smysl pro poslání, které občanský sektor charakterizují (Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003). Do debaty přidává příspěvek Vaceková s kolektivem dalších autorů, kteří zastávají názor, že v případě České republiky otázka morálního dilematu není relevantní (2.2 Komercionalizace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS) (Vaceková, Valentinov a Němec, 2016).

### **2.1.3 Organizační prostředí a organizační změny v rámci OOS**

V kontextu diplomové práce na téma komercionalizace OOS je pro pochopení souvislostí nutné přiblížit pojem organizační prostředí a organizační změny. Komercionalizace, která představuje ústřední téma práce je představována jako reakce, kterou OOS reagují na měnící se vnější organizační prostředí a snaží se tak o získání postavení a legitimacy (Zimmer et al., 2018).

Organizační změny bývají ovlivňovány faktory, které literatura dělí na vnitřní a vnější faktory. Jako příklad vnitřních faktorů autoři uvádí koncepci, poslání, cíle a samotné aktéry. Souhrnně se jedná o produkty samotné organizace. Naopak vnější faktory představují produkty vně organizace. Legislativa či dárci jsou autory uváděny jako zástupci vnějších faktorů ovlivňujících organizační změny organizace (Powell a Friedkin, 1986).

Z povahy neziskových organizací, především jejich poslání a cílů vycházejících z poptávky vnějšího prostředí a závislosti na zdrojích, lze soudit, že neziskové organizace budou vůči tlakům vnějšího prostředí poddajnější a flexibilnější. Další faktor přispívající ke zmíněné tezi je zodpovědnost neziskových organizací vůči jejich okolí (Powell a Friedkin, 1986). Vzhledem k vlivu vnějšího prostředí na vývoj a působení neziskových organizací je při jejich zkoumání důležité věnovat pozornost neziskovým organizacím právě ve vztahu k jejich vnějšímu okolí.

Z hlediska moderní perspektivy lze podle Hatche (1997) definovat vnější prostředí v sociologii organizace prostřednictvím typických prvků prostředí. V první řadě autor zdůrazňuje, že v souvislosti s organizačním prostředím zamýšlí prostředí mimo organizaci nikoliv uvnitř. Organizační prostředí udává organizacím hranice a vynucuje jejich přizpůsobení se. Přizpůsobení se vnějšímu prostředí je pro organizace občanské společnosti otázka přežití. Organizace tak často čelí nejistotě a zároveň závislosti na vnějším prostředí, a tak se pozornost zaměřuje na jednání organizací ve vnějším prostředí za podmínek nejistoty a závislosti. Výzkumníci se snaží porozumět chování neziskových organizací v daném prostředí a zjistit, jak dochází ke změně jejich chování/jednání v závislosti na vnějším prostředí, na které jsou neziskové organizace nuceny reagovat a přizpůsobit se, aby si zajistily další fungování neboli přežití<sup>5</sup>.

Jako tři nejméně užívané prvky neboli elementy autor zmiňuje meziorganizační síť (Interorganizational network), obecné prostředí (general environment) a mezinárodní/globální prostředí (International/Global environment) (Hatch, 1997).

Meziorganizační síť je pro neziskové organizace příležitostí setkat se s kolegy mimo vlastní organizační síť a sdílet jak vědomosti a zkušenosti, tak například zajišťovat kapitál a nakupovat vybavení. Síť je tvořena dodavateli, zákazníky, konkurencí, odbory či regulačními agenturami/společnostmi, které zastřešují právní kontrolu organizací. Jedná se o síť subjektů, mezi kterými se přirozeně vytváří vztahy (Hatch, 1997).

---

<sup>5</sup> Odborná literatura v tomto případě pracuje s pojmem *prize of survival*, jedná se tedy o doslovný překlad – cena za přežití (Hatch, 1997).

Kromě zmíněných aktérů působících v síti, existuje další prostředí, Obecné prostředí, které prezentuje aktéry, kteří patří do systému vnějšího prostředí. Obecné prostředí prezentuje aktéry v podobě sektorů, které se prolínají napříč zmíněnou meziorganizační sítí výše. Jedná se o skupiny 7 sektorů. Sektor sociální zahrnující demografii obyvatelstva, třídní rozdělení a tradiční a sociální instituce obsahující např. vzdělávací systém či zaměstnání; kulturní sektor zaměřující se na otázky spojené s kulturou a historií; právní sektor řešící právo a zákony; politický sektor zaměřující se ze své povahy na politické záležitosti dané země zahrnující politickou orientaci; ekonomický sektor reprezentuje oblast jak pracovního trhu, tak finančního a rovněž trhu orientovaného na služby a zboží; technologický sektor pokrývá oblast vědy a vývoje a v poslední řadě sektor zaměřující svoji pozornost na přírodu a přírodní zdroje.

Poslední ze tří zmiňovaných prvků tvořící organizační prostředí je dle autora Mezinárodní/globální prostředí, které je tvořeno organizacemi globálního měřítka překračující státní hranice (Hatch, 1997).

Průřez jednotlivými výše zmíněnými elementy, tvořícími vnější prostředí organizací, ukazuje, že se v rámci organizačního prostředí potýkáme s nejrůznějšími aspekty velmi komplexního vnějšího prostředí, na které jsou (nejen) organizace občanské společnosti nucené reagovat. Autor zdůrazňuje fakt, že organizace občanského prostředí jsou rovněž součástí vnějšího prostředí (Hatch, 1997).

Za přístupy věnující se roli a povaze vnějšímu organizačnímu prostředí literatura prezentuje několik teorií: Institucionální teorii, Teorii závislosti na zdrojích, Kontingenční teorii či Populační-ekologickou teorii (Hatch, 1997). V rámci diplomové práce bude pozornost detailněji věnována vybraným teoriím, konkrétně Institucionální teorii a Teorii závislosti na zdrojích.

První z teoretických přístupů, klíčový pro výzkum práce, který se věnuje povaze a roli vnějšího organizačního prostředí je již zmiňovaná Institucionální teorie. Organizace se dle teorie nepřizpůsobují pouze vnitřnímu prostředí, ale v tomto kontextu je ovlivňuje i vnější okolí (Hatch, 1997). Z pohledu institucionální teorie lze vnějším organizačním prostředím rozumět prostředí, ve kterém jsou dané kulturní hodnoty a normy považovány za legitimní, a tedy správné. Organizace, které hodnoty a normy nenaplňují, se snaží přizpůsobovat organizacím, které jsou považovány za legitimní a podléhají tak izomorfním tlakům prostřednictvím kterých dochází k izomorfním změnám (DiMaggio a Powell, 1983). Přizpůsobováním se pravidlům, regulačním opatřením, normám, zákonům a obecně společenským konvencím zajišťuje zvyšování legitimacy. Pouhé přizpůsobování však

negarantuje úspěch a potvrzení těchto procesů navenek je rovněž vyžadováno. Hnací silou pro konkrétní aktivity neziskových organizací je snaha o přežití v oblasti jejich působení (Hyánek, 2011).

Vnější prostředí, ve kterém se organizace nachází, má přímý vliv na vývoj a působení organizace. Konkrétně institucionální a právní prostředí představují významné faktory pro neziskové organizace v otázce jejich fungování. Zrcadlem vnějšího prostředí se potom stávají aktivity a jednání organizace, které jsou na vnější prostředí nucené reagovat. Rovněž je utvářeno konkurenční prostředí, a to jak v rámci poskytování totožných či podobných služeb, tak v oblasti lidských zdrojů či v oblasti získávání zdrojů (Hyánek, 2011). Obecně organizační teorie nabízí náhled na organizační změny, které může komercionalizace OOS přinést.

Další pohled, jak rozumět vnějšímu organizačnímu prostředí představuje Teorie závislosti na zdrojích. Dle této teorie každá organizace vyžaduje finanční zdroje a usiluje o jejich získání. OOS jsou potom závislé na konkrétním vnějším prostředí a na organizacích/subjektech, které disponují zdroji. Způsob, jak snížit finanční a mocenské závislosti OOS je dle autorů diverzifikace zdrojů či vytváření sítí spoluprací. Za snižování závislosti na zdrojích jsou zodpovědní manažeři (Pfeffer a Salancik in Hatch, 1997). Základním argumentem teorie závislosti na zdrojích je, že v rámci sítě organizace (v oblasti meziorganizačních vztahů) mohou manažeři předpovídat pravděpodobné zdroje vlivu vycházející z daného prostředí. Manažeři poté hledají způsob, jak vzniklý vliv kompenzovat prostřednictvím vytvoření protizávislosti (Hatch, 1997). Teorie ukazuje závislost OOS na dalších sektorech v souvislosti s jejich financováním. Právě zmíněna závislost se může stát motivací OOS pro užívání komerčních aktivit za účelem dosažení finanční nezávislosti (Eikenberry a Kluver, 2004).

Ve vztahu k teorii závislosti na zdrojích je komerční činnost OOS vnímána jako reakce na změnu týkající se vztahů mezi OOS a dárci (Vaceková, Valentinov a Němec, 2016). Ve snaze o reakci za účelem nezávislosti na zdrojích mění OOS vnější prostředí. Organizace volí cestu kooperativní strategie, nebo přizpůsobení se. Anheier se staví za tvrzení, že byrokratizace, odchýlení od cílů organizace či ztráta autonomie organizace může být důsledkem oné závislosti neziskových organizací na vládním financování (Anheier, 2005).

V kontextu OOS ve vztahu ke komercionalizaci lze komercionalizaci nahlížet jakožto proces, který přispívá k organizačním změnám. Prostřednictvím organizačních teorií literatura přibližuje náhledy na organizační změny, které se odehrávají na pozadí formálních struktur organizace v oblasti organizační kultury (oblast jednání) (Dimaggio a Powell, 1983).

#### 2.1.4 Organizační identita OOS v kontextu organizačních změn

S přihlédnutím k faktu, že celá práce vychází ze sektorové logiky, kde každý sektor provází tzv. sektorová specifika zahrnující charakteristiky a cíle pojené s konkrétním sektorem (Anheier, 2005; Skovajsa, 2010), je na místě se v rámci této kapitoly zaměřit na identitu organizací občanské společnosti a rozšířit si vzhled do této problematiky, která doplňuje balíček sektorových specifik. Rovněž v návaznosti na obavy akademiků (již stručně zmíněné v kapitole 2.1.2 Poslání a cíle OOS) v souvislosti s morálním dilematem neziskových organizací neboli strachem z převážení touhy po zisku nad sociálním posláním OOS se práce zaměří na myšlenky autorů týkající se konceptu organizační identity, kde se autoři věnují otázce integrace více identit organizace (Jäger a Schröer, 2014). Jak avizuje Salamon (2005), nejedná se o žádné nové zjištění, jelikož akademické debaty na téma tzv. dvojí identity neboli konfliktní vícenásobné identity v rámci jedné organizace probíhaly již dříve a neziskové organizace byly v tomto ohledu z pohledu sociologů vnímány nekonzistentně. Od OOS se vyžaduje, aby fungovaly v tržní ekonomice, která je orientována na zisk. Přirozeně se tak očekává, že budou fungovat profesionálně a efektivně. Na druhou stranu z povahy charakteru neziskových organizací je s nimi spojován duch solidarity a dobrovolnosti. Vybízí se tak otázka, jak samy sebe organizace občanské společnosti vnímají.

Pro bližší vzhled a pochopení souvislostí bude proto níže popsán koncept organizační identity, se kterým přichází autoři Jäger a Schröer (2014), prostřednictvím kterého je rovněž v rámci jejich práce zkoumán fenomén hybridizace. Vnímání vícenásobných organizačních identit autoři prezentují v rámci třech přístupů.

Individuální, první, přístup je výzkumníky popisován z úhlu pohledu kognitivní tradice, kde se předpokládá, že organizační identity jsou určovány identitou jednotlivých členů organizace. V tomto případě je navrhováno analyzovat organizační identitu prostřednictvím jednotlivých členů organizace (ředitel, členové) a jejich identifikace s neziskovým sektorem (Jäger a Schröer, 2014).

Strukturalistický, druhý, přístup lokalizuje různé organizační identity v sociálních fenoménech jako například v kulturních hodnotách či příbězích organizace. Pestrost organizačních identit se promítá ve stylu oblékání, nebo marketingových nástrojích organizace. Z pohledu druhého přístupu je identita nahlížena jako objektivní stabilní struktura, která určuje praxi a jednání organizace a manažerů. Organizační identitu autoři doporučují zkoumat skrze analýzu dodržovaných pravidel a norem s přihlédnutím na



implementaci pravidel a norem v běžném životě organizace, avšak rovněž skrze styl oblékání členů organizace (Jäger a Schröer, 2014).

Poslední zmiňovaný přístup, přístup vycházející z praxe, nabízí možnost definovat a vnímat organizační identitu jako proměnlivou v závislosti na situaci. Pro zkoumání organizační identity zde autoři volí přístup tzv. zlaté střední cesty tzn. doporučují zaměřit se jak na identitu jedince/člena, tak na strukturální objektivitu členského chování.

Autoři dochází k závěru, že je možné, aby organizace integrovala více identit nikoliv pouze jednu. Jak bylo zmíněno výše, identitu zkoumají na různých úrovních: individuální/členská, organizační a aktérská. Přichází s výsledky, že organizace se v některé úrovni může vnímat v kontextu tržní identity a na jiné úrovni zase jako organizace občanské společnosti fungující na principu solidarity. Dle autorů koncept hybridizace představuje rámec pro reakce OOS na měnící se vnější prostředí, které ovlivňuje jejich organizační jednání (Jäger a Schröer, 2014).

Jiní autoři zastávají spíše názor, že je za sektorovou identitu nutné bojovat a vynaložit pravidelné úsilí s cílem oživit neziskový sektor. Jako nástroj pro oživení neziskového sektoru a nastavení sektorové identity se doporučují zaměřit na strategické plánování a řízení organizace. Autoři doporučují veřejnou kritickou diskusi a zapojení veřejnosti do boje o roli neziskového sektoru. Sektorová identita může být veřejností podporována v případě, že s ní lidé souzní. Rovněž nejednoznačnost a různorodost pravidel v rámci sektoru nepřispívá k vytvoření sdílené sektorové identity. Jedná se o výzvu pro celé odvětví neziskové komunity. V případě, že je komunita rozdělena a panuje zde rivalita, zabraňuje se jedné z primárních funkcí neziskového sektoru – zastoupení občanské společnosti a vyrovnávání se se společenskými problémy (Salamon et al., 1999).

Jako čirá sektorová identita typická pro sektor občanské společnosti je vnímána identita, kde se všichni v rámci organizace (ředitel, členové, dobrovolníci...) ztotožňují s posláním dosažení vyššího kolektivního cíle stanoveným organizací. Sdílená identita je zde spojována se společným nastavením lidí, cílů a obecného nastavení mysli. Jednání organizací občanské společnosti je vždy motivováno sociálním prospěchem druhých, a nikoliv osobním prospěchem. Cílem pracovníků je sloužit obecnému blahu. Oproti tomu je identita trhu definována záměrem dosáhnout naplnění individuálních potřeb skrze sítě bez ohledu na dosažení sociálního prospěchu. Snaží se o mobilizaci zdrojů v podobě dobrovolníků, sponzorů, donorů a dalších. Výsledkem zkoumání autorů je představení tzv. Identity hybridních organizací. Jedná se o koncept, který je spojován především s tezí

vykonávat smysluplnou práci. V praxi se organizační pracovníci snaží o výměnu solidarity za finanční i nefinanční zdroje (Jäger a Schröer, 2014).

## **2.2 Komeracionalizace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS**

Jak bylo již zmíněno výše v textu, logika sektoru OS je spojena především se solidaritou, důvěrou, kooperací a sociálními cíli. Oproti tomu logika trhu se pojí s trhem, ekonomickými hodnotami, otázkou zisku a konkurence, ekonomickou rétorikou a ekonomickým diskurzem zahrnujícím pojem efektivity a cíli orientovanými na zisk (Zimmer et al., 2018; Anheier, 2005; Bush, 1992; Potůček, 2005; Plamínek et al., 1996; Rektořík et al., 2001; Salamon et al., 2000; Weisbrod, 1989; Billis a Glennerster, 1998).

O tom, že se OOS komercializují hovoříme obecně, dle náhledu kolektivu autorů, v případě, že přebírají prvky typické pro sektor trhu (Zimmer et al., 2018; Salamon, 2005). V této souvislosti Zimmer et al. hovoří o tom, že organizace OOS se v posledních letech stávají čím dál tím více tzv. „business like“ neboli komercializované (Zimmer et al., 2018). Pro porozumění širších souvislostí a možnosti zařazení pojmu do kontextu, autoři nabízí vnímání komercializace jakožto jednoho z vlivů, který způsobuje širší fenomén skrytý pod názvem sektorové rozvolňování (Eikenberry a Kluver, 2004).

Vlivem individualismu, liberalismu, globalizace a krize západního sociálního státu se komercializace OOS neboli uplatňování tržních principů v těchto organizacích začíná v posledních letech rozšiřovat. Jedná se o reakci, kterou OOS reagují na měnící se vnější organizační prostředí a snaží se tak o získání postavení a legitimacy (Zimmer et al., 2018). Vnější prostředí je možné definovat prostřednictvím relevantních teorií. Pro případ diplomové práce byly prostřednictvím kapitoly 2.1.3. Organizační prostředí a organizační změny v rámci OOS blíže představené 2 vybrané teorie - Institucionální teorie a Teorie závislosti na zdrojích.

Studie provedena kolektivem autorů v čele se Zimmer (2018) ukazuje reakce organizací na proměnu vnějšího organizačního prostředí. Ve studii se čtenář dozvídá o třech tzv. ideálních typech organizací jakožto výsledcích izomorfní reakce na vnější organizační prostředí. Každý ze zmíněných typů organizace se dokázal přizpůsobit vnějším změnám. Především potom tím, že se orientoval na business/obchodní prostředí. Každý z typů organizací se liší ve faktorech jako řízení, míra profesionalizace, korporatizace, marketizace, personální změny, marketing a míry příklonění se ke konceptu podnikání. Autoři hovoří

o profesionalizovaných členských asociacích (professionalized membership associations), sociálních podnikcích (social enterprises) a moderních hybridech (modern hybrids) (Zimmer et al., 2018).

Téma není doposud dostatečně prozkoumané a vzbuzuje jak odbornou diskuzi autorů (Zimmer et al., 2018, Jäger a Schröer, 2014; Vaceková, Valentinov a Němec, 2016; Frič, 2016, Eikenberry a Kluver, 2004, Toepler, 2004, Weisbrod, 2004, Suykens et al., 2022 či Dees a Anderson, 2003), tak vybízí k dalšímu zkoumání v této oblasti.

V rámci probíhající diskuse existuje několik pohledů na definování fenoménu nazývaného komercionalizace. Autoři především upozorňují na fakt, že komercionalizace je velmi subtilní proces a probíhá na různých úrovních (rétorika, aktivita, organizační záležitosti) (Zimmer et al., 2018). Někteří autoři pojem komercionalizace zaměňují za pojem marketizace. Definice komercionalizace pro ně znamená přebírání prvků z komerční sféry a jako důvod uvádí nestabilní, a především nedostatečné a omezené zdroje OOS, ze kterých doposud čerpaly (Eikenberry a Kluver, 2004; Sanders, 2012; Toepler, 2004). Autoři hovoří o trendech komercionalizace, kam řadí faktory jako: generace příjmů z komerčních aktivit, vliv na nové dárce a sociální podnikání (Eikenberry a Kluver, 2004).

Definice od autorů Weisbroda (2004) a Toeplera (2006) se shoduje v tom, že komercionalizace představuje proces, kde zaměření OOS směřuje k zisku spíše z komerčních činností než z dotací státu či od soukromých dárců. Zaměření na zisk je autorům v souvislosti s definicí společné (Weisbrod, 2004; Toepler, 2006). Toepler (2006) navíc doplňuje, že výdělečná činnost OOS není podmíněna souvislostí s hlavní činností OOS (Toepler, 2006). Salamon hovoří o komercionalizaci v případě, že jsou organizace motivovány nabízet služby a produkty rovněž výhradně za účelem zisku. Jako jeden z prvků komercionalizace uvádí Salamon spolupráci ziskových firem a neziskových organizací. O takové spolupráci hovoří jako o partnerské (Salamon, 2005). V takovém kontextu lze organizace OOS rovněž považovat za možné konkurenty pro ziskové firmy, které na trh přichází s podobnými či stejnými produkty/službami (Dees a Anderson, 2003).

Autor v souvislosti s důsledky spojených s komercionalizací pro neziskovou činnost hovoří o oblastech: role/cíle, strategie, styl/způsob, hlavní referenční skupiny a zdrojové základny. V podstatě prezentuje komercionalizované neziskové organizace jako takové, které využívají komerční praktiky pro dosažení sociálního cíle, řeší sociální potřeby efektivně, podporují sociální podnikatele, hledají mezeru na trhu, usilují o soběstačný příjem a měří výsledky své činnosti. Dle jeho vnímání jsou organizace orientovány podnikatelsky, zaměřují se na efektivní způsoby a vedení organizace. Za hlavní referenční skupiny jsou

považování firemní dárci, zákazníci a podnikatelé. Zdrojovou základnu tvoří prodej/odbyt a filantropie podniku (Salamon, 2012).

Kromě vlivu komercializace s pronikáním tržní mentality do neziskového sektoru, komercializace přináší rovněž řadu výhod, nevýhod i potencionálních rizik. Prezentace komercializace v souvislosti s rozvojem sociálního podnikání je jedno z možných pojetí kladů komercializace. Jakožto důsledek sociálního podnikání, a tedy kladný přínos komercializace, bývá uváděno snižování závislosti na donátorech, zvyšování stability a nezávislosti v občanském sektoru a v neposlední řadě zvyšování efektivity OOS v souvislosti se sociálním podnikáním potažmo komercializací (Toepler, 2004). Zvyšující se efektivita OOS v důsledku přebírání prvků z komerčního sektoru tak představuje jednu z hlavních výhod komercializace OOS. Další výhody, které komercializace přináší, jsou: flexibilita, autonomie, zlepšení organizačních dovedností, legitimita, inovace, účelnější alokaci zdrojů, finanční nezávislost či zapojení expertů (Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003).

Podnět k vykonávání komerčních aktivit je udáván buďto již několikrát zmíněný tlak vnějšího okolí, který nutí organizace k reakci, nebo organizace jednájí za účelem udržitelnosti organizaci, popř. příležitost růstu. Potenciál k využití komerční aktivity se u každé organizace liší v závislosti na velikosti organizace, rozpočtu a zaměstnancích. U zavedenějších větších organizací s větším rozpočtem a větším počtem zaměstnanců je sledován zvyšující se trend v oblasti komerčních aktivit organizace. Obecně jsou však rozhodnutí OOS pro jejich komercializaci motivována myšlenkou dobrých úmyslů, jak v oblasti sociální, tak finanční. Cíle jsou zaobaleny do podoby finanční samostatnosti a poskytování kvalitnějších služeb a plnění soc. poslání (Guo, 2006). V případě, že se OOS podaří získat finanční nezávislost, bývají prezentovány jako méně zranitelné organizace v porovnání s finančně závislými neziskovými organizacemi. Rovněž se jim dostává prostoru a prostředků pro inovativní a efektivní řešení sociálních problémů (Moulick et al., 2019).

Jako riziko neboli nevýhoda komercializace bývá v literatuře označována potencionální hrozba v podobě převážení touhy po zisku nad sociálním posláním OOS a otevírá se tak debata tzv. morálního dilematu. Autoři se obávají, že v důsledku komercializace OOS ztratí „ducha“ organizace a kladou si otázku, jak mohou neziskové organizace fungovat v ziskovém prostředí a udržet si hodnoty a smysl pro poslání, které občanský sektor charakterizují (Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003).

Jak čeští, tak zahraniční autoři dochází ke shodě v tvrzení, že nejsilnější je komercializace v servisních organizacích (Frič, 2015; Vaceková, Valentinov a Němec,

2016; Suykens et al.,2022). Frič se pozastavuje nad tím, jak těžké je odhadnout, „kam až proces komercionalizace nových servisních organizací zašel, a jak velká je hrozba ztráty jejich původního (sociálního) poslání“ (Frič, 2015, s. 11). Autoři jako Anheier (2009), Bush (1992) či Eikenberry a Kluver (2004), tvrzení generalizují a tvrdí, že komercionalizace přináší především hrozbu interpretovanou jako znehodnocení společenských hodnot, které vytvořil občanský sektor. Kromě výše zmíněných rizik spojených s komercionalizací, je nutné se zamyslet nad rizikem jak ohrožení schopnosti budování kapitálu, tak rizikem spojeného s advokační a servisní funkcí OOS. V neposlední řadě jsou rizika komercionalizace spojována s dopadem na demokracii a samotné občanství (Eikenberry a Kluver, 2004).

Co se týče českého kontextu, dominuje příspěvek od kolektivu autorů v čele s Vacekovou (2016). Dle názoru Vacekové a spol. není možné na komercionalizaci v ČR nahlížet stejně jako v západních zemích z důvodu rozdílného (specifického) historického kontextu. Konkrétně především s odkazem na komunistickou éru v České republice, který vývoj občanského sektoru (OS) silně poznamenala. Autorka polemizuje nad tím, nakolik jsou teorie používané v zahraničí aplikovatelné na český kontext (ve vztahu k vývoji OS po roce 1989 v souvislosti s vývojem trhu, legislativy atd.). Vzhledem k faktu, že komercionalizace vzniká na základě vlivu vnějšího organizačního prostředí, ukazuje se, že podoba komercionalizace potažmo hybridizace souvisí s historickými, sociálními a ekonomickými podmínkami daného prostředí. Autorka se především zaměřuje na zkoumání komercionalizace v sociálních podnicích v ČR, které představuje jako organizace, které využívají prvky ziskových organizací a na druhé straně řeší sociální/enviromentální cíle a výnosy jsou používány k řešení těchto cílů. Autorka zastává názor, že komercionalizace je určitá cesta, jak mohou OOS dosáhnout určité autonomie ve veřejném sektoru. Příležitost, jak mohou poskytovat lepší služby a dosahovat poslání, pro které byly stvořeny. V případě, že OOS dosáhnou autonomie, budou schopné se samy financovat, stávají se nezávislými subjekty a mohou tak lépe reagovat na potřeby společnosti. Komercionalizace je dle autorky cesta k autonomii a finanční nezávislosti. OOS se dostává šance zbavit se závislosti na dalších subjektech (privátních donorech či státu). Na otázku morálního dilematu, kterou diskutují zahraniční autoři, autorka reaguje tvrzením, že koncept morálního dilematu není v ČR relevantní právě z důvodu, že komercionalizace je vnímána jako cesta k autonomii OOS (Vaceková, Valentinov a Němec, 2016).

### 2.2.1 Shrnutí odborné diskuse

S odkazem na výše zmíněné, především na subtilní charakter fenoménu komercializace, se nabízí informace shrnout a poskytnou čtenáři ucelené shrnutí informací, se kterými diplomová práce pracuje a ze kterých čerpá. V rámci plejády přístupů a názorů je však evidentní, že ve společnosti dochází ke změnám, na které jsou organizace občanské společnosti nuceny reagovat. V reakci na změny ve společnosti, promítající se do vnějšího organizačního prostředí, dochází k proměnám OOS v několika ohledech (Zimmer et al., 2018; Eikenberry a Kluver, 2004).

Jak bylo zmíněno v textu výše, komercializaci je možné vnímat jakožto jednu z reakcí na změnu vnějšího organizačního prostředí s důrazem na nestabilitu prostředí a nedostatečné a omezené finanční zdroje OOS. Další reakce jsou například profesionalizace či marketizace. Všechny zmíněné reakce/fenomény je možné vnímat jako fenomény, které jsou rámovány procesem hybridizace neboli sektorovým rozvolňováním/prolínáním (Zimmer et al., 2018; Eikenberry a Kluver, 2004).

Vzhledem k subtilnímu neboli nesnadno rozpoznatelnému charakteru komercializace neexistuje jednotný konsensus v oblasti definice. Existuje však několik přístupů, jak na komercializaci nahlížet a jak ji vnímat (více v kapitole 2.2 Komercializace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS). Práce pracuje s fenoménem komercializace v souladu s myšlenkou především autorů Zimmer a kolektivu (2018) a připouští si nesnadno odhalitelné vlastnosti/prvky fenoménu. Zároveň vnímá pohled Salamona (2005), Weisbroda (2004) a Toeplera (2006), kteří tvrdí, že komercializované OOS vykonávají komerční činnost a zaměřují se tak především na zisk z této činnosti nikoliv finanční zdroje z jiných prostředků (dotace, příspěvky od soukromých dárců). Faktor spolupráce se ziskovým sektorem jakožto faktor komercializace OOS dotváří obrázek vnímání komercializace v rámci této práce (Salamon, 2005). V neposlední řadě práce nachází silnou oporu v propojení konceptu organizační identity od autorů Jäger a Schröer (2014) v souvislosti s organizacemi, které reagují na změny ve vnějším organizačním prostředí. S konceptem „business like“ neboli komercializace tak práce pracuje podobně jako skupina autorů ve studii *Business-Like and Still Serving Society? Investigating the Relationship Between NPOs Being Business-Like and Their Societal Roles*, kde za organizace, které se komercializovaly jsou považované takové, které se svým jednáním přibližují ke komerčnímu sektoru prostřednictvím využití praktik, které jsou typické pro komerční sektor (Suykens et al., 2002).

Komercializace může být nahlížena jako přínos, především jako finanční stabilita, jistota a efektivita pro neziskové organizace (Horvath et al., 2018, Suykens et al., 2022; Vaceková, Valentinov a Němec, 2016). Zároveň ale jako ztráta neboli ohrožení, a to především v podobě již několikrát zmíněného morálního dilematu (Eikenberry a Kluver, 2004; Frič, 2016; Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003).

Dle výsledků výzkumu provedeného Guem (2006) jsou recenze na komercializaci neziskových organizací smíšené. Výzkum přinesl zjištění, že komercializace významně nepřispívá k přilákání a udržení si dárců a dobrovolníků. Na druhou stranu se potvrdilo, že komercializace má významný pozitivní dopad v oblasti soběstačnosti organizace, pověsti a přilákání a udržení nových zaměstnanců. Autor tvrdí, že z neziskových organizací se vlivem tlaku vnějšího prostředí stávají jakýsi „lovci/hledači zisku“ (Guo, 2006). Soubor autorů vedený Suykenem se shodují na tvrzení, že racionální využívání obchodního přístupu v případě neziskových organizací je vnímán pozitivně (Suykens et al., 2022).

Před vynesemím striktního soudu, zda komercializace je či není prospěšná OOS je relevantní vzít v potaz rovněž nekonzistentnost a variabilitu názorů autorů v akademickém prostředí představenou výše v textu a mít na paměti, že situace každé OOS je spjata se specifickými podmínkami a konkrétním kontextem.

V kontextu tématu diplomové práce se rovněž jeví jako relevantní poukázat na zhoršující se obraz neziskového sektoru ve společnosti na základě provedených průzkumů veřejného mínění. Například dle pravidelného mezinárodního hodnocení neziskového sektoru prováděného Americkou agenturou pro mezinárodní rozvoj (USAID) sice neziskové organizace zlepšily nabízené služby, ale zhoršil se jejich mediální obraz (Kvarda, 2019). Průzkum veřejného mínění dále ukázal, že klesla důvěra v neziskové organizace a zároveň se zvýšila nedůvěra v neziskové organizace (CVVV, 2019).

S odvoláním na provedené výzkumy v oblasti komercializace OOS lze na výzkumy ukazující zhoršující se mediální obraz neziskových organizací reagovat předpokladem, že právě jisté propojení neziskového a komerčního sektoru by dokázalo zlepšit obraz neziskového sektoru. Argument je podepřený výzkumy z oblasti komercializace, kde autoři dochází k závěru, že rozvolňování sektorových hranic pozvedává sebevědomí lidí, kteří služby OOS využívají. Dle slov autorů se lidé přestávají cítit jako objekty charity a stávají se z nich zákazníci (Dees a Anderson, 2003). Organizace občanské společnosti obecně reagují na požadavky a změny pomaleji než komerční sektor, a proto se autoři shodují na tvrzení, že právě kombinace obou sektorů zajišťuje vyšší efektivitu OOS a pružnost v poskytování služeb (Guo, 2006; Dees a Anderson, 2003).

### 2.2.2 Rivalita nebo spolupráce (OOS x komerční sektor)

Jak bylo již zmíněno v kapitole 2.2 Komerčializace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS, spolupráce mezi ziskovými a neziskovými firmami je považována za jeden ze znaků komerčializace (Salamon, 2005). Interakci lze vnímat jak v kontextu spolupráce, tak v kontextu možné rivality v oblasti stejných či podobných nabízených služeb (Dees a Anderson, 2003). Jak zmiňuje Weisbrod (1997), boje mezi ziskovým sektorem a neziskovým sektorem jsou vídány na příkladech muzejních obchůdků, potravinových bankách či na výjezdech organizovanými kostely.

Autoři přichází se 4 typy spolupráce mezi firmami a organizacemi občanské společnosti. Jednotlivé typy spolupráce trefně vystihují jejich názvy: Filantropická spolupráce, strategická spolupráce, komerční spolupráce a politická spolupráce. Organizace spolu napříč sektory komunikují a prostřednictvím zmíněných typů spolupráce si mají možnost být vzájemně nápomocné. Pod konkrétními činnostmi spolupráce si lze představit například sponzoring, dárcovství vybavení či produktů pro OOS, sdílený marketing konkrétního projektu či spolupráci v podobě politického marketingu (Galaskiewicz a Sinclair in Skovajsa, 2010). Z prostudované literatury je evidentní, že spolupráce mezi firmou a neziskovou organizací je forma jakéhosi oboustranného obchodu neboli dohody s cílem řešit sociální či enviromentální problémy a získat ze spolupráce výhody pro oba zainteresované aktéry (Al-Tabbaa, Leach a March, 2014).

Aktér reprezentující komerční sféru, firma, do spolupráce většinou vstupuje v rámci politiky CSR s cílem zviditelnit vlastní činnost, poukázat na světlé stránky firmy či se snaží přilákat cílové skupiny nových zákazníků. Již ze své podstaty většinou soukromé firmy nemají potřebu přispívat na dobročinné projekty, a proto je potřeba firmám nabídnout nějaké protiplnění. Komerční firmy po neziskových organizacích často vyžadují, aby měly kvalitní a propracovaný marketing a komunikaci s médii. Dle Bačuvčíka (2011) mají soukromé firmy zájem právě o takové projekty, které je možné dále komunikovat v médiích. Firmy očekávají nejen zájem médií, ale také to, že podílením se na projektu bude spoluutvářena jejich obraz (Image) u veřejnosti, obchodních partnerů a že budou vnímány jako aktivní spolutvůrce, nikoliv jako pasivní partner (Bačuvčík, 2011). Dobrá pověst vybrané partnerské neziskové organizace má potenciál zlepšit obraz vybrané komerční firmy v očích veřejnosti a naopak. Andreasen (1996) vyzdvihuje dobrou pověst neziskových organizací a zároveň ji představuje jako největší motiv firem ke vzájemné spolupráci. Dle jeho názoru méně



důvěryhodné firmy usilují o zlepšení obrazu firmy právě prostřednictvím obrazu vybrané neziskové organizace (Andreasen, 1996).

Naopak neziskové organizace do spolupráce dle Bačuvčíka (2011) vstupují primárně s cílem finančního a materiálního zabezpečení, zviditelnění činnosti a popř. získání dalších členů a fanoušků. Z pohledu neziskové organizace může být spolupráce s prestižní firmou ku prospěchu nejen z finančních důvodů, ale například se může rovněž stát klíčem k navazování dalších spoluprací. Autor zároveň upozorňuje na možná rizika, které mohou nastat v případě navázání pochybné spolupráce. Autor apeluje na neziskové organizace, aby důkladně zvažily, zda jim spojení s firmou, která má pochybnou reputaci nebude spíše ke škodě než ku prospěchu. Jako prevenci doporučuje prostudování všech dostupných materiálů o firmě ještě před oslovením ke spolupráci (Bačuvčík, 2011).

Austin (2000) však upozorňuje, že nemusí být jednoduché najít partnera, se kterým dojde k úplnému souznění a k tzv. naladění se na sebe. Hledání takových partnerů je problematické, byť jen ze samotné povahy rozdílných cílů, hodnot a vize OOS a firem z komerčního sektoru (Austin, 2000). Při zanedbání rozdílných cílů z povahy rozdílných organizací je patrné, že společným cílem spolupráce je vytvoření pozitivního vnímání v očích veřejnosti, zvýšení povědomí o firmě/organizaci a získání dalších zákazníků/členů/fanoušků (Galaskiewicz a Sinclair in Skovajsa, 2010; Bačuvčík, 2011).

Co se týče strategie komunikace s partnery, odborná literatura popisuje několik způsobů, jak o spolupráci požádat. Bačuvčík (2011) apeluje na prezentaci neziskových organizací a je názoru, že by se v žádném případě neměly prezentovat jako pokorný žadatel o almužnu, ale spíše jako rovnoprávný partner, který má co nabídnout. Radí, že může být prospěšné, když se nezisková organizace podívá na situaci ze strany firmy a snaží se naplnit její potřeby a sladit vzájemné cíle. Základem dobře nastavené spolupráce je, když jsou obě strany v partnerském a rovnoprávném vztahu (obě strany investují, získávají, nabízí). Pouze taková spolupráce má význam pro oba aktéry. Navíc za takového stavu nabývá marketingové využití na kvalitě a získává větší vypovídající hodnotu pro veřejnost (Bačuvčík, 2011).

### **2.3 Institucionální zakořeňování**

S odkazem na Institucionální teorii (více v kapitole 2.1.3 Organizační prostředí a organizační změny v rámci OOS), která tvoří kontext pro zkoumání komercializace OOS v rámci této diplomové práce, bude nyní pozornost věnována roli státu v otázce fungování OOS prostřednictvím institucionálního zakořeňování.

V kontextu tématu role státu v souvislosti s fungováním organizací občanské společnosti literatura hovoří o pojmu Institucionální zakořeňování (Frič, 2016; Rymsza a Priller, 2004). Autoři hovoří o minimálně třech perspektivách, kde institucionální zakořeňování neziskových organizací hraje svoji roli. Jedná se o advokační perspektivu, perspektivu veřejné politiky a právní perspektivu (Rymsza a Priller, 2004).

Advokační perspektiva vychází z politické sociologie a míří do oblasti využívání veřejného prostoru. Zaměření je zde především na míru a způsob zapojení občanů do občanských aktivit ve veřejném prostoru. Aktivní občanství jakožto základ demokracie je hlavním bodem perspektivy. Neziskový sektor je z této perspektivy vnímán jako životně důležitá součást občanské společnosti. Občané jsou podporováni, aby se zapojili do utváření politik, a to buďto podporou či kritikou vládní aktivity. Diskutovaná perspektiva advokacie souvisí se zakořeňováním organizací v politické rovině. Konkrétně se zaměřením na možnost společenské integrace a politické participace ve smyslu zkoumání, jak moc prostoru je občanům poskytnuto k vyjádření se k politické situaci ve státu (Rymsza a Priller, 2004).

Perspektiva veřejné politiky se zabývá tématem, jak jsou organizace občanské společnosti zakořeňované v oblasti fungování sociálního státu. Předmětem zkoumání v tomto případě je zda popř. do jaké míry dochází ke kooperaci mezi vládou, státní správou a úřady s organizacemi občanské společnosti jakožto s poskytovateli zboží a sociálních služeb. Celosvětově jsou neziskové organizace dominujícími a stěžejními poskytovateli sociálních služeb, především potom v oblasti zdravotnictví a péče o seniory. Úspěchy, které byly dříve spojovány se sociálním státem jsou dnes spíše připisovány schopným organizacím občanské společnosti, obecně potom neziskovému sektoru (Rymsza a Priller, 2004).

Z právního hlediska vláda uplatňuje své legislativní kapacity k definování rámců pro působení všech aktérů veřejné sféry, neziskové organizace nevyjímaje (Rymsza a Priller, 2004). V případě neziskových organizací literatura obecně hovoří o nutnosti existence vhodně nastaveného právního prostředí. Pravidla týkající se založení rozlišných právních forem organizací občanské společnosti, podmínky pro poskytování darů, grantů a dotací. Pokud systémy nebudou vhodně nastavené, hrozí útlum sociální participace a ochota občanů participovat na utváření občanského života (Rakušanová, 2005; Vajdová, 2005). Právní perspektiva směřuje pozornost na právní a organizační rámec diktovaný vládou. Je zde zahrnuta daňová politika pro neziskové organizace a dárce (regulace, pobídky) (Rymsza a Priller, 2004).

Ve své podstatě se jedná o tlak, který instituce veřejné politiky kladou na organizace občanské společnosti. Od OOS je vyžadována kooperace s veřejnou správou. Aby byla

zmíněna kooperace možná, musí se OOS tzv. zakořenit do prostředí veřejné politiky. Přizpůsobit se jejich systémům a pravidlům. Zakořeněným organizacím občanské společnosti se následně dostává příležitosti participovat na tvorbě veřejných politik, což lze nahlížet jako jedno z nosných pozitiv (Frič, 2016).

O tzv. zakořeněných institucích literatura hovoří v případě, že jsou instituce závislé na podpoře z veřejných zdrojů. Dochází tak k blízkému kontaktu mezi institucemi, a to především v administrativní rovině. Z povahy charakteru zakořeněných institucí (spolupráce s úřady a státní správou) je s nimi spojována vysoká míra profesionality (Haddad, 2006 in Frič, 2015). V případě České republiky si jako příklady aktivit spojovaných s institucionálním zakořeňováním lze představit např.: konzultace, participace na přípravě strategických dokumentů, účast v poradních orgánech či čerpání prostředků z veřejných zdrojů (v podobě evropských fondů) (Frič, 2016; Vajdová, 2005).

V rámci přizpůsobení se dochází k tomu, že OOS přebírají od veřejných institucí chování (především profesionalitu a akontabilitu neboli schopnost vykazovat účetnictví a zodpovědnosti vůči klientům). Jako další příklady oblastí, kde dochází k vlivu veřejné správy na neziskový sektor literatura uvádí: distribuci zdrojů, specifika organizační formy, meziorganizační vztahy a organizační přežití (Frič, 2016). S přihlédnutím k informacím zmíněným v kapitole 2.2 Komeracionalizace: koncepty, východiska a dosavadní poznání v oblasti OOS, kde práce hovoří o tom, že fenomén komeracionalizace doprovázen profesionalizací se nejčastěji vyskytuje u typu servisních organizací (Frič, 2015; Vaceková, Valentinov a Němec, 2016; Suykens et al., 2022), je proto evidentní, že institucionální zakořeňování je spojováno především se servisními organizacemi, které se v posledních letech nejvíce profesionalizovaly (Frič, 2016).

Propojením sektorů nedochází jen k přebírání prvků chování a jednání, ale rovněž se dá hovořit o vzniku vzájemné zodpovědnosti a očekávání. Odvrácenou stranou je vytvoření závislosti v oblasti finanční oblasti, přejímání pravidel spolupráce diktovaných veřejnou správou a fenomén profesionalizace doprovázený elitismem (Vajdová, 2005; Rakušanová, 2005; Potůček, 2005). Elitismus představuje nebezpečí v odloučení spojení s občany a dalšími nezakořeněnými OOS v důsledku úzkého spojení vybraných elit reprezentovaných státní správou a dalšími zakořeněnými organizacemi (Frič, 2015). V souvislosti s negativy institucionálního zakořeňování akademici hovoří o „domestikaci“ organizací občanského sektoru (Freise, 2012 in Frič, 2016). V rámci přizpůsobování se v důsledku institucionálního zakořeňování znovu vyvstává hrozba ztráty původního sociálního poslání OOS. Mimo jiné

výzkumy ukazují, že rozhodnutí o založení organizace jsou v reakci především na projektové výzvy a výzvy donorů spíše než na ohlasy lidí a potřeby společnosti (Frič, 2016).

V případě, že jsou organizace občanské společnosti považovány za legitimní, zvyšuje se tak jejich status a postavení pro vyjednávání s institucemi veřejné správy (Frič, 2016). Domácí literatura ukazuje důležitost jednání veřejné správy v souvislosti s kvalitou a charakterem vztahů mezi OOS a veřejnou správou. Vztah organizací občanské spolupráce s veřejnou správou funguje buďto na principu úzkého provázání a hladké spolupráce (typ klanově kooperativní koexistence), nebo na bázi korektnosti (typ kompetitivní). V druhém typu koexistence organizací občanské společnosti a veřejné správy organizace fungují v souladu s nastavenými pravidly, avšak další iniciativa není podporována (Rakušanová, 2005). Stát má v tomto případě bezpochybně privilegované postavení stanovující pravidla, kterými se musí neziskové organizace řídit. Ačkoliv je role státu privilegovaná, je rovněž omezená. Zásada demokratického státu je respektovat lidská práva, zahrnující právo lidí ke sdružování doprovázené právem zakládat neziskové organizace (Rymsza a Priller, 2004).

### **2.3.1 Institucionální podmínky a tlaky**

Institucionální teorie, která tvoří kontext pro diplomovou práci, pracuje s pojmem isomorfismus neboli přizpůsobování se. Konkrétně hovoříme o přizpůsobování se vnějšímu organizačnímu prostředí s cílem dosáhnout legitimacy organizací. Organizace snažící se o získání legitimacy a přijetí v rámci vnějšího organizačního prostředí reagují tak, aby se přizpůsobily takovým organizacím, které v daném prostředí již jsou považovány za legitimní, a tedy přijaté. Dochází tak k reakci na izomorfní tlaky a jejich prostřednictvím je dosahováno izomorfních změn v případě neziskových organizací (DiMaggio a Powell, 1983).

Organizační prostředí je tvořeno kombinací několika rámců, které se v prostředí vyskytují. Jedná se o rámec politický, kulturní, sociální, ekonomický a legislativní (Powell a Friedkin, 1986; Hache, 1997). Institucionální teorie definuje organizační prostředí jako pravidla, zákony a nařízení. Organizace se tak snaží o přizpůsobení se stanoveným pravidlům, normám, zákonům a nařízením diktovaným státem, které jsou zdrojem k legitimitě organizací (DiMaggio a Powell, 1983).

V rámci poslední teoretické kapitoly práce představí institucionální tlaky neboli teorie institucionálního izomorfismu, prostřednictvím kterých dochází k izomorfním změnám. Konkrétně se jedná o tlaky napodobovací/mimetický (mimetic isomorphism), normativní

(normative isomorphism) a donucovací (coercive isomorphism). Společným jmenovatelem pro tři zmíněné procesy neboli tlaky je právě nátlak na přizpůsobení se organizací. Každý jeden tlak představuje jiné faktory, prostřednictvím kterých je vyvíjen tlak na organizace. Autoři DiMaggio a Powell (1983) prostřednictvím zmíněných tlaků zjišťují, proč se organizace vzájemně podobají (v závislosti na čem) a proč se danému prostředí přizpůsobují. Dle autorů mají různé typy tendenci se prolínat a empiricky nebývá snadné je odlišit (DiMaggio a Powell, 1983).

Mimetický neboli napodobovací tlak<sup>6</sup> spočívá ze své podstaty v napodobování (vědomého i nevědomého). Konkrétně autoři hovoří o napodobení přístupu jedné organizace po vzoru druhé v případě krize za podmínek nejistoty, a to především v začátcích fungování organizace. Technologické inovace bývají označovány za oblast, kde k napodobování dochází nejčastěji. Na základě selekce nejúspěšnějších organizací v oblasti, považovaných za legitimní, tak dochází k výběru organizací, které budou určeny jako určovatelé trendů a které jako následovatelé. Organizace mají tendenci napodobovat organizace patřící do stejného oboru, jelikož je vnímají jako legitimnější a úspěšnější. V důsledku mobility zaměstnanců či poradenské agentury dochází k šíření již zasetých a osvědčených modelů fungování (DiMaggio a Powell, 1983).

Tlak normativní je úzce spojovaný s procesem profesionalizace. Univerzity jsou zde představené a vnímané jako jádro dění, místo, kde vznikají profesionálové v oboru a nové technologie. Zároveň se jedná o místo, kde se odborníci setkávají a diskutují, a tak vznikají nové modely k použití. Formální vzdělávání a síť profesních komunit jsou pojmy, které jsou pro tuto skupinu stěžejní. Izomorfismus spočívá v přechodu trénovaných profesionálů do organizací. Tímto způsobem se do organizací dostávají lidé se stejným uvažováním, nastavením, zkušenostmi a schopnostmi. Přechod v rámci firem/organizací je pro zaměstnance posléze poměrně nenáročný vzhledem k přechodu v rámci jedné struktury a stejných očekávání. V rámci normativního tlaku je dosahováno toho, že k roli/pozici ve firmě/organizaci přistupují zaměstnanci podobně z důvodu, že se jedná o stejnou skupinu lidí se stejným přesvědčením, vzděláním a odhodláním (DiMaggio a Powell, 1983).

Autoři o třetím typu hovoří tak, že donucovací isomorfismus je výsledkem formálních i neformálních tlaků, které jsou na OOS vyvíjené v souvislosti s nastaveným právem, zákony a obecně legislativou v dané zemi kde OOS fungují. Organizace jsou závislé na jiných organizacích a stejně tak na kulturních očekávání ve společnosti. Organizace jsou nucené na

---

Literatura v tomto kontextu nazývá napodobovací tlak rovněž jako modelování (DiMaggio a Powell, 1983).

státem kladené podmínky reagovat, což ovlivňuje jejich jednání v organizačním prostředí a rovněž dochází k organizačním změnám v organizacích. Legislativa tvoří předepsaný manuál jednání, který jsou organizace nuceny dodržovat. Častokrát i pod výhružkou sankce za nedodržování (DiMaggio a Powell, 1983).

Pod konkrétními tlaky je možné si na základě literatury představit: přijetí nových technologií splňující enviromentální předpisy, vedení účetnictví, najmutí účetní/ho s cílem sledovat a dodržovat daňové zákony a požadavky, zaměstnávat zaměstnance tak, aby nedošlo k obvinění z diskriminace apod. Další požadavky státu souvisí s peripetemiemi v oblasti rozpočtového cyklu, výročních zpráv a finančních výkazů neboli úkonů spojených s žádostmi o státní finance. Vytvářené tlaky mohou být nahlíženy jako nátlak, přesvědčování, nebo pozvánka k tajné dohodě. Organizace občanské společnosti tak působí za stejných podmínek ohraničenými pravidly a zákony. Díky omezení v podobě zákonů a regulací mají OOS omezený prostor pro změnu. Vnější prostředí se stává tak více stejnorodé neboli izomorfní (DiMaggio a Powell, 1983).

Autoři dochází k závěru, že politicky konstruovaná představa se často nepotkává s realitou. Političtí činitelé si často zcela neuvědomí přímé dopady jejich rozhodnutí. Výsledkem jsou často nařízení, která jsou méně přizpůsobivá a nedostatečně flexibilní (DiMaggio a Powell, 1983).

## 3 EMPIRICKÁ ČÁST

### 3.1 Metodologie

V empirické části výzkumu práce věnovala pozornost fenoménu komercionalizace vyskytující se u OOS. Vzhledem k subtilnímu charakteru a rozpětí vnímání fenoménu komercionalizace byla pozornost selektována především na téma institucionálních podmínek komercionalizace, a následně na povahu vztahů OOS s komerčním sektorem v kontextu komercionalizovaných OOS v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory. Pozornost byla v první řadě věnována pohledu a rozumění (vnímání a reflexe) přímých aktérů figurujících v OOS v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory, u kterých proces komercionalizace probíhá. Práce svou pozornost tak ubírala především na určitý projev komercionalizace – vztah mezi OOS a komerčním sektorem.

#### 3.1.1 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Za výzkumný problém byla nejprve stanovena oblast vztahů mezi neziskovým sektorem a komerčním sektorem, které sebou přináší komercionalizace OOS. Následně rovněž oblast institucionálních podmínek, které vedou organizace občanských společností ke komercionalizaci. Cílem diplomové práce je porozumět perspektivě vedoucích pracovníků zastupující organizace působící v oblasti poskytující péči seniorům v ČR v oblasti institucionálních podmínek a vztahů mezi OOS a komerčním sektorem v kontextu komercionalizace.

Hlavní výzkumná otázka byla stanovena ve znění:

Jak vedoucí pracovníci z vybraných neziskových organizací, působící v oblasti péče o seniory v ČR, vnímají a reflektují vztahy mezi OOS a firmami, které se objevují v komercionalizovaných OOS, a zároveň jak nahlíží institucionální podmínky, které vedou k jejich komercionalizaci?

Jako vedlejší výzkumné otázky byly stanoveny:

- 1) Jaké institucionální podmínky vedou OOS ke komercionalizaci?
- 2) Jak OOS vnímají vzájemnou pozici na trhu v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory?

### 3.1.2 Výzkumná strategie

Z podstaty jak stanoveného cíle výzkumu, tak zvolených výzkumných otázek práce zvolila kvalitativní výzkumnou strategii (Švaříček et al., 2007; Bryman, 2012). Prostřednictvím kvalitativní strategie se dostává výzkumníkovi možnost dát aktérům co největší prostor pro vyjádření, a tak získat co nejvíce informací o zkoumaném problému. Hlubší porozumění problému a získání emické perspektivy aktérů jde ruku v ruce se zvolenou výzkumnou strategií (Švaříček et al., 2007). Jak metodologická literatura dovoluje, práce si za daných podmínek kladla za cíl formulování nových hypotéz, teorií, modelů a typologií zakotvených v získaných datech (Švaříček et al., 2007; Strauss a Corbin, 1999).

Práce je inspirována v několika oblastech výzkumu Metodou zakotvené teorie (výzkumný problém, výzkumné otázky, cíle výzkumu, rozšíření vzorku, analýza a interpretace dat). Pro inspiraci zmíněnou metodou byl důvod doposud nedostatečně probádaného tématu, a právě v takových případech autoři doporučují využít Metodu zakotvené teorie (Strauss a Corbin, 1999). Autoři se shodují, že celkový design Metody zakotvené teorie je pro výzkumníky velmi náročný, a proto doporučují zvážit využití celkového designu metody a navrhnout se zamyslet nad možností inspirace ve využití „pouze“ konkrétních aspektů ze zmíněné metody. Využití vybraných aspektů je s odkazem na literaturu zcela legitimní (Novotná, Špaček a Šťovíčková Jantulová, 2019; Strauss a Corbin, 1999). Zvolená strategie tak nachází opodstatnění v metodologické literatuře a je v souladu s výzkumným cílem práce.

### 3.1.3 Výběr vzorku a představení vzorku

Výběr vzorku byl původně realizován účelovým výběrem. Vzorek představují vedoucí pracovníci působící v komercializovaných OOS.

Vzhledem k faktu, že výzkum je v několika aspektech inspirován Metodou zakotvené teorie, kde k rozšiřování vzorku dochází v průběhu výzkumu, došlo i zde v průběhu výzkumu k rozšíření vzorku. Vzorek byl rozšířen nejen na vedoucí pracovníky OOS působící v oblasti poskytování sociálních služeb v ČR, ale také na vedoucí pracovníky OOS působící obecně v oblasti péče o seniory v ČR. Společným jmenovatelem se vzorku stal cíl/poslání organizace, který se snažil o zajištění důstojného stáří seniorů, přispění ke kvalitnímu životu seniorů a tzv. well-beingu seniorů neboli zajištění pocitu pohody. Metodou sněhové koule byl vzorek rozšířen o zástupce z nadačního fondu a projekt realizovaný Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR). Metodu sněhové koule neboli metodu



nabalování literatura nahlíží jako vhodnou v případě, že je prostředí shledáváno jako dostatečně ohraničené, ale zároveň ještě není výzkumníkem důvěrně poznáné. Z podstaty vzájemného doporučování se vzorek přirozeně nabaluje (Novotná, 2019b).

Původní kritéria pro výběr vzorku byla vzhledem k výzkumnému cíli a výzkumným otázkám zvolena následující:

Vedoucí pracovníci OOS v oblasti poskytující sociální služby pro seniory v České republice, kteří se podílejí se na procesech komercializace, spolurozhodují o procesech související s komercializovanými aktivitami OOS či se jich přímo účastní. Dalším kritériem byl vznik OOS po roce 1989.

Kritérium časového ohraničení bylo důležité z důvodu výběru nových servisních organizací, které Frič (2015) považuje za organizace, které se v posledních letech nejvíce komercializovaly. Oblast zaměření organizací na péči o seniory patří pod záštitu nových servisních organizací, které svoji energii věnují na poskytování sociálních služeb (Frič, 2015).

Zaměření výběru vzorku na oblast organizací věnující se péči o seniory podpořila rovněž data Českého statistického úřadu, která ukazují zvyšující se počet stárnoucí populaci v ČR (ČSÚ, ©2018). V tomto kontextu je možné předpokládat, že sociální služby poskytované seniorům budou ve společnosti stále více žádané a mohou se tak stát zajímavým předmětem podnikatelského zájmu jak neziskových organizací, tak firem. Z výše zmíněných důvodů byl definovaný vzorek podléhajícím určeným kritériím shledán jako relevantní výběr.

První krok pro výběr vzorku směřoval na webový Registr poskytovatelů sociálních služeb, kde byla čerpána první inspirace. Následně byla vybraná organizace hlouběji analyzována prostřednictvím jejich webových stránek a veřejně dostupných dokumentů. Popsaným způsobem bylo možné označit OOS za organizaci, kde probíhá proces komercializace. Zároveň tímto způsobem bylo ověřeno, zda vybraná organizace splňuje kritéria pro výzkum. Výběr prvního osloveného informátora byl prostřednictvím vlastních kontaktů (více v kapitole 3.1.6 Hodnocení kvality výzkumu). Další informátoři byli osloveni předem připravenou e-mailovou žádostí o účasti na výzkumu v rámci DP. Zpětné reakce byly vesměs kladné.

Neziskové prostředí nabídlo variabilitu z hlediska právních norem. Vzorek neziskového prostředí byl tvořen zapsanými ústavy (z.ú.), zapsaným spolkem (z.s.), obecně prospěšnou společností (o.p.s.), nadačním fondem (NF) a společností s ručením omezením (s.r.o.). Rovněž se podařilo získat rozvor se zástupcem projektu organizovaným Asociace

malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), kde informace z provedeného rozhovoru byly přínosné v oblasti celkového kontextu výzkumu. Věkové rozpětí informátorů bylo v rozmezí 30 – 60 let. Vzorek byl tvořen jak mužským zastoupením (3), tak ženským (4). Pro účely zachování anonymity byly každému náhodně přidělena jména: Pan Šedivý, paní Růžová, pan Červený, paní Fialová, pan Modrý a paní Oranžová. Pro větší přehlednost orientace v aktérech výzkumu byla vytvořena přehledová tabulka (viz níže).

*Přehledová tabulka aktérů, zdroj: vlastní tvorba*

<b>AKTÉŘI ORGANIZACE</b>	Pan Šedivý	Paní Růžová	Pan Červený	Paní Fialová	Paní Černá	Pan Modrý	Paní Oranžová
<b>POČET ROZHOVORŮ</b>	2	2	2	2	2	1	2
<b>POVAHA ROZHOVORŮ</b>	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor	Narativní, polostr. rozhovor
<b>TERMÍN NAR. ROZH.</b>	duben, 2022	duben, 2022	říjen, 2022	říjen, 2022	říjen, 2022	listopad, 2022	listopad, 2022
<b>TERMÍN POL. ROZH.</b>	březen, 2023	březen, 2023	březen, 2023	duben, 2023	duben, 2023	x	duben, 2023
<b>POZICE</b>	vedoucí pracovník	ředitelka	ředitel	ředitelka	vedoucí pracovník	člen týmu	vedoucí pracovník
<b>PRÁVNÍ FORMA</b>	z.ú.	z.s.	z.s.	s.r.o.	z.s.	projekt	NF

Určitá barvitost vzorku představující různé právní formy neziskového sektoru je výzkumem vnímána jako pozitivum odkrývající další informace přispívající k nasycení vznikající teorie (Řicháček a Hytych, 2013).

Počet oslovených vedoucích pracovníků OOS se odvíjel od bohatosti získaných dat. Finální počet oslovených vedoucích pracovníků byl 7. Celkem bylo provedeno 13 rozhovorů (více v kapitole 3.1.4 Techniky sběru dat). Vzhledem k citlivosti tématu bylo rozhodnuto o zachování anonymity v souvislosti s výsledky. (více v kapitole 3.1.7 Etické otázky společenskovedního výzkumu). Poskytnuté informace o vzorku jsou považovány za dostačující vzhledem k rozhodnutí o zachování anonymity informátorů. Poskytnutím dalších informací by hrozilo odhalení vybrané organizace a informátora.

### 3.1.4 Techniky sběru dat

Data byla získávána kombinací technik sběru dat za účelem pochopení problému v jeho hloubce a šířce. Metodologická literatura se ke kombinaci více druhů technik dat staví pozitivně právě z důvodu možnosti pochopení jevu v jeho komplexnosti (Švaříček et al., 2007). Pro získání požadovaných dat bylo proto nevyhnutelné poskytnout aktérům dostatečný prostor pro vyjádření. Konkrétně byly využity techniky narativních rozhovorů a polostrukturovaných rozhovorů. Jako technika využita pro průběžnou reflexi výzkumu byla zvolena cesta terénního deníku. Kontextové informace dotvořilo studium interních a volně přístupných dokumentů a webových stránek organizací. Ačkoliv dokumenty nebyly podrobeny analýze, neznamená to, že nebyly přejímány kriticky. Literatura podkládá legitimitu zvolené strategii práce s dokumenty tvrzením, že zdroje poskytující kontextové informace nám rovněž umožňují vhled do zkoumané problematiky (Novotná a Šťovíčková Jantulová, 2019).

Vzhledem k logice výzkumného designu a cílům výzkumu byl informátorům poskytnut maximální prostor pro vyjádření, avšak v kontextu výzkumného tématu. Soubor připravených témat a otázek byl připraven a sloužil jako provizorium (Strauss a Corbin, 1999).

S cílem získat přehled o fungování, uvažování a nastavení vybraných organizací bylo jako první provedeno kolo narativních rozhovorů celkově se 7 zástupci z vybraných neziskových organizací. Konkrétně se jednalo o pět neziskových organizací (4x zapsané spolky, 1x s.r.o.) a jeden nadační fond (nadační fond nejmenované akciové společnosti). Poslední z aktérů byl představitel projektu s názvem Projekt Silver Business - vlastní projekt Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Provedený rozhovor se zástupcem projektu dotváří kontext výzkumu. Cílem rozhovorů bylo zjistit co nejvíce relevantních informací související s komercializací OOS. Konkrétně potom s institucionálními podmínkami a vztahy mezi komerčním a neziskovým sektorem. Rozhovory zahrnovala témata jako činnost organizace, motivace k výkonu činnosti, praktiky, které k vykonávání činnosti využívají, partnery, s kterými spolupracují a identitu organizace neboli jak aktéři vnímají organizaci jako takovou. Rozhovory byly vedeny v časovém rozmezí 50 – 90 min.

Povaha narativních rozhovorů byla v rámci výzkumu přínosná především kvůli možnosti získat data v celkovém kontextu vyprávění informátora. Rovněž bylo nápomocné vědomí toho, že některé informace možná zcela nesouvisí se zkoumaným tématem, ale mohou na něj mít vliv (Zandlová, 2019). Metodologická literatura doporučuje narativní

rozhovory použít v případech, kdy se výzkumník snaží zjistit, jaký význam informátoři situaci připisují, jak konstruuji svou identitu a jak prostřednictvím svých vyprávění interpretují různé kontexty (Zandlová, 2019; Bryman 2012). Před provedením prvního kola narativních rozhovorů byl vytvořen soubor základních témat a otázek (Příloha č. 1) k rozhovorům pro případ, že by se aktéři příliš odklonili od tématu či by se ve vyprávění ztratili. Jednotlivé kroky k provedení rozhovorů vycházely z relevantní metodologické literatury (Zandlová, 2009, Zandlová 2019, Bryman, 2012).

Analýza narativních rozhovorů má dle literatury potenciál odhalit subjektivní významové struktury ve vyprávění a ukázat, jak aktér konstruuje žitou realitu (Zandlová, 2019). Po provedení otevřeného kódování a první analýze narativních rozhovorů bylo možné vnímat první vynořující se významové struktury z perspektivy vybraných aktérů. Zároveň byl prostor pro identifikaci mezer ve vyprávění informátorů. V moment, kdy je potřeba doptat se či rozvést jednotlivá témata vzniklá v prvních rozhovorech literatura nerozporuje využití charakteru polostrukturovaných rozhovor, naopak je tato metoda vítána a v praxi hojně využívána (Novotná, Špaček a Šťovíčková Jantulová, 2019, Švaříček et al., 2007). Rovněž se autoři domnívají, že kombinací dvou typů rozhovorů se snižuje riziko neúmyslného zatajení informací ze strany informátorů (Švaříček et al., 2007).

Z důvodů zmíněných výše, za účelem doptání se a získání informací k saturaci dat bylo s informátory provedeno další kolo rozhovorů, tentokrát se jednalo o polostrukturované rozhovory. Na základě relevantních témat v kontextu výzkumu objevujících se v narativních rozhovorech byla sestavena osnova témat a otázek k polostrukturovaným rozhovorům. Důraz byl kladen na analýzu narativních rozhovorů před provedením polostrukturovaného rozhovoru s informátorem. Druhé kolo rozhovorů bylo provedeno se 6 informátory. Z druhého kola rozhovorů byl vyřazen zástupce projektu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) z důvodu poskytnutí „pouze“ kontextových informací. V rámci prvního rozhovoru nevznikla témata pro bližší zkoumání v rámci polostrukturovaného rozhovoru. Saturace dat byla v případě rozhovoru se zástupcem projektu dosažena, a tak druhý rozhovor nebyl pro cíle výzkumu relevantní. V průběhu provádění polostrukturovaných rozhovorů se již formovaly první výsledky výzkumu v podobě relevantních kategorií. Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo prozkoumat více do hloubky kategorie objevující se v rámci narativních rozhovorů. Časové rozmezí pro druhá kolo rozhovorů se pohybovala v rozmezí 30 – 60 min.

Celkem bylo provedeno 13 rozhovorů, které byly průběžně podrobené analýze. Celkový sběr dat probíhal od března 2022 – dubna 2023 (zápis z terénního deníku ze dne 14. 5. 2023).

Data byla sbírána online cestou. Téměř všechny rozhovory byly provedeny v prostředí MS Teams (s kamerou) s výjimkou jednoho rozhovoru, který byl veden přes telefon (bez kamery). Ve dvou případech se informátoři připojili společně s dalším kolegou/kolegyní, v ostatních případech byl u rozhovoru přítomný pouze jeden informátor a tazatel (já). Již provedené výzkumy se shodují na výhodách online rozhovorů, kde vyzdvihují především finanční a časovou nenáročnost, flexibilitu a nezávislost na lokalitě. Naopak jako ústřední negativa jsou zmiňována jakási rozptýlenost vznikající v důsledku online prostředí, možnost technických problémů v souvislosti s připojením k internetu, ověření identity či nemožnost navázání osobního kontaktu (James a Busher, 2016). Literatura se rovněž shoduje na jakési přirozenosti komunikace v online prostředí vyplývající z dnešní doby. Rozhovory s využitím komunikačních teorií bývají dnes ve výzkumech tak běžně využívány (Zandlová, 2019). Další limity a výhody vedení rozhovorů v online prostředí v rámci prováděného výzkumu jsou více diskutovány v kapitole 3.1.6 Hodnocení kvality výzkumu.

Domlouvání si termínu a času, i přes časové vytížení informátorů, probíhalo hladce a bez problémů. Jakmile byl domluven termín a čas, většinou informátoři iniciativně poslali pozvánku k online schůzce přes MS Teams. Prováděný výzkum byl veden cestou synchronních rozhovorů představující typ online rozhovorů, kde jsou jak výzkumník, tak tazatel v průběhu rozhovoru ve stejný čas na stejném místě prostřednictvím komunikačních technologií (Zandlová, 2019). Narativní rozhovory byly prováděny spíše v dopoledních hodinách, naopak polostrukturované rozhovory spíše v odpoledních hodinách v závislosti na pracovních podmínkách všech zúčastněných. Prostedí informátorů v dopoledních hodinách většinou tvořily kanceláře či volné zasedací místnosti. V mém případě se většinou jednalo o stabilní domácí prostředí v kombinaci s kanceláří.

V rámci prvních kol rozhovorů se ve většině případů (s výjimkou jednoho) jednalo o první kontakt s informátorem vůbec. Zároveň, jak již bylo zmíněno, všechny rozhovory byly vedeny v online prostředí. Ačkoliv se práce ztotožňuje s tvrzením, že osobní kontakt nelze nahradit skrz online setkání, byla vynaložena veškerá snaha, aby se obě strany v průběhu rozhovoru cítili komfortně. Ošetření pozitivního průběhu rozhovoru a etické otázky zahrnující informované souhlasy s prováděním výzkumu jsou více diskutovány v kapitole 3.1.7 Etické otázky společenskovedního výzkumu. Před ukončením rozhovoru byl z mé strany iniciován plán na příští setkání v podobě domluvení se na termínu a času.

Příprava na rozhovor byla prováděna na počítači v programu Word, následně vytištěna na papír. Poznámky následně tvořily tištěný podklad k rozhovorům a byly k dispozici po celou dobu rozhovoru. Sloužily rovněž jako prostor pro psaní dalších poznámek vyplívajících z rozhovorů. Možnost dotazování ze strany informátorů byla nabídnuta jak v úvodu rozhovoru, tak rovněž v závěru rozhovoru. Informátoři tak dostali možnost doplnit svá vyjádření v případě, že by se objevilo něco, čemu plně neporozuměli, zapoměli zmínit či chtěli doplnit.

Vedení terénního deníku po celou dobu výzkumu byl přínosný krok pro výzkum především pro další nasměrování a ukotvení v důsledku utřídění si myšlenek a možnosti vrátit se k myšlenkám a tézím spojených s výzkumem několik měsíců starých. Literatura hovoří o typu poznámek, který si výzkumník vede v průběhu výzkumu. Výzkumníkovi se tak dostává prostoru pro zaznamenání svých emocí a pocitů, úspěchů a neúspěchů provázející celou dobu trvání výzkumu. Kromě praktické části, zaznamenání myšlenek a pocitů, terénní deník představuje rovněž roli terapeuta (Heřmanský, 2019).

### **3.1.5 Analytické postupy**

V úvodu kapitoly je nutné zmínit, že vzhledem k podstatě kvalitativního výzkumu byly analytické procesy prováděny průběžně v průběhu výzkumu nikoliv odděleně. Nelineární charakter výzkumu byl tak po celou dobu reflektován (Švaříček et al., 2007). Proces analýzy dat byl zahájen doslovným transkriptem prvních provedených narativních rozhovorů a následným okódováním a poznámkováním. Dle metodologické literatury se jedná o efektivní a univerzální začátek analýzy (Švaříček et al., 2007). Analýza byla inspirována Metodou zakotvené teorie, konkrétně potom v první fázi metody v tzv. otevřeném kódování, jak je metodologicky dovoleno (Řiháček a Hytych, 2013). Prostřednictvím otevřeného kódování bylo docíleno identifikace ústředních konceptů s následným popisem vztahů vzniklými mezi nimi (Novotná, 2019a).

S odkazem na Metodu zakotvené teorie analýza vzniklých kategorií nezůstala na deskriptivní úrovni, ale byly rovněž popsány a interpretovány vztahy mezi vzniklými kategoriemi. Důraz tak nebyl kladen, po vzoru Metody zakotvené v datech, na zachycení a teoretické uchopení zkoumaného jevu (Řiháček a Hytych, 2013; Strauss a Corbin, 1999). Literatura zmiňuje, že nová teorie má být vytvořena s přihlédnutím k určité míře abstrakce, tak aby bylo možné vzniklou novou teorii aplikovat pro vysvětlení podobných jevů, fenoménů a procesů (Řiháček a Hytych, 2013; Novotná, 2019b). V případě tohoto

konkrétního výzkumu lze uvažovat o možnosti aplikace rovněž na procesy marketizace či profesionalizace.

Již při transkripci rozhovorů byl zahájen proces analýzy, následovaný základními analytickými činnostmi: pročitáním rozhovorů, zapisováním neboli poznámkováním, redukcí dat a porovnáváním dat, probíhajícími současně, tak jak o nich hovoří literatura (Heřmanský, 2019).

Ve výsledku se nejvíce osvědčil proces kódování způsobem „tužka – papír“ neboli „v ruce“. Po vzoru literatury byly vytištěná data na papír s důrazem na dvojí řádkování pro vpisování kódů, zároveň byl ponechán prostor k poznámkám v prostoru pravého okraje. Pro lepší orientaci v datech byly v rámci druhého kódování využívány zvýrazňovače k označení klíčových pasáží (Heřmanský, 2019).

Poznámkování bylo prováděno jak na papír, tak v programu Word prostřednictvím funkce komentářů. Rovněž byly poznámky k výzkumu vedeny formou terénního deníku v programu Word, který představoval jeden ze zdrojů při finální analýze. Další přehled poznámek byl vytvořen v excelové tabulce. Přínos pro analýzu byl spatřován především v konkrétních poznámkách dokreslující kontext rozhovorů.

Po důkladném okódování a poznámkování každého jednoho rozhovoru následovala fáze opětovného pročitání, znovu pročitání teoretických konceptů a „ponoření se do dat“. Vzniklé kódy tvořily samostatnou tabulku, která představovala přehled všech kódů. Následoval proces systematické kategorizace kódů. Proces čištění dat neboli systematické kategorizace kódů zahrnoval sjednocení synonymních výrazů pod jeden pojem. Následně se objevovaly kategorie, pod které bylo možné sloučit jednotlivé kódy. Jednotlivé kategorie byly vlastními slovy popsány a opoznámkovány.

Procesu otevřeného kódování a poznámkování byl vystaven každý provedený a přepsaný rozhovor. V podobném duchu bylo pracováno i s polostrukturovanými rozhovory, které byly provedeny po narativních rozhovorech. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byly doplňované okruhy a informace vzniklé v narativních rozhovorech. Polostrukturované rozhovory „rozleštily“ závěry objevující se již v prvních rozhovorech. Vzhledem k tomu, že bylo celkem provedeno 13 rozhovorů (7 narativních a 6 polostrukturovaných), strategie vedení rozhovoru byla zvolena tak, že teprve po provedení a zanalyzování všech narativních rozhovorů byly prováděny rozhovory polostrukturované (strategie byla v souladu s časem stráveným nad transkripcí a průběžnou analýzou rozhovorů). Důraz v analýze byl kladen na časový prostor mezi provedenými rozhovory.

Cílem analýzy bylo prezentovat pracovní model/typologii zakotvený v datech. Teoretická část práce je pro výzkum určena jako inspirace a kritický nástroj reflexe, nikoliv jeho východiskem (Novotná, 2019a; Strauss a Corbin, 1999).

### **3.1.6 Hodnocení kvality výzkumu**

Tato kapitola slouží k jisté reflexi výzkumu v souvislosti s hodnocením kvality výzkumu. Kapitola zahrnuje klady a limity výzkumu a rovněž možná rizika s výzkumem spojená. Jako jedno z pozitiv je nahlíženo pracování s časem v rámci výzkumu. Sběr dat trval od března 2022 – dubna 2023. Časový rozestup umožnil, jak nahlížet nedostatky a postupně pracovat na jejich nápravě, tak dal prostor novým myšlenkám. Obecně se s kvalitativní strategií výzkumu spojuje vysoká validita obdržených dat v porovnání s dosaženou reliabilitou (Švaříček et al., 2007).

Důraz byl kladen na učiněné smysluplných kroků v rámci prováděného výzkumu s úmyslem dosažení cíle výzkumu. Pozornost byla věnována konzistenci a ubíranému směru výzkumu po celou dobu výzkumu. V průběhu výzkumu bylo provedeno několik změn s přihlédnutím právě k hledisku konzistence. Změny byly provedené ve znění hlavní výzkumné otázky, názvu práce a rovněž v rozšíření vzorku. Informace požadované od informátorů byly pouze takové, které souvisely s výzkumným cílem práce. Na druhou stranu nebylo považováno nic jako samozřejmost a podněty přicházející do zorného pole výzkumu byly nahlíženy kriticky.

Jako další opatření k dosažení kvalitního výzkumu metodologická literatura doporučuje průběžné konzultace a supervize s kompetentní osobou (Denzin a Lincoln, 1994; Bryman, 2012). V tomto ohledu byl požadavek splněn a výzkum byl průběžně konzultován s vedoucí diplomové práce. Snaha o zajištění triangulaci v rovině odborných názorů nebyla jediná oblast, které byla věnována pozornost, rovněž byla brána v úvahu triangulaci v rovině metodologické, která byla zajištěna prostřednictvím kombinace více technik sběru dat (více kap. 3.1.3 Techniky sběru dat).

Pro orientaci v množství dat bylo nutné klást důraz na konzistenci v procesu kódování a poznámkování, jak doporučuje Švaříček, konzistence v kódování přináší své ovoce v oblasti kvality výzkumu (Švaříček et al., 2007).

První z informátorů byl vybrán prostřednictvím vlastních kontaktů. Tento fakt lze nahlížet jako pozitivum ve smyslu „odrazového můstku“ pro začátek s výzkumem a rovněž lze předpokládat již jistá dávka důvěry pro provedení rozhovoru. Na druhou stranu tato volba



sebou nese i rizika v podobě potencionálního zatajení informací právě z důvodu osobní roviny vnesené do rozhovoru. Vzhledem k vědomí časové vyčerpání vedoucích zaměstnanců v neziskovém sektoru jsem byla vděčná za souhlas s participací na výzkumu informátora osloveného skrze vlastní kontakt. Rizika jsem si byla plně vědoma.

Prostřednictvím zpětné vazby bylo od informátorů zjištěno, že ačkoliv informátoři rovněž preferují osobní setkání, online verzi prováděných rozhovorů shledávali jako efektivní s důrazem na úsporu času. V souvislosti s vedením rozhovorů se rovněž ukázala důležitost denní doby provádění rozhovoru. Rozhovory v dopoledních hodinách nabídl pozitivum v podobě větší energie obou stran a kvalitnějšího připojení na Wi-Fi. Oproti tomu v rámci rozhovorů provedených v odpoledních hodiny byla reflektována větší únava z obou stran v důsledku vyčerpání z pracovního dne. Většina rozhovorů v online prostředí byla doprovázena videem. Pouze v jednom případě byl rozhovor bez videa. V případě rozhovoru prováděného přes telefon (bez videa) se ztotožňuji s tvrzením v literatuře zmiňující větší pocit bezpečí respondenta v důsledku zachování jisté míry anonymity, a tedy spontánnější vyjadřování. Na druhou stranu hrozí nebezpečí „ztráty kontaktu“ (Zandlová, 2019). V rámci provedeného rozhovoru byly zaznamenány oba případy. V případě narativního, prvního, rozhovoru se jednalo spíše o spontánnější vyjadřování v porovnání s druhým, polostrukturovaným rozhovorem, kde byla vnímána spíše ztráta kontaktu v důsledku roztrášené pozornosti ze strany informátora.

Před začátkem provedení výzkumu byla kvalita nahrávání prostřednictvím MS Teams vyzkoušena v rámci distančního vyučování. Zkouška kvality nahrávání mluveného slova z počítače na telefon byla vyzkoušena v rámci iniciovaného rozhovoru s rodinným příslušníkem. Před zahájením rozhovorů „na ostro“ byl tak způsob plánovaného nahrávání rozhovorů prvně vyzkoušen. V průběhu výzkumu však došlo k drobným technickým potížím, především v souvislosti s nahráváním v rámci MS Teams. V takovém případě byla záložní varianta, nahrávání na telefon, plně využita. Již z předchozích výzkumných zkušeností (v rámci studia a výzkumu BP) se osvědčila aplikace Hlasový záznamník.

Pro zajištění větší důvěryhodnosti kvalitativního výzkumu bylo následováno odborných rad a v praktické části jsou zjištění výzkumu dokládána citacemi z přepsaných rozhovorů. Pozornost byla rovněž věnována tomu, aby nedošlo k nadužívání citací a efekt tak neztratil na důležitosti (Švaříček et al., 2007).

Vedení terénního deníku po celou dobu výzkumu představovalo možnost vrátit se k poznámkám, zápisů z konzultací a myšlenkám již jednou vyřčených. Terénní deník se tak

stal ústředním dokumentem pro sebereflexi a uvědomování si jak souvislostí, tak rizik a limitů spojených s výzkumem.

Můstek k rizikům a limitům výzkumu je tvořen citací z terénního deníku:

*„Vnímám, že pro mě bylo v rámci rozhovorů těžké udržet kontinuitu, a především vnímat a sledovat připravené otázky a navazovat na to, co mi informátoři říkali. Chtěla jsem, aby to bylo především přirozené, nikoliv strojené a strnulé. Tedy, návaznost a plynulost pro mě byli důležité. Plus pocit, že reaguji na to, co mi říkají a nejedu jen podle šablony. Pochopení, zájem a sebereflexe. Vnímám, že některé otázky jsem položila nevhodně např. V oblasti zákony a legislativa“ (zápis z terénního deníku ze dne 26.3.2023).*

Práce si uvědomuje nedostatečně prozkoumanou zvolenou oblast výzkumu a komplexnost tématu provázanou jeho složitostí. Zmíněné faktory se mohly promítnout do formulace otázek a práce s literaturou. Aby bylo zmíněné riziko eliminováno, byly vedeny průběžné konzultace s vedoucí diplomové práce nad tématy a limity, které výzkum přinesl. Zároveň reakce informátorů fungovaly jako zpětná vazba, zda je potřeba otázku upravit, doplnit či odstranit.

Jako další z limitů práce je vnímáno nevyužití pozorování jakožto techniky sběru dat. Především účast na schůzkách by mohla přinést další relevantní data. Jak říká Švaříček s kolektivem autorů, pozorování slouží k popisu jednání účastníků v porovnání s rozhovory, které zachycují myšlenky a názory informátorů (Švaříček et al., 2007). Rovněž nebyla provedena analýza dokumentů. Využití těchto dvou technik sběru dat by zcela určitě přispělo k bohatosti dat a dotvoření komplexního pohledu zkoumané problematiky. Na druhou stranu, výzkum byl realizován v rámci možností diplomové práce (jak kapacitních, tak časových). V rámci zmíněných možností byl výzkum proveden svědomitě a realizován tak, aby bylo dosaženo cíle výzkumu.

Moje role, jakožto začátečníka v oblasti výzkumu, musí rovněž podlehnout reflexi v kontextu rizik a limitů výzkumu. Sklon k ovlivnění se dosavadním teoretickým poznáním je další z rizik nováčků. V tomto případě byla snaha riziko opečovat dostatečným časovým rozstupem a samotným vědomím existence rizika. V souvislosti s možností chybovosti v interpretaci myšlenek informátorů byla snaha této chybě předejít rovněž skrz plnou informovanost. Informace nebyly domyšleny a v případě nepochopení si byl vznešen dotaz s prosbou o zopakování, vyjasnění, doplnění. Pozornost byla věnována rovněž nepředhazování svých myšlenek a názorů informátorům, aby tak nedocházelo k ovlivňování jejich výpovědí.

Přihlédnuto bylo i k citlivosti tématu, přeci jenom přebírání prvků z komerčních organizací do OOS může být věc, ke které se OOS nechtějí vědomě hlásit a přiznat. Z tohoto důvodu bylo jedno z rizik výzkumu rovněž shledána snaha informátorů prezentovat se tak „jak to má být správně“ (Švaříček et al., 2007). S tímto rizikem bylo pracováno neutrálním postojem k tématu a vyjádření pochopení a souhlasu s každým informátorem.

Svědomitě byly popsány a vysvětleny všechna rozhodnutí a provedené kroky v rámci výzkumu. Každý krok učiněn v průběhu výzkumu byl předem promyšlen a prodiskutován.

### **3.1.7 Etické otázky společenskovedního výzkumu**

Otázky spojené s etikou výzkumu byly v rámci výzkumu rovněž hojně diskutovány. Prostřednictvím pilířů etiky užívaných v soc. vědách se práce snažila ošetřit plejádu etických otázek (Ezzedine et al., 2010). Výzkum je podepřený adekvátními zdroji v oboru. Na teoretické koncepty a myšlenky autorů je v průběhu práce odkazováno a všechny zdroje jsou řádně citovány.

V první řadě byla pozornost věnování důkladnému seznámení informátorů s výzkumem prostřednictvím vysvětlení záměru, cíle a průběhu diplomové práce doprovázeno detailním popisem plánované spolupráce. Spolupráce spočívala ve 2 online setkání v rámci kterých byly prováděné rozhovory. V případě, že informátoři plně neporozuměli zadání či záměru diplomové práce, byl jim nabídnut prostor pro dotazy. Před provedením rozhovoru nebylo opomenuto právo informátora odstoupit z výzkumu kdykoliv během výzkumu bez udání důvodů (Zandlová a Šťovíčková Jantulová, 2019). Případ odstupu z výzkumu nenastal.

Než bylo spuštěno nahrávání rozhovoru byli informátoři tázáni, zda souhlasí s provedením výzkumu a nahráváním. Po vyjádření souhlasu byli požádáni, aby souhlas znovu vyjádřili, tentokrát již zaznamenaný na nahrávacím zařízení (MS Teams a mobilní telefon). Ze strany informátorů byl tak udělen ústní souhlas s provedením výzkumu a nahráváním rozhovoru. Nahrávky byly stažené a uloženy do PC na bezpečné a zaheslované místo (Švaříček et al., 2007).

V rámci úvodního slova byly zahrnuté základní etické parametry v podobě otázek anonymity a poskytnutí souhlasu s provedením výzkumu a nahráváním rozhovoru (Zandlová a Šťovíčková Jantulová, 2019). Ačkoliv informátoři nevnímali problém se zveřejněním údajů o organizaci a své osobě, bylo ve výsledku rozhodnuto, že práce bude s informacemi

pracovat anonymně. Informátoři často argumentovali tím, že nemají co skrývat a nestydí se za to, co říkají.

Důvodem pro zachování plné anonymity byl fakt, že velikost neziskového sektoru v ČR představuje „malý rybník“, kde dochází k navazování blízkých kontaktů a zaměstnanci mají široký rozhled o zainteresovaných aktérech. Byl zde proto vnímán risk vlivu participace na výzkumu v oblasti komercializace na pověst organizace. Vzhledem k začátečnickému amatérismu ve výzkumu doprovázeného pracovní nezkušeností v neziskovém sektoru jsem se necítila dostatečně zkušená na to odhadnout, o jak velké riziko se jedná. Rovněž bylo informátorům z mé strany přislíbeno zaslání finální verze diplomové práce, avšak z časových důvodů se tento slib nepodařilo splnit. Cítím tak zodpovědnost vůči informátorům, a ačkoliv ústní souhlas se zveřejněním jmen vlastním, z etických důvodů se necítím komfortně ho v tomto případě použít. Volím tak z respektu k informátorům. Ze zmíněných důvodů s přihlédnutím k cíli výzkumu, kde není potřeba hovořit o organizacích jmenovitě, práce došla ke stanovisku zachování plné anonymity (s výjimkou jmenovaného projektu Silver Business prováděného Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR tvořící kontextová data). Důvodem pro zmínku názvu projektu je jeho relevance pro kontext výzkumu. V případě projektu však rovněž jméno informátora zůstává anonymizováno. Anonymita je ošetřena užíváním pseudonym, co se týče samotných informátorů. V případě názvů organizací či jiných názvů byla rovněž využita strategie pseudonymů. Dalším krokem pro zabezpečení anonymity bylo odstranění informací z citací užívaných v praktické části výzkumu, které by mohly identifikovat organizaci či informátora.

Informátorům bylo vysvětleno, že získané informace budou použity pouze pro účely diplomové práce. Dále bylo přislíbeno, že s informacemi bude nakládáno citlivě, budou uchovány na bezpečném místě a nebudou použity proti jejich osobě a organizaci, kterou zastupovali. Informátoři byli informováni o možnosti volném přístupu k diplomové práci. Kroky byly učiněné s vědomím ohrožení kvality získaných dat s upřednostněním ochrany informátorů, zachování profesionality a lidského přístupu. V tomto směru byla následovaná metodologická literatura a tvrzení zastávající názor, že výzkumné cíle by neměly překročit etiku výzkumu (Ezzedine et al., 2010).

V rámci etiky výzkum bylo především dbáno na péči o informátory. Skrže několik níže zmíněných strategií jednání byla snaha o zajištění emočního bezpečí informátorů a provedení příjemného a přínosného rozhovoru pro obě strany. Po celou dobu byla snaha informátorům dávat najevo zájem. Ať už prostřednictvím zapisování poznámek v průběhu rozhovoru či vedení krátkého prostého rozhovoru na začátku výzkumného rozhovoru s cílem

uvolnit atmosféru. Cílem bylo informátory především informovat o průběhu spolupráce a pružně reagovat na jejich potřeby a požadavky. Rovněž byla snaha vysvětlit důvod vedení online rozhovorů (pobyt v zahraničí). Zajímavou reflexí byl faktor popíjení kávy/čaje jakožto prvek, který přispívá k uvolnění atmosféry mezi mnou a informátory. Pozornost byla rovněž upřena na ukončení rozhovoru, poděkování a ponechání prostoru na doplňující otázky.

Peněžní odměna informátorům nabídnuta nebyla. Naopak, v jednom z případů jsem organizaci za provedení rozhovoru finanční úhradu poskytla já. V kontextu komercionalizace OOS bylo jednání zajímavým příspěvkem k tématu.

Péče o informátory byla zahájena již v období před zahájením výzkumu. Pozornost byla věnována formulaci zvacího e-mailu ke spolupráci a následně byla snaha o udržení kontaktu po celou dobu spolupráce. Spolupráce trvala přes 1 rok. V průběhu doby spolupráce jsme s informátory navázali bližší vztah a druhá setkání tak byla příjemnější, troufnu si tvrdit, pro obě strany. Došlo k vybudování důvěry, kterou např. důvěru Švaříček s kolektivem (2007) nahlíží jako jeden z klíčových faktorů pro kvalitní výzkum. Navázání důvěry bylo již reflektováno v terénním deníku: *„Zajímavost: vnímám, že v druhém mailu, kde je osloveni s prosbou pro polostrukturovaný rozhovor, tak využívám oslovení Milá/Milý namísto Vážený/Vážená. Cítím, že jsme v prvním rozhovoru navázali vztah“* (zápis z terénního deníku ze dne 19.3.2023). Přidaná hodnota polostrukturovaných rozhovorů jakožto druhých v pořadí přinesla důvěru a jistou zkušenost, na kterou bylo možné navázat.

Práce s časem byla dalším faktorem, který byl potřeba brát v potaz. Vzhledem k časové vytíženosti vedoucích pracovníků bylo nutné dodržet časový rámec, který byl předem domluven. Časové náročnosti věnované rozhovorům jsem si plně vědoma a oceňuji participaci všech informátorů. Nerepresentovala jsem pouze sama sebe, ale rovněž studijní obor, který studuji, a proto jsem pocítovala tlak a povinnost zvládnout především etickou stranu výzkumu a jednání s lidmi.

Na základě pozitivní zpětné vazby od informátorů hodnotím péči o informátory jako podařenou. Zpětná vazba reflektovala profesionální a zároveň lidský přístup, rovněž tak zvládnutou komunikaci. Zajímavým zjištěním bylo, že rozhovory nebyly přínosné pouze pro výzkum práce, ale rovněž pro informátory, kteří se shodovali na tom, že díky vyprávění si srovnali své myšlenky a uvědomili souvislosti. Byla jsem vnímána jako prostředník, který filtruje a předává informace. V jednom z rozhovorů se v průběhu rozhovoru dokonce podařilo najít další z možností spolupráce mezi neziskovým a komerčním sektorem.

Informátoři se také shodli v tvrzení, že se těší na výsledky diplomové práce, protože věří, že tam najdou inspiraci k další práci/fungování od svých kolegů a kolegyně z oboru.

Kromě obohacení v rovině akademické, vnímám rovněž obohacení v rovině lidské. Možnost vést rozhovory s lidmi v oboru nahlížím jako velkou zkušenost dozvědět se více informací o oboru, kam bych v budoucnu chtěla profesně směřovat. Rovněž vnímám, že si tímto způsobem tvořím síť kontaktů, která je pro neziskový sektor velmi důležitá.

## 4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 4.1 Představení stěžejních témat výzkumu reflektovaných aktéry

#### 4.1.1 IDENTITA OOS

Dnešní diskuse, zda je stále legitimní hovořit o striktním dělení sektorů (Frič, 2016; Jäger a Schröer, 2014; Zimmer et al., 2018) se opírá o fakt, jak sami sebe organizace vnímají neboli o identitu organizace. V kontextu zmíněné víceúrovňové identity (Salamon, 2005), a především konceptu hybridní organizační identity se ukazuje jako běžná praxe vnímání organizační identity ve více rovinách (Jäger a Schröer, 2014). Výsledky ukazují prvky hybridizace v kontextu vnímání identit organizací. Jak autoři Jäger a Schröer (2014) tvrdí, OOS se snaží o vytvoření tzv. funkční solidarity<sup>7</sup>. To znamená, že nezavrhuje integraci více jednotlivých identit v rámci jedné organizace (neziskového sektoru, komerčního sektoru). Výměna solidarity za finanční a nefinanční zdroje, vypočítávání tržní hodnoty solidarity a následná směna za finanční a nefinanční zdroje představují základní definici hybridní identity (Jäger a Schröer, 2014). Výsledky prezentují prvky identity, které se z výpovědí informátorů ukázaly být nosné pro všechny OOS ve vybraném vzorku. Specifické prvky identit navázané na organizační podmínky jsou prezentovány v části Specifické prvky identity.

##### 4.1.1.1 Profesionálové

Z výpovědí informátorů v rámci provedených rozhovorů docházelo ke konstrukci významů identit, kde informátoři hovořili o organizaci zahrnující své zaměstnance jako o leaderech v oboru sociální péče pro seniory, kteří nastavují ostatním organizacím laťku a určují trendy v oboru. Jinými slovy nahlíželi se jako velikáni v malém světě neziskového sektoru. Pozice leaderů v oborů byla argumentována velikostí organizace, její historií, dobou vykonávané praxe a profesionalitou. Profesionalita byla informátory spojována s kvalitou poskytovaných služeb, kvalitou zaměstnanců měřenou dosaženým vzděláním či praxí, a také zodpovědným a férovým přístupem jak ke klientům, tak k partnerům. Pozice leaderů se rovněž úzce pojila s finančním a personálním zajištěním organizace. Organizace, které perspektivou informátorů nebyly nahlíženy přímo jako leadeři v oboru, tak však byly vnímány jako organizace zaměstnávající profesionály v oboru, kteří se činností organizace

---

<sup>7</sup> Create Functional solidarity.

snaží vykonávat kvalitně, efektivně a s vědomím přání a potřebami klienta na prvním místě. Profesionalita a odbornost v souvislosti s vykonávanou činností byla informátorům společná.

Pan Šedivý byl při nástupu do organizace zaskočen rozsáhlou organizační strukturou. Následně dle jeho slov však pochopil důvod oné rozsáhlosti. Jak sám tvrdí, rozsáhlý tým profesionálů s dobrým vedením je potřeba pro dobře a kvalitně odvedenou práci. Pro kvalitní fungování organizace byla rovněž vyzdvihnuta potřeba interní komunikace, bez které se dobře fungující tým profesionálů neobejde: „*No jako řekl bych, že když jsem tam nastoupil, tak jsem byl jako překvapený tým, kolik lidí se tam na tom musí podílet a tak, ale pak když do toho se člověk trochu dostane a pochopí to, tak už mu to tak zvláštní nepřijde. Člověk pochopí, že aby to všechno fungovalo, aby to fungovalo jako ty hodinky, tak každé ten zaměstnanec, kterej má tu svoji část tý svý agendy to musí dělat dobře, musí v tom být profesionál, ale zároveň musí komunikovat i s těma ostatníma, takže prostě ten tým multidisciplinární, kterej tam je se vlastně schází pravidelně a říkají si prakticky úplně všechno*“ (pan Šedivý, 2022).

Vědomí velikosti organizace doprovázeno rolí leadra v neziskovém sektoru ve svém vyprávění reflektovala paní Černá, která fungování v závislosti na velikosti organizace přirovnala ke „korporátu“: „*No, my jsme..aby to neznělo nějak nabubřele, jo. My jsme jako inspirací velikou, protože jsme tady nejdéle a máme nejvíc těch zkušeností. Byli jsme první, byli jsme ti, co to tady vlastně razili, tu konkrétní péči a jsme prostě organizace, která je takhle veliká. A vzhledem k těm našim zkušenostem a vědomostem, který za tu celou dobu máme, tak my jsme ti, kteří jsou v tom centru toho dění, nebo..když někde vzniká nějaká ta organizace tohoto typu, tak se na nás obracejí a chodí k nám na stáže. Akorát u těch stáží, my vždycky přemýšlíme o tom, kdo na tu stáž jde a jestli si od nás dokáže něco odnést; i něco jiného než depresi z toho, že u nás to funguje a u nich ne. My jsme tady takovej trošičku taky „korporát“, jo..nebo jsme fakt už velká firma*“ (paní Černá, 2023). Citace ukazuje nejen reflektování role leadra, ale rovněž poukazuje na rozvolňování sektorových hranic, a tedy dokládá fungování hybridních organizací. Výzkumy přichází se zjištěním, že u větších organizací s větším rozpočtem a počtem zaměstnanců jev posledních letech sledován zvyšující se trend komercializace (Guo, 2006).

Informátoři se v souvislosti s profesionalitou organizace obecně shodovali v přesvědčení, že právě jejich organizace je v něčem „nej“ (největší organizace regionu, největší organizace v poskytování soc. služeb, organizace, která jako jediná poskytuje určitý standard a typ služeb, nejvíce individuální přístup ke klientovi, nejvíce vstřícní, otevření



kompromisu apod.). Například paní Fialová se pyšnila výjimečností v inkluzi klientů: „*Takže do července jsme byly největším poskytovatelem odlehčovací služby v našem kraji a momentálně jsme jediná v kraji, kteří nerozlišují pohlaví, mobilitu či imobilitu uživatelů. Takže my vezmeme člověka chodícího/nechodícího/ležícího, což bohužel město ani okolí nedělá*“ (paní Fialová, 2023). Velikost organizace a výjimečnost služeb zmínil stejně tak pan Červený, který vypíchnul velikost v konkrétním oboru jakožto specifikum organizace. „*Považujeme se za velkou organizaci v rámci vlastně..jako největší organizaci jako soukromou, když nepočítám církevní organizace, tak jako největší soukromou organizaci poskytující specifické služby v ČR*“ (pan Červený, 2022). Patrná byla tak potřeba být v něčem „nej“ s cílem utvrdit si pozici a legitimizovat činnost a potřebnost. Zástupci organizace se popisovali jako leadři a profesionálové. Jak tvrdí Frič (2015), v nových servisních organizacích dochází nejvíce k jejich profesionalizaci. Tvrdí, že rostoucí míru profesionalizace je možné měřit např. prostřednictvím počtu zaměstnanců. Reflexe profesionalizace neziskového sektoru je spojována se státními dotacemi, kde neziskové organizace nabíraly lidi na pozice projektových managerů, fundraiserů či účetních. V této souvislosti se ukázalo, že informátoři nahlíželi potřebu rozšíření odborného personálu za účelem kvalitního výkonu své práce. Jako limitující faktor pro rozšíření kvalifikovaného personálu se organizacím často stávaly finance. Paní Fialová administrativní úkony vykonávala sama z pozice ředitelky organizace. Z finančních důvodů si nemůže dovolit najmout vyčleněného pracovníka na administrativní úkony. Jak sama říká, „*papírování*“ ji zdržuje od věnování se klientům. Shledávala potřebu najít administrativní pracovníci, která by se věnovala „*pouze*“ administrativním úkonům: „*Je toho poměrně dost, ještě s tím vypisováním různých statistik, ať už je to MPSV, nebo Statistický úřad, tak tyhle věci ty fakt jako zdržujou, přijde mi to zbytečné, ale musím to dělat, protože nemám finanční prostředky na to, abych si tady zaměstnala člověka v kanceláři, který by to dělal za mě*“ (paní Fialová, 2022). Nedostatek financí se ukázal jako limit pro vybírání personálu nejen v případě paní Fialové. Rovněž pan Šedivý poukázal na finanční problém v souvislosti s výběrem zaměstnanců. Konkrétně s výběrem fundraisera a sestřiček, kde zmiňoval, že se potýkají s neustálým podstavem a častým syndromem vyhoření. „*Jako takhle, podstav to máme furt, to je pořád stejný. Ted'kon jsme dlouhou dobu hledali sestřičky. To je takovej věčnej problém. Tam jde o to, že aby ta péče byla na téhle úrovni, tak je potřeba mít tolik lidí. Pokud je má lidí, což se nám děje hodně, odešla ted' sociální pracovníce, protože byla přepracovaná. Protože v době covidu prostě si neodpočinula a ted'kon řekla, že prostě už nemůže. Takže tak, no. Jo, trpíme podstavem určitě. Fundraisera na dotace hledáme ted'kon už asi 3/4 roku*

*a pořád nikoho nemůžeme najít a nikdo se nám nehlásí. Sestřičky jsme našli až díky tomu, že jsme do toho fakt jako investovali poměrně dost času a peněz do nějaký reklamy a do nějaký prostě PR sekce, aby se to našlo. Takže prostě, je to takový...“ (Pan Šedivý, 2022).*

Kritické zamyšlení se nad důležitostí barvitosti zaměstnanců ve smyslu jejich nastavení myšlení představovalo rovněž reflexi informátorů. „Lidé s humanitárními brýlemi“, tak jeden z informátorů označil sebe a své kolegy v organizace. V tomto kontextu ocenil „analytické oko“ kolegyně, která má na starosti správu databáze. Kolegyně byla vnímána jakožto zrcadlo poskytující zpětnou vazbu lidem zaměřeným čistě humanitním směrem. Propojení náhledů, mentalit a praktik za účelem dosažení cíle bylo diskutováno dále prostřednictvím využití profesionálů v oboru ať už se jednalo o externí spolupráci či kmenové zaměstnance. Potřeba profesionálů byla, kromě oblasti právní a odborné oblasti, primárně shledávána v potřebě fundraisera. Jak ve své studii hovořila Zimmer s kolektivem autorů (2018), neziskové organizace v reakci na změnu vnějšího prostředí reagují a jako výsledek izomorfní reakce na vnější organizační prostředí vznikají hybridní organizace.

#### **4.1.1.2 Bojovníci**

Z vyprávění informátorů bylo markantní, že sami sebe nahlíží jako bojovníky za lepší podmínky jak pro neziskový sektor obecně, tak pro jejich obor týkající se péče o seniory. Především bojovali za systémovou změnu v oblasti péče o seniory. Charakter bojovníků byl často v tandemu s prací přes čas, který byl vnímán jako potřebný v důsledku jak oboru, tak vykonávané vedoucí pozice doprovázené hojnými administrativními úkony. S cílem dosáhnout systémové změny byli informátoři odhodláni bojovat především v rovině finanční a právní. Pan Šedivý zmínil, že aby přispěli ke změně systémové změny v oblasti poskytování soc. služeb, tak se rozhodli pro samofinancování organizace z důvodu, aby mohli vykonávat služby tak kvalitně, jak chtějí: „*Ukázat, že vlastně ta péče, tu, co my děláme je správná. Tak by to mělo být a měl by to být standard ve všech domovech, ve všech prostě zařízeních tady u nás. Jo, je to prostě vlastně naše volba, že jsme defacto tlačení shánět ty peníze a představovat to ostatním a vysvětlovat jim, jak to funguje. Ale věříme, že ten cíl, kterej máme, je ta změna, ta systémová změna toho celého chování, nebo celé té péče o seniory tady u nás“ (pan Šedivý, 2022). Paní Růžová naopak bojovala v rovině právní, snažila se systémovou změnu prosadit skrze aktivní účast v relevantních spolcích či publikací brožury: „*V loňském roce jsem byla členem skupiny na financování sociálních služeb pod asociací sociálních služeb a vyšla z toho brožura, která by měla jít k tisku teďka**

během pár dní. A kde se zmiňujeme o problémech terénních služeb. Kolega mě v tomhle předběhl, který už tam jeden model nastínil, vlastně, my jsme byli pracovní skupina a ta pracovní skupina dávala výstup na ministerstvo. Takže, troufám si říct, že se na tom začíná malinko pracovat a že jsem toho mohla být součástí ať třeba jsem měla jinou kapitolu, třeba v nedostupnosti služeb“ (paní Růžová, 2023). Na doposud nastaveném systému informátoři shledávali jako nešťastnou oblast transparentnosti a „utápění“ peněz, respektive nevracení peněz zpět do systému. Boj za systémovou změnu shledávala paní Růžová jako těžký, nikoliv marný. Inspiraci nacházela v anglickém modelu sociální péče, kde jako hlavní přínos anglického modelu byla uvedena transparentnost systému v otázce příspěvků na péči, a především znovuvrácení nevyužitých peněz zpět do systému: „*Tak tady v tom vidím hrozný jako tření těch ploch, že ty finance, který se vydají na ten příspěvek, nejsou kontrolovatelný a nejdou zpátky. Vy, když to chcete regulovat, tak ten příspěvek tam vlastně máte celý. My z něho vidíme kolikrát 1/3 ani ne. Vlastně v té Anglii máte, kolik jste u klienta času, možná se to změnilo, já už jsem asi 10 let zpátky, tak to platil stát. A on přesně teda věděl, kolik teda vydá na tu sociální pomoc. Vy vlastně máte příspěvek na péči, do toho máte dotace, a to je hrozná jako díra v tomhle. Vy víte, že ten domov to vezme celý a že za to tu péči dostanete. Ale pokud jste doma, tak vy dostanete peníze, jako klient a vy si s tím vlastně můžete defacto dělat co chcete, protože víte, že ta kontrola následná není. Jako řeší se to, ale to už musí být opravdu jako hrozný případy. 2x jsme za tu dobu asi nahlásili na Úřad práce, že je příspěvek zneužit. Ale poškodili jsme toho klienta, né tu rodinu. Ten klient byl bez peněz*“ (paní Růžová, 2022). Pan Červený doplnil paní Růžovou a rozvedl debatu na téma systémové změny v souvislosti s příspěvkem na péči. Sdílel zkušenost, že místo toho, aby byl příspěvek na péči adekvátně využit, tak si syn za příspěvek na péči pro svoji matku vyměnil okna: „*Já mám zkušenost, že místo toho syn jako vymění okna u sebe na baráku a koupí si třeba nový auto jednou za 2 roky. Nebo třeba babička má třeba potřebu, zcela legitimně, přispět svému vnukovi na školu, knížky a něco, takže má pocit, že to jej součástí jejího důchodu*“ (pan Červený, 2023).

Čas strávený prací vedoucích pracovníků v organizaci v podobě nespočtu přes časů refletoval odhodlání bojovníků. Rozhovory přinesly informace, že vedoucí pracovníci pracují přes čas nikoliv z důvodu finanční motivace, ale z motivace vycházející z oddanosti organizaci a poslání organizace: „*Tak jako na prvním místě je člověk, o kterého se staráme, na druhém místě je ten tým, a to je vlastně největší hodnota, kterou máme*“ (pan Červený, 2022). Zmíněná práce přesčas se ukázala jako nevyhnutelná v souvislosti s výkonem vedoucí pozice v neziskové organizaci: „*Jako, jestli jste mluvila s řediteli, tak ano, my jsme*

*v tomhle jako postižení a sociální pracovník, který je u nás zaměstnaný, tak vám řekne, no já mám 8 hodin a jdu domu, jo. Většinou to bývají ti ředitelé, třeba jedna kolegyně, známá ředitelka, tak mi psala, já jdu teprve domů a já ji píšu, ale já už jdu do práce“ (paní Růžová, 2023). I z důvodu již dlouhého času stráveného v práci nad rámec, se jeden z informátorů pozastavil nad smyslem samofinancování organizace. Pan Červený si nedokázal představit, že v rámci svého pracovního vyčerpání za účelem výkonu poslání by se ještě měl zamýšlet nad způsobem samofinancování organizace. Přišlo mu to absurdní a ve své podstatě nedůstojné k poskytovatelům sociálních služeb: „*My skončíme v práci, jako třeba konkrétně my dva teďka jak nás tady vidíte někdy jako ve 12, nebo v 1, nebo v 1:30 ráno a že bychom si měli sednout k hrnčířskému kruhu a dělat hrníčky, pak je budeme vystavovat na e-shopu, abychom mohli pomáhat lidem, kteří jsou v nepříznivý soc. situaci. Tak když už tohle to jenom řeknu, tohle souvětí, nebudu říkat větu, tak na tom je asi něco špatně, jo. Jako já strašně rád, jsem strašně rád za to, že poskytujeme soc. služby, ale myslím si, že zase odsud posud a oba tomu věnujeme strašně moc energie a věnujeme energii tomu, abychom naplňovali poslání jako nás, jako pečující organizace, ale nechtěl bych, aby jeden z nás si museli ve 3 hodiny sednout k tomu, abychom jako Lenka, že by si vzala paličky a začala plést ponožky, nebo já, že bych začal dělat hrneček a pálit ho někde v troubě a spal bych jako hodinu denně. To si myslím, že jako je svým způsobem i nedůstojným jako pro ty poskytovatele jako takový“ (pan Červený, 2022). Z citace je evidentní, že pan Červený si byl pevně vědom své role jakožto poskytovatele sociálních služeb v neziskovém sektoru. Jeho hlavním úkolem je vykonávat poslání, nikoliv zaobírat se otázkou přežití organizace v oblasti finančního zabezpečení organizace.**

V rámci kapitoly Bojovníci se informátoři nahlíželi v rovině neziskového sektoru. Nahlíželi se jako pracovníci pracující v podfinancovaném a nedoceneném oboru, kteří bojují o přežití v důsledku finančních potíží. Z pohledu kolektivu autorů vedených Vacekovou (2016) je komercializace OOS důležitá právě pro finanční autonomii OOS.

#### **4.1.1.3 Srdcaři**

Z dalších zjištění je patrné, že informátoři neziskové organizace vnímají jako jádro občanské společnosti fungující na principu solidarity, a tedy vnímají sami sebe v kontextu organizací občanské společnosti. Informátoři se nahlíželi jak v kontextu tržní identity (profesionálové), tak v kontextu identity neziskového sektoru zaštitěnou solidaritou a výkonem poslání. V druhém zmíněném především v kategorii Srdcaři, kde nezisková

organizace funguje na principu solidarity a účelnosti, a tedy reprezentuje část z hodnot ideálního typu neziskové organizace definovaného Toeplerem a Anheierem (2004).

Data ukazují, že organizace občanské společnosti mají jakéhosi ducha organizace, kterého se snaží pevně střežit. Nehledě na velikost organizace, informátoři o svých kolezích a kolegyních hovořili jako o součásti rodiny.

Informátoři se ztotožňovali s organizací, které jsou součástí a byli jejímu fungování oddaní. V některých případech dokonce nehledě na zaměření organizace. Vedoucí pracovník neziskové organizace, pan Šedivý, označil víru v organizaci a její práci za důležitější než téma seniorů. Ukázala se vazba na organizaci jako takovou. „*Ted'ka mluvím s hodně velkou nadsázkou, ale bylo by mi jedno, kdyby se organizace staral o děti, která, nevím, měli nějakou nehodu, nebo něco takovýho. Nebo jestli se stará o seniory, protože já vím, že to prostě ta organizace dělá dobře. Já tomu prostě věřím. Já vím, že prostě jsme v tom hodně dobrý, ty recenze na to jsou, myslím, že v tom neziskovém sektoru máme velký jméno*“ (pan Šedivý, 2022). Souznění s organizační kulturou a nastavenými systémy organizací tak nacházely ve vyprávění informátorů své opodstatnění. Organizace byly informátory nahlíženy jako druhý domov. Respektive, kolegové a kolegyně jako druhá rodina. Častokrát se rodinný přístup promítal i do přístupu ke klientům. Pan Červený dokonce zmínil, že v organizaci aplikují filosofii Googlu a stejně jako zaměstnanci v Google spojuje jejich “googláctví” v nejmenované neziskové organizaci mají také svoje “áctví” na které se odvolávají a které je drží pohromadě: “*Jako u tý rodinnosti, to jenom bych jako vypíchl, že to pro nás bylo vždycky jako důležitý. Pro nás oba. Konkrétně Lenka je ten typ člověka, který to v sobě má, ty hodnoty a to “googláctví” jakože takový to, jak to bylo ve Stážistech, to googláctví, tak my máme to naše “áctví”, že člověk musím mít alespoň jako obdobně nastavený hodnoty, nebo vnímá ty hodnoty a musí jako s námi se držet za ruku a jít po tý cestě a pokavad nechce, tak my mu nebráníme, jo*” (pan Červený, 2022). Je zde evidentní, že v organizacích se objevuje společné nastavení lidí, cílů a myšlí. Vnímání sebe sama jako aktérů organizací občanské společnosti je tak v tomto případě dominující (Jäger a Schröer, 2014).

Paní Fialová rodinnost, fungování pod jednou střechou, reflektovala v souvislosti s rodinným přístupem, který mohou klientům nabídnout. Politika rodiny byla nahlížena jako pozitivní. „*Máme jináčí přístup, protože jsme zařízení malý, jako spíš rodinného typu, takže máme ten přístup daleko osobnější než v domovech, kde je třeba 300 lůžek atd. Takže jediný vidím, že ten přístup je takový jako rodinnější. My se s těmi lidmi s rodinami známe tak jakoby víc do hloubky, víme o každým* (paní Fialová, 2022). Nadační fond sám sebe nahlížel

jako korporaci. Nicméně faktor rodiny byl pro ně rovněž velmi vysoko v hodnotovém žebříčku. Zakládali si na dobrých vztazích a rodinném přístupu. *„Jak už jsme vám vlastně říkaly na tom posledním setkání, tak my jsme hodně taková jako vztahová až rodinná, přesto, že jsme jako obrovská korporace, tak zejména v těch regionech je to všechno založeno na těch osobních vztazích až rodinných, tam si předávají mnohdy žezlo z otce na syna apod. Jsou tam hodně provázaný rodinný vazby apod. Takže u nás jako to, když ten zaměstnanec pracuje mnohdy opravdu celý život od vyučení, nebo střední, nebo vysoké školy a projde si u vás celým tím pracovním cyklem, tak pak nám přijde jako fěr a velice přirozený přejít potom i do toho post-pracovního vztahu. Takže my tyhle aktivity děláme, protože jsou pro nás ty vztahy důležité a opravdu ti zaměstnanci u nás tráví celý pracovní život mnohdy a ty lidi se znají, chtějí spolu trávit ten čas a my jim chceme dopřát vlastně tu kvalitní péči i na základě ukončení té pracovní kariéry“* (paní Oranžová, 2023).

#### **4.1.1.4 Specifické prvky identity**

Výsledky výzkumu ukázaly i jistá specifika, které reflektovali informátoři v oblasti identity u jednotlivých organizací. Vzorek byl tvořen organizacemi s rozličnými právními formami (z.ú., z.s., o.p.s., s.r.o. a NF). V souvislosti s identitou organizace jistá barvitost vzorku ukázala jak podobnosti, tak rozlišnosti ve vnímání identit organizace. Informátoři reflektovali jistá specifika týkající se prvků identit v souvislosti s právní formou organizace. Konkrétně bylo z jejich výpovědí zjištěno, že představitelé právní forma s.r.o. a nadačního fond vykazovali specifické prvky ve vnímání sami sebe. Paní Oranžová, zastupující nadační fond, vnímala finanční stabilitu vycházející z povahy financování NF prostřednictvím dceřiných společností, tudíž nezabývala se otázkou přežití, a tak se vyjímala ze vzniklé kategorie Bojovníků: *„Cíle se naplňovat určitě daří. Ty dceřiné společnosti vždycky přispívají do nadačního fondu na následující rok s přihlédnutím na výši inflace, takže tím pádem máme ty finance zajištěné v dostatečné míře a podle těch financí my přizpůsobujeme aktivity, ale tam jako vůbec žádný problém není. Je dobrý, že ta inflace se tam promítne do těch finančních darů od těch dceřiných společností, takže problém s tímhle vůbec není s tím hospodařením nadačního fondu“* (paní Oranžová, 2023). Zástupci nadačního fondu nenahlíželi jako problematickou oblast financování, legislativních podmínek a otázku přežití. Zástupci nadačního fondu vnímali sami sebe jako součást komerčního sektoru a zároveň nahlíželi nadační fond jako prostředníka mezi komerčním a neziskovým prostředím. *„Já bych ještě k těm balíčkům dodala, že se to snažíme koncipovat tak, když vám*

*jde o ten neziskový sektor taky, že my na ty balíčky poptáváme právě neziskový sektor, abychom čerpali vlastně z lokálních zdrojů a zároveň od společností neziskových, pro který je to třeba nějaký způsob příjmů a obživy, takže se snažíme to i propojovat tady v té sféře. Že, když teda balíčky, tak se obracíme na neziskové organizace, které nám dodávají sortiment pro výrobu těch balíčků, což je krásné propojení“ (paní Oranžová, 2022).*

Oproti tomu, druhý pól s velmi nízkou finanční stabilitou tvořila paní Fialová zastupující s.r.o. v oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. *„A tím, jak jsem zmiňovala, jak nedostáváme žádnou dotaci, tak je to dost náročný. Finančně to celý ukočírovat a ohlídat, protože, když člověk neví, kolik vydělá a kolik může mít personálu, aby ho uživil, tak je to dost složitý, že jo“ (paní Fialová, 2022).* Velmi silnými tématy byly finance, legislativní podmínky a otázka přežití. Nastavený systém v ČR byl shledáván jako nefér a z pohledu paní Fialové organizace byla na zákonech bita. *„Jo, říkám, my taky neděláme práci jinak, stejně se musíme držet zákona, jako všechny sociální služby. Nemůžeme překračovat zákon, nemůžeme si dělat, co chceme. Dodržujeme to a když bych to řekla blbě, tak jsme na tom trochu bití“ (paní Fialová, 2022).* Právě v případě paní Fialové došlo k tomu, na co upozorňuje Bačuvčík (2011), aby se nedělo. Paní Fialová sama sebe nahlíží jako pokorného žadatele o almužnu v případě jednání s partnery, konkrétně úřady: *„Snažím se, ale jsem tak jako z toho trochu demotivovaná, protože přijít někam jako, škemrat a lidi se vám vysmějí do obličeje, že prostě..přehazují si vás jako horký brambor. Orpěčko si vás přehodí na kraj, ten zase na orpěčko, oni zpátky, kraj na ministerstvo, jako přijde mi to jako takový výsměch no“ (paní Fialová, 2023).*

#### **4.1.2 INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY REFLEKTOVANÉ VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OOS**

Kapitola je zaměřena na prezentaci institucionálních podmínek, které uváděli zástupci komercializovaných OOS z oblasti poskytování sociální péče pro seniory. Jak sami informátoři reflektovali, některé institucionální podmínky v podobě zákonů a nařízení je doslova nutí výkonu samo-výdělečných aktivit, přebírání prvků typických pro komerční sektor a k uvažování o organizaci v rovině businessu. V textu níže jsou ukázána a doložena hlavní tvrzení týkající se tématu. Pro větší přehlednost a čtenářův komfort byly výsledky rozdělené do 2 oblastí ve znění: *Je to neférové a nesmyslné, Je to nejednotné a zastaralé.*

Diplomová práce institucionálním podmínkám rozumí v souladu s donucovacím isomorfismem, který je výsledkem formálních i neformálních tlaků vyvíjených na OOS

v souvislosti s nastaveným právem, zákony a obecně legislativou v dané zemi, kde OOS fungují, tak jak bylo vysvětleno v teoretické části práce (DiMaggio a Powell, 1983).

#### 4.1.2.1 Je to neférové a nesmyslné

Autoři nastavenou legislativu v dané zemi působnosti OOS popisují jako předepsaný manuál jednání, podle kterého OOS musí uzpůsobit své chování v případě, že chtějí být považované za legitimní. Ve své podstatě jsou tak nucené na podmínky diktované státem (v podobě zákonů a předpisů) reagovat, což vede k organizačním změnám v organizacích, stejně tak ke změnám organizačního jednání (DiMaggio a Powell, 1983).

Nejvíce rezonovaným tématem v kontextu *neférovosti a nesmyslnosti* byla nahlížena dotační politika vedena státem v souvislosti s vícezdrojovým financováním neziskového sektoru. Fakt, že jsou státní dotace přidělovány na konkrétní období (rok) v praxi dle informátorů přispívá k nestabilním podmínkám pro fungování OOS. Informátoři neshledávali podmínky nastavené státem v podobě dotační politiky za férové a racionální. Neziskové organizace si tak dle výpovědí informátorů nemohou dovolit plánovat s výhledem do budoucna, ačkoliv by rády, a to se jim stává limitem pro další fungování organizace: „*My se snažíme vždycky plánovat dopředu. Máme rozpočet samozřejmě na rok, klasicky a jak říkám, protože se nemůžeme spolehnout na dotace, tak je strašně těžký tvořit nějaký další plány, třeba jako v horizontu 3 let, nebo tak. Bylo by to úplně ideální, chtěli bychom, ale vlastně to prostě nejde*“ (pan Šedivý, 2023). Pan Červený poukazuje na fakt, že v důsledku nemožnosti plánování na delší dobu než 1 rok ve výsledku organizace finančně trátí (z dlouhodobého hlediska): „*Spousta lidí si řekne, že jako nebude riskovat to, aby jelo podle pravidel, protože pokavad jedete podle pravidel, tak jste vlastně svým způsobem handicapovaná v tom smyslu, že nemáte nic jistýho jako poskytovatel soc. služeb. Máte jistotu na jeden jedinej rok a musíte obhajovat proč třeba si nekoupíte licence na počítač na 2 roky. A to vám třeba rozporují ty municipality, nebo ministerstvo vám rozporuje to, že si nekoupíte třeba licenci na Microsoft na 3 roky, že to vyjde jako levněji na ten rok, ale vy nemáte jistotu, že za 3 roky vás bude financovat, protože máte to pověření jenom na ten jeden rok, jo*“ (pan Červený, 2023). Nejistota a jisté omezování v důsledku nastavených politik a zákonů informátoři vnímali jako neférové, jelikož je to omezovalo ve výkonu činnosti a prosperitě organizace. V důsledku nastavených regulí byly OOS nucené upravit organizační jednání, konkrétně v otázce plánování a nastavení strategie fungování organizace. Již několikrát zmíněná nejistota se jim rovněž stávala limitem pro navazování



vztahů (více v kapitole 4.1.4 POVAHA VZTAHŮ OOS S KOMERČNÍM SEKTOREM). Výjimku v plánování tvořil finanční fond, který zastupovala paní Oranžová a jedna z neziskových organizací zastupována paní Černou. Obě organizace měly vytvořenou dostatečnou finanční rezervu ze soukromých zdrojů: „*My jsme vlastně teďka zveřejnili strategický plán na příští 3 roky, protože fungujeme strategicky ve 3 letech vždycky*“ (paní Černá, 2023).

Zároveň ale paní Černá velmi silně reflektovala nestabilitu a nejistotu plynoucí ze státních zdrojů. Vnímáním nejistoty ještě více oceňuje zázemí, které si organizace vybudovala díky soukromým zdrojům. Vícezdrojové financování neziskového sektoru tak nahlíží jako nezbytné: „*Je to nezbytný, protože vzhledem k té stabilitě, té jistotě, tomu, že člověk, nebo ta neziskovka, když nemá ještě třeba nějaký ty velký rezervy, jako my třeba máme štěstí, že je máme, tak se pak může stát veliký překvapení, když vám jedno to financování nevyjde tak, jak vy předpokládáte. Jo..třeba odskočím teďka třeba do týmu, kolegyně, která má na starosti granty, státní sektor, SS tomu říkáme, tak prostě městská část Praha 1 tuším, že to byla, tak normálně jim seškrtala jako neskutečným způsobem granty na tenhle rok, neziskovkám, jo. My máme velké štěstí, že organizace je postavena z poloviny rozpočtu na soukromých zdrojích. To je naprosto neuvěřitelný, že se tohle to povedlo, protože kdyby to mělo být jinak, opačně, tak to jsou hrozný záseky, že jo, potom do toho plánování*“ (paní Černá, 2023).

Finance přidělené od státu byly nahlíženy jako nejvíce nestabilní, na které se nevyplácí spoléhat. Ačkoliv byly finance ze státu skrze výpovědi informátorů nahlíženy jako nestabilní, byly oceňované. Také se stávaly motorem pro neziskové organizace k jejich vlastní aktivitě s cílem získat finance. Právě paní Růžová svým příspěvkem dokládá, že státní financování není pro fungování neziskové organizace dostačující a nutí je k dalším aktivitám: „*Začínáme s fundraisingem, sponzoringem, protože to jsme za celou dobu vůbec neměli. Nevěděla jsem, že něco takového existuje, takže jsme žití z toho, co nám dá stát jako dotace, protože jsme v krajské síti a máme registraci dle zákona 108 a sponzory vlastně žádný nemáme. O to je to pro nás vlastně trochu těžší a protože, zaprvé to neumím a zadruhé teďka se to učím a zjistila jsem, že bez toho to opravdu nejde. Takže veškeré finance, které jsme měli, které měli rodiče, tak se vlastně daly na rozjezd té služby a vlastně je to pořád jako nahoru a dolů, není to pořád jako aby se to jako samostatně uživilo, když to řeknu takhle*“ (paní Růžová, 2022). Pan Červený obecně vícezdrojové financování neziskového sektoru vnímal jako systémovou chybu právě z důvodu nestability pro poskytovatele sociálních služeb. Dle jeho názoru je velmi komplikované v takto nejistém prostředí

fungovat. Nejistota samotného fungování organizace je provázána otázkami nad dalšími úkony organizace v podobě uzavírání smluv na dobu neurčitou, náborem nových zaměstnanců či navazování nových kontaktů: *“Upřímně řečeno si myslím, že to je systémová chyba a že to je jako patologický problém sociálních služeb. Nemyslím si, že to je nějaká diviza. Já to vnímám jako problematickou jako část a vyloženě úskalí jako systému financování sociálních služeb v ČR vůbec. Ta myšlenka možná na začátku byla dobrá, ale bohužel jako jediní jsou na tom biti poskytovatelé, kteří jsou uváděni do nejistoty v tom, že financování, to hlavní financování – jako provozní, tak je primárně jednoletý. Tím pádem vlastně tím vstupuje poskytovatel sociálních služeb do velký nejistoty v tom, na kolik vlastně může třeba rozvíjet svoji činnost, na kolik může přijímat nový zaměstnance, jestli může uzavírat smlouvy na dobu neurčitou, jestli může si naopak z pohledu nějaký, když to řeknu, právní prevence, nebo ochrany, tak vlastně bude vždy se zaměstnanci uzavírat smlouvy na dobu určitou. Je tam spousta jako faktorů, kteří do toho vstupují. A vlastně čím větší ta organizace je, tak tím je to komplikovanější”* (pan Červený, 2023).

V souvislosti s nastavenou legislativou a turbulentním obdobím posledních 2 let provázených několika krizemi (COVID-19, živelné pohromy, válka na Ukrajině, ekonomické krize..) bylo ve vyprávění informátorů zaznamenáno období celosvětové pandemie. Nařízení a zákony upravené pro situaci vzniklou v důsledku onemocnění COVID-19 byly informátory reflektované především jako nesmyslné a nezacílené. Paní Růžová období covidu označila za jeden velký zmatek: *„Jako, tohle tedy musím říct, že bylo období, kdy jsem chodívala spát a v noci jsem byla schopna sežrat tabulku čokolády, protože to jsme jako nevěděli a ty změny byly ze dne na den. To už jsme nestačili číst. Jako my už jsme nevěděli, co platí, jak platí, pro koho platí. Jestli to platí. Ted' to platilo pro terénní služby, pak to platilo jenom pro domovy, pak jenom pro azylové domy. Ted'kon osobní asistence něco jinýho, my něco jinýho. Prostě strašný. Opravdu to byl jako strašný zmatek“* (paní Růžová, 2022). Jako pozitivum období byl považován státní příspěvek, o který si museli informátoři zažádat. Příspěvek byl nahlížen sice pozitivně, ale žádné větší emoce ve vyprávění informátorů neprobudil s výjimkou organizace s.r.o., která dobu, kdy byly zákony a právní nařízení diktované státem s ohledem na pandemickou situaci vnímala jako jedno z nejlepších období pro fungování organizace z hlediska finančního. Období bylo informátorkou nahlíženo jako klidné a bez stresu. Jednalo se o první moment v průběhu fungování organizace, kdy doslova nebojovali o udržení organizace. Pandemické období tak odhalilo další způsob financování a ve své podstatě srovnalo podmínky pro organizace ať už jsou členy sítě poskytovatelů sociálních služeb či nejsou. *„Samotný covid byl pro nás*

*paradoxně úplně v pohodě, protože během Covidu, za paní ministryně Maláčové Ministerstvo sociálních věcí neustále tlačilo sociální služby o přijímání a podávání žádosti o dotace, paní ministryně do sociálních služeb sypala poměrně velký finanční prostředky, takže vlastně doba, kdy my jsme nebyli jakoby bez uživatelů. My jsme byli pořád jako když to řeknu relativně v pohodě, tak nám MPSV přikleplo všem, nehledě na to, jestli jsme v síti, nebo nejsme v síti. Takže říkám, to byl takovej nejmíň úplně bezstarostnej rok“ (paní Fialová, 2022).*

#### **4.1.2.2 Je to nejednotné a zastaralé**

Jako další pod-téma navazující na *neférovost a nesmyslnost* se ukázalo pod-téma *nejednotnost a zastaralost*. V tomto kontextu se jako nosné ukázalo téma právních forem neziskových organizací. Paní Fialová, zastupující s.r.o. jakožto poskytovatele sociálních služeb se pozastavovala nad tím, že ačkoliv se řídí stejnými zákony a pravidly, není jim dopřáváno stejných podmínek s důrazem na finanční podmínky: *„Jo, říkám, my taky neděláme práci jinak, stejně se musíme držet zákona, jako všechny sociální služby. Nemůžeme překračovat zákon, nemůžeme si dělat, co chceme. Dodržujeme to a když bych to řekla blbě, tak jsme na tom trochu bití“* (paní Fialová, 2022). V tomto kontextu informátorka bojovala za rovná práva napříč neziskovým sektorem s přáním na jednotná pravidla pro všechny nehledě na právní formu organizace: *“Já bych to navrhla, aby to bylo prostě fér pro všechny. Aby měli všichni stejné možnosti. Všem poskytovatelům sociální služby..poskytuji sociální službu, tak mám právo na dotaci, stejně tak jako příspěvková organizace. Protože když jsem soukromník, tak nedělám tu práci hůř než domov pro seniory, kterýho je zřizovatel město, nebo krajský úřad, nebo kdokoliv. Přijde mi to, že to je nerovnoprávně, no“* (paní Fialová, 2022).

Problém nejednotnosti a nesmyslnosti byl dále informátory reflektován v regionálních rozdílech zakotvených v zákonech a metodikách. Zamýšleli se nad smyslem aplikace nesourodých pravidel a nařízení napříč kraji. Někteří z informátorů působili v několika krajích ČR, a tak se ve stejných situacích museli řídit různými pravidly z důvodu různorodých pravidel v souvislosti s lokalitou. Paní Růžová se pozastavovala nad nesourodostí pravidel v praxi a v tomto kontextu zmiňovala nemožnost obhajoby svých rozhodnutí a činů před komisí. To, dle jejich slov, vede k tomu, že si každý může respektive musí vykládat zákon podle sebe: *„Takže, ta legislativa jako není úplně jednotná v každém kraji, což mě jako trošku mrzí, že stát neřekne, tak tady máte pečovatelskou službu, musíte*

*dělat tohle a tohle a máte to dělat třeba takhle a takhle. Do toho pak vstupuje kraj a do toho pak vstupuje nedej bože město, který říká, když pak jako chodí kontroly, jeden vám řekne, že to máte dobře a druhý vám řekne, že to máte špatně. A teď si z toho jako musíte vybrat. Do toho vám přijde ještě inspekce a řekne vám, že to máte jako něco dobře, něco špatně a vy si z toho musíte vybrat, co je pro vás jako, co si z toho vlastně máte vybrat“ (paní Růžová, 2022). Literatura hovoří o nastavené legislativě jakožto o manuálu, který musí OOS dodržovat. Častokrát i pod výhrůžkou sankcí za nedodržování (DiMaggio a Powell, 1983). Zjištění, že limitem pro dodržování pravidel je nejednotnost a zastaralost zákonů vede OOS k výkladu zákona podle jejich uvážení s cílem výkonu práce svědomitě a kvalitně, ačkoliv pod neustálým strachem z kontrol a obvinění za nedodržování nastavených zákonů a pravidel. Informátoři reflektovali proměnu vnějšího prostředí nikoliv reakci zákonů na změnu. Zmíněné vykládání si zákonů dle vlastního uvážení z důvodu jeho nejednotnosti a nejasnosti vedlo rovněž k rivalitě mezi aktéry. V tomto případě se jednalo o regionální rozdíly určované skrz Regionální karty, které se svým obsahem liší. Informátor zastupující organizaci, která působí ve více regionech tento paradox nahlížel jako výzvu zorientovat se v rozdílných pravidlech v závislosti na krajích v rámci stejné vykonávané služby: „*Takže tohle dává vlastně velkou nejistotu, že pokavad my třeba poskytujeme služby v jednotlivých krajích a měla byste být právě v jednotlivých krajských sítích zařazena jako poskytovatel, tak se musíte řídit jako metodikou vždycky toho kraje, jako na území, kde poskytujete služby jako bez ohledu, že jste 1 organizace a vlastně jde jenom o tom, kde poskytujete ty služby, jo. Protože ten kraj nebude zajišťovat financování služeb, třeba Praha nebude zajišťovat poskytování služeb v Plzeňském kraji, jo“ (pan Červený, 2023).**

Z výpovědí informátorů prosvítalo, že organizace se svým chováním snaží reagovat na změnu vnějšího organizačního prostředí. Jak sami ve svých vyprávění reflektovali, prostředí se mění, ale často na něj nereagují zákony. Zákony byli informátoři nahlíženy jako nepružné a zastaralé nereflektující současné dění. Kritice podléhal Zákon o sociálních službách, který čeká na novelizaci. Tedy, i přes trable spojené s nejednotností metodik v rámci krajů, informátoři spatřovali pozitivitu v existujícím Zákoně o sociálních službách, ačkoliv se shodli na potřebě novelizace zákona. Konkrétně potom aktéři diskutovali otázku sociálního a zdravotního pomezí a úhradové vyhlášky: „*Opět shodili novelizaci zákona, což nevím teda kdy bude, možná se toho ještě dožiju i já. Starší kolegyně v branži říkají, že ony už se toho nedožijí určitě, protože už je to opravdu jako dlouho, co se to novelizuje. Opět se otevřela otázka sociální zdravotní pomezí, o tom se hodně diskutuje, aby prostě pečovatelky, nebo pracovníce v sociálních službách mohly alespoň ty léky dát, inzulin a ty jednoduchý*

úkony, na který jim stačí zaškolení a podepsání papíru, což pořád není. My nesmíme znát zdravotní stav klienta a nám se s ním strašně těžce pracuje, pokud jako nevíme, co mu je. Takže to jsou věci který, já chápu, že tam mají na ministerstvu strašně moc odborníků, ale kdyby si vzali někoho z praxe, anebo šli se podívat do toho terénu, tak by to možná vypadalo malinko jinak“ (paní Růžová, 2023). V tomto kontextu byli státní zástupci informátory vyzváni, aby si přišli vyzkoušet praxi sami. V případě nepružnosti zákonů informátoři docházeli ke shodě, že zastaralé zákony a vyhlášky je omezují ve výkonu práce. Paní Růžová proto apeluje, že potřeby lidí se změnily, a tedy zákon je první, který by to měl reflektovat a upravit tak chování organizací, aby jednaly správně a podle zákona: „*Takže, my máme sice jeden zákon, který troufám si říct už měl být dávno hotový a pořád není, a to víte sama. Takže my jedeme pořád, pracujeme podle zákona 206, teda 108/2006 Sb., což ve 21. století je hrozně těžké. Ty potřeby se hrozně změnily. Změnil se systém pomoci*“ (paní Růžová, 2021). Zákon, ačkoliv zastaralý, se však setkal i s pozitivními ohlasy. Pan Červený si pochvaloval strukturu Zákoníku a vyzdvíhl snahy o novelizaci. „*Z mého pohledu jako Zákon o sociálních službách svým způsobem je přehledný, ale je přehledný a funkční jenom z toho důvodu, že ho tady máme od 1. 1. 2007 a myslím si jako, že určitý prvky jako tam jsou už přežitý, takže by si zasloužil určitě novelizaci ve spoustě ohledů. A ty snahy o tu novelizaci tady jsou, jsou tady pravidelně*“ (pan Červený, 2022).

#### **4.1.3 VYUŽÍVANÉ KOMERČNÍ PRAKTIKY PRO FUNGOVÁNÍ OOS**

V kontextu komercionalizace OOS bylo v rámci výzkumu zajímavé nahlédnout do oblasti využívaných praktik s přihlédnutím ke specifickým komerčních praktik pro dosažení stanovených cílů v neziskových organizacích. Například Salamon (2012) hovoří o komercionalizovaných neziskových organizacích jakožto o subjektech, které využívají komerční praktiky pro dosažení sociálního cíle. Takové organizace řeší sociální potřeby efektivně, podporují sociální podnikatele, hledají mezeru na trhu, usilují o soběstačný příjem a měří výsledky své činnosti. Zmíněné činnosti lze interpretovat jako praktiky prostřednictvím kterých komercionalizované OOS jednají. Dle autorova vnímání jsou organizace orientovány podnikatelsky, zaměřují se na efektivní způsoby a vedení organizace (Salamon, 2012). Další autoři za komerční praktiky přejímané neziskovým sektorem označují například strategii řízení organizace ve stylu „shora dolů“ s důrazem na rozhodování vedoucích pracovníků. Moc zaměstnanců na rozhodovacích procesech je tak omezená. Výzkumníci přichází s tvrzením, že tradiční metody řízení jsou upřednostňovány

před participativnímu především z důvodu efektivity. Manažerské nástroje pro efektivní vedení organizace jsou vnímány jako praktiky využívané primárně v komerčním sektoru (Suykens et al., 2022).

Vzhledem k hybridnímu charakteru organizací byly komerční praktiky, užívané pro dosažení cílů organizace, shledávány ve vybraných neziskových organizacích, a tak v rámci vyprávění informátorů bylo spatřeno široké spektrum využívaných komerčních praktik. Povaha získaných informací tak poskytla prostor pro prezentaci výsledků z této oblasti. Zástupci komercializovaných OOS z oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory vyprávěli, jak jsou konkrétní praktiky využívány, v jakých kontextech a za jakých podmínek. Za účelem přehlednosti, a především povahy dat bylo umožněno vytvořit členění ve znění: *Děláme to stejně jako firmy, Zkusíme to prodat, Online to jde taky.*

#### **4.1.3.1 Děláme to stejně jako firmy**

Vnímání sebe samo v tržním kontextu podpořilo přirovnání neziskové organizace k firmě, a to především v otázce fungování organizace/firmy a potřeby financí. Informátoři se ve vyprávění shodovali, že v některých ohledech využívají stejné praktiky jako firmy s rozdílem, že jejich činy jsou motivovány dobrým úmyslem nikoliv finančním ohodnocením. Plně se s tak s business prostředím neidentifikovali, avšak v některých momentech sami sebe k firmám přirovnávali. Například paní Černá rozvinula přirovnání k fungování korporátu a vysvětlila, že stejně jako firmy, tak i neziskové organizace potřebují finance na základní platby v podobě platu zaměstnanců doprovázeného zaměstnaneckými benefity, platby účtů a nájmu apod. Rovněž byla řeč o potřebě zamýšlet se nad obchodním potenciálem: *„Nebo, vysvětlovat firmám, že my jsme prostě úplně to samý jako oni, akorát náš zisk musíme přelejvat zpátky do naší činnosti, kdežto firma zisková, s.r.o. si zisk může ponechávat, ale je to vlastně ve finále úplně to samý. My taky potřebujeme peníze na nájem, na zázemí, my potřebujeme dávat zaměstnancům benefity. My potřebujeme zvyšovat mzdy, potřebujeme se prostě zamýšlet nad obchodním potenciálem některých projektů, nebo nad efektivností některých věcí. A za ty 2 roky jsem se tady naučila jako hlavně tu efektivitu si myslím. Jakože vědět, do čeho má smysl investovat ten čas – můj, kterej je nějak jako placenej tou organizací a do čeho ne“* (paní Černá, 2022). Kromě finančních otázek v podobě placení účtů a zaměstnanců a efektivního využití času se ukazovalo téma marketingu jako téma, které OOS dělají stejně jako firmy.

Informátoři vnímali potřebu rozšířit informace o činnosti organizace do světa, nehladě na velikost organizace. Jako hlavní informační kanál byly považované webové stránky, kde informátoři shrnovali všechny relevantní informace týkající se organizace. Dále byly hojně využívané sociální sítě typu Facebook či LinkedIn. Některé organizaci disponovaly vlastním PR oddělením, které reflektovalo velikost organizace a pozici na trhu. Ve většině případů si vedoucí pracovníci spravovali sociální sítě vlastními silami, popř. došli k najímání dalších pracovníků na pozice osobních asistentů, koordinátorů či administrátorů na částečný úvazek, prostřednictvím kterých delegovali práci vzniklou v oblasti PR organizace.

Bačuvčík (2011) nahlíží dobře provedený marketing neziskových organizací za důležitý především v oblasti prezentace jakožto atraktivního partnera pro firmy. Jak autor tvrdí firmy mají zájem spolupracovat s takovými organizacemi, které mají mediálně komunikované projekty a činnost. Pan Šedivý, zástupce neziskové organizace, kromě profesionální prezentace činnosti organizace (předvedené v rámci provedeného rozhovoru) zmínil, že jejich PR oddělení konstantě pracuje na udržování a správě sociálních sítí. Zároveň pracují na vyhodnocování příspěvků na sociálních sítích za účelem získání přehledu, analýzy pro další efektivní, úspěšné a jasně mířené jednání organizace: *„Já vždycky říkám, my děláme marketing jako každá jiná firma, jenom prostě my to děláme pro dobročinnou věc, s dobročinnou vizí, ale děláme to vlastně stejně. Takže my třeba vyhodnocujeme jaké třeba post na FB byl jako účinnější, tzn. jaké má víc prokliků, víme prostě kolik nás stojí jeden proklik na tu reklamu“* (pan Šedivý, 2022). Z citace prosvítá, že organizace využívá analýzy sociálních sítí pro určování další strategie a jednání organizace a reflektuje rovněž vynaložené finance na online marketing. Touha „prodat se do světa“ a ukázat své služby byla silně reflektována. Online komunikace je nosným prostředkem, jak informovat svět o nabízených službách a prezentovat organizaci jako atraktivního business partnera pro firmy hledající partnera v rámci politiky CSR (Bačuvčík, 2011). Ačkoliv OOS fungují z pohledu informátorů především na principu vzájemného doporučení se, zdá se, že se nejedná o dostačující strategii. Informátoři se proto snaží ukazovat ve veřejném prostoru a snaží se o zviditelnění organizace rovněž touto cestou: *“...ale začínáme budovat, né od začátku, ale máme nový logo od toho, co jsme se neviděly, máme nový takový slogan, začali jsme zase postupně budovat tu značku, abychom byli vidět, protože pokud nebudeme vidět, tak bohužel k nám ti sponzoři nepůjdou, takže se snažíme být teďka jako vidět. Byla jsem v televizi, si mě teďka pozvali do jednoho pořad. Opravdu se snažíme FB teďka zahlcovat nějakým způsobem, takže jedeme tímhle směrem. Takže jsme začali říkat, hele my jsme tady, aby o nás jako věděli. Dřív to bylo jako tak, že to jelo a mně to stačilo, ale teď*

*jsme zjistili, že jako opravdu potřebujeme být vidět, takže já jsem dělala grafiku na bannery, na letáky a tady tyhle věci, takže jo, myslím si, že jsme se za ten rok hodně posunuli“* (paní Růžová, 2023). Online prosazování se, stejně tak jako účast v televizních pořadech podporuje značku/dobré jméno organizace a vytváří se tak obraz organizace, který klienti dále reflektují. Paní Oranžová poukázala na důležitost aktivit nadačního fondu i v souvislosti s vytvářením reputace jak nadačního fondu, tak firmy. Rovněž vyzdvihla propojení zájmů a hrdost na činnost: *„Takže, zas to hraje i jako je to i dobré jako pro nás, jako pro zaměstnavatele. Jak jako jsou ty zaměstnanci hrdí na ten obor, tak zase nám to dělá i jako dobrou značku, dobré jméno mezi lidmi. Né jenom mezi zaměstnanci“* (paní Oranžová, 2022).

Dalším vhodným nástrojem pro sebezprezentaci organizaci se ukázaly webové stránky organizace. Organizace se snažily veškeré informace shromažďovat a strukturovat na webu organizace, a to samé vyžadovaly od protistrany. Paní Růžová situaci reflektovala v případě nábory nových zaměstnanců: *„A když to přirovnám, když k nám přijde někdo na pohovor a ani si jako neotevře naše webové stránky a zeptá se mě, co je pečovatelská služba, tak u mě jako moc neuspěje, jo, jako na rovinu“* (paní Růžová, 2023). Web byl tak nahlížen jako jakýsi rozcestník či materiál pro první přípravu k jednání. Paní Oranžová začínala otevřením webových stránek i schůzku v rámci prováděného výzkumu. Několikrát se ve svém vyprávění na webové stránky odkazovala: *„Jinak všechny tyhle informace máte uvedený i na tom našem webu, takže kdyby třeba kdybyste teďka něčemu nerozuměla, tak samozřejmě doptat se můžete, jinak je to ale všechno krásně uveřejněné na tom webu včetně zakládajících listin a všech tady těch údajů, který vlastně se vám tady snažíme stručněji odprezentovat, ale pak to máte v rozsáhlejší formě všechno na tom webu. Takže můžete čerpat i tamodsud“* (paní Oranžová, 2022).

Dalším nosným tématem zařazeným pod slovní spojení *Děláme to stejně jako firmy* se ukázalo mapování zpětné vazby. Jak uvádí Salamon (2012), jedna z komerčních praktik je měření výsledků. Informátoři v kontextu měření svých výsledků prostřednictvím mapování zpětné vazby narážely na etické aspekty v důsledku práce v sociálních službách. Zároveň spatřovali mapování zpětné vazby v oboru za obtížné z důvodů velké fluktuace klientů z povahy poskytovaných služeb. Většina z nich se však snažila zpětnou vazbu výkonu organizace monitorovat skrze analýzu aktivity v online prostředí prostřednictvím sociálních sítí: *„Ale nějak to asi nemotirujeme, nebo možná. Můžeme se samozřejmě bavit o číslech, kolik máme sledujících na FB, nebo tak, což zase není tak obrovský jo“* (pan Šedivý, 2022). Paní Oranžová sdílela, že zpětné vazby se jim dostávají od klientů prostřednictvím e-mailu



nikoliv na vyžádání, ale z vlastní vůle klientů: „*My tu zpětnou vazbu máme přesně prostřednictvím e-mailu, nebo zavolají, nebo na těch setkáních, kulturních představeních. Přesně, je třeba přestávka, nebo předtím přijdou za námi a popovídají si a jsme jim tam k dispozici. Posílají i pohledy, osobní dopisy, tak to potěší. I na stroji psané. Takže ty vzkazy jsou opravdu milý*“ (paní Oranžová, 2022). Zpětné vazby nebyly nahlíženy jako pozitivní pouze v případě potěšení za dobře odvedenou práci organizace, ale rovněž sloužily k mapování oblastí, ve kterých organizace nebyla nejsilnější, a tak zpětné vazby byly nahlížené rovněž jako prostor pro zlepšení: „*My sbíráme zpětné vazby, takový krátký formulář, dotazník, ústní hned od sestřičky, nebo od podpůrných pracovníků. Je takový jako širší dotazník na to, jak naše služby fungovaly, jestli by chtěli něco zlepšit a podle toho se potom samozřejmě zařizujeme a tvoříme nějaké statistiky*“ (paní Černá, 2022).

V souvislosti s velikostí organizace se ve vyprávění objevovaly shody v rozsáhlé organizační struktuře v organizacích. Informátoři se častokrát pyšnili tím, že organizace má vlastním PR oddělení, finanční ředitelkou či asistentkou/koordinátorkou. Jasně delegovaná práce s rozvětvenou organizační strukturou je vnímána za manažerskou praxi, která je pro chod fungující organizace nezbytná a jde ruku v ruce s tradiční metodou řízení organizace (Suykens et al., 2022).

„*Tím, že samozřejmě dochází jako k určitý centralizaci díky té velikosti, kdy je potřeba jako už z úrovně třeba finančního oddělení mít finanční ředitelku, z provozního hlediska mít provozní ředitelku, generální ředitelku, která zastřešuje oba segmenty. Takže je tam určitý jako liniový management, který má na starosti ty určitý oblasti, který jsou, když to řeknu jako základní, nebo esenciální pro chod organizace jako takový. A tento management vlastně vytváří takový klima pro to, aby ty jednotlivé pobočky mohly fungovat. A samozřejmě potom ty jednotlivé pobočky mají své vedoucí, takovej ten střední management, který spolu potom komunikuje dál*“ (pan Červený, 2022). Pan Červený byl zástupce organizace, která své služby poskytuje v několika krajích ČR, a tak zmínil, že bez propracovaného managementu organizace by neměli šanci chod organizace ukočířvat. Jeho vyprávění podpořil pan Šedivý, který rozsáhlou a propracovanou organizační strukturu organizace, jejíž je zaměstnancem, nahlížel jako efektní a dobře fungující. Rozdělenost práce a agendy byla shledávána jako stěžejní pro dobře fungující organizace. Informátoři neměli kapacitu pojmát agendu dalších kolegů. Byli si ale vědomí skutečnosti, že v momentě, kdy potřebují získat informace spadající do agendy kolegů, stačí se na ně obrátit a získají odpověď do několika minut: „*No, myslím si, že to je takhle v každý firmě, nebo v každé společnosti, když bych to přirovnal ted'kon k tomu tržnímu sektoru, že pokud chce ta společnost fungovat dobře a prosperovat,*

*tak musí mít prostě jasně rozdělenou tu agendu a musí v tom být každé dobré, ale zároveň ta komunikace společná je důležitá“ (pan Šedivý, 2022).*

Hierarchie v rámci organizace byla jasně stanovena. Informátoři se shodovali na tom, že hierarchie je v rámci organizace potřebná a z jejich výpovědí bylo evidentní, že jde ruku v ruce s organizováním práce: *„To znamená, já komunikuji s firmami. I v rámci toho týmu tam máme nějakou hierarchii bych řekl. Ale na nejvyšším managementu, pozici, je vlastně moje vedoucí a pod ní patří dvě další oddělení, tam je vedoucí jednoho oddělení, a to je moje přímá vedoucí“ (pan Šedivý, 2022).* Paní Černá hierarchii reflektovala v souvislosti s poradami týmů, které u nich v organizace probíhají ve velkých zasedacích místnostech: *„No a pak dole tady máme takovou velikánskou zasedačku, ve které se setkáváme, když je nás víc, nebo když jsou různé porady. Jak je tady ta hierarchie už nastavená, tak furt jsou tady porady týmů, napříč týmy apod.“ (paní Černá, 2023).*

Výjimku týkající se rozsáhlé organizační struktury a nastavené hierarchie představovala paní Fialová, která jakožto ředitelka organizace zabezpečovala veškeré úkony týkající se administrativních a personálních úkonů: *„Ono..my tím, že vlastně jsme malá společnost, tak jakoby vedoucí, nebo hlavou společnosti jsem já. Já se starám o administrativu, o personální záležitosti se starám a vlastně jsem tak jakoby na půl cesty, co se týče ekonomiky. Chystám podklady pro paní účetní a vlastně starám se o celý ten chod, aby všechno běželo tak, jak má. Potom, pode mnou pracuje sociální pracovnice, která má na starosti agendu těch uživatelů + dokumentace té agendy, co se týče jakoby toho samotného uživatele. A potom máme už plochou tu personální strukturu, to znamená, máme pracovnice v sociálních službách. Lidově – pečovatelky, které pracují na hlavní pracovní poměr, a potom, protože hlavní pracovní poměr je pro nás strašně nákladový, tak máme brigádnice, které pracují na dohodu o provedení práce, jo. Pak máme ještě jednoho na dohodu o provedení práce paní, která se stará o úklid a pána, který se stará o údržbu. To je veškerá naše struktura“ (paní Fialová, 2022).*

Zajímavý moment nastal pro paní Růžovou, jejíž organizace v průběhu spolupráce na výzkumu v rámci DP „vyrostla“ a to jak ve smyslu rozsáhlosti organizace zahrnující organizační strukturu a poskytování služeb, tak personálně. Paní Růžová se dokonce pochlubila tím, že v průběhu naší spolupráce zavedla zpoplatněné služby: *„Tak. Troufám si říct, že teď v letošním roce výborně, protože jsme se pustili do pár akcí, o kterých jsme si říkali, že buď vyjdou, nebo nevyjdou a získali jsme pár grantů od nadací, takže jsme mohli vybavit pracovníky dalšími mobilními telefony, protože máme jako navýšení pracovníků, vybavili jsme je počítači, protože jsme přecházeli od nového roku na nový software v rámci*

*soc. služeb a otvíráme novou pobočku Půjčovna kompenzačních pomůcek a centrum pro pečující“ (paní Růžová, 2023).*

Moment paní Růžové tvoří můstek k dalšímu tématu – Zkusíme to prodat.

#### **4.1.3.2 Zkusíme to prodat**

Diskutovaná kvalita v souvislosti s vykonáváním činnosti byla z pohledu informátorů nahlížena jak v souvislosti s možnostmi financování, tak v souvislosti s využívanými praktikami jednání pro efektivnější a kvalitnější výkon činností. Oblast fundraisingu byla respondenty nahlížena jako naděje či jistý způsob, jak zajistit organizaci více peněz pro její fungování, a zároveň poskytování kvalitnějších služeb. Jak bylo ukázáno prostřednictvím kategorií diskutovaných výše, financování se ukazuje jako téma prolínající se všemi kategoriemi. Zde je na to nahlíženo z hlediska užívaných praktik, které organizace využívají pro to, aby poskytovaly kvalitnější služby. Objevilo se téma, že pokavad chtějí informátoři poskytovat kvalitní služby svým klientům, je potřeba, aby si sehnali další zdroj financování organizace, a to skrze samofinancování. Např. Salamon (2012) vnímá snahu o soběstačný příjem jakožto jednu z komerčních praktik využívanou komercionalizovanými OOS. Služby poskytované zdarma nebyly informátory shledávány za kvalitní: *„Ted'ka se záměrně vyhýbám tomu slovu kvalitní, protože existuje taková základní poučka tady v tom..že bud' to máte, dostupný, zadarmo a kvalitní, ale nikdy to nemůžete spojit dohromady“ (Pan Červený, 2023).* Paní Růžová byla nadšená z možnosti poskytovat Půjčovnu kompenzačních pomůcek za peníze. Především potom z důvodu dalšího příjmu, ze kterého bude organizace schopna přilepšit zaměstnancům či nakoupit nové vybavení: *„Takže, ta neziskovka by se i jako měla sama snažit některým způsobem ty peníze vydělat, ač prodejem nějakých výrobků, který vyrobí třeba klienti v domovech anebo právě tady tou půjčovnou kompenzačních pomůcek. Neříkám, že je to trháč, ale třeba na nájem, nebo na odměny, nebo nakoupení já nevím..nějakého nového vybavení, když na to zrovna nebude nějaký grant, tak si myslím, že tohle je docela přínosné“ (paní Růžová, 2023).* V případě paní Černé byl rozpočet organizace dokonce postaven na samofinancování. Jak paní Černá dokladovala, organizace našla cestu, jak nabídnout služby nejen klientům, ale i veřejnosti. To pro organizaci, kterou paní Černá zatupovala, znamenalo další zdroj financí: *„Takže, když se vrátím zpět, tak ten náš rozpočet je postaven na samofinancování, což jsou nějaký ty naše doprovodný aktivity, typu vzdělávání, prodáváme různě vzdělávací kurzy, máme dobročinný obchody, ze kterých jdou nějaký finance, máme veřejnou půjčovnu pomůcek, ze kterých jdou nějaký finance,*

*nějaký služby veřejnosti. Jo, takže některý služby jsme vymysleli tak, abychom byli schopni je poskytovat i veřejnosti, ne jenom našim klientům, takže z toho jde taky financování...potom nakladatelství, že jo máme, takže prodáváme naše knihy v různých obchodech. E-shop máme apod., takže to jsou prodeje“ (paní Černá, 2023).*

Ačkoliv pan Červený byl zastáncem tvrzení, že co je zdarma, nemůže být kvalitní, nepřiklonil se k cestě samofinancování, a to z důvodu časových. Jak sám tvrdí, je náplní práce natolik časově, psychicky i fyzicky vyčerpan, že mu nezbývá kapacita nad zamýšlením se nad samo výdělečnou aktivitou: *„Zkoušeli jsme třeba sbírky. To jsme zkoušeli. Nějaký velký jako ohlas to nemělo, byť si myslíme, že jsme nějakým etablovaným poskytovatelem s velkým dosahem třeba na soc. sítích s nějakou třeba pozitivní reputací ted'ka myslím, tak že by to mělo jako nějaký úplně valný efekt, tak to se říct nedá. Takže jako v tomhle tom smyslu, že bychom třeba na e-shopu prodávali jako ponožky od babiček..jako takový ty věci, který se dějou, tak takovouhle cestou jsme nešli nikdy, nebo já jsem nešel myšlenkově“ (pan Červený, 2023).* Paní Fialová zastupující s.r.o. jakožto poskytovatele sociálních služeb se potýkala s výraznými finančními problémy a jak sama tvrdí, s.r.o. v jejím případě nelze nahlížet jako ziskové: *„No, moje odpověď by v podstatě byla taková na to, že žádný zisk v podstatě není a když máme jako dobrej rok, tak jsme na nule s náklady. Tady se o žádným zisku nedá vůbec bavit. Spíš bych řekla, že je to prodělečný, než že bychom byli výděleční“ (paní Fialová, 2022).*

#### **4.1.3.3 Online to jde taky**

Kontext krize, především spojený s celosvětovou pandemií COVID-19, přinesl do neziskových organizací praktiky spojené s online technologiemi. Informátoři vnímali přínos využívání online komunikace prostřednictvím MS Teams, Skype či WhatsApp jako přínos v oblasti jak interní, tak externí komunikace. Shodovali se v tvrzení, že online technologie častokrát usnadnili jejich fungování především v oblasti administrativního zatížení. Informátoři si pochvalovali usnadnění administrativních úkonů ze stran úřadů v podobě možnosti využití elektronického podpisu úředních dokumentů, popř. smluv: *„My jsme zachovali tu WA skupinu, kterou máme, takže ta pořád jede. Přešli jsme vlastně na nový softwarový systém ted'ka v novém roce, takže začínáme mít jako míň papíru ve složce u klientů, že opravdu to jako máme jako v cloudu uložený. A i ty pečovatelky zjistily, že ten telefon umí i jiný funkce než jenom volat a esemeskovat. Takže jo“ (paní Růžová, 2023).* Digitalizace dokumentů se ukázala jako velké usnadnění práce s praktickým využitím:

*„Vlastně ten systém je dobrej v tom, že my tam máme zapsaný všechny kontakty a defacto se nám tam propisuje všechna komunikace a všechny jako příležitosti, co máme my s nimi. A zakládáme si tam kampaně, můžeme tam prostě. To je digitální nějaká databáze, která nám pomáhá v tom mít nějaký přehled. Takže my nemusíme mít všechno v šanonech. I když samozřejmě smlouvy si vytiskneme a necháváme je v šanonech. Kdyby něco, že jo, aby to člověk měl i jako fyzicky. Nebo samozřejmě někdo ještě vyžaduje, aby byly smlouvy tištěný, takže to jo“ (pan Šedivý, 2022). Pan Šedivý zmínil využívání online prostoru např. pro zakládání kampaní či pro efektivní listy evidující klienty, popř. jiné důležité informace pro organizace. Zároveň citace dokladuje, že plný přechod do online prostředí nastavené systémy zatím neumožňují.*

Na nové praktiky vzniklé v důsledku pandemie informátoři nahlíželi jako na jakési usnadnění jejich práce. Z povahy práce vedoucích pracovníků oceňují jisté zjednodušení jejich práce a časovou efektivitu především v možnosti home office, a proto se praktiky staly v praxi běžně využívány: *„Tak já jsem si v tom sama osobně našla ten home office. Že jsem zjistila, že spousta věcí jde dělat na dálku a najednou to šlo. Najednou nemusela jste jít podepisovat smlouvy támhle někam do tramtárie, stačil elektronický podpis. Všichni to uznávali, všichni zjistili, jak funguje datovka, najednou prostě online systémy, ať je to přes Teamsy, Skype, co tam ještě mám..ted'ka to tady bylo..no, to je jedno. Takže najednou to prostě šlo, a to si myslím, že byl jako docela dobrý krok, že lidstvo jako zjistilo, že se dají dělat jako meetingy prostě přes počítač. A nemusíme tam prostě sedět, dívat se na sebe a šklebit se. My se můžeme takhle na sebe šklebit a stejně se vidíme. A kdo nechtěl být vidět, protože si neumyl hlavu, nebo byl zrovna ještě v pyžamu, tak vypl kameru“ (paní Růžová, 2022). Další praktiky v podobě konzultace s odborníkem skrze tablet, webinářů, video-návodů a foto-návodů vzniklých v době pandemie se rovněž v praxi osvědčily, a tak zůstaly zachovány. Ukázalo se, že podporují nejen efektivitu, ale rovněž sebevědomí klientů, že se dokáží obstarat sami. Jak uvádí paní Černá, nebýt pandemie, možná by se k online praktikám ani nedostali: *„Jezdili jsme do rodin. Ve skafandrech tedy sice, ale snažili jsme se co možná nejmíc zachovat ty služby, ale hodně nás to posunulo tím směrem, že hodně vzdělávacích akcí se přesunula do online, kde to šlo a kde to mělo nějaký smysl. Takže webináře pořádáme stále. Tím zase zasáhneme mnohem více lidí. A co se týče lidí, tak jsme za toho covidu dali dohromady hodně vide-návodů, foto-návodů. Různý pomůckový materiály, který se nechávají v těch rodinách a ta rodina potom zvládne toho mnohem víc sama. A vlastně co si myslela, že nikdy nemůžou v životě zvládnout, tak takhle s doktorem na tabletu, nebo telefonu prostě zvládli a pak byli zpětně na sebe třeba pyšní, jo. A my na ně, samozřejmě. Takže**

*spousta těch věcí se jako podařilo i jinak, než jsme si do té doby mysleli, no“ (paní Černá, 2023).*

#### **4.1.4 POVAHA VZTAHŮ OOS S KOMERČNÍM SEKTOREM**

*„A není to vlastně celý ten proces není vůbec o penězích, ale je o vztazích. Člověk pořád buduje vztahy. Pořád se snaží dobře vycházet s těmi lidmi a komunikace prostě. Komunikace pořád. Být milý, chodit na schůzky, no“*

(pan Šedivý, 2022).

Jako ústřední téma, diskutované informátory nejhojněji, bylo určeno téma Povahy vztahů OOS s komerčním sektorem. Téma vztahů bylo informátory nahlíženo jako esenciální pro samotné fungování organizace. Zástupci, působící v oblasti poskytování sociální péče pro seniory s cílem zajistit seniorům důstojné a kvalitní stáří, vzniklé vztahy reflektovali v rámci několika skupin. Vybraní představitelé neziskových organizací hovořili o vztazích s klienty, kolegy a kolegyněmi v organizaci/oboru, partnery z komerčního sektoru a v poslední řadě s partnery z veřejné sféry, především v podobě úřadů a ministerstev. Diplomová práce se zaměřuje především na vztah mezi OOS a komerčním sektorem. V tomto kontextu literatura hovoří o tzv. oboustranném obchodu, kde jsou aktéři nahlíženi jako vzájemně prospěšní (Bačuvčík, 2011). Interakci lze vnímat jak v kontextu spolupráce, tak v kontextu možné rivality v oblasti stejných či podobných nabízených služeb (Dees a Anderson, 2003).

Povaha dat umožnila rozdělit získaná zjištění do dvou pod-kapitol s označením *Spolupráce a Napětí*.

Pod-kapitola *Spolupráce* prezentuje zjištění, získané prostřednictvím výpovědí informátorů, v podobě několika povah vztahů mezi OOS a komerčním sektorem. Informátoři považovali za důležité jistou rovnocennost v navázaném vztahu. Rovné zacházení pro informátory představoval slibný začátek pro navázání, popř. rozvinutí spolupráce. Informátoři sami sebe nahlíželi jako partnery, kteří mají v rámci spolupráce protistraně rovněž co nabídnout. Kromě respektu a uznání informátoři shledávali za nutné společné téma či propojení, mezi cíli OOS a komerčním sektorem pro navázání spolupráce. V rámci prováděného výzkumu DP byly jako formy konkrétní spolupráce zaznamenány: *inspirace, sdílení informací, finanční spolupráce, marketingová spolupráce, doporučování se a spolupráce napříč obory v důsledku krize*.

Pod-kapitola *Napětí* reflektuje, jak informátoři vnímají jisté napětí v podobě náznaku konkurence panující mezi poskytovateli sociálních služeb. Povahy vztahů reflektující napětí byly zaznamenány: *Napětí ve smyslu boj o klienty a napětí mezi registrovanými a neregistrovanými poskytovateli sociálních služeb, napětí v oblasti komunikace s úřady.* Díky variabilitě vzorku výsledky rovněž ukázaly jisté napětí mezi pobytovými službami a terénními službami. Ukázalo se, že v důsledku nastavených pravidel informátoři spatřují jisté nadřazování domácí péči a terénním službám nikoliv pobytovým zařízením. Napětí vytvářel systém přidělování dotací, který reflektoval rozdílné právní formy uvnitř sektoru, a tedy docházelo k situaci, že organizace ukazovaly jedna na druhou a nerozuměly faktu, proč za stejně vykonanou službu nemají stejné podmínky. Hovořilo se rovněž o nepřímé podpoře konkurence ze strany úřadů a napětí vznikající v důsledku rozdílných mezd za stejnou práci.

Povaha získaných informací z vyprávění informátorů dala vzniknout kapitolám *Spolupráce a Napětí*. Prezentace získaných zjištění obsahují jednotlivé kapitoly v textu níže.

#### **4.1.4.1 Spolupráce**

Informátoři si potrpěli na rovnocenné spolupráce založené na vzájemném respektu. Rovněž kladly důraz na výběr partnera. Dle jejich slov nespolupracují s každým jen za účelem finančního zajištění, ale mají své hodnoty a etický kodex, který dodržují. Jistá výběrovost se ukázala jako důležitý faktor v kontextu spolupráce. Organizace, v níž pracuje pan Šedivý si zakládá na morálních hodnotách a vzájemné důvěře nastavené s partnerem: *„Ne ne, my takhle nespolupracujeme. My máme etické kodex a samozřejmě my jako i si vlastně vybíráme, nebo odmítáme firmy, nebo i lidi, který prostě můžou nějakým způsobem mít ty finance z nekalých praktik. Jó, prostě my musíme, to je taková jasná věc. Odmítáme dary. Myslím, že se v historii stalo, že přijel nějaký člověk, kterej řekl, hele tady vám dám 6 mil., ale 5 mil. si vezmu, propere se to přes vás a milion vám zůstane. No, prostě né jako, že jo. Takhle to nejde. Jo, musí to být..stejně tak jako oni musí důvěřovat nám, tak i my musíme moci důvěřovat i jim. Prostě tam musí být nějaká ta vzájemná důvěra v tom, odkud oni mají ty peníze a kam my nakonec dáme“* (pan Šedivý, 2022). Obecně se informátoři shodují, že celý tento „oboustranný business“ je o dobře nastavených vztazích, vzájemném respektu a úctě. Pan Červený situaci komentuje a zaobaluje nastavení vztahů do firemní kultury: *„Takže..svým způsobem se jedná o firemní kulturu, chování se k sobě navzájem, chování vůči klientům, chování vůči lidem, se kterými spolupracujeme – ať už to jsou lékaři,*

*nemocnice, zdravotní pojišťovna, zástupci zdravotních pojišťoven, protože chceme být jako kvalitním partnerem, korektním, seriózním a spolehlivým partnerem pro všechny“ (pan Červený, 2022).*

Informátoři, jakožto zástupci organizace, prezentovali sami sebe jako rovnocenné partnery, které mají rovněž co nabídnou. Jako tým, jehož chcete být součástí. Nikoliv jako závislé žadatele o finanční podporu k přežití. Pan Šedivý pozici rovnoprávného partnera popisoval tak, že komerční sektor umí vydělat peníze a neziskový sektor je umí správně využít. Vzájemně se tak potřebují a prostřednictvím spolupráce dosáhnou společného cíle: *„Vědí, že oni na to nemají třeba ty kapacity, nebo nejsou na to ti odborníci prostě a věří, že to skrze nás docílí. Oni nám řeknou, my pracujeme v IT, nebo v burzovní sféře, takže nejsme pečovatelé, nedokážeme si představit, že bychom mohli opečovávat starší babičku, ale dáme vám to, co máme my, to je ten náš kapitál, to je to, co jsme si vydřeli těžce. Dáme vám to pro to, abyste mohli dělat nejlíp to, co umíte. Protože vy zase neumíte ty peníze vydělat tak dobře jako my, třeba“ (pan Šedivý, 2023).* Posléze se také otevřela diskuze na téma zodpovědnosti státu zajistit řádné financování organizací občanské společnosti a “nechat” je tak vykonávat jejich poslání. Informátoři se i v tomto případě nahlíželi jako rovnocenní partneři, kde obchodní vztah funguje na principu „něco za něco“: *„Já to беру z toho, že stát nám dává peníze, my mu dáváme službu tak, aby ti klienti mohli zůstat co nejdéle v domácím prostředí, nemuseli do ústavu, kde je to ještě víc finančně zatěžující, takže je to závislost a zároveň potřeba“ (paní Růžová, 2023).*

Paní Černá formu „něco za něco“ aplikovala na případ spolupráce s firmami a reflektovala tak myšlenku „oboustranného obchodu“. Poukázala rovněž na téma odmítnutí podezřelého partnera. Informátoři prokázali vědomí o možných nekalých záměrech firem ze zneužití dobrého jména a pověsti neziskové organizace a v při výběru partnerů vykazovali opatrnost. Rovněž vyslovila přání, že ideální situace by byla, aby za spolupráci firmy nic nevyžadovaly zpět: *„Jó, samozřejmě ideál je, aby za to nic nechtěly. Ale jak jsem z toho podnikatelského prostředí, tak vím, že ty motivace pro to darování jsou různé u těch firem. Některý se chtějí zviditelňovat, některý naopak nechtějí být zveřejňovaný a jenom pošlou peníze. Některý to dělají pro marketing, některý by chtěly prostě za to nějaký, nějakou reciprocitu, a to samozřejmě není možný a máme i to privilegium některý firmy odmítat“ (paní Černá, 2022).*

Vnímání sebe jako rovnocenného partnera doprovázela důvěra, že nezisková organizace obdrží finance s důvěrou, že je utratí správným směrem - směrem k podpoření vize. Ať už k docílení vize zapotřebí zafinancovat sestřičky, koupit záchodové prkénko či



přímo podpořit projekt. Z druhé strany se neziskový sektor firmám snaží rovněž vyjít vstříc např. v oblasti dokumentů a administrativního zaštitění: „*Pro mě je to třeba jako supr, když firma..jsou firmy, který daj peníze a je jim jedno na co. Jsou firmy, který chtěj dát peníze a potřebujou to třeba nějak obhájit proti nadřízenýmu, nebo to prostě potřebujou na nějakou konkrétní věc. Tak já si sednu a vyberu prostě nějakou věc z toho našeho portfolia těch projektů a služeb*“ (paní Černá, 2022).

Společné téma, především v rámci politiky CSR<sup>8</sup>, bylo prezentováno jako odrazový můstek pro spolupráci. Jakmile informátoři registrovali sebemenší propojení, snažili se propojení rozpracovat a navázat vztah s partnerem. Jak sami informátoři popisovali „musí tam něco být“. Tím „něčím“ informátoři zamýšleli společný cíl, odkaz, nastavení mysli, obchodní potenciál či oboustranný záměr. Nalezení propojení skrze společné téma či zájem je pro spolupráci esenciální, ačkoliv není jednoduché toto propojení nalézt (Austin, 2000). „*Tak asi takhle, co se týče toho oslovování nových dárců, no. Nebo prostě u té firmy, když na webu zkoumám, když se snažím najít tu společnou řeč a snažím se jako na ně jít nějakým jako správným způsobem, tak si hodně prozkoumám jako tu firmu, čím se zabývá, jaký má motta, hodnoty, nebo slogany, jo a snažím se tomu nějak přiblížit to naše téma. Třeba teď jsem v kontaktu s hodinářstvím, nebo s klenotnictvím. To jsou většinou firmy, který mají jakoby ten odkaz v sobě, nebo ten čas v sobě, to, že to vydrží věčně. Nebo nějaký podobný myšlenkový, mentální nastavení*“ (paní Černá, 2022). Paní Černá se snažila najít propojení skrze odkaz, a tak své zaměření mířila na firmy, které mají odkaz stáří ukrytý v sobě, jako např. hodinářství či klenotnictví. Jak zmiňuje literatura (Bačuvčík, 2011), jedná se o oboustranný obchod a v tomto kontextu o spolupráci mezi organizací a firmou přemýšlí i pan Šedivý, který o navázání spolupráce hovoří jakožto o příležitosti: „*Vlastně ta komunikace s téma firmama je o hledání nových příležitostí. To znamená, že já hledám firmy, který by mohlo naše téma zajímat. To já musím vyhodnocovat na různých věcech. Třeba, zmínily se támhle, že je zajímá stáří, nebo něco takovýho*“ (Pan Šedivý, 2023). V kontextu příležitostí a možností se pan Červený rozpořoval o tom, že pandemií COVID-19 ukázal lidem, jak moc jsou organizace věnující se péči o seniory důležité a potřebné, ale rovněž se domnívá, že pandemie mohla „otevřít oči“ soukromým donátorům v otázce zaměření své pozornosti nikoliv pouze na sportovní kluby, ale rovněž na oblast poskytování sociálních služeb. Obor si v pandemickém období vysloužil uznání a respekt: „*Takže tam bych viděl možná nějaký prostor, byť skutečně jako marginální, tak tam bych viděl nějaký prostor pro*

---

<sup>8</sup> Corporate Social Responsibility neboli společenská zodpovědnost firem.

*to, že mohlo dojít k tomu, že ti soukromí donátoři, tady se bavíme o těch soukromých, tak že změnili takový to prizma na sponzoring, nebo podporu na finanční, a nebo nefinanční sociálních služeb a vůbec jako to zaměření se na to, že tady jsou nějaký ty sociální služby, že tady jsou nějaký vyjádření solidarity jako s tou společností apod. Že to není jenom o tom sponzorovat sportovní kluby, nebo cokoli jinýho, ale že tady je i nějaký jiný segment, který je celospolečensky prospěšný a že třeba jako je samotný to bude naplňovat, když to řeknu jako v rámci redistribuce jejich finančních zdrojů, který mají, tak to vnímaj jako smysluplně“ (pan Červený, 2023).*

### Inspirace od druhých

První identifikovaná povaha vztahů byla inspirace. Ačkoliv informátoři vystupovali jako sebejistí profesionálové v oboru, zároveň si uvědomovali potřebu nechat se inspirovat ostatními kolegy/kolegyněmi jak z oboru, tak mimo obor. Jistou otevřeností k touze po dalším vědění a zlepšování se ukazovali ochotu navazovat spolupráce a sdílet informace. Informátoři v tomto kontextu znovu refletovali nepružnost systému na změnu vnějšího prostředí a zmínili tak potřebu výjezdu do zahraničí, aby se inspirovali od kolegů. Paní Černá vyprávěla o výjezdech paní ředitelky do zahraničí, konkrétně potom do Anglie a Rakouska: *„A co se týče péče a vůbec jakoby fungování organizace, tak naše paní ředitelka, nebo i primářka, nebo prostě vedoucí, tak se jezdí inspirovat do zahraničí, protože tady v Čechách jakoby nemáme kam moc se jít inspirovat, jak se posouvá dál, tak jezdí do zahraničí. Víím, že ona byla teď v Anglii a v Rakousku“ (paní Černá, 2023).* Pan Růžová se rovněž inspirovala v Anglii. Získanou zkušenost se snažila aplikovat do ČR, avšak setkala se s legislativními překážkami: *„Já prostě, když jsem to zakládala, tak jsem myslela, že zkusím to změnit na tu formu, která funguje v Anglii, ve Skotsku, prostě v anglických státech. A bohužel za tu dobu, v sociální práci jsem už 10 let tady za tu dobu v ČR, tak se nezměnilo nic. A je to dlouhá doba“ (paní Růžová, 2022).*

Inspirace však informátory nebyla čerpána pouze ze zahraničí, ale rovněž z tamních zdrojů. Informátoři byli otevřeni inspiraci, jelikož chtěli své služby zlepšovat a posouvat dál. Nechtěli být vnímáni jako „ovce“, kteří pouze následují, ale rovněž tvoří budoucnost v oboru a k tomu, jak sami připouštějí, potřebují inspiraci: *„My nechceme takzvaně jako následovat šlápeje druhých, ale chceme to budoucnost vytvářet. Ale zase na druhou stranu by nebylo fér říct, že jako neustálá inspirace od druhých, protože to, co udělaj druzí, tak říct o sobě, že my jsme ti nejlepší, to by nebyla pravda. To by člověk lhal, protože je tady spousta jako kvalitních a skutečně kvalitních poskytovatelů ať už v oblasti domácí péče, tak v oblasti sociálních služeb, kteří jsou pro nás určitou inspirací v tom, co vymyslí, s čím přijdou, jaký*

*mají přístup. My tyhle informace většinou získáme třeba tím, že nám někdo přijde do toho týmu a přinese právě nový pohled na to, jak se to dá jako dělat, nebo jak se k tomu dá přistupovat“ (pan Červený, 2022). Kapka inspirace byla vnímána pozitivně rovněž v rámci specifického zaměření v rámci organizace, konkrétně potom na fundraisingovém oddělení, kde paní Černá shledávala inspiraci skrze komunikaci s kolegy v online prostředí. Díky online prostředí se jim daří rozšířit tým kolegů napříč ČR a získat tak větší množství názorů, zkušeností, a tedy je zde větší potenciál se inspirovat: „*My se inspirujeme navzájem s dalšími organizacemi z oboru. Máme organizaci, která nás zaštituje, nevím jak dlouho..myslím, že 2-3 roky. A vlastně máme každýho půl roku, nebo každý 3 měsíce jsme si říkaly takový jako online setkávání fundraiserů a rozhodně tohle setkávání funguje i na dalších úrovních u nás v jiných službách“ (paní Černá, 2023). Kromě setkávání se, jak osobně, tak skrze online prostředí byla reflektována inspirace v podobě odebírání relevantních časopisů, newsletterů a členství v asociacích a dalších organizacích. Paní Oranžová vyzdvihla inspiraci od firem, které čerpají skrze politiku CSR popsanou ve výročních zprávách organizace. Rovněž refleктоvala přínos informací z bývalého zaměstnání, které ji inspirovali v zaměstnání současném: „*No, jako takhle, takhle, my jsme členy různých organizací a platforem a asociací, kde choděj různý newslettery a víceméně je to právě o tom sdílení té dobré praxe. Takže my tím, že jsme právě zapojeni do těch platforem, tak získáváme hodně inspiraci právě z jiných firem, a i se hodně zapojujeme do různých konferencí, besed, takže se tady jako ta dobrá praxe pořád jako hodně sdílí a ty firmy jsou za to jako neskutečně rády a jsou vděčný za to a hlavně každá firma už dneska vydává i různé reporty. Třeba my máme zprávu o společenské odpovědnosti a odpovědnosti. To už je vlastně dneska taková přirozená součást ostatních firem, takže my třeba se i hodně inspirujeme na webech těch společností, které jsou pro nás nějakým způsobem inspirativní, nebo hledáme inspiraci právě v těch zprávách o společenském odpovědném podnikání. Já jsem si třeba přinesla i spoustu jako typů od předchozích zaměstnavatelů“ (paní Oranžová, 2022). Inspirace napříč sektory a obory byla zdrojem pro utváření networkingu neboli síťování a naopak. Dle literatury je networking nahlížen jako potenciální řešení pro spektrum problémů, se kterými se neziskové organizace potýkají (od problémů finančních, přes problémy spojené s obrazem organizace, informovaností, postavením a legitimitou po problémy vztahové) (Čepelka, 2023; Frič et al., 2001).***

Role prostředníka neziskového sektoru byla reflektována v situaci mezi klientem a komerčním sektorem, konkrétně v případě filantropie spojované s neziskovým sektorem, kde filantropie představovala jakousi vstupenku do business světa. Představovala pozvánku

k lidem, se kterými dle vyjádření informátorů člověk do běžného kontaktu nepřijde. Samotná povaha neziskového sektoru s důrazem na filantropii tak přispěla k rozšíření sítě kontaktů v prostředí business sféry a umožnila navázání nových potenciálních spoluprací a získání finančních zdrojů: „Úplně nejlepší jsou samozřejmě kontakty přes někoho, jo. Prostě někdo řekne, hele támhle chodím hrát golf s pánem, co má firmu a ta firma hledá někoho..jakože chtějí podpořit něco zajímavýho, něco perspektivního, tak na něj máš kontakt. Jo, takhle to funguje“ (pan Šedivý, 2023).

V rámci sebereflexe byla jako jistý zdroj inspirace nahlížena vznikající diplomová práce. Informátoři se dotazovali poslání výsledné verze DP s cílem inspirace: „A já třeba pak budu rád, když nám pošlete i jako svoji DP a budeme se na ni moc podívat a budeme si ji moc přečíst. Třeba tam najdeme nějakou inspiraci pro nás“ (pan Červený, 2022). Ať už vznikající DP byla nahlížena jako zdroj inspirace v rovině sdílení informací mezi neziskovými organizacemi, tak mezi neziskovým a business prostředím. Informátoři byli velmi hladoví, v pozitivním slova smyslu, po inspiraci od druhých organizací z komerčního i neziskového sektoru. Nejen že jsem byla informátory nahlížena jako prostředník, ale rovněž jako odborník v oboru, a tedy „jeden z nich“. Jednalo se „O NÁS“ nikoliv jako skupinu proti komerčnímu sektoru, ale spíše jako skupinu proti veřejnému sektoru, konkrétně legislativním podmínkám diktovaným státem v souvislosti s fungováním OOS, především potom v oblasti dotační politiky (více v kapitole 4.1.2 INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY REFLEKTOVANÉ VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OOS). Pan Červený ocenil zájem o praxi a zároveň zmínil, že praxe se ve skutečnosti rozchází s teoriemi nastudovanými z knih: „Tak samozřejmě rádi. Pokud je to, řeknu pro dobrou věc, pokud vám to pomůže minimálně ke studiu. Je fajn, že máte jako i zájem o to, jak to funguje reálně a v praxi, že to nejsou jenom nějaký jako teoretizování z knížek apod. Protože ono často je ta teorie odlišná od té praxe a takže si myslím, že to je jako důležitý“ (pan Červený, 2022). Zástupci nadačního fondu dožadovali nějaké další informace, nápady od ostatních organizací, které by mohli implementovat v rámci činnosti nadačního fondu: „Nebo i třeba z toho neziskového sektoru, když budete mít nějaké jednání třeba i z neziskového sektoru zazní něco, co by nás mohlo posunout. Kdyžtak dejte typy, oceníme to“ (paní Oranžová, 2022).

### Sdílení informací

Sdílení informací je na základě získaných dat prezentováno jako potřeba spojující informátory. Informátoři se prostřednictvím ať už neformálních srazů či formálních konferencí setkávali s kolegy a kolegyněmi, a kromě zmínění inspirace výše dostali možnost

sdílení, a to jak radostí, tak strastí. Jak informátoři reflektovali, při setkání dochází k nápadům, propojení a novým spolupracím.

Pan Červený setkání popisoval jako události, na které se každoročně velmi těší a jsou mu motorem pro další práci. Snaží se udržovat kontakty jak s managementem, tak s řadovými zaměstnanci: *„Ač jsme tedy v pozicích nějakého toho top managementu, já to nemám rád, my to takhle jako nepoužíváme, tak nejsme žádný pan a paní Colombovi, všichni na nás mají kontakty, všichni nás znají. My se snažíme na ty střediska prostě jezdit, jak to jde, ač toho času je opravdu málo. Já nevím, asi jste se dívala na naše stránky, jak jsme rozestý jako po celé ČR, tak se i snažíme, aby nás znali i ti poskytovatelé přímý péče, vedoucí poboček atd. Jsou vlastně porady, které nějak uzpůsobujeme těm možnostem, takže jsou různě časově..snažíme se, abychom se tam všichni jako potkávali včetně toho zázemí..z provozních oddělení, personálního, finančního oddělení..aby se ty lidi prostě znali“* (pan Červený, 2023).

Kromě neformálních setkávání byly informátory reflektované rovněž setkání v rámci kongresů, kde informátoři dostávali možnost nejen odborného prokonzultování s kolegy, ale rovněž dostali prostor pro navázání kontaktů a vymýšlení nových projektů: *„Nebo máme takovou zkušenost s tím, že třeba se jako někde setkáme, když to řeknu jako majitelé, nebo zakladatelé, nebo to vedení, tak máme možnost ty věci prodiskutovávat, bavit se o nich, hovořit o nich. Jako na úrovni nějakého vedení a zaměstnanců, nebo jako kolektivitu toho týmu. Myslím si, že se vzájemně obohacujeme“* (pan Červený, 2022). Paní Růžová doplnila, že v rámci setkávání se se jim dostává možnosti se propojit a vymýšlet další nápady: *„Většinou to jsou lidé, který potkám někde na kongresu a řekneme si, pojďme něco vytvořit“* (paní Růžová, 2022).

V rámci fungování nadačního fondu, který organizuje setkávání pro seniory, se rovněž na setkání objevuje vedoucí management, aby se potkali s ostatními kolegy: *„Vlastně někdy nám v rámci těch setkání přijde i management. Právě jak tady bylo zmíněno, co se děje, co je nového, tak se jim předávají i ucelené informace o tom, kam ta společnost směřuje, jakou má strategii“* (paní Oranžová, 2022).

#### Spolupráce s cílem získat finance

Vědomá finanční závislosti na ostatních aktérech byla informátory nahlížena jako potřeba k přežití (s výjimkou nadačního fondu, který se pyšnil stabilním finančním prostředím vznikající z povahy financování NF). Ačkoliv se informátoři vyhýbali přídavnému jménu *závislý*, byli si jisté závislosti plně vědomi, a proto hledali finančně stabilní partnery, kteří jim zajistí část koláče financování organizace. Pan Šedivý zmínil, že pro výběr oslovení

potenciální partnerské organizace kalkulují s děním na trhu a snaží se odhadnout finanční situaci firmy, jelikož hledají stabilní partnery: „*Stejně tak to máme s těma firemníma partnerama. Úplně nejzlatější je firemní partner, který řekne -tak dobrý, teď kon 3 roky můžete počítat s tím, že na konci každého roku vám dáme 500 tis.-. Ideální partner je ten, kterej nám vlastně tohle zajistí. Takže my jsme se vlastně museli i po tom covidu soustředit na hledání takových partnerů. Jako partnerů, kteří prostě řeknou -jo, můžeme vám zaručit, že teď pár let budeme vám moci něco poskytnout-. Neřeknou jak vysokou částku, ale řeknou třeba v nějakým rozmezí. A my s tím můžeme počítat“ (pan Šedivý, 2023). Pan Šedivý v souvislosti s výběrem partnera reflektoval kontext krize, konkrétně pandemické krize COVID-19. Pan Šedivý, vedoucí pracovník, hledal pro organizaci partnery, které vykazují stabilitu a dokážou organizaci v rámci možností zajistit rovněž stabilitu v podobě financování delšího než 1 rok.*

Zmíněnou stabilitu doprovázenou finančním zajištěním reflektoval rovněž pan Červený, který se zamýšlel nad přístupem soukromých a veřejných donátorů k neziskovému sektoru v otázce financování. Informátoři se obecně shodovali na přesvědčení, že právě COVID-19 tzv. „otevřel oči“ veřejnosti a ukázal, jak jsou sociální služby pro seniory potřebné, a zároveň nedocenené. V tomto kontextu pan Červený zmínil, že v důsledku zmíněné pandemie mohlo dojít k tomu, že dostupné finance od donorů nebudou směřovat pouze do sportovních kroužků, ale rovněž do sociálních služeb. Reflektoval tak rovněž fakt, že donoři nejsou plně informováni o tom, jak financování neziskového sektoru funguje. Právě zviditelněním se doprovázené osvětou by dle pana Červeného mohla být cesta, jak navázat partnerství založené na finanční bázi: „*A pokavád nemáte dobrý jméno, nemáte v uvozovkách to štěstí, že se staráte o někoho, jehož třeba syn má nějakou společnost, nebo má nějaký známí, tak se tímhle tím způsobem dostane do povědomí to, že poskytujete nějaký službě a ty mamince pomohli a oni jsou dobří, hele tak pojd'me je jako podpořit finančně, nedávajeme to třeba na hokej, nebo na házenou, ale pojd'me jako podpořit je, jako jejich činnost. Tak oni často si ani nemůžou uvědomit, protože nevědí o tom, že my potřebujeme jako tyhle ty, třeba jako soukromý donátory, oni žijou v tom, že ten stát to nějakým způsobem platí a že my to třeba někomu vykazujeme a že posíláme fakturu třeba státu, nebo tý obci, nebo komukoliv jinýmu“ (pan Červený, 2023).*

Jak bylo již zmíněno v kapitole 4.1.1 IDENTITA OOS, zástupkyně nadačního fondu nahlížela NF jakožto prostředníky mezi komerčním sektorem a neziskovým sektorem. Paní Oranžová tak v rámci výzkumu nabídla pohled z druhé strany, pohled aktéra, který poskytuje finance neziskovým organizacím. Zástupkyně nadačního fondu paní Oranžová ukázala

reflexi důsledků pandemické situace. Prezentovala strategii NF v podobě podpoření místního trhu, a tedy navázání spolupráce s neziskovými organizacemi s cílem podpořit jejich činnost a skrze vytvořenou poptávku jim pomoc přežít těžkou situaci způsobenou pandemií „*To se platí. Na základě objednávky objednáme klasicky zboží přes objednávku, která se následně vyfakturuje. Takže tam je ta spolupráce standardní. A máme třeba několik organizací, aby nám poslali návrh na složení balíčku v určité ceně. Oni nám pošlou, co by tam třeba dali a my pak z toho na správní radě vybereme. Teď jsme třeba poslední dva roky vybírali právě ty samé organizace, protože to jsou české a neziskové organizace, protože jsme přesně během covidu chtěli podpořit ten místní trh*“ (paní Oranžová, 2023). Kromě finanční pomoci z citace prosvítá „oboustranný obchod“, jelikož spolupráce funguje na principu objednávky, kdy NF si u neziskové organizace objedná služby, které si následně vyfakturují.

#### Marketingová spolupráce

Spolupráci informátoři navazovali s komerčním sektorem také za účelem zviditelnění se. Zjištění výzkumu v této oblasti se tak shodovala s literaturou, kde se hovoří o tendenci neziskových organizací vstupovat do spolupráce s partnery z komerčního sektoru za účelem zvýšení viditelnosti organizace ve společnosti (Bačuvčík, 2011). Paní Růžová zmínila navázání spolupráce s externistou (veřejně známou osobou), aby zvýšila zájem fanoušků na sociálních sítích, a tedy rozšířila tak zájem o nabízené služby jak pro klienty, tak pro potenciální partnery z komerčního sektoru: „*Potkala jsem jednoho člověka v nedávné době, který nám sám jako nabídl, že nám s tímhle pomůže. Jo, že opravdu bude nás jako na FB komentovat a jako dávat vhodný příspěvky. A troufám si říct, že pokud máte za sebou nějaký jméno nebo obličej, nebo někoho známého, tak je to o něco malinko lepší, což si troufám říct, že se nám pomalinku, ale jistě daří. Takže za mě si myslím, že to jednání bude o něčem malinko jiném, než když jsme měli jako starý logo a byla jsem na to sama. Teď si troufám říct, že to jednání bude o něco lepší, že budou vědět, kdo jsme, kde jsme a co hlavně děláme, to jsou takový ty tři základní pilíře a je možný, že nějaká firma se najde a osloví nás sama. Což by bylo úplně ideál a no..možná, uvidíme v příštím měsíci*“ (paní Růžová, 2023).

Informátoři si byli vědomi vzájemné spolupráce, a to ve smyslu, že kolikrát se může stát, že oni představují pro firmy „lístek v podobě vykoupení z pekla“ doprovázen zlepšení pověsti v důsledku spojení s dobrou pověstí neziskové organizace. Na „oplátku“ se jim tak dostane zvýšení počtu klientů a finanční podpora. Tvrzení není však tak jednoznačné s odkazem na jistou výběrovost, na které si informátoři. Pan Šedivý s úsměvem reflektoval „pekelnost“, avšak důraz byl kladen především na již diskutované společné téma: „*No, ne,*

*jenom že teď kon firmy obecně se snaží zakládat nějakou podporu neziskových organizací. Prostě oni si zvolí nějaký téma, který chtějí oni podpořit. Kolikrát to může být až jako působit úsměvně jako kdyby si vykupovali lístek z pekla, že jo. Takže třeba i my se snažíme hledat organizace, které prostě mají jako téma senioři, nebo mají téma důstojný život, což my se snažíme jako vlastně měnit, že jo. My máme důstojný stáří a důstojný život, to tam krásně zapadá k sobě“ (pan Šedivý, 2022).*

Pohled z druhé strany nabídla zástupkyně nadačního fondu, která upozornila na důležitost fungujících e-shopů neziskových organizací, na které mohou případně lidi odkazovat. Informátorka hovořila v kontextu pořádaných vánočních a velikonočních trhů, kde prodávají balíčky tvořené vlastní výrobou zaměstnanců neziskových organizací. Marketing v podobě letáků a odkazování byl tak nahlížen jako forma propagace služeb neziskových organizací, která nabyla pozornosti především v období pandemie COVID-19, kdy se život na dočasnou dobu překloupil do online prostředí: *„Ono se tohle zavedlo hodně během covidu, protože my máme ještě na starosti vánoční a velikonoční trhy v regionech i tady na centrále, kde právě prodávají svoje výrobky neziskové organizace. Takže během covidu byly všechny tyhle aktivity zrušeny, zakázány, takže hodně ty neziskové organizace přešly na online a i ty, které vlastně do té doby nefungovaly na tom trhu, virtuálním, tak se musely té situaci přizpůsobit. Myslím si, že pro ně je to jenom dobře, že tady ta negativní věc přinesla tyhle věci. A musím říct, že například se mi osvědčilo, teď jsme měli trhy na Vánoce a jedna organizace tam prodávala výrobky a někdo se po tom pídil, chtěl si něco koupit, nestihnul to, takže chtěl kontakt na ně. Takže tohle je fakt bezvadný, lidi si chtějí něco koupit, nestihnou to a lidi si můžou doobjednat a dokoupit věci, které potřebují. A měli jsme to i v nadačním fondu, protože v balíčku byla konopná mast, kterou si několik seniorů chválilo, že ta mast je prostě úžasná a nemůžou ji na běžném trhu sehnat, takže jsme jim poslali odkaz na e-shop a jsou všichni spokojeni, takže tohle je úplně super“ (paní Oranžová, 2023).* Paní Oranžová skrze propagování e-shopů neziskových organizací vytvořila můstek k tématu Doporučování se.

#### Doporučování se

Častokrát bylo informátory nahlíženo jako jádro dobrých vztahů fakt, že klientů je více než nabízených služeb. Pan Šedivý proto nevnímá konkurenci v rámci oboru poskytování sociálních služeb a vztahy s organizacemi nabízející stejné služby vnímá spíše partnersky: *„Spíš partnersky bych řekl. Jako konkurence rozhodně ne, ani nevím, v čem bychom si měli konkurovat, protože množství klientů roste a lidí, co potřebují domovy pro seniory. Takže, co se týče klientely, tak si určitě nemůžeme konkurovat. Spíš naopak si myslím, že ty vztahy*



s ostatními jsou jako velmi vřelý“ (pan Šedivý, 2023). Kromě dostatku klientů v oboru paní Růžová reflektovala důležitost stejné legislativy, kterou musí všichni poskytovatelé soc. služeb dodržovat, a tedy ve výsledku jsou tak tlačeni k poskytování stejných služeb a liší se v přístupu ke klientovi, který si sám vybere, či služby chce využívat: „*Já tomu neříkám konkurence. Těch klientů je pořád dost. Pro mě konkurence není, protože všichni musíme dodržovat vyhlášku. A je to prostě akorát o té péči. Někdo ji dělá dobře, někdo ji dělá ještě líp. Někdo to dělá tak, že to dělá, ale to nedokážu moc posoudit, protože ti klienti mají nárok si vybrat*“ (paní Růžová, 2022).

Z výše zmíněných důvodů se informátoři nevnímali jako konkurence, ale vzájemně spolupracovali a v rámci spolupráce se mezi klienty i vzájemně doporučovali. V rámci oboru poskytování sociálních služeb pro seniory o sobě kolegyně a kolegové věděli a známosti navazovali především ve prospěch klienta.

Paní Růžová se podělila o zkušenost, kdy byly kapacitně vytíženy a doporučila klientovi jinou organizaci věnující se poskytování soc. služeb pro seniory: „*Spolupráce je, já bych řekla nadmíru výborná. Odkazujeme tam klienty, snažíme se jako promovat, nebo když někdo zavolá a zeptá se, jaký jsou ještě možnosti, aby člověk zůstal co nejdéle doma. Zrovna naproti nám z kanceláře je půjčovna, která má všechny kompenzační pomůcky, který jsou potřeba, takže i tam jako když někdo potřebuje postel, lůžko, chodítka a tak podobně, tak je odkazujeme tam. Opravdu musím říct až je naše město velký, v tomhle je zase malý v tom malém světě*“ (paní Růžová, 2022). Faktor lokality pro spolupráci byl nahlížen i paní Černou, která rovněž využívala znalost lokality pro zajištění služeb klientů, rovněž tak pro navázání potenciální spolupráce v podobě oslovení firem/organizací v okolí: „*U těch neziskovek, který tady mají jako nějakou základnu, třeba my máme ty dva dobročinný obchody. V konkrétní čtvrti v Praze a já vím, že firmy v té konkrétní čtvrti nejsou úplně marná příležitost a asi se k tomu jako dostanu příští rok, protože kolem toho choděj a vědí jako, co asi jako jsme. Nebo firmy tady v okolí, taky hodně nás podporují, protože prostě vědí, že tady jsme, no*“ (paní Černá, 2022).

Doporučování ostatních služeb bylo informátory označováno za přátelskou spolupráci. Výpovědi informátorů ukázaly, že vedoucí pracovníci, zastupující oblast poskyt. soc. péče o seniory v ČR, staví naplnění potřeb klienta na první místo. V důsledku zajištění kvalitních služeb se vzájemně doporučují a fungují jako celek: „*My třeba, jak jsme navazovali spolupráce, tak máme spolupráci s nemocnicema, LDN-kama, ale to jsou takový přátelský spolupráce, protože třeba LDN-ky potřebují někoho propustit a ten člověk nemá kam jít, tak nám zavolají a my se jim snažíme vyjít vstříc. Vezmeme si toho člověka k sobě, staráme se*

*o něho, jo. Nebo v rámci třeba domovů pro seniory, se kterými máme taky přátelský vztahy, tak to funguje podobně. Přijde zájemce o domov o umístění do domova pro seniory, nemůže, nemaj pro něho místo, tak doporučí nás. My ho třeba na nějakou dobu vezmeme, než se to místo uvolní, a tak jakoby tímto způsobem“ (paní Fialová, 2022). Citace paní Fialové ilustruje klidné a nenapjaté prostředí v oboru poskytování sociálních služeb.*

#### Spolupráce napříč obory v důsledku krize

Informátoři reflektovali krizi spojenou s pandemií COVID-19 jako příležitost pro navázání nových partnerských vztahů. Krize dovolila navázat kontakty napříč obory např. s IT firmami a testovacími laboratořemi. Rozšířily se rovněž vztahy s lékaři, se kterými organizace spolupracovaly. Zároveň informátoři vnímali upevnění doposud navázaných vztahů doprovázené důrazem na péči o partnery.

Pan Šedivý v souvislosti s nastavenou strategií při hledání nových dárců zmínil strategii hledání dárců v době pandemie. Jak sám tvrdí, pochopitelně necílili na řetězce hotelů a restaurací, které v pandemické době byly v důsledku nařízení státu zavřené a potýkaly se s existenčními problémy. Organizace se snažila cílit na firmy pracující v online prostoru, popř. na firmy pronajímající karavany, které byly v době pandemie lidmi často vyhledávány: *„Tak je to různý. Nějaká predikce je vždycky taková, že logicky po covidu nebudeme cílit na partnery, který pracujou, v hotelech a restauracích, nebo něco takovýho. Je jasný, že v tu dobu třeba frčely e-shopy, nebo IT firmy. Tudiž, třeba příkladem v době covidu, kdy se nemohlo moc cestovat do zahraničí, a lidi se hodně báli, tak hodně frčeli třeba pronájem karavanů. Vědělo se, že hotely jsou zavřeny a že lidi mají hodně rádi cestování. Tak se řeklo, tak dobrý, tak zkusíme, jak jsou na tom firmy, který pronajímaj karavany. No a našla se firma. Takž je to nějakým způsobem sledování toho trhu, ale jak říkám, nikdy to člověk nedokáže pořádně odhadnout, jo“ (pan Šedivý, 2023).*

Válka na Ukrajině dle pana Šedivého přinesla další potenciální donory vycházející ze zapojení se do humanitární pomoci. Pan Šedivý se v této souvislosti vyjádřil tak, že ten, kdo krize nevyužil, prohloupil. Jednalo se obrovskou příležitostí, jak získat další příznivce organizace: *„Přemýšlím..já..my se vždycky nějakým tím způsobem snažíme odpovídat na ty trendy, co jsou v tý společnosti, jo. Tudiž, pokud byla válka na Ukrajině, tak nějakým způsobem jsme se na to snažili reagovat. Ví, že ta organizace, která nezareagovala na krizi na Ukrajině, tak přišla o dost. Třeba příkladem, kdo daroval na Ukrajinu, skrze nějakou organizaci, tak velká spousta z nich se stala i dárci potom vlastně té organizace přes kterou darovali. My jsme nějakým způsobem takhle na to reagovali. Dělali jsme kampaň na podporu seniorů na Ukrajině. Tam jsme se propojili s jinou organizací, která tam pečuje už*

*dlouho o seniory, a taky jsme z toho měli nějaké dárce, kteří vlastně nejenom, že podporují tu organizaci na Ukrajině, ale podporují třeba i nás“ (pan Šedivý,2023). Nejednalo se však pouze o získání potenciálních donorů a partnerů, ale rovněž pracovních sil. Paní Růžová zmínila těžké začátky v souvislosti s pracovními návyky, rozdílným systémem a jazykovou bariérou. V důsledku toho, že paní Růžová zaměstnala ženu z Ukrajiny, dostala možnost si zažádat o finanční podporu od státu: „Ta Ukrajina taky, že jo, tam jako pomohlo hodně, že jsme mohli zaměstnat ženy z Ukrajiny. Dokonce jedna u nás zůstala jako napořád, ale s nima to bylo hrozně složité, protože..netroufám si říct, že nemaj takový návyky jako my, ale byl pro ně jako velký problém vydržet 8 hodin v práci a vysvětlit jim vlastně systém v ČR“ (paní Růžová, 2023).*

Informátoři se v době pandemie nepotýkali s finančními problémy, protože jak sami tvrdí, objevila se filantropická vlna soukromých dárců a ve své podstatě se „pouze“ proměnil graf financování jejich organizace. Krize otevřela dveře pro navázání a prohloubení vztahů s individuálními dárci. Paní Černá vysvětlovala model fundraisingu v průběhu krizí s důrazem na tvrzení, že firemní fundraising byl v mínusu, ale na druhou stranu individuální dárcovství bylo v rozkvětu: „Když začnu těma dárcema, nějaký výsledek jako našeho fundraisingovýho snažení. Všeobecně, celosvětově, to dárcovství v krizi se tolik nepodepíše na těch individuálních dárkách, kteří naopak zvyšují tu pomoc, nebo darují víc. Naopak se to podepíše na těch korporacích, nebo na těch firmách je to znát, protože firmy se snaží samy nějak fungovat v tý krizi. Ty firmy, tam jsme byli v nějakým výsledku v mínusu fundraisingovým, a právě to doplnili ti individuální dárce, kteří nám věnovali víc než dřív. Ten firemní fundraising byl v poklesu, ale ten individuální byl v nárustu“ (paní Černá, 2023). Pan Šedivý v této souvislosti hovoří o proměně koláče financování, který se dle jeho slov proměnil v převahu financí ze státní správy. Finance ze státní správy byly informátory obecně nahlíženy jako nestabilní (více v kapitole 4.1.2 INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY REFLEKTOVANÉ VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OOS), avšak v době covidové představovaly pro OOS jistou stabilitu v nejistém období: „Tudíž, ta krize, která přišla, tak nás vlastně jako tolik, co se týče covidu, jako tolik nezasáhla, že bychom najednou byli úplně v háji, že bychom neměli peníze, nebo tak. Spíš se trošku ten koláč toho financování změnil tak, že ohromný množství peněz, nebo velký dotace se vypsaly v rámci veřejný správy. To znamená, že stát jako hodně se snažil podporovat neziskový organizace. Hlavně ty, co se zabývají sociálními službami. Takže my, byť jsme přišli o nějaké dárce ze strany firemních dárců, nebo i nadačních, tak to pokryla právě státní správa. Tudíž ten koláč toho financování se hodně proměnila a vlastně se přelilo do té veřejné sféry“ (pan Šedivý, 2023). Vztahy

nebyly prohlubovány jen v rovině firemních, individuálních dárců a partnerů z veřejné sféry, ale rovněž v rovině profesních vztahů. Pan Červený zaznamenal jednak zvýšení prestiže oboru poskytování sociálních služeb, a stejně tak z rozšíření povědomí o provozování domácí péče v zorném poli lékaři, a tedy navázání vzájemné bližší spolupráce: *„Lékaři zjistili, že jako že tady domácí péče je, to věděli, ale v průběhu vlastně toho covidu, zjišťovali víc a víc, který ty služby jsme schopni poskytovat a když to řeknu jako tak, tak ta profese jako sestry v domácí péči získávala svým způsobem na prestiži, nebo byla možná trošičku jako víc viditelná, nebo nevím, jak to nazvat“* (pan Červený, 2023).

Zástupkyně nadačního fondu situaci v době pandemie reflektovala způsobem, že jako NF rozšířily spolupráce o neziskový sektor. Jak paní Oranžová zmiňovala v rámci balíčků vždy poptají několik organizací a vyčkávají, která firma/organizace přijde s výhodnější a lepší nabídkou. V důsledku pandemické situace se rozhodli navázat spolupráci s firmou propojující neziskové organizace, a tak rozšířili vztahy napříč obory: *„Tak na ty balíčky poptáme třeba několik organizací, a i třeba z toho ziskového sektoru a pak si vybíráme podle toho, co nám navrhnout, Ted' jsme právě, letos a minulý rok, přesně kvůli covidu rozhodli podpořit, nebo nakoupit balíček od jedné firmy. Na ty se podívejte, oni právě spolupracují všechno s neziskovkami“* (paní Oranžová, 2023).

#### 4.1.4.2 Napětí

Jisté napětí mezi organizacemi bylo informátory reflektováno především v popandemickém období COVID-19, kdy v průběhu pandemie docházelo k velkému úmrtí lidí v seniorském věku, a tedy docházelo k poklesu klientů v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory. Dle informátorů docházelo k „boji o klienty“. Český statistický úřad dokladuje onemocnění COVID-19 jako jednu z nejčastějších příčin u osob starších 65+. V roce 2021 se dokonce jednalo o nejčetnější příčinu úmrtí každého pátého seniora. Co se týče počtu úmrtí, výsledky prováděného šetření přichází s informací, že v roce 2021 bylo ve věku 65+ téměř 117 tis. zemřelých. Podle statistik se jedná o největší počet zemřelých evidovaných v poválečném období (ČSÚ, © 2022). Boj o klienty probíhal dle paní Fialové mezi domovy pro seniory a pobytovými a odlehčovacími službami pro seniory. *„Ovšem, pak přišla doba pocovidová, kdy přišlo poměrně vysoká úmrtnost seniorů ať už na covid, nebo na jeho následky. Čímž se poměrně dost vyprázdnily domovy pro seniory a v té době to bylo pro nás hodně špatný. V podstatě, co jsme si třeba domluvili uživatele, že by přišli k nám, tak, než vlastně přijeli k nám, tak domovy vzaly úplně všechny“* (paní Fialová, 2022).

Napětí bylo dále informátory reflektováno v oblasti registrované vs. neregistrované soc. služby. Ačkoliv se MPSV snaží problematiku neregistrovaných sociálních služeb razantněji řešit (MPSV, ©2014), pan Červený v praxi reflektuje stále navyšující se počet neregistrovaných poskytovatelů sociálních služeb: *„Objevují se více a více poskytovatelé, kteří vlastně nejsou registrovanými poskytovateli a vlastně služby zajišťují za úhradu, která jde mimo tuhle vyhlášku 505/2006 a účtují si třeba 500-600 Kč/hod, 700-800Kč...a ti lidé, kteří potřebují v tu chvíli jako zajistit tu službu, tak to prostě hradí. Jo a oni to schovávají pod živnost, která se jmenuje péče o rodinu a domácnost, to je volná živnost, tak to schovávají tady pod to. Ono to je vlastně podobný, ale ve své podstatě jako ne, protože tam právě nemusíte plnit registraci jako takovou, tzn. podmínky, které stanová zákon v rámci toho, abyste měla oprávnění pro poskytování soc. služeb a všechny ty věci, který my jsme jako povinni plnit, tzn. všechny ty notifikace vůči krajskému úřadu, podle sídla“* (pan Červený, 2023). Pan Červený spatřuje v existenci neregistrovaných soc. služeb nespravedlnost z důvodu poskytování stejných služeb za nerovných podmínek a finančního ohodnocení. Paní Růžová se rovněž zamýšlela nad rozdíly mezi registrovanými a neregistrovanými službami a stejně jako pan Červený se zarážela nad existencí neregistrovaných poskytovatelů soc. služeb a nahlížela jejich existenci jako neférovou v otázce dodržování pravidel a vyhlášek vůči registrovaným poskytovatelům. Na druhou stranu si přiznávala, že kdyby byly rovněž neregistrovaná soc. služba „dýchalo by se jim lépe“ pod tlakem vzniklým z neustálého papírování: *„Co vím a co tak jako pozoruju, co jsou neregistrované služby, tak vlastně tohle všechno jim odpadá, protože se můžou řídit jenom živnostenským zákonem, nebo tím, co si vlastně daly jako předmět podnikání. Spousta to schovává za, jak to tam je...pomoc...já to tady teďka nemám. Jsou tam 2 úkony. Je tam myslím úklid domácnosti, nebo něco takového a pak je tam pomoc při osobní..něco. Víím, že to je v živnostenském zákoně, někde tam dole jako ty dvě ty...a oni jsou vyvarováni. A nemusí se nikomu zpovídat a nemaj tolik kontrol jako my. Samozřejmě nemaj dotace, ale pokud si tam někdo nastaví hranici dejme tomu 200-250 a my víme, že ty služby jsou potřeba a víme, že prostě na pečovatelskou služby bychom třeba čekali, tak si prostě ty klienti zaplatí. Takže tady by odpadla spousta toho papírování, spousta školení zaměstnanců, které je povinný, jako spousta věci by odpadla a možná by se i jako dýchalo trochu líp“* (paní Růžová, 2022).

Rovněž z dat vyvstává důležitost nastavených vztahů s kompetentními úřady. Paní Fialová, jak sama tvrdí, nemá dobré vztahy s krajskými úřady, a tak vnímala podnícení konkurence z jejich jednání. Konkrétně paní Fialová zmiňovala nemožnost vstupu do sítě poskytovatelů sociálních služeb z důvodu špatných vztahů s krajem. Paní Fialová vnímala

napětí mezi domácí péčí a pobytovými službami vzniklé nastavenou legislativou v souvislosti s přijetím/nepřijetím do sítě poskytovatelů sociálních služeb: „*Nebyli jsme tam přijati. Opakovaně jsme teda projevíli zájem o to přijetí, nicméně, bylo nám řečeno krajským úřadem, že MPSV vydalo STOP pro přijímání nových pobytových služeb do sítě, protože podporují vlastně domácí péči a terénní pečovatelské služby. Takže jakoby oni se snaží o to, aby lidi vlastně co nejvíc zůstávali doma, jo. Ono totiž. Tohle nco je totiž strašně složitý. Já jsem to poměrně dlouho dost dlouho nechápala*“ (paní Fialová, 2022).

## 4.2 Typologie vztahů mezi OOS a komerčním sektorem

Téma týkající se vztahů se v rámci analýzy ukázalo jako ústřední a povaha získaných dat umožnila vytvořit typologii vztahů objevujících se v komercionalizovaných OOS mezi OOS a komerčním sektorem zakotvených v datech. Jako výsledek analýzy výzkumu je tak čtenářům nabídnuta prezentace typologie vztahů (povahy vztahů), které se v datech ukazovaly jako nosné, mezi OOS a komerčním sektorem z perspektivy aktérů OOS působících v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory v ČR. Ostatní představená témata (Identita OOS, Institucionální podmínky reflektované vedoucími pracovníky OOS a Využívané komerční praktiky pro fungování OOS) poskytla v celkovém kontextu práce představení obrazu neziskových organizací zastoupených ve vzorku perspektivou vedoucích pracovníků a umožnila „nahlédnout pod pokličku“ komercionalizovaných OOS v oblasti poskytování péče pro seniory v ČR.

Prostřednictvím kapitoly 4.1.4 POVAHA VZTAHŮ OOS S KOMERČNÍM SEKTOREM byly popsány a citacemi doloženy identifikované vztahy, které informátoři ve svém vyprávění reflektovali. Analýza dále nabídla základní dělení v podobě spolupráce a napětí objevující se ve vyprávění informátorů. Tato kapitola si proto neklade za cíl znovu popisovat a dokládat jednotlivé povahy vztahů mezi OOS a komerčním sektorem reflektované informátory. Ovšem cílem je zde vysvětlit a popsat vzniklou typologii vztahů mezi OOS a komerčním sektorem. Tedy, nabídnout čtenáři vysvětlení, proč jsou jednotlivé povahy vztahů roztrženy do dalších kategorií a jak spolu jednotlivé kategorie, týkající se povahy reflektovaných vztahů, souvisí v kontextu komercionalizace OOS.

Typologie vztahů je tvořena 3 základními pilíři reflektující základy, ze kterých konkrétní povahy vztahů vznikají. Respektive na čem jsou z perspektivy informátorů postavené.

#### 4.2.1 ZÁKLAD – POTŘEBA

*„Je neustále potřeba mít nastražený uši a vnímat okolí a tzv. nesunout na vavřínech a říkat si, že i jako jinde se to dělá dobře“*

(pan Červený, 2023).

Reflektované povahy vztahů zařazené do první oblasti se základem jisté potřeby jsou: *Inspirace, sdílení informací a finanční podpora (stabilita)*.

První základ pro vzniklé vztahy byl ze získaných informací skrze výpovědi informátorů identifikován základ potřeby. Konkrétně se jednalo o potřebu nechat se inspirovat ostatními za účelem zlepšení nabízených služeb a fungování organizace. Dále informátoři reflektovali potřebu sdílení informací s ostatními. Nejednalo se pouze o akademické sdílení, ale rovněž o sdílení na osobní rovině. Informátoři vyžadovali sdílet své pocity, myšlenky i potíže s ostatními. Jako poslední potřeba byla informátory vnímána potřeba finančního zajištění doprovázena garancí a stabilitou. Zde byla informátory vnímána motivace finančního rázu pro spolupráci s konkrétním partnerem.

Typologie vztahů postavena na konkrétních potřebách vypovídá o jisté závislosti aktérů neziskového sektoru na svém okolí. Ačkoliv reflektované povahy vztahů v podobě inspirace, sdílení informací a finanční podpory (stability) naváděly k jisté závislosti, na druhou stranu informátorům přinášely nové nápady, psychické uvolnění a další energii vedoucí k zavádění inovačních praktik do organizace a zlepšování nabízených služeb pro klienty.

V kontextu komercializace se lze přiklonit k tvrzení, že typ vztahů postavený na potřebě podporuje závislost OOS na komerčním sektoru. OOS byly v kontextu vztahů založené na potřebě donuceny reagovat na vnější prostředí a navázat spolupráce s komerčním sektorem za účelem získání financí a inspirace pro udržení fungování neziskové organizace. Literatura v tomto případě hovoří o komercializaci neboli o přebírání prvků z business sféry z důvodu nestabilního prostředí, a především nedostatečných a omezených zdrojů pro OOS (Eikenberry a Kluver, 2004; Sanders, 2012; Toepler, 2004). Sami informátoři reflektovali nevhodně nastavený systém financování, který ve své podstatě definuje závislost na ostatních subjektech.

#### 4.2.2 ZÁKLAD – REPUTACE

*„Ten svět nezisku je podle mě malej, vlastně. Tam se furt točí víceméně stejný lidi, nebo jako..je to takový jakože hodně uzavřený svět, bych řekl“*

(pan Šedivý, 2022).

Reflektované povahy vztahů zařazené do druhé oblasti se základem reputace jsou: *Doporučování se, marketingová spolupráce, výběrovost a rovnocennost.*

V rámci typů vztahů postavených na základě reputace výsledky hovoří o takových vztazích, které vychází z pověsti OOS či firmy. Informátoři v tomto kontextu reflektovali typy vztahů v podobě doporučování se, kde hovořili o možnosti vzájemného doporučování se v důsledku převahy klientů nad poskytovateli sociálních služeb. Informátoři takto nečinili pouze z nezištných důvodů, ale rovněž se jako nosný motiv ukázal dobrá pověst organizace zaobalena pod ochotu organizace pomoc klientovi, a tedy vytvoření si dobrého jména. Sebe-prezentace organizace následně vypadala tak, že se jednalo o organizaci, která potenciálně může získat dalšího klienta v důsledku svého kolegiálního a zároveň servis-orientovaného chování vůči klientovi. Dále informátoři reflektovali tzv. marketingovou spolupráci, kde považovali za důležité možnost případného zviditelnění se prostřednictvím firemního marketingu. Zároveň si informátoři byli vědomí, že se jedná o „oboustranný obchod“, protože oni mohou firmám nabídnou zlepšení pověsti v důsledku zapůjčení své dobré pověsti v očích veřejnosti. Reputace byla pro informátory důležitým prvkem, a proto informátoři věnovali zvýšenou pozornost tomu, s kým spolupráci navazují (výběrovost) a jak je s nimi jakožto partnery nakládáno (rovnocennost).

Typologie vztahů postavená na reputaci OOS nás informuje o důležitosti obrazu OOS pro veřejnost. Zároveň ukazuje, že informátoři neuzavírají spolupráci s kdejakou organizací, ale své partnery si pečlivě vybírají a před uzavřením spolupráce analyzují jejich webové stránky a dokumenty. Vztahy založené na reputaci ukázaly, že organizace zastoupené vybranými informátory mají svůj úkol - výkon sociálního poslání - kterého se drží. V rámci toho, aby svůj úkol dělaly nejlépe jak mohou, tak se potřebují zviditelnit a udržet v povědomí lidí, popř. vylepšit si reputaci ve veřejném prostoru. Stejný motiv pro uzavření spolupráce na základě reputace byl informátory spatřován v oblasti spolupráce s komerčním sektorem. Literatura ve většině případech hovoří o navázání partnerského vztahu OOS a firmou s cílem OOS zviditelnit se. Firma prostřednictvím politik CSR usiluje o totéž, avšak s přidanou hodnotou v podobě vylepšení si obrazu u veřejnosti (Bačuvčík, 2011; Miroňska a Zaborek,



2019). Informátoři se s tvrzením v literatuře shodovali, avšak kladli silný apel na možnost výběru a případnou možnost odmítnutí spolupráce. V kontextu komercializace lze v případě informátorů vnímat pronikání tržní mentality do neziskového sektoru, a to konkrétně skrze odkaz *Profesionálů*, jak sami sebe informátoři nahlíželi. Informátoři sami sebe nahlíželi jako rovnocenné, kvalitní, spolehlivé partnery, kteří využívají jak služeb profesionálů, tak efektivní praktiky pro výkon poslání. S přihlédnutím ke zjištění Vacekové a kolektivu autorů (2016) je možné zjištění rozumět jako cestě neziskových organizací k autonomii ve veřejném prostoru za předpokladu stálého fokusu na plnění sociálního poslání. Díky spolupráci založené na reputaci si informátoři zachovávali svoji tvář, a zároveň se jim otevíraly dveře pro samofinancování organizace v návaznosti na zviditelnění organizace ve veřejném prostoru. Tím získávali šanci zbavit se závislosti na ostatních subjektech.

#### 4.2.3 ZÁKLAD – KRIZE

*„I teď vlastně po tom covidu následovala...jak to bylo? Ukrajina, tornádo, ekonomická krize a energie. Mám pocit, že teprve až teď se to celý klubko těch krizí uklidňuje“*

(paní Černá, 2023).

Reflektované povahy vztahů zařazené do poslední oblasti se základem krize jsou: *Spolupráce napříč obory v důsledku krize a napětí ve smyslu boj o klienty.*

Třetí, poslední, oblast reflektuje základ krize, který dal vzniknout povaze vztahů spolupráce napříč obory v důsledku krize a napětí ve smyslu boj o klienty. První ze zmíněných povah vztahů, spolupráce napříč obory v důsledku krize, byla informátory vnímána jako příležitost pro navázání nových vztahů z různých oblastí. Krize, konkrétně potom krize spojená s pandemií COVID-19, umožnila informátorům nahlížet spolupráce mimo jejich dosavadní zorné pole. Informátoři byli nuceni „podívat se za horizont“, zareagovat na měnící se vnější prostředí v důsledku pandemie a navázat nové spolupráce. Informátoři tak objevili spolupráce v oborech, kde doposud žádné spolupráce neměli, např. IT oblast či firmy zaměřující se na pronájem karavanů. Kontext krize nebyl motorem pouze pro navázání nových spoluprací, ale rovněž pro opečování dosavadních.

Kromě navázání spolupráce obsahuje oblast se základem krize povahu vztahu spojenou s napětím ve smyslu boje o klienty. Tento vztah se ve vyprávění informátorů objevoval v souvislosti s post-pandemickým obdobím v důsledku úmrtí cílové klientely pro

obor poskytování sociálních služeb pro seniory. Jednalo se tak o první moment, kdy informátoři nahlíželi jisté napětí zavánějící konkurenčním prostředím. Jak avizuje literatura, je možné vnímat navázanou spolupráci mezi komerčním sektorem a neziskovou organizací jako jeden z prvků komercializace (Salamon, 2005), a tedy lze rovněž uvažovat v rovině konkurenčních vztahů za předpokladu spolupráce ve stejném či podobném oboru (Dees a Anderson, 2003). Informátoři však rivalitu v kontextu každodennosti nereflektovali z důvodu, že dle jejich názoru je klientů více než nabízených sociálních služeb. Až kontext krize, konkrétně pandemické období spojené s onemocněním COVID-19, odkryl jisté napětí v oboru poskytování soc. služeb.

## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl hlouběji porozumět perspektivě vedoucích pracovníků poskytujících sociální služby pro seniory v ČR v oblasti institucionálních podmínek a vztahů mezi OOS a komerčním sektorem v kontextu komercionalizace. Konkrétně byla pozornost upřena na reflexi institucionálních podmínek, které vedou OOS ke komercionalizaci, a také vztahů vyskytujících se v komercionalizovaných OOS mezi OOS a komerčním sektorem.

Komercionalizace byla autory nahlížena jako proces přejímání tržních specifík do neziskového sektoru probíhající na subtilní úrovni (Zimmer et al., 2018). V tomto kontextu autoři vychází z institucionální logiky, kde překrývání jednotlivých sektorů vychází z premisy, že každý jednotlivý sektor (stát, trh, občanský sektor) disponuje jistými specifiky, které jsou jednotlivým sektorům vlastní a jsou pro ně typické. Proces komercionalizace je rámován tzv. sektorovým rozvolňováním/prolínáním neboli hybridizací (Zimmer et al., 2018; Eikenberry a Kluver, 2004).

Prostřednictvím provedených celkem 13 rozhovorů (narativní a polostrukturované povahy) se 7 vedoucími pracovníky v oblasti péče o seniory v ČR byla snaha nahlédnout do fungování komercionalizovaných OOS se záměrem porozumět emické perspektivě aktérů v oblasti institucionálních podmínek a vztahů mezi OOS a komerčním sektorem v kontextu komercionalizace.

Povaha získaných dat umožnila zodpovědět stanovené výzkumné otázky. V rámci oblasti institucionálních podmínek si výzkum kladl za cíl zodpovědět 2 výzkumné otázky. Část hlavní výzkumné otázky týkající se institucionálních podmínek (část se zaměřovala na vztahy a je diskutována níže v textu) se zajímala o reflexi institucionálních podmínek vedoucí OOS ke komercionalizaci z pohledu vedoucích pracovníků působících v komercionalizovaných OOS. Otázka byla formulována ve znění: *Jak vedoucí pracovníci z vybraných neziskových organizací působící v oblasti péče o seniory v ČR nahlíží institucionální podmínky, které vedou k jejich komercionalizaci?* Jako vedlejší výzkumná otázka související s institucionálními podmínkami byla formulována otázka ve znění: *Jaké institucionální podmínky vedou OOS ke komercionalizaci?*

Skrze výpovědi informátorů vzniklo jedno ze stěžejních témat výzkumu pod názvem **INSTITUCIONÁLNÍ PODMÍNKY REFLEKTOVANÉ VEDOUcíMI PRACOVNíKY OOS**. Výsledky přinesly zjištění, že informátoři institucionální podmínky v podobě zákonů, nařízení a metodik nahlíží především jako *neférové a nesmyslné; nejednotné a zastaralé*.

Jako konkrétní institucionální podmínky, které vedou ke komercionalizaci reflektovali: dotační politiku vedenou státem v souvislosti s vícezdrojovým financováním neziskového sektoru, krajské metodiky, Zákon o sociálních službách, úhradovou vyhlášku, sociální a zdravotní pomezí a státní finanční příspěvek v pandemickém období.

Jistý předepsaný manuál jednání, podle kterého se musí OOS řídit a uzpůsobit své chování, tak o zákonech hovoří autoři DiMaggio a Powell (1983). Informátoři ve svých vyprávění silně reflektovali nastavené zákony týkající se poskytování sociálních služeb v ČR doprovázené vydanými metodikami určující pravidla pro poskytovatele soc. služeb v jednotlivých krajích ČR. Institucionální podmínky nahlíželi jako překážky, která jim často znemožňovaly výkon práce dle jejich představ a ve výkonu poslání je doslova omezovaly. Konkrétně se především jednalo o zastaralost v podobě Zákona o sociálních službách nerefluktujícího změny ve vnějším prostředí, jak se informátoři shodovali. Zároveň podlela kritice nejednotnost v podobě rozdílných krajských metodik. Zmíněné faktory vedly k tomu, že informátoři byli postaveni do situace, kdy si zákony a metodiky museli vykládat podle svého vlastního uvážení a ocitli se v pozici, kdy se báli příchodu kontrol a inspekci, protože věděli, že v praxi 100% nařízení a zákon nedodržují. Činili tak z důvodu, aby nebyli za nedodržování pravidel sankciovaní. Shodovali se na touze fungovat dle pravidel diktovanými státem, avšak realita jim to neumožňuje.

V důsledku reakce na státem, popř. krajem diktované podmínky pro fungování OOS docházelo v případě informátorů ke změnám organizačního jednání, a tak souzněli s tvrzením, které v literatuře zmiňují DiMaggio a Powell (1983) právě v kontextu donucovacího isomorfismu, který je výsledkem formálních i neformálních tlaků vyvíjených na OOS v souvislosti s nastaveným právem, zákony a obecně legislativou v dané zemi, kde OOS fungují. Konkrétně informátoři hovořili o zahájení (ať už přímé realizace či myšlenky) samo-výdělečné aktivity doprovázené fundraisingem z důvodu nestabilního prostředí vytvářeného dotační politikou stanovenou státem. Jak informátoři tvrdili, dotační politika představuje velmi nestabilní systém, na který se nemohou spolehnout, a proto se musí do akce pustit sami. Například Vaceková s kolektivem o výdělečné aktivitě v rámci provozování OOS hovoří jako o cestě k autonomii OOS (Vaceková, Valentinov a Němec, 2016).

Informátoři si byli vědomi situace, že závislosti na ostatních aktérech se zbavit zcela nemohou z důvodu nastaveného systému financování neziskových organizací, a tak samo-výdělečnou činnost vnímali jakožto finanční přílepkou zlepšující finanční situaci organizace doprovázenou stabilitou a zajišťující poskytování kvalitnějších služeb. Nejistota v důsledku

nastavené dotační politiky se promítla rovněž do strategie plánování chodu OOS. Vedení organizace muselo na nejistotu zareagovat a upravit fungování organizace tak, aby bylo v souladu se státní dotační politikou. V poslední řadě se informátoři v důsledku nastavené dotační politiky zamýšleli nad strategií v souvislosti s pracovními poměry (uzavírání smluv na dobu neurčitou), nábor nových zaměstnanců či navazování nových kontaktů. Nestabilní prostředí, vzniklé v důsledku nastavené dotační politiky diktované státem, se odráželo v nejistotě nejen pro neziskové organizace, ale rovněž na úrovni zaměstnanců neziskového sektoru. Stejně tak informátoři reflektovali existující nestabilitu a nejistotu, která se s jejich organizací pojila v souvislosti s navazováním vztahů s partnery (ať už v rámci sektoru či napříč sektory). Dále byla existující dotační politika nahlížena jako neférová z důvodu, že nepodporuje právní formy s.r.o. Paní Fialová, zástupkyně organizace s.r.o., se tak pozastavovala nad faktem, že musí dodržovat stejný zákon, vykonává stejnou práci, ale nemá stejné podmínky.

Výjimku v plánování tvořil finanční fond, který zastupovala paní Oranžová a jedna z neziskových organizací zastupována paní Černou. Obě organizace měly vytvořenou dostatečnou finanční rezervu ze soukromých zdrojů.

Jako další nosné téma bylo informátory reflektované pandemické období související s onemocněním COVID-19. Informátoři roli státu v období pandemie nahlíželi jako nezvládnutou. Vydaná státní nařízení v tomto období vnímali jako zmatečná, nesmyslná a neorganizovaná. Na druhou stranu, neorganizovanost v podobě státních nařízení vedla organizace ke snaze vytvořit si vlastní pořádek v chaosu. Informátoři v tomto ohledu nahlíželi organizační změny provedené v důsledku chaosu způsobeném státními nařízeními v době pandemie jako efektivní v rámci organizace. Informátoři začali využívat online technologie, což dle jejich názoru usnadnilo práci. Především si v důsledku využití online technologií pochvalovali zlepšení interní komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, avšak rovněž došlo ke zlepšení komunikace mezi organizací a partnery z komerčního sektoru. Úspora času byla informátory v souvislosti s využitím online technologií dávána na první místo. Informátoři byli také nuceni zapracovat na organizační struktuře organizace a marketingu. Reflektovaný COVID-19 finanční příspěvek přidělený státem byl diskutován především paní Fialovou, zastupující organizaci, která nemá právo žádat o dotace, nahlížen jako záchrana pro fungování organizace. Období covidu v důsledku státních nařízení a zákonů zahrnující finanční příspěvek bylo pro ni a její organizaci nejvíce klidné a bezstarostné období od začátku provozu organizace. Zde došlo k situaci, kdy byly dotační příspěvky nahlíženy jako zdroj jistoty nikoliv jako zdroj závislosti, jak bylo

diskutováno výše. Informátoři dotace nahlíželi primárně jako zdroj, který způsobuje závislost a umocňuje nestabilní prostředí OOS. Kontext krize však ukázal, že informátoři dotace za podmínek krize vnímají jako zdroj jistoty. A to dokonce i pro organizace, které v „normálních“ podmínkách dotace nečerpají.

Dále se výzkum zabíral tématem vztahů mezi OOS a komerčním sektorem. Vztahová oblast napříč sektory je s tématem komercializace spojována v souvislosti s otázkou spolupráce a případné konkurence v důsledku nabízení stejných/podobných služeb. Tento úhel pohledu diskutovaný v literatuře nabízí OOS nahlížet jako možné konkurenty pro firmy, které na trh přichází s podobnými či stejnými produkty/službami (Dees a Anderson, 2003).

Problematiku vztahů povaha získaných informací dovolila prezentovat prostřednictvím typologie vztahů mezi OOS a firmami objevující se v komercializovaných OOS zakotvené v datech. Prostřednictvím typologie tak byla zodpovězena první část hlavní výzkumné otázky ve znění: *Jak vedoucí pracovníci z vybraných neziskových organizací působící v oblasti péče o seniory v ČR vnímají a reflektují vztahy mezi OOS a firmami, které se objevují v komercializovaných OOS.*

Vzniklá typologie prezentuje povahy vztahů vyskytující se v komercializovaných OOS vycházející ze 3 základů. Jako jednotlivé základy pro vznik jednotlivých povah vztahů vyskytujících se v komercializovaných OOS byly identifikované: základ potřeby, základ reputace a základ krize.

Typologie vychází z dat založených na vyprávění informátorů, která ukázala, že jednotlivé povahy vztahů vychází z jistých základů. Jako povahy vztahů vycházející ze základu potřeby byly identifikované: *Inspirace, sdílení informací a finanční podpora (stabilita)*. Do sekce opírající se o základ reputace byly na základě analýzy zařazeny povahy vztahů: *Doporučování se, marketingová spolupráce, výběrovost a rovnocennost*. Poslední ze základů, krize, v sobě obnáší vztahy povahy: *Spolupráce napříč obory v důsledku krize a napětí ve smyslu boj o klienty*. Reflexe a vnímání vztahů, které se objevují v komercializovaných OOS mezi OOS a firmami z pohledu informátorů byla tak zobrazena a vysvětlena prostřednictvím typologie. Detailní popis vzniklé typologie nabízí kapitola 4.2 Typologie vztahů mezi OOS a komerčním sektorem.

Získané informace od informátorů pokrývají také odpověď na vedlejší otázku výzkumu zaměřující se na reflexi vzájemné pozice: *Jak OOS vnímají vzájemnou pozici na trhu v oblasti poskytování sociálních služeb pro seniory? Vzájemná pozice byla v rámci DP vnímána v souvislosti s tím, jak sami sebe aktéři nahlíží, jak nahlíží sebe jako partnery, jako potenciální business partnery*. Výzkumná vedlejší otázka byla zodpovězena skrze zjištění

popsaných v Typologii vztahů v komercializovaných OOS mezi OOS a komerčním sektorem, konkrétně v sekci vztahy založené na Základě reputace s důrazem na povahu vztahů výběrovost a rovnocennost. Zjištění byla doplněna o zjištění v rámci tématu Identita. Informátoři se v kontextu spolupráce nahlíželi jakožto rovnocenní partneři, kteří vcházejí do spolupráce nejen jakožto strana, která „bere“, ale také jako strana, která „dává“. Vzájemné pozici na trhu informátoři rozuměli jako partnerské a rovnocenné v nekonkurenčním prostředí z důvodu převládajících klientů nad existujícími službami zaměřené na poskytování sociální služby. Pouze v kontextu krize v souvislosti s celosvětovou pandemií COVID-19 bylo informátory reflektované jisté napětí prezentované jako „boj o klienty“ z důvodu omezujících nařízení ovlivňujících chod organizací, a především vysokou mortalitu v důsledku onemocnění v cílové skupině seniorů (ČSÚ, ©2022). S přihlédnutím na koncept organizační identity hybridních organizací lze tvrdit, že informátoři se nahlíželi jako leadři (identifikace) a uvědomovali si, že organizace, kterou zastupují je v něčem „nej“ (největší organizace, organizace s nejvíce individuálním přístupem, nejvíce integrující organizace apod.) (struktura/praktiky). Na druhou stranu se potýkali s problémy najmutí odborného personálu z důvodu nedostatku financí (struktura). V tomto případě lze hovořit o orientaci k identitě orientované směrem k hybridním organizacím.

V oblasti již provedených výzkumů práce nachází podobné zjištění s provedeným výzkumem na téma zastřešujících organizací v neziskovém sektoru v ČR sloužící jako dílčí podklad pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020. Výsledky studie ukázaly, že jedny z nejčastějších funkcí sítí byly zmíněny právě předávání informací, vzdělávání, výměna zkušeností, odborná pomoc a fundraising (Pospíšilová, 2014). V kontextu zjištěných vyskytujících se povah vztahů v komercializovaných OOS s komerčním sektorem lze spatřovat jistou podobnost v povahách vyskytujících se vztahů v OOS. Výsledky výzkumu prováděného v rámci této DP dále ukázaly rovněž odkaz na kvantitativní výzkum prováděného Nadací OSF na téma dopadů pandemie COVID-19 na neziskové organizace. Výsledky anketního sběru dat ve dnech 14. - 26.1. 2021 přinesla zjištění, že 66% organizací rozšířilo či zefektivnilo způsoby práce zaměstnanců. Podobné procento se shodovalo v tvrzení, že zefektivnilo komunikaci v organizaci. Dalším zajímavým zjištěním je, že 36% organizací navázalo nové spolupráce (Nadace OSF, ©2021).

Na základě provedeného výzkumu v rámci diplomové práce jako téma pro další zkoumání vyvstalo well-being zaměstnanců v oblasti poskytování sociálních služeb v ČR. Ukázalo se, že vedoucí pracovníci ve zkoumané oblasti nahlíží obor jako personálně

i finančně poddimenzovaný. Nastavenou legislativu vnímají jako něco, co jim práci komplikuje a častokrát i znemožňuje. Zároveň se necítí za odvedenou práci úměrně oceněni a ohrožují své fyzické i mentální zdraví v důsledku věčných přesčasů. K přesčasům jsou nuceni z důvodu nedostatků finančních a lidských zdrojů. Závěr práce vybízí k naslouchání potřeb a výzev zaměstnanců sociálních služeb pro seniory v ČR.



## LITERATURA

AL-TABBAA, Omar, Desmond LEACH a John MARCH, 2014. Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas*. [online]. Vol. 25, no.3, 657–678 [cit. 13.5.2023]. ISSN 0957-8765. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9357-6>.

ANDREASEN, Alan, R. 1996. Profits for nonprofits: Find a corporate partner. *Harvard Business review*. [online]. Vol. 74, no.6, 47-60 [cit. 24.4.2023]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/1996/11/profits-for-nonprofits-find-a-corporate-partner>.

ANHEIER, Helmut, 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge. ISBN: ISBN 0-203-33725-5.

ANHEIER, Helmut, 2009. What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society? Comparative Policy Reflections. *Sage Publication*. [online]. Vol 52, no.7, 1082-1094 [cit. 3.4.2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764208327676>.

AUSTIN, E. James, 2000. Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. [online]. Vol. 29, 69-97 [cit. 5. 5. 2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764000291S004>.

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

BERGEROVÁ, Marcela, 2002. *Občanský sektor: studie a souvislosti: sborník textů*. Praha: UK FHS, Katedra občanský sektor. ISBN 80-86511-07-3.

BERGEROVÁ, Marcela, 2013. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-87779-05-7.

BILLS, David a Glennerster HOWARD, 1998. Human services and the voluntary sector: towards a theory of comparative advantage. *Journal of social policy*. [online]. Vol. 27, no. 1, 79-98. [cit. 28.5.2023]. ISSN 0047-2794. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/201051.pdf>.

BUSH, Richard, 1992. „Survival of the Nonprofit spirit in a For-profit world“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. [online]. Vol. 21, no. 4, 391 – 410, [cit. 3.4. 2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089976409202100406>.

CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ, ©2019. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života – září 2019*. Tisková zpráva. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR v. v. i. [cit.20.5.2023]. Dostupné z: [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a5011/f9/po191008.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5011/f9/po191008.pdf).

BRYMAN, Alan, 2012. *Social Research Methods. 4th Edition*. Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-958805-3.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), ©2018. *Aktuální populační vývoj v kostce*. [online]. [cit. 6.5.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), ©2022. *Senioři v ČR v datech*. [online]. [cit. 6.5.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-cr-v-datech-rtm2xuji2o>.

ČEPELKA, Oldřich, 2003. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega. ISBN: 80-902376-3-0.

DEES, J. Gregory a Beth B. ANDERSON, 2003. Sector-Bending: Blurring Lines between Nonprofit and For-Profit. *Society* [online]. Vol. 40, no. May/June, 16-27 [cit. 20.5.2023]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12115-003-1014-z>.

DENZIN, K. Norman a Yvonne S. LINCOLN (eds.), 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. SAGE. ISBN: 0761927573.

DIMAGGIO, J. Paul a Powell W. WALTER, 1983. „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, [online]. Vol. 48, no. 2, 147-160 [cit. 5.5.2023]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2095101?origin=JSTOR-pdf>.

DOHNALOVÁ, Marie et al., 2015. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, a.s. ISBN: 978-80-7552-061-6.

EIKENBERRY M. Angela a Jodie D. KLUVER, 2004. „The Marketization of Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?“ *Public Administration Review*. [online]. Vol. 64, no. 2, 132 – 140 [cit. 5.5.2023]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>.

EZZEDINE, Petra et al., 2010. *Etika výzkumu. E – Úvod do společenských vědních metod* [online]. UK FHS Praha [cit. 20.5.2023].

Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>.

FRIČ, Pavol, 1998. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice: výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Praha: Agnes - Agentura neziskového sektoru. ISBN 80-902633-0-5.

FRIČ, Pavol et al., 2001 *Neziskový sektor v ČR. Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Eurolex Bohemia. ISBN: 8086432041.

FRIČ, Pavol et al., 2010. *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES. ISBN: 978-80-903696-8-9.

FRIČ, Pavol, 2015. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. In: *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. Praha: Vláda České republiky. [online]. 21 s. [cit. 5.5.2023].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>.

FRIČ, Pavol (ed.), 2016. *Občanský sektor v ohrožení?* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN: 978-80-7419-243-2.

GUO, Baorong, 2006. Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. Vol. 35, no. 1, 123-138 [cit. 5.5.2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764005282482>.

HATCH J. Mary, 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-964037-9.

HEŘMANSKÝ, Martin, 2019. Analýza a interpretace dat v kvalitativním výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 415-447. ISBN: 978-80-7571-025-3.

HORWATH, Aaron et al., 2018. Serve or conserve: Mission, strategy, and multi-level nonprofit change during the great recession. *Voluntas*, [online]. Vol. 29, 976–993 [cit. 5.5.2023]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-017-9948-8>.

HYÁNEK, Vladimír, 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5651-0.

JAMES, Natalia a Hugh BUSHHER, 2016. Online Interviewing. In: SILVERMAN, David. *Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd; Fourth edition. Chapter 15. ISBN: 1473916569.

JÄGER, P. Urs a Andreas SCHRÖER, 2014. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* [online]. Vol. 25, No.5, 1283-1302 [cit. 10.5.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>.

KRAMER, M. Ralph, 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley: University of California Press. ISBN: ISBN: 9780520304635.

KVARDA, Jan, 2019. *České neziskovky zlepšily své služby, jejich veřejný obraz se však zhoršil* [online]. AVPO.cz. [cit.5.5.2023]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/ceske-neziskovky-zlepsily-sve-sluzby-jejich-verejny-obraz-se-vsak-zhorsil/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (MPSV), ©2014. *Neregistrované sociální služby porušují zákon*. Tisková zpráva. [online]. [cit. 6.5.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/mpsv-neregistrovane-socialni-sluzby-porusuji-zakon>.

MIRONŠKA, Dominika a Piotr ZABOREK, 2019. NGO-Business Collaboration: A comparison of Organizational, Social, and Reputation Value From the NGO Perspective in Poland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, [online]. Vol. 48, no.3, 532-551, [cit. 20.5.2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764018797476>.

MOULICK, G. Abhisekh et al., 2019. A total eclipse of the heart: compensation strategies in entrepreneurial nonprofits. *Journal of Business Venturing*, [online]. Vol. 35, no. 4. [cit. 20.5.2023]. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-venturing/vol/35/issue/4>.

MÜLLER, B. Karel, 2016. *Češi, občanská společnost a evropské výzvy*. Praha/Kroměříž: TRITON. ISBN: 978-80-7387-865-8.

NADACE OSF, ©2021. *Hodnocení dosavadních dopadů a očekávání od roku 2021*. [online]. [cit. 20.5.2023]. Dostupné z: <https://osf.cz/publikace/dopady-pandemie-covid-19-na-neziskove-organizace-2021/>.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. ISBN: 978-80-7571-025-3.

NOVOTNÁ, Hedvika, 2019a. Kvalitativní strategie výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 257-289. ISBN: 978-80-7571-025-3.

NOVOTNÁ, Hedvika, 2019b. Výběr vzorku a prostředí výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 289-315. ISBN: 978-80-7571-025-3.

NOVOTNÁ, Hedvika a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ, JANTULOVÁ, 2019. Rozvaha výzkumného projektu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 35-57. ISBN: 978-80-7571-025-3.

OSBORNE, P. Stephen, 1998. *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. London: Routledge. ISBN: ISBN 9780415182560.

POTŮČEK, Martin, 2005. *Veřejná politika*. Praha: SLON. ISBN: ISBN: 80-86429-50-4.

PLAMÍNEK, Jiří et al., 1996. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos. ISBN: 8023804421.

POSPÍŠILOVÁ, Tereza, 2014. *Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření*. Podle zadání Sekretariátu Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) - dílčí podklad pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 [online]. [cit. 5.5.2023]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_pospisilova\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_pospisilova_pro_web.pdf).

POWELL, W. Walter a Rebecca FRIEDKIN, 1986. Organizational Change in Nonprofit Organization. In: POWELL W. Walter a Patricia BROMLEY. *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. New Haven: Yale University Press. Chapter 11. ISBN: 0-300-03702-3 (h).

PUTNAM, Robert D., 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press. ISBN: ISBN 1-400809-789.

RAKUŠANOVÁ, Petra, 2007. *Povaha občanské společnosti v České republice v kontextu střední Evropy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-122-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav et al., 2001. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-86929-54-5.

ŘIHÁČEK, Tomáš a Roman HYTYCH, 2013. Metoda zakotvené teorie. In: ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: MUNI Press, 2013. s. 44-74. ISBN 978-80-210-6382-2.

RYMSZA, Marek a Annette ZIMMER, 2004. „Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government-Nonprofit Relationships“. In ZIMMER, Annette a Eckhard PRILLER (eds.). *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work*. Opladen: VS Verlag, s. 169-197.

SALAMON, M. Lester a Helmut K. ANHEIER, 1992. "In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification." *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. No. 3. [online]. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies [cit. 28.5.2023].ISSN: 0957- 8765.

Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01397460>.

SALAMON, M. Lester a Helmut K. ANHEIER, 1996. The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996." *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. ISBN: 1-886333-23-8.

SALAMON, M. Lester a Helmut K. ANHEIER, 1997. *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press. ISBN: 0719049024.

SALAMON, M. Lester et al., 1999. *Global Civil Society: Dimension of the Nonprofit Sector*. 1. vyd. Baltimore: The John Hopkins University. ISBN: 1-886333-42-4.

SALAMON, M. Lester et al., 2000. The nonprofit sector: For what and for whom? *Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector*, Project No. 37. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. ISBN: 1-886333-44-0.

SALAMON, M. Lester, 2005. The Changing Context of American Nonprofit Management. In: HERMAN, D. Robert. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Second Edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint. Chapter 4., 81-102 ISBN: 0-7979-6995-8.

SALAMON, M. Lester (ed.), 2012. *The State of Nonprofit America, 2nd Ed.* Washington DC: The Brookings Institution Press. ISBN: 9780815703303.

SANDERS, L. Matthew, 2012. "Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization". *Management Communication Quarterly*. [online]. Vol. 26, no. 1, 179 – 185 [cit. 28.5.2023]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318911423761>.

SILVER 55+ BUSINESS, ©2023. *O Projektu*. [online]. [cit. 5.5.2023].

Dostupné z: <https://www.silverbusiness.cz/>.

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-807-3676-810.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN: 80-85834-60-X.

SUYKENS, Ben et al., 2022. Business-Like and Still Serving Society? Investigating the Relationship Between NOPs Being Business-Like and Their Societal Roles. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. [online]. Vol.00, no. 0, 1-22. [cit. 5.5.2023].

Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08997640221106979>.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠVARŤÍČEK, Roman et al., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOEPLER, Stefan, 2004. „Conceptualizing Nonprofit Commercialism: A Case Study“. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*. [online]. Vol. 9, no. 4, s. 1–14 [cit. 5.5.2023]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/228396702\\_Conceptualizing\\_nonprofit\\_commercialism\\_A\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/228396702_Conceptualizing_nonprofit_commercialism_A_case_study).

TOEPLER, Stefan a Helmut ANHEIER, 2004. Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview. Research Gate [online]. [cit. 5.5. 2023]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/302016332\\_Organizational\\_Theory\\_and\\_Nonprofit\\_Management\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/302016332_Organizational_Theory_and_Nonprofit_Management_An_Overview).

TOEPLER, Stefan. 2006. Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, [online]. Vol. 17 no.2, 95-109. [cit. 20.5. 2023]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/27928011>.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2008. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing. ISBN: 978-80-86946-79-5.

VACEKOVÁ, Gabriela, Vladislav VALENTINOV a Juraj NEMEC, 2016. Rethinking Nonprofit Commercialization: The Case of the Czech Republic. *Voluntas: International*



*Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. [online]. Vol. 27, no. 4, [cit. 5.5.2023]. ISSN: 0957-8765. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/44668933>.

VAJDOVÁ, Tereza, 2005. *Česká občanská společnost 2004: Po patnácti letech rozvoje*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN: 80-7204379-X.

WEISBROD, A. Burton, 2004. „The Pitfalls of Profits“. *Stanford Social Innovation Review*. [online]. No.2, s. 40 - 47. [cit. 20.5.2023]. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=1850719>.

ZANDLOVÁ, Markéta, 2009. *ROZHOVOR. E – Úvod do společenských věd* [online]. UK FHS Praha [cit. 30.5.2023]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>.

ZANDLOVÁ, Markéta, 2019. Rozhovor. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 315-353. ISBN: 978-80-7571-025-3.

ZANDLOVÁ, Markéta a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, 2019. Etika výzkumu. In: NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ (eds.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, s. 57-93. ISBN: 978-80-7571-025-3.

ZIMMER, Annette et al., 2018. *Resilient Organizations in the Third Sector*. Professionalized Membership Associations. Social Enterprises, Modern Hybrids. Liege: EMES European Research Network asbl. ISBN: ISBN 978-3-00-061440-8.

# PŘÍLOHY

Příloha č.1 – Tématické okruhy a úvodní otázky k narativnímu rozhovoru

## TÉMATICKÉ OKRUHY A ÚVODNÍ OTÁZKY K NARATIVNÍMU ROZHOVORU

Hlavní a úvodní otázka prvního narativního rozhovoru je:

*Chtěla bych Vás požádat, jestli mi můžete představit organizaci, kde pracujete?*

*(co děláte, jak to děláte, proč to děláte, s kým spolupracujete, jak to u vás funguje)*

### OKRUHY:

- 1) **SPOLUPRÁCE S PARTNERY** (kdo je partner, proč volí konkrétní spolupráci, jak spolupráce probíhá, výhody a nevýhody spolupráce...)  
Hl. otázka: Můžete mi prosím popsat, jaké spolupráce jako organizace máte?
- 2) **AKTIVITA ORGANIZACE** (co dělají, proč konkrétní aktivity vykonávají, s kým aktivity provádí, co je k aktivitám vede, za jakých podmínek provádí aktivity, co využívají/nevyžívají a proč...)  
Hl. otázka: Můžete mi prosím vyprávět o tom, co jako organizace děláte?
- 3) **IDENTITA** (jak informátoři nahlíží sebe jakožto zaměstnance neziskové organizace a postavení organizace, vývoj organizace...)  
Hl. otázka: Řeknete mi prosím něco víc o organizaci, kde pracujete?
- 4) **ZÁKONY A NAŘÍZENÍ** (jaké zákony a nařízení se jich týkají, jak je nahlíží, otázka byrokracie...)  
Hl. otázka: Co vy a byrokracie?
- 5) **FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE** (jak je organizace financována, jak na financování aktéři nahlíží, samofinancování...)  
Hl. otázka: Prosím, můžete mi přiblížit, jak to máte s financováním organizace?
- 6) **ŘÍZENÍ ORGANIZACE** (jak funguje řízení organizace, jaká je organizační struktura, kdo se na procesech účastní...)  
Hl. otázka: Jak vypadá váš tým?