

# **Význam fundraisingu v organizaci poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům**

Bc. Adéla Jelínková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Jelínková**

Osobní číslo: **H150068**

Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Význam fundraisingu v organizaci poskytující další vzdělávání pedagogickým pracovníkům**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení teoretických východisek z oblasti neziskových organizací, fundraisingu a organizace Junior Achievement.

Příprava výzkumné části.

Realizace výzkumné části pomocí kvalitativního výzkumu. Sběr dat prostřednictvím rozhovorů.

Zpracování, vyhodnocení a interpretace dat.

Prezentace výsledků výzkumu a jejich shrnutí.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BOUKAL, Petr, 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.**

**HENDL, Jan, 2016. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.**

**LEDVINOVÁ, Jana, 2013. Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti. Praha: Akademie múzických umění v Praze. ISBN 978-80-7331-294-7.**

**NORTON, Michael a Murray CULSHAW, 2000. Getting Started in Fundraising. California: Sage Publications Inc. ISBN 0-7619-9443-2.**

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

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

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **22. listopadu 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 22. listopadu 2016

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....14.2.2017.....

.....Adéla Jelínková.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odporují-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přikládá k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá využitím fundraisingu v organizaci poskytující vzdělávání pedagogickým pracovníkům. Existuje několik forem organizací, které poskytují vzdělávání těchto pracovníků, však diplomová práce se zaměřuje na konkrétní organizaci Junior Achievement, o.p.s., která je organizací neziskovou. V teoretické části jsou vymezeny formy neziskových organizací dle nového občanského zákoníku, jenž vyšel v platnost dne 1. 1. 2014. Je rovněž nastíněna problematika neziskových organizací jako taková. Dále se věnujeme organizaci Junior Achievement, o.p.s, která poskytuje praktické ekonomické vzdělávání učitelům základních, středních, vyšších odborných a vysokých škol. Nedílnou součástí teoretické části je problematika fundraisingu, jako neopomenutelného elementu každé neziskové organizace.

Praktická část zkoumá prostřednictvím rozhovorů vnímání fundraisingu v neziskové organizaci Junior Achievement, o.p.s.

Klíčová slova: neziskové organizace, fundraising, Junior Achievement

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the use of fundraising in an organization which provides training to teaching staff. There are several forms of organizations that provide training to these workers, however, the thesis focuses on the specific organization called Junior Achievement, PBO, which is a non-profit organization. The theoretical part defines the forms of non-profit organizations under the new Civil Code, which came into force on 1st January 2014. The issue of non-profit organizations is also raised. Next, we deal with the organization Junior Achievement, PBO that provides practical economic training to teachers in primary and secondary schools, colleges and universities. An integral part of the theoretical part is the issue of fundraising as an unavoidable element of any non-profit organization.

The practical part examines through interviews the perception of fundraising in the non-profit Junior Achievement organization, PBO.

Keywords: non-profit organization, fundraising, Junior Achievement

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, její ochotu, cenné rady a čas, který mi věnovala. Dále děkuji zaměstnancům organizace Junior Achievement, o.p.s., kteří mi byli ochotni zprostředkovat rozhovory k mému výzkumnému šetření. Děkuji i švagrové Petře, která mi byla ochotna vždy poradit a pomoci. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu a trpělivost, a to konkrétně manželovi Karlovi a synovi Kryštofovi, který absolvoval celou cestu mého navazujícího magisterského studia se mnou již od prenatálního období až do svého jednoho roku života.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 STÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	14
1.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	15
1.3 FORMY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	17
1.3.1 Spolek.....	18
1.3.2 Nadace.....	20
1.3.3 Nadační fond .....	21
1.3.4 Ústav .....	21
1.3.5 Sociální družstvo .....	22
1.3.6 Právnícké osoby dle dosavadních právních předpisů.....	23
1.3.6.1 Obecně prospěšná společnost .....	23
1.3.6.2 Zájmové sdružení právníckých osob .....	23
1.3.7 Skupiny vzájemně propojených právníckých osob.....	23
<b>2 JUNIOR ACHIEVEMENT</b> .....	<b>25</b>
2.1 JUNIOR ACHIEVEMENT ČESKÁ REPUBLIKA.....	26
2.1.1 Konzultantství .....	27
2.1.2 Programy .....	28
2.1.2.1 Mateřské školy .....	28
2.1.2.2 Základní školy.....	28
2.1.2.3 Střední a vyšší odborné školy .....	28
2.1.2.4 Vysoké školy.....	29
2.2 ABSOLVENTI .....	29
2.3 ŠKOLENÍ VYUČUJÍCÍCH .....	30
2.4 MODULÁRNÍ ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM.....	30
<b>3 FUNDRAISING</b> .....	<b>31</b>
3.1 PUBLIC RELATIONS, LOBBING, DÁRCOVSTVÍ.....	33
3.1.1 Public relations.....	34
3.1.2 Lobbying .....	34
3.1.3 Dárcovství .....	35
3.2 OSOBNOST FUNDRAISERA.....	40
3.3 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	41
3.3.1 Principy financování .....	42
3.3.2 Způsoby financování .....	45
3.3.3 Finanční zdroje.....	45
3.3.3.1 Vlastní zdroje.....	46
3.3.3.2 Cizí zdroje.....	46
3.3.3.3 Potenciální zdroje .....	47
3.3.4 Dobrovolnictví jako lidský zdroj .....	47



3.4	METODY FUNDRAISINGU .....	48
3.4.1	Metody individuálního dárcovství .....	49
3.4.2	Metody firemního dárcovství.....	54
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>59</b>
4.1	CÍL VÝZKUMU .....	59
4.1.1	Výzkumné otázky.....	59
4.1.2	Pojetí výzkumu.....	59
4.1.3	Výzkumný vzorek .....	60
4.1.3.1	Popis výzkumného vzorku.....	61
4.2	METODY SBĚRU DAT .....	62
4.2.1	Otázky polostrukturovaného rozhovoru.....	63
4.2.1.1	Strategie výzkumného šetření.....	65
4.2.1.2	Způsob zpracování dat výzkumu .....	67
<b>5</b>	<b>ANALÝZA ROZHOVORŮ.....</b>	<b>68</b>
5.1	INTERPRETACE OTEVŘENÉHO KÓDOVÁNÍ .....	68
5.1.1	Popis fundraisingu a jeho přínos organizaci JA Czech.....	68
5.1.1.1	Dílčí závěry .....	72
5.1.2	Fundraisingové metody .....	73
5.1.2.1	Dílčí závěry .....	76
5.1.3	Partnerství mezi JA Czech a firmami.....	76
5.1.3.1	Dílčí závěry.....	83
5.2	INTERPRETACE AXIÁLNÍHO KÓDOVÁNÍ.....	85
5.2.1	Paradigmatický model.....	87
5.3	INTERPRETACE SELEKTIVNÍHO KÓDOVÁNÍ.....	88
5.4	INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ A VYTVOŘENÍ ZAKOTVENÉ TEORIE.....	90
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

Fundraising je systematická činnost, pomocí níž získávají jednotlivci nebo organizace finanční či jiné prostředky. V rámci fundraisingu věnují prostředky jednotlivci, firmy, nadace, orgány Evropské unie, krajské či regionální samosprávy, státní úřady a jiné. Fundraising vykonává pracovník zvaný fundraiser.

Fundraising je to, čím se primárně věnujeme v diplomové práci. Podnětem k tvorbě této práce je pracovní zkušenost v organizaci Junior Achievement, o.p.s. Organizace se zabývá praktickým ekonomickým vzděláváním pedagogických pracovníků. Rozhodli jsme se tedy zmapovat fundraisingové aktivity této organizace a zjistit znalosti pracovníků organizace v této oblasti, a to pracovníků vykonávajících fundraising, tak rovněž pracovníků, kteří fundraising nevykonávají. Cílem diplomové práce je teoreticky popsat problematiku fundraisingu a zjistit jak je v organizaci Junior Achievement, o.p.s. využíván.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá neziskovými organizacemi. Od 1. 1. 2014, kdy vyšel v platnost nový občanský zákoník, došlo k několika změnám, které se mimo jiné týkají i neziskových organizací. První kapitola je zaměřena na neziskové organizace z toho důvodu, že jsme si k výzkumnému šetření vybrali organizaci poskytující vzdělávání vyučujících a vybraná organizace je organizací neziskovou. Cílem kapitoly je vysvětlit problematiku neziskových organizací, ale i popsat jejich formy. Druhá kapitola pojednává o celosvětové organizaci Junior Achievement. Třetí kapitola se zabývá fundraisingem, a to i prvky, které s fundraisingem souvisí. Významnou částí kapitoly jsou metody fundraisingu, a to jak metody individuálního, tak i metody firemního dárcovství a v neposlední řadě financování neziskových organizací. Čtvrtá kapitola je částí praktickou, kde se nalézá popis, analýza a vyhodnocení výzkumného šetření v oblasti fundraisingu neziskové organizace Junior Achievement, o.p.s. Výzkum je realizován prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci již zmíněné organizace.

Věříme, že tato práce přispěje organizaci Junior Achievement, o.p.s. k lepšímu přehledu informací o fundraisingu, ale také občanům Zlínského kraje a dalším osobám, které mají o tuto problematiku zájem.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

K našemu výzkumnému šetření jsme si vybrali neziskovou organizaci Junior Achievement, o.p.s., proto jsme také dali první kapitole název neziskové organizace. V této kapitole nastíníme nejen neziskové organizace (dále jenom NO) jako takové, ale rovněž se zmíníme i o jiných formách organizací, jež poskytují vzdělávání pedagogickým pracovníkům. Vzdělávání pro vyučující se může konat dle konkrétního stupně vzdělávání, a to pro vyučující mateřských, základních, středních, vyšších odborných a vysokých škol, ale také dle oborového zaměření daného učitele. Organizace, jež nabízí vzdělávání, mají různé formy, mezi které patří forma zisková, jejímž účelem je dosažení zisku, dále také nezisková, jež je zřízena za účelem společenského užitku, pod kterou spadají soukromé (nestátní), ale i státní organizace. Organizace poskytující vzdělávání pedagogickým pracovníkům podléhají různým podmínkám, jako např. akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Podmínky se mohou lišit na základě formy organizace a jejího zřizovatele.

Nyní si vysvětlíme pojmy související s organizacemi, jež mohou poskytovat vzdělávání pedagogickým pracovníkům, jako jsou ziskové a neziskové organizace. Jelikož je našim záměrem zkoumat fundraising konkrétní neziskové organizace, zaměříme se na problematiku neziskových organizací.

Každé hospodářství lze členit na ziskový nebo neziskový sektor. Ziskový sektor je tzv. první sektor, který v sobě zahrnuje soubor subjektů, jež jsou zakládány s cílem dosažení zisku prostřednictvím statků. Tyto subjekty zahrnují podniky a nesou podnikatelské riziko a nemohou spoléhat na zdroje jiných subjektů. Zato neziskový sektor je sektor, v němž je hojně využíván fundraising. (Boukal, 2013, s. 15)

Ziskové organizace jsou zřizovány podnikem, který získává právní subjektivitu zápisem do obchodního rejstříku. Státní neziskové organizace zřizuje stát, kraj, obec, případně organizační složky. Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) zřizuje fyzická nebo právnická osoba.

Ve skutečnosti lze NO dělit na **soukromé neziskové** a **veřejné neziskové**, jak již bylo uvedeno výše. Členění je dle iniciátora jejich vzniku. Soukromou NO zakládá fyzická nebo právnická osoba a naopak veřejnou zakládá veřejný sektor, např. stát. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 16)

NO jsou takové, které nevytvářejí zisk k rozdělení mezi svými vlastníky, správci nebo zakladateli. Pokud tvoří zisk, musí jej vložit do rozvoje organizace a tím splnit poslání NO. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

„Neziskové (či nevýdělečné) organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už státu, společnosti či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“ (Tetřevová, 2008, s. 35)

Hlavní činností NO obecně může být taková činnost, jež je v souladu s posláním a je hlavní činností (Vít, 2015, s. 22). Neziskový sektor slučuje subjekty, jejichž cílem je produkce užitku, nikoli zisk. Subjekty náležející do tohoto sektoru získávají prostředky na provoz a rozvoj, a to na určitou či celou část z veřejných rozpočtů nebo od konkrétních fyzických či právnických osob. **Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí a je řízen a spravován veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole. Zato **neziskový soukromý sektor** tzv. třetí sektor je financován na základě zvláštních přerozdělovacích procesů. Cílem je užitek ve formě seberealizace nebo osobního uspokojení. **Sektor domácností** slučuje jednotlivce a rodiny plnící důležitou roli svým začleněním do oběhu finančních toků. (Tetřevová, 2008, s. 26-27)

NO nejsou primárně založeny za účelem dosažení zisku. V rámci národního hospodářství existují jisté subjekty, z nichž neziskový sektor je jedním z nich. Anglický ekvivalent pro „neziskové“ je non-profit organization. Název již zlidověl a většina lidí si pod tímto pojmem představí organizace, jejichž ústřední snahou je pomoci nebo poskytnout občanům veřejnou službu. NO se mohou nazývat i jiným názvem dle kritéria členění, např. nevýdělečné organizace, které nejsou založeny za účelem zisku, lépe řečeno - tyto organizace nejsou založeny za účelem podnikání. Neziskové a nevýdělečné organizace sice mohou vydělávat své prostředky vedlejší (ale také podnikatelskou) činností a mohou vytvářet zisk, ale musí tyto nabyté prostředky investovat do organizace, konkrétně do rozvoje organizace. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 15)

V České republice existuje základní dělení neziskových právnických osob na **korporace**, pod které spadá spolek, zájmové sdružení právnických osob a sociální družstvo. Dalším typem jsou **fundace**, mezi které patří nadace a nadační fondy a posledním typem dělení

jsou **ústavy** zahrnující ústav a obecně prospěšnou společnost. Za NO lze považovat rovněž např. školské právnické osoby dle zákona o církvích atd. (Vít, 2015, s. 18)

NO dle Tetřevové (2008, s. 35-37) je možno členit podle různých kritérií, a to dle zakladatele, způsobu financování, globálního charakteru poslání, typu převládající činnosti, realizované činnosti a právně organizační normy.

Dle kritéria **zakladatele** členíme NO na:

- veřejnoprávní organizace (takové organizace, které byly založeny veřejnou správou na centrální, regionální nebo místní úrovni),
- veřejnoprávní instituce (založeny ze zákona),
- soukromoprávní organizace (takové organizace, které jsou založeny právnickou nebo fyzickou osobou a tvoří neziskový soukromý sektor).

Dle kritéria **financování** se dělí:

- organizace financované z veřejných rozpočtů,
- organizace zčásti financované z veřejných rozpočtů,
- organizace financované z různých zdrojů (sbírky, granty, vlastní činnosti, sponzoring atd.),
- organizace financované z výsledků činnosti svého poslání.

Dle kritéria **globální charakter** poslání dělíme na:

- organizace veřejně prospěšné, u kterých je poslání produkování statků uspokojující pro potřeby těch, kteří poskytované statky potřebují,
- organizace vzájemně prospěšné, které slouží ve prospěch zájmů svých členů.

Dle kritéria typ **převládající činnosti** dělíme na:

- organizace servisní poskytující služby různého druhu,
- organizace advokační vyznačující se obhajobou práv a zájmů různých lidí, skupin lidí anebo celé veřejnosti.

Dle kritéria **realizované činnosti** se dělí do skupin, jako např. vzdělávání a výzkum, zdravotní a sociální péče, kultura, ochrana památek a umění, životní prostředí, sport,

tělovýchova a rekreace, profesní komory, svazy, odbory, náboženství a církve, organizování dobročinnosti atd.

V nynější době v České republice existují typy NO:

- spolky,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

## 1.1 Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace jsou jednou z částí dělení NO. Zřizuje je stát, kraj obec nebo také organizační složky. V této podkapitole jsou uvedeny náležitosti státní neziskové organizace, a to příspěvkové organizace a organizační složky státu, které mají charakter fyzických právnických osob.

Dalšími pojmy v rámci problematiky NO jsou pojmy **státní**, **nestátní** a **nevládní** (nebo též nazývaná mimovládní) organizace. Alternativním označením NO je i nezávislý sektor, kde v názvu je uvedena nezávislost z toho důvodu, že tyto organizace spadající pod tento sektor, jsou nezávislé na vládě. Dalším označením je dobrovolný sektor, což je v případě, kdy se zdůrazňuje dobrovolnost působení. Další pojmenování je občanský sektor a u tohoto označení je zřetelná propojenost NO s občanskou společností. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 15-16)

### Příspěvkové organizace

Jedná se o právnické osoby zřizované územním samosprávným celkem nebo státem. Zřizovatel vydá o vzniku organizace zřizovací listinu, jež obsahuje název a sídlo, vymezení hlavních činností, informace o majetku, statutární orgány, jestli to bude provozováno jako hlavní činnost nebo je povoleno i provozování ekonomické činnosti, dobu, na kterou je organizace zřízena. Jakmile je organizace založena, vydá vnitřní předpisy, které obsahují statut, organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a pravidla účetnictví a další předpisy. U příspěvkové organizace stojí v čele ředitel, kterého jmenoval



zřizovatel a ředitel jedná za organizaci navenek. Hospodaření organizace probíhá na základě schváleného ročního rozpočtu. Výsledky hospodaření jsou předkládány zřizovateli, který rozhodne o tom, jak rozdělí zisk nebo může rozhodnout o způsobu úhrady případné ztráty. Příspěvkové organizace poskytují služby za nižší dotované ceny, případně některé služby poskytují zdarma a stát uhradí tyto služby formou příspěvku organizaci na její činnost. Působnost takových organizací je v oblasti vědy a výzkumu, zdravotnictví, školství, kultury, sociální péče, údržby pozemních komunikací atd. Zřizovatel rovněž vstupuje do řízení organizace. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 52)

### **Organizační složky státu**

Označuje se tak široký okruh institucí státu. Právní úkony činí jmenovaný vedoucí, v tom případě ředitel, prezident, kancléř nebo pověřený zástupce státu. Jmenovaný vedoucí může být rovněž zvolen např. Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR nebo Senátem ČR. Organizační složky státu vznikly z bývalých rozpočtových organizací státu a jejich úkolem je zajišťovat svěřené funkce státu. Financování probíhá pouze ze státního rozpočtu. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 52-53)

Mezi organizační složky státu řadíme ministerstva a jiné správní úřady státu, soudy, státní zastupitelství, Ústavní soud, Úřad vlády České republiky, Kancelář Veřejného ochránce práv, Akademii věd České republiky, Grantovou agenturu České republiky a jiná zařízení, jež stanoví zákon či právní předpis. Nejedná se o právnickou osobu, nýbrž se jedná o účetní jednotku v případě, že tak stanoví zákon nebo právní předpis, který rovněž upravuje pravidla financování organizačních jednotek. (ČESKO, 2000)

## **1.2 Nestátní neziskové organizace**

NNO jsou druhou částí z dělení NO, jež jsou právnickými osobami soukromého práva patřící mezi struktury občanské společnosti. Znakem je organizovanost v podobě stálé struktury, soukromý charakter a nezávislost na státu, nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost. (Fakta o NNO: Typy neziskových organizací, [b.r.]

Jedná se o početnější skupinu NO, jelikož založení neinicioval stát, ale vznikla z vlastní iniciativy zejména fyzických osob. Existují také i NNO, které byly založeny státem a jsou to tzv. smíšené či hraniční organizace, jako např. veřejné vysoké školy založené

zákonem (řízené vlastní samosprávou). NNO mají v České republice několik forem. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012, s. 53-54)

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace dělí NO na **vládní** (státní, veřejné) a **nestátní** (nevládní, občanské, soukromé). Vládní neziskové organizace ve většině zajišťují realizaci výkonu veřejné správy. Jejimi právními formami jsou příspěvkové organizace, bývalé rozpočtové organizace a kraje či obce. NNO vychází z principu sebeřízení společnosti. NNO mohou být v chodu prostřednictvím několika základních forem České republiky. (Škarabelová, c2005, s. 26-27)

Dle způsobu vzniku a právní úpravy se odlišuje způsob vedení NO. Státní neziskové organizace nemají takovou volnost, jelikož se vše musí odvíjet od jednotné právní úpravy, tím to výrazně omezuje organizaci v jejich aktivitě. NNO mohou ve svém managementu uplatnit samosprávu a volnost. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková, 2012, s. 50)

Tetřevová (2008, s. 22-23) uvádí základní funkce NNO, a to:

- **funkce ekonomická** - tento sektor má neopomenutelný národohospodářský význam,
- **sociální**, která rovněž zahrnuje
  - **funkci servisní** – výkon a poskytování konkrétních statků,
  - **funkci participační** – uspokojování potřeby sdružování se, aktivní podílení na činnosti organizace a zapojení se do života společnosti,
- **politická funkce** zahrnující též
  - **funkci ochrannářskou** – čelí porušování základních lidských práv u skupin obyvatel i jednotlivců,
  - **funkci demokratizační** – její přínos je v rozvoji demokracie a poskytuje občanům možnost ovlivňovat veřejnou politiku a veřejné mínění.

NNO lze vymezit dle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace v souladu s mezinárodním vymezením, ale zužují okruh právních forem na spolky a pobočné spolky, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví, obecně prospěšné společnosti, ústavy a školské právnické osoby. Dle tohoto vymezení lze určit funkce NNO, a to funkci **servisní**, jež poskytuje přímé služby klientům a řeší veřejné problémy, jako např. sociální služby, humanitární pomoc. **Advokační funkce**, jejíž činností je prosazování změn

či bránění změnám vzhledem k veřejným anebo soukromým institucím, jedná se např. o ochranu zdraví, ochranu menšinových zájmů, ochranu životního prostředí. **Zájmová funkce** NNO je nejpočetnější skupina českého neziskového sektoru zaměřující se na organizování zájmových činností pro veřejnost nebo své členy, patří zde např. včelařské svazy, sbory dobrovolných hasičů a jiné. **Filantropická funkce** NNO podporuje hmotně či finančně aktivity veřejně prospěšné, a to jsou např. nadační fondy či nadace. (Fakta o NNO: Typy neziskových organizací, [b.r.]

Škarabelová (c2005, s. 24) uvádí, že o popis znaků NNO se podíleli vědci Samalon a Anheier, kteří vysvětlují neziskový sektor jako soubor institucí existujících vně státních struktur, ale ve většině případů slouží veřejným zájmům. Dle těchto vědců je stěžejních pět základních vlastností, dle nichž jsou NNO:

- **institucionalizované** – tyto organizace mají institucionální strukturu také organizační skutečnost i v tom případě, pokud jsou formálně nebo právně registrovány,
- **soukromé** – tyto NO jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou státem zřízeny,
- **neziskové** – není možné přerozdělení zisků, které vznikly z činnosti organizace,
- **samosprávné a nezávislé** – takové organizace jsou vybaveny vlastními strukturami a postupy umožňující kontrolu činností,
- **dobrovolné** – dobrovolnost je využívána při účasti na činnostech organizace, dobrovolnost se může projevovat prostřednictvím darů, účastí ve správní radě nebo výkonem neplacené práce v organizaci.

### 1.3 Formy neziskových organizací v České republice

Aby mohla NO plnit svůj účel, je potřeba mít nějakou právní formu, díky které by mohla vykonávat svou činnost. V této podkapitole si uvedeme aktuální formy NO, kterých se týkalo i několik změn v rámci nového občanského zákoníku (dále jen NOZ), jenž vyšel v platnost dne 1. 1. 2014.

Jak již bylo uvedeno výše, dne 1. ledna roku 2014 došlo ke změnám dotýkajících se NO. Jedná se o rekodifikaci soukromého práva, které se týká občanského zákoníku, zákonu

o obchodních korporacích nahrazuje obchodní zákoník. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

Vít (2015, s. 14-15) odkazuje na právní normy související s touto problematikou. Velmi důležitým právním předpisem je zákon 89/2012 Sb., NOZ. Právní úpravu sociálních korporací (společností a družstev) a sociální družstva upravuje zákon 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Zájmové sdružení právnických osob upravuje zákon 40/1964 Sb., (starý občanský zákoník). Zákon 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech platil do 31. 12. 2013. Právní úprava nadací a nadačních fondů byl přesunuta do NOZ. Právní postavení obecně prospěšných společností upravuje zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, avšak od nabytí účinnosti NOZ byl zrušen. Stále se zákonem však obecně prospěšné společnosti řídí.

Písenná forma se vyžaduje k založení právnické osoby, a to např. pomocí zakládací listiny, stanov atd. Založení nadace a ústavu vyžaduje i formu veřejné listiny v podobě notářského zápisu. V případě, kdy se nevyžaduje veřejná listina, je zapotřebí listina s úředně ověřenými podpisy. V případě změn zakladatelského právního jednání musí být využita stejná forma jako při založení. (Vít, 2015, s. 19)

Než je stanoven název právnické osoby, je důležité, aby název nebyl klamavý, obsahuje označení právní formy a danou osobou dostatečně odlišuje od jiné právnické osoby (Vít, 2015, s. 20). Sídlo je mít povinností každé právnické osoby a zákon stanovuje, že pokud to nenaruší pořádek a klid v domě, sídlo je možno mít i v bytě. K zápisu do veřejného rejstříku je třeba, aby byl doložen písemný souhlas vlastníka nemovitosti zapsaného v katastru nemovitostí k umístění sídla právnické osoby. (Vít, 2015, s. 21)

Zrušení právnické osoby je možno právním jednáním, uplynutím doby, rozhodnutím orgánu veřejné moci anebo dosažením účelu. Jakmile je právnická osoba zrušena, je potřeba také její likvidace a použití likvidačního zůstatku je možné pouze v souladu se zákonem nebo zakladatelským právním jednáním. (Vít, 2015, s. 37)

### 1.3.1 Spolek

Zásadní změnou je, že od 1. ledna 2014 přestala existovat občanská sdružení. Souvisí s tím zrušení zákona 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Místo tohoto zákona se zavádí NOZ. Z občanských sdružení se stávají spolky. Od NOZ mají dosavadní občanská sdružení tři roky na to, aby upravily své dokumenty i způsoby fungování do nové právní formy

zapsaného spolku. V případě, že tak nevyhoví, mají možnost transformace na ústav nebo sociální družstvo. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

Jedná se o sdružení nejméně tří osob. Spolek je založen za účelem ochrany a uspokojování společného zájmu svých členů. Členy spolku mohou být právnické, ale i fyzické osoby v jakémkoliv poměru či kombinaci a nehraje tady ani roli, zda se jedná o osobu tuzemskou či zahraniční. Tato forma NO je nástupem občanského sdružení dle zákona 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který je již zrušen. Právní úprava spolků dává možnost odchýlení se od zákona (zpravidla ve stanovách), a to např. v tom, že je možno zcela upravit strukturu orgánů této formy. Hlavní činností spolku nemůže být podnikání, ani žádná jiná výdělečná činnost. V případě, že spolek toto poruší, soud po předchozím upozornění spolek zruší. V případě, že se shodnou zakládající členové na obsahu stanov, mohou založit spolek. K založení spolku může dojít tak, že členové stanovy pouze jednoduše podepíší anebo svolají ustanovující členskou schůzi (v souladu se zákonem), která přijme stanovy. Podpisy na stanovách není potřeba úředně ověřovat. Ve stanovách je nutné uvést název a sídlo spolku, účel spolku, určení statutárního orgánu a práva a povinnosti členů vůči spolku. Název této formy NO musí obsahovat výraz **spolek, zapsaný spolek** nebo zkratku **z.s.** Orgány spolku jsou statutární a nejvyšší orgán spolku. Statutární orgán za spolek jedná a může řídit jeho činnost. Je možno sloučit statutární orgán i nejvyšší orgán do jednoho orgánu. Nejvyšší orgán určuje hlavní zaměření činnosti spolku, schvaluje výsledek hospodaření, rozhoduje o změnách ve stanovách, hodnotí činnost dalších orgánů spolku a jejich členů, rozhoduje o zrušení a přeměně spolku, rozhoduje o přijetí a také vyloučení členů. Mezi další orgány spolku patří kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány, které jsou určeny ve stanovách. U spolků se rovněž objevuje i pojem pobočný spolek. (Vít, 2015, s. 47-62)

Hospodaření spolku a pobočného spolku je nezávislé v případě, že stanovy neurčí jinak (Vít, 2015, s. 62). NOZ vysvětluje pobočný spolek jako odvozující se právní osobnost hlavního spolku. Může mít práva a povinnosti jako spolek a nabývá je v rozsahu nacházejícím se ve stanovách hlavního spolku. Název musí obsahovat název hlavního spolku a vyjádřit vlastnost pobočného spolku. (ČESKO, 2012)

### 1.3.2 Nadace

V NOZ je pojednáno o úpravě nadací a nadačních fondů. Zákon číslo 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen. Podmnožina fundace pod sebou skrývá nadace a nadační fondy. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

Jedná se o základní typ fundace. Činnost nadace se váže k tomu, k čemu byla zřízena. Jednoduché vysvětlení je, že nadace je osobou spravující majetek, který do nadace vložil zakladatel nebo který získala později. Z výtěžku nebo vlastní činnosti přispívá nadace k dosažení svého předem daného účelu. K hospodářsky nebo společensky užitečnému účelu je zakládána nadace. Účel může být dobročinný nebo veřejně prospěšný. Nadace nemusí pouze poskytovat nadační příspěvky, ale může také vykonávat i jiné činnosti, ale musí však být v souladu s jejím účelem. Podnikání může být vedlejší činností nadace a výtěžek musí být použit k podpoře účelu nadace. Zakladatel má možnost ovlivňovat fungování nadace, a to např. může zakázat účel nadace, změnu účelu, změnu nadační listiny, podnikání nebo může stanovit jak využívat či spravovat nadační majetek. S výjimkou mimořádných situací nesmí nadace poskytovat nadační příspěvky svému zakladateli, ale také nesmí poskytnout ani osobě jemu blízké. Nadace bývá zakládána nadační listinou, kterou může být závěť (pořízení pro případ smrti) a zakládací listina sepsaná jedním anebo více zakladateli prostřednictvím notářského zápisu. Náležitostmi nadační listiny je název a sídlo nadace, jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo, účel nadace, výše vkladu každého zakladatele, výše nadačního kapitálu, povinně zveřejňované informace o členech správní rady, totéž o členech dozorčí rady, určení správce vkladů, podmínky pro poskytování nadačních fondů. Název nadace musí obsahovat slovo nadace a měl by odkazovat k jejímu smyslu. Povinný je vklad do nadace, a to v hodnotě 500 000 Kč za všechny zakladatele dohromady. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Správní rada v počtu minimálně tří členů je statutárním orgánem nadace. Funkční období správní rady je pětileté a je možnost opakované volby. Členy správní rady jmenuje samotná správní rada a ta řídí činnost nadace, jedná jejím jménem navenek a také vykonává pravomoci náležející dozorčí radě či revizorovi. Člen správní rady nesmí být vůči nadaci v pracovním poměru, musí být k účelu nadace bezúhonný, nesmí být členem dozorčí rady nebo také revizorem shodné nadace. Každodenní řízení provozu nadace zajišťuje fakultativní orgán, zpravidla ředitel, kterého ustavila správní rada nebo zakladatel. Dozorčí rada je kontrolním orgánem nadace, která má celkem tři členy a je zřízena povinně, pokud výše nadačního kapitálu dosáhne hodnoty nejméně 5 000 000 Kč. V ostatních

případech je kontrolním orgánem revizor. Revizor je právnická osoba, jejíž předmět činnosti umožňuje revizní a kontrolní činnosti. Svůj majetek používá nadace např. k poskytování nadačních příspěvků, zajištění a provozování vlastní činnosti, na náklady vlastní správy nadace atd. Nadace poskytuje nadační příspěvky až po rozhodnutí správní rady nadace (není povinné). (Vít, 2015, s. 62-72)

### 1.3.3 Nadační fond

Změny v NOZ otevírají možnost širších aktivit nadačním fondům díky nové legislativě (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]). Jedná se o další typ fundace vedle nadace a zakládá se ke společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Nadační fond je správcem a rozdělovatelům majetku, ale rovněž může vykonávat činnosti. Založení nadačního fondu je možné prostřednictvím zakládací listiny nebo pořízením pro případ smrti (závěť). Není potřeba notářský zápis, ale úřední ověření. Zakladatelské právní jednání musí obsahovat název a sídlo nadačního fondu, jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo, účel, výše vkladu, povinné informace o členech správní rady, totéž o členech dozorčí rady, určení správce vkladů a podmínky pro poskytování příspěvků nadačního fondu nebo také vymezení činnosti, kterou může nadační fond vykonávat. Minimální výše vkladu zakladatele není stanovena, avšak musí být minimálně 1 Kč, ale vklad může být i nepeněžitý. V názvu nadačního fondu je povinnost použít slovní spojení nadační fond. Statutárním orgánem nadačního fondu je správní rada, která řídí činnost nadačního fondu a jedná navenek. Počet členů ani funkční období správní rady není určeno zákonem. Správní rada je také kontrolním orgánem nadačního fondu nebo revizor. Vklady a dary tvoří majetek nadačního fondu. Nadační fond nemusí spravovat majetek, ale bude jej spotřebovávat k dosažení svého účelu. (Vít, 2015, s. 72-79)

### 1.3.4 Ústav

Změna nastala s obecně prospěšnými společnostmi. Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl dne 1. 1. 2014 zrušen a byl nahrazen novou úpravou ústavů obsažených v NOZ. Stávající obecně prospěšné společnosti se nemusí transformovat a mohou fungovat podle zrušeného zákona, ale už není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti. Pokud se chtějí transformovat, tak je možnost ústavu nebo sociálního družstva. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]



Ústav je právnickou osobou ustanovenou se záměrem provozování užitečných aktivit, a to společensky nebo hospodářsky užitečných. Tato forma NO provozuje činnosti, které jsou dostupné za předem stanovených podmínek. Dle NOZ je ústav nástupcem obecně prospěšné společnosti podle zákona o o.p.s., jelikož mají řadu společných znaků, zejména pak jeho obecnou povahu. Provozování činnosti (poskytování služeb) je základním rysem ústavu. Na rozdíl od jiných forem NO může ústav podnikat i v rámci své hlavní činnosti, pokud je to však v souladu s jeho účelem. Pro založení ústavu je potřeba zakládací listiny nebo pořízení pro případ smrti. Založení musí proběhnout prostřednictvím notářského zápisu. V případě, že v ústavu nastanou změny, rozhoduje za ně zakladatel. V případě, že není možno, aby rozhodl zakladatel, rozhoduje tedy osoba určená zakladatelským právním jednáním v uvedeném rozsahu, jinak správní rada. Zakládací listina musí obsahovat název ústavu a jeho sídlo, účel, údaje o výši vkladu (popřípadě o nepeněžitém předmětu), informace o členech správní rady, podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu. Pokud je v ústavu zřízena dozorčí rada a revizor, je potřebné uvést i tyto informace do zakládací listiny. Název ústavu musí obsahovat zkratku **z.ú.** nebo slovní spojení **zapsaný ústav**. Není stanovena minimální výše vkladu zakladatele, avšak nejmenší částka je 1 Kč a vklad může být i nepeněžitý. Ředitel je statutárním orgánem ústavu, který řídí činnost ústavu a jedná jeho jménem. Správní rada má právo na volbu a odvolání ředitele a k odvolání nemusí uvádět žádný důvod. Nejvyšším orgánem ústavu je správní rada. Pokud zakladatelské právní jednání neurčí jinak, tak členy jmenuje a odvolává zakladatel. Pokud to není možné, tak odvolává a volí členy správní rady dozorčí rada, a to v případě, že byla zřízena, jinak správní rada si volí a odvolává své členy sama. Pokud není určeno jinak, funkční období člena správní rady jsou tři roky a je možno zvolit stejného člena znovu, avšak maximálně na dvě po sobě jdoucí funkční období. Správní rada schvaluje účetní uzávěrky, rozpočet a výroční zprávu. Rovněž rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti, o změně předmětu a další pravomoci. Dozorčí rada nebo revizor je kontrolním orgánem ústavu a je na zakladateli, zda za kontrolní orgán zvolí dozorčí radu nebo revizora. (Vít, 2015, s. 80-91)

### 1.3.5 Sociální družstvo

Jedná se o velmi specifický typ právnické osoby. Sociální družstvo může být založeno také za účelem zisku, který si mohou členové mezi sebe rozdělit, avšak nejvýše 33 %

po zdanění. Členy družstva mohou být pouze zaměstnanci v pracovním poměru, příjemci obecně prospěšných služeb sociálního družstva nebo dobrovolníci. Sociální družstvo může podnikat, avšak podnikání musí souviset s účelem. Není možné převést podíl sociálního družstva na jinou osobu a taktéž nemůže být předmětem dědictví. V případě likvidace sociálního družstva se členům může vyplatit pouze jejich splacený členský vklad. (Vít, 2015, s. 91-93)

Tato nová právní forma reaguje na rozvoj sociálního podnikání. Pojednává o ní zákon o obchodních korporacích. Jedná se o družstva, která fungují na neziskových principech a slouží obzvláště sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob. (Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]

### **1.3.6 Právní osoby dle dosavadních právních předpisů**

#### ***1.3.6.1 Obecně prospěšná společnost***

Obecně prospěšná společnost je upravená zákonem o o.p.s. Svou povahou je v podstatě ústavem. Účel u obecně prospěšné společnosti může být pouze prospěšný. U založení obecně prospěšné společnosti není povinností mít formu notářského zápisu v případě, že je více než jeden zakladatel. Počet členů dozorčí a správní rady musí být dělitelný třemi a mají tříleté funkční období. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Obecně prospěšné společnosti se dosud řídí zrušeným zákonem o o.p.s., ale nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat. Mohou změnit právní formu na nadaci, nadační fond, anebo na ústav. (Vít, 2015, s. 94-95)

#### ***1.3.6.2 Zájmové sdružení právnických osob***

Právní forma předchozího občanského zákoníku. I přes zrušení předpisu nadále existují zájmová sdružení, avšak nová zakládat nelze. Svou povahou je zájmové sdružení nejbližší spolku. (Vít, 2015, s. 95)

#### **1.3.7 Skupiny vzájemně propojených právnických osob**

Skupiny vzájemně propojených právnických osob se mohou uplatnit v komerčním, ale i v neziskovém sektoru. Spolek vykonává činnost, která je sice veřejně prospěšná, ale činnost je vykonávána za účelem zisku, tím je považována za podnikání, a proto nemůže být hlavní činností spolku. Spolek nemůže změnit svou právní formu

(spolek vzniklý po 1. lednu roku 2014), proto se rozhodne založit ústav, který bude vykonávat podnikatelskou činnost. Dalším příkladem založení jiné právnické osoby může být v tom případě, kdy má nadace v úmyslu vykonávat v rámci své vedlejší činnosti podnikatelskou aktivitu. Správní rada se může obávat toho, že při nezdaru podnikání by dluhy mohly ohrozit i majetek nadace. (Vít, 2015, s. 95-96)

## 2 JUNIOR ACHIEVEMENT

V této kapitole jsou zdroje informací webové stránky organizace, tištěné materiály, ale také osobní pracovní zkušenost v této organizaci.

Existuje několik organizací, jež poskytují vzdělávání pedagogickým pracovníkům, my jsme se ale v diplomové práci zaměřili na konkrétní NO, a to na organizaci Junior Achievement, o.p.s. Níže uvedeme, čím se organizace zabývá a v čem spočívá její poslání. Tato organizace má formu obecně prospěšné společnosti, kterou popisujeme v podkapitole Formy neziskových organizací v České republice. Součástí kapitoly je zmínka o celosvětové organizaci Junior Achievement, dále o evropské nadřazené organizaci JA Europe a v neposlední řadě Junior Achievement, o.p.s., která vykonává svou činnost v České republice, a touto organizací se rovněž zabýváme v našem výzkumném šetření. Zmiňujeme se o možnosti konzultantství ze strany firem, ale i jednotlivců, o nabízených programech mateřským, základním, středním, vyšším odborným, ale vysokým školám. Dále uvádíme možnosti absolventů programů v pokračování své činnosti. Nedílnou součástí kapitoly je školení vyučujících, kde vyučující hraje roli zprostředkovatele praktického ekonomického vzdělávání svým žákům a studentům. Školám připravila organizace Modulární školní vzdělávací systém JA Czech, o kterém se rovněž zmiňujeme v této kapitole.

Junior Achievement je nezisková mezinárodní organizace zabývající se praktickým ekonomickým vzděláváním. Je to nejstarší a nejrozsáhlejší nezisková organizace na světě, která vznikla v USA v roce 1919, v České republice byla založena roku 1992 Tomášem J. Baťou a má působnost ve více než 120 zemích světa. Organizace zprostředkovává mladým lidem dovednosti, inspiruje je a podporuje k aktivnímu přístupu k životu zejména z toho důvodu, aby se uměli prosadit a uplatnit na trhu práce. Každý rok projde programy této organizace více než deset milionů absolventů ve věku od šesti do dvaadvaceti let na celém světě. (Junior Achievement: Kdo jsme, [2011])

Nadřízenou organizací nad Junior Achievement, o.p.s. v České republice je JA Europe se sídlem v Bruselu. JA Europe je největším evropským poskytovatelem vzdělávacích programů v oblasti podnikání a finanční gramotnosti. JA Europe byla založena roku 2001, a to sloučením Young Enterprise Europe a Junior Achievement International Europe. JA Europe je hlavní operační středisko pro JA Worldwide. V roce 2016 bylo v rámci Evropy 41 členů organizací Junior Achievement, z toho celkem 450 členů správní rady,

849 zaměstnanců, do programů Junior Achievement bylo zapojeno 33 977 škol a 122 348 učitelů z celé Evropy. Činnosti organizace Junior Achievement byly schváleny jako osvědčené postupy ze strany Evropské komise. (About, ©2016)

Centrum Junior Achievement je JA Worldwide, což je hlavní organizace Junior Achievement se sídlem v Bostonu, v Massachusetts v USA a tato organizace je zodpovědná za chod JA Europe, JA Africa, JA Americas, JA Asia Pacific, Junior Achievement USA a INJAZ Al-Arab. Jedná se i o organizaci s největším počtem dobrovolníků. Každý rok se po celém světě do programů Junior Achievement zapojí více než 450 000 dobrovolníků. (Fact Sheet, [b.r.])

JA Worldwide je jednou z největších světových nevládních organizací zaměřených na řešení základních sociálních a ekonomických výzev mladých lidí prostřednictvím vzdělávání a posílení jejich dovedností příhodných do budoucnosti. Organizace obohacuje mladé lidi prostřednictvím výuky ve finanční gramotnosti, podnikavosti a tím jim následně rozšíří obzory na trhu práce. (Who are we: About JA, [b.r.])

## 2.1 Junior Achievement Česká republika

Organizace byla založena v roce 1992 panem Tomášem J. Baťou jako forma nadace. Tato právní forma trvala do roku 2004, jelikož dne 14. 9. 2004 se stala organizace obecně prospěšnou společností, která trvá doteď. Oficiální název organizace je Junior Achievement, o.p.s. V roce 2015 se začala organizace představovat pod značkou JA Czech, avšak oficiální název zůstává stejný. Dále v textu budeme používat označení JA Czech. Národní kancelář organizace je v Praze a regionální kancelář sídlí ve Zlíně v Baťově vile spolu s Nadací Tomáše Bati a s kanceláří poslankyně Evropského parlamentu Marty Dlabajové.

Organizace je financována výhradně z darů partnerských firem. Mezi nejvýznamnější partnery patří AT&T, Baťa, Citi, MetLife, Hewlett Packard, NN, Raiffeisenbank, AGROFERT, Continental Barum či Monsanto Fund. Dále je financována granty získanými evropskou centrálou JA Europe nebo z grantů ze státního rozpočtu, avšak dle aktuální vypsané výzvy. (Partneři, [2011])

JA Czech přináší díky svým programům mládeži příležitost pro nabytí a rozvoj dovedností potřebných pro start na trh práce, ale také do reálného života. Dále přináší možnost vyzkoušení si skutečného podnikání v rámci vyučování, podnět pro další vzdělávání

v ekonomických oborech, možnost setkávání s úspěšnými zástupci firem a načerpání zkušeností od odborníků, možnost účasti na soutěžích a projektech. Vyučujícím zase organizace přináší nové způsoby výuky, znalosti a dovednosti v oblasti práce se žáky a studenty, možnost sdílení svých zkušeností s ostatními vyučujícím z České republiky, ale i zahraničí, možnost obohacení výuky a aktivizace žáků nebo studentů prostřednictvím praktických programů. (Junior Achievement, [2011])

JA Czech se propaguje na webových stránkách, Facebooku, Twitteru a také ve svém newsletteru, který zasílá svým příznivcům každý měsíc. Newsletter obsahuje novinky, shrnutí předešlého měsíce a pozvánky na akce pro studenty. Organizace pořádá pro studenty praktické workshopy, na kterých učí studenty odborníci z praxe různým dovednostem, jako např. prezentačním dovednostem, marketingu, leaderským dovednostem. Každoročně se koná veletrh studentských firem, kde změří síly studentské firmy z celé České republiky a výherní firma postupuje do mezinárodní soutěže. Další akcí, kterou JA Czech organizuje, je Innovation Camp, což je akce určená pro studenty, kde během jednoho dne musí s neznámými studenty vymyslet podnikatelský záměr za pomoci konzultanta z praxe a svůj záměr odprezentovat. Na konci školního roku probíhá tradiční Award Ceremony, což je slavnostní ceremoniál určený pro nejlepší studenty České republiky v programech JA Czech. Na ceremoniálu mají studenti možnost setkání se s odborníky z praxe a navázání kontaktu. Na ceremoniálu jsou rovněž přítomni partneři organizace. JA Czech realizuje tento školní rok několik projektů, díky kterým studenti získávají podnikatelské dovednosti. V rámci projektů mohou být zorganizovány praktické workshopy a jiné akce.

### **2.1.1 Konzultantství**

V rámci organizace spolupracují se školami dobrovolní konzultanti, kteří jsou z prostředí byznysu a pomáhají vyučujícím a žákům či studentům v odborných praktikách podílejících se na zlepšení jejich podnikatelského záměru či konzultace. Konzultant svými praktickými zkušenostmi doplňuje a obohacuje vyučování a je tak mostem mezi světem podnikání a škol. Konzultanti se mohou zapojit do výuky formou osobního setkávání přímo ve vyučování, prostřednictvím e-mailů, telefonu, skypu.

Konzultanti svým zapojením do programů získají kontakt s kreativním a inspirativním prostředím mladé generace, možnost podílení se na vzdělávání mladých lidí, zlepšení svých prezentačních a školících dovedností a jiné. Firmám přináší zapojení se do programů

pozitivní image a zvýšené povědomí, možnost pro zaměstnance ve formě nových vědomostí nebo rozvoje prezentačních či školících dovedností a další. (Junior Achievement, [2011])

### **2.1.2 Programy**

Do programů JA Czech se mohou školy přihlásit prostřednictvím přihlášky na webových stránkách a po sepsání Smlouvy o spolupráci a uhrazení registračních poplatků jsou vyučujícímu programu zaslány prostřednictvím e-mailu veškeré výukové materiály.

#### **2.1.2.1 Mateřské školy**

Mateřským školám je nabízen program v anglickém jazyce s názvem JA Moje první peníze. Program pomůže dětem předškolního věku prostřednictvím her pochopit roli peněz a získat vědomosti a dovednosti pro nakládání s financemi. (Programy: Mateřské školy, [2011])

#### **2.1.2.2 Základní školy**

Pro základní školy jsou nabízeny programy JA Poznej svoje peníze a JA mini-Firma. Program JA Poznej svoje peníze je zaměřen na rozvoj zodpovědného chování v oblasti financí. Díky e-learningovému programu si žáci procvičí praktické řešení úloh z oblasti osobních financí. (Programy: Základní školy (JA Poznej svoje peníze), [2011])

Druhým programem je JA mini-Firma, což je výukový program, kde si žáci za pomoci svého vyučujícího a konzultanta založí reálnou firmu, kterou na konci školního roku zlikvidují. Žáci si tam mohou vyzkoušet fungování ve firmě nanečisto. Výhodou tohoto programu je, že žáci získají zkušenost s reálným podnikáním, vyzkouší si a osvojí týmovou práci, umí diskutovat, přijímat kritiku a vyřešit problém, osvojí si využívání moderních technologií, umí se rozhodnout a nést za své rozhodnutí zodpovědnost,lepší se jim prezentační a komunikační dovednosti, získají finanční gramotnost a podnikatelskou zkušenost, umí pracovat kreativně. (Programy: Základní školy (JA mini-Firma), [2011])

#### **2.1.2.3 Střední a vyšší odborné školy**

Pro střední a vyšší odborné školy jsou nabízeny programy JA Firma, JA Etika v podnikání, JA Poznej svoje peníze, JA e-Ekonomie a JA Titan. JA Firma je shodný program



jako u základních škol zvaný JA mini-Firma, jen se realizuje na střední nebo vyšší odborné škole a vyučující si určí náročnost programu tak, aby odpovídal možnostem žáků. JA Etika v podnikání je program, který tvoří 12 případových studií, jež jsou zaměřeny na podnikovou etiku a studenti nad případovými studii vedou diskusi. JA Poznej svoje peníze je rovněž shodný program jako na základní škole a zase si vyučující uzpůsobí náročnost. JA e-Ekonomie je e-learningový program, který poukazuje na podstatu hospodářských vztahů, fungování institucí. Je to program zaměřený na makroekonomickou a mikroekonomickou problematiku. JA Titan je simulační cvičení, který žákům ukazuje problematiku rozhodování ve firmě a napomáhá tak k pochopení tržních principů.

#### **2.1.2.4 Vysoké školy**

Vysokým školám náleží program JA Podnikatel, JA Etika v podnikání, JA Titan a výuka didaktiky programů JA Czech. Program JA Podnikatel je shodný program jako u základních škol zvaný JA mini-Firma, jen se realizuje na akademické půdě s vysokoškolskými studenty a vyučující si určí náročnost programu tak, aby odpovídal možnostem studentů. JA Etika v podnikání je shodný program jako na středních a vyšších odborných školách. JA Titan je shodný program jako u středních a vyšších odborných škol. Výuka didaktiky programů JA Czech je program určený pro obor učitelství ekonomických předmětů, kde se budoucí pedagogové učí metodiku programů JA Czech.

## **2.2 Absolventi**

Organizace JA Czech nabízí možnost pokračování v programech i po jejich absolvování, a to prostřednictvím absolventské skupiny JA Alumni Czech Republic. Skupina je určena pro ty, kteří absolvovali některý z programů JA Czech a chtějí se dále vzdělávat v oblasti podnikatelských dovedností. Absolventská skupina je členem absolventského klubu JA-YE Alumni Europe zajišťující setkávání absolventů v různých městech celé Evropy. Zapojení absolventi mají zájem o podnikání a své zkušenosti i znalosti dále prohlubují. Týmy absolventů pořádají pro studenty různá setkání, školení, workshopy, Innovation Campy. Tyto akce jsou zaměřeny na vzdělávání, sdílení svých informací a zkušeností a v neposlední řadě poznávání nových a významných lidí.

### 2.3 Školení vyučujících

Organizace je akreditována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Organizace zajistí vyučujícím metodické a výukové materiály, ale i odborné proškolení, na které je možné se přihlásit v průběhu školního roku na webových stránkách organizace. Školení probíhá prostřednictvím projektové výuky programů JA Czech, zejména tedy programu JA mini-Firma/JA Firma/JA Podnikatel, kde se vyučující dozvědí veškeré informace o vyučování tohoto programu, jak namotivovat studenty k práci.

### 2.4 Modulární školní vzdělávací systém

Organizace připravila pro školy Modulární školní vzdělávací systém JA Czech, jenž je zaměřený na finanční a ekonomické vzdělávání a koresponduje se strukturou školních vzdělávacích programů. Modulární systém je vypracovaný tak, aby odpovídal potřebám škol, a reflektuje jejich potřeby. Moduly je možno zařadit do struktury školního vzdělávacího programu konkrétní školy bez ohledu na její zaměření. Je na uvážení školy, který modul si vybere k výuce, avšak výhodou modulů je, že zprostředkovávají studentům a žákům praktické znalosti a dovednosti z finanční a ekonomické oblasti. Moduly jsou uspořádány takovým způsobem, aby si je mohla škola zařadit v různých školních vzdělávacích programech podle konkrétní potřeby, a to jako povinné, volitelné či pouze jako doplnění předmětu. Školení i výukové moduly jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. (Programy: Střední a vyšší odborné školy (Modulární školní vzdělávací systém), [2011])

### 3 FUNDRAISING

NO nezískají prostředky díky zisku, jelikož nemohou vytvářet zisk. Musí se o prostředky sami postarat prostřednictvím fundraisingu, což je velmi účinný nástroj k získávání prostředků do organizace, díky kterému i organizace získává nové styky se svými potenciálními dárci, firmami, partnery a dalšími. Fundraising jde ruku v ruce s public relations, lobbingem a dárcovstvím, což si v této kapitole vysvětlíme. Dále se zaměříme na osobnost fundraisera. Nedílnou součástí fundraisingu je financování NO, kde popisujeme principy financování, způsoby financování, ale také finanční zdroje a jejich dělení. Poslední částí je zmínka o dobrovolnictví, jež NO využívá jako lidský zdroj, který pomůže organizaci např. při nedostatku pracovních sil. Významnou součástí kapitoly jsou metody fundraisingu, a to individuálního i firemního dárcovství. Metody fundraisingu budeme také zkoumat u NO, kterou jsme si určili k našemu výzkumnému šetření. V poslední části kapitoly uvádíme, jakými způsoby může organizace analyzovat svoji nynější situaci.

Sdružování za účelem veřejné prospěšnosti má tisíciletou tradici. Již ve starém Římě zakládali tzv. bohatí patricijové fundace a podporovali nadané umělce. Tuto činnost zastupovalo několik představitelů. Gaius Cilnius Maecenas položil v českém jazyce základ slovu mecenáš. Aktivita podobného typu jsou rovněž doložitelné i v Bibli, a to konkrétně v Listu sv. apoštola Pavla. Dalším příkladem je Rudolf II., který byl podporovatelem výtvarného umění. Již od 12. století byly zakládány špitály (útulky) pro poutníky ze Svaté země a později pro staré, chudé a nemocné občany. Špitály byly zřizovány při kláštorech a pomáhaly lidem. (Boukal, 2013, s. 25-30)

Fundraising je relativně nový obor a většina lidí stále neví, co to slovo znamená nebo obnáší. Burnett poukazuje na fakt, že se dříve na společenských akcích představil jako člověk, který se věnuje získávání financí pro charitu a nebyl lidmi pochopen, jelikož takové povolání nepovažovali za vhodné pro dospělého muže. (Burnett, c2002, s. 14)

Ve světě kromě USA je pojem fundraising používán velmi krátkou dobu. Evropská historie se odlišuje od americké a tím se zvyšuje nejistota objevující se při vymezení pojmu fundraising, jelikož subjekty i obsah fundraisingu jsou pojímány různorodě. V Evropě mají dlouhou tradici monarchie, na jejich základech byly rozvinuty ideje osvícenství. Od 19. století se v Evropě objevují charakteristické rysy postavení NNO, a to růst úlohy

měst a obcí na podílení se veřejně prospěšných projektů a další, což významně odlišuje evropské země od USA, jelikož tato tradice v ní chybí. (Boukal, 2013, s. 13)

Zrod fundraisingu byl v USA koncem 40. let 20. století a bylo to v souvislosti se systematizací aktivit charitativních organizací. Do činnosti NNO byl vnesen řád. Personální ředitelé amerických firem se v roce 1948 pokoušeli sjednotit fundraisingové aktivity a snažili se zformulovat obecně platná pravidla. V roce 1956 vyšla dvě čísla časopisu Fund Raising Bulletins, kde byly představeny NNO kompetentní shromažďovat prostředky na celostátní úrovni. Následně byly vydány pokyny a ke sledování byl stanoven zvláštní výbor. Roku 1958 vznikl registr NNO, které byly rozčleněny podle charakteristiky svého poslání. V 70. letech došlo k prudkému nárůstu prostředků věnovaných NNO. (Boukal, 2013, s. 32-33)

„Úspěšný a efektivní fundraising je plánovaná, dlouhodobá činnost, která kombinuje a propojuje nejrůznějšími metodami činnosti, výstupy, lidský potenciál a zejména hodnoty v organizaci s cílem dárci nabídnout právě to, co ho zajímá a nadchne natolik, že se rozhodne i podpořit.“ (Ledvinová, 2013a, s. 17)

Pro srovnání Boukal (2013, s. 34) uvádí, že: „Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.“

Je to aktivita směřující k zajištění prostředků z vnějších soukromých zdrojů pro NO (Vít, 2015, s. 100). Ledvinová (2013b, s. 1) uvádí, že je to: „Věda o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.“

Fundraising je velmi důležitý pro organizaci z mnoha důvodů, jako např. proto, že řídí benefiční akce, musí se snažit zasadit o tiskovou reklamu, vztahy s veřejností, řízení dobrovolníků, firemní kampaně a dále celá řada propagačních forem. Práce fundraisingu je obtížná v tom, že fundraiser se snaží získat prostředky za nehmataelnou službu. Po dárci se tedy vyžaduje mít dovednost porozumění. (Burnett, c2002, s. 6-7)

Ve fundraisingu nejde pouze o věnování finančních zdrojů, ale rovněž např. o věcnou hodnotu, kdy stavební firma může věnovat cihly nebo jiný materiál, počítačová firma výpočetní techniku atd. Další možností jsou tzv. bartery, což je forma obchodní činnosti, kde dochází ke směně zboží nebo služby za jiné služby nebo zboží bez použití peněz. (Boukal, 2013, s. 34-35)

Tetřevová (2008, s. 45-46) uvádí několik zásad, a to především ve smyslu dárcovství. Je důležité získat náklonnost veřejnosti pro dané aktivity, orientace na člověka, nikoli na jeho peníze. Důležité je přesvědčovat veřejnost o tom, že s prostředky bude nakládáno hospodárně a budou využity užitečně. Důležité je srozumitelné definování poslání organizace. Organizace také musí identifikovat potenciální dárcy, s tím souvisí účinné stanovení oslovení potenciálních dárců a následně získání finančních či jiných prostředků. Poslední zásadou je budování hlubokého a trvalého vztahu s dárci.

Boukal (2013, s. 47-66) vysvětluje potřebu dodržovat určité zásady, aby byl fundraising úspěšný, a to zásadu komplexnosti, začlenění, aktivity, strategičnosti, vzdělávání okolí, poděkování, optimismu a zásadu výsledku. **Zásada komplexnosti** v sobě skýtá budování vztahu mezi dávajícím a darovaným, vnitřní přesvědčení obdarovaného o správnosti svého konání, nadšení pro práci a další. **Zásada začlenění** je důležitá proto, abychom věděli, proč fundraising probíhá a do jakého kontextu je začleněn. **Zásada aktivity** je charakteristická proto, že fundraising je typický pro neustálou aktivitu a iniciativu. Fundraiser musí hledat nové metody a postupy, proto musí být asertivní a zdravě extrovertní. **Zásada strategičnosti** je zase důležitá zejména proto, že fundraising je součástí strategického řízení NNO a při založení se formuluje poslání, ale i filozofie. **Zásada vzdělávání okolí** je důležitá zejména proto, že úspěch fundraisingu závisí na komunikaci s okolím NNO a součástí komunikace musí být také průběžné vysvětlování poslání, ale i obsahu činností a motivace k jejich realizaci. **Zásada pravdivosti** je založena na pravdivých informacích ohledně fundraisingu. **Zásada optimismu** staví na pozitivním přístupu fundraisera, jelikož ne vždy se všechno daří dle představ. **Zásada poděkování** je důležitá pro osobnost fundraisera, jelikož poděkování je slušnost a pro fundraisera je důležité, aby poděkoval dárci i za sebemenší dar, protože to pro něj může znamenat cestu pro případně opakování daru. **Zásada výsledku** je vhodná metoda sloužící k porovnání prostředků prostřednictvím techniky s náklady na její užití.

### 3.1 Public relations, lobbying, dárcovství

Aby mohla získat organizace prostředky, je potřeba, aby se o ní vědělo, proto usuzujeme, že public relations (dále jen PR) a lobbying je velmi důležitý pro organizaci a její zviditelnění. Pokud se již ve společnosti o organizaci ví, může následovat dárcovství. V této podkapitole si uvedeme uvedené pojmy a vysvětlíme si jak s fundraisingem souvisí.

### 3.1.1 Public relations

S fundraisingem bezesporu souvisí problematika public relations, což znamená vztahy s veřejností. V neziskovém sektoru je cílem PR budování silné značky, dobrého jména a v neposlední řadě pozitivní vnímání organizace veřejností. Pokud je dobrá značka, ta vyvolá vzpomínku a myšlenku, důležité je také dobré jméno a image a je tedy už na řadě spustit fundraising. Poslání, vize a hodnoty organizace představuje značka, dobré jméno a image. V neziskovém sektoru nám mohou pomoci k tomu, aby o nás druzí smýšleli pozitivně, a to prostřednictvím stanovení komunikační strategie (externí složka, kdy komunikujeme navenek a také interní složka, kde pečuje organizace o vztahy mezi zaměstnanci, dobrovolníky, pracovníky..), firemní kultury (interní pravidla a zvyklosti pro správné fungování), webových stránek a sociálních sítí (organizace, která nemá webové stránky, nikdo o ní neví a jako by nebyla), tištěných materiálů (interní a externí materiály a jejich následná distribuce), komunikace s důležitými subjekty (a zvaní je na akce organizace), pořádání akcí (dobře uspořádaná akce přináší pozitivní body), publicity a pozitivního vztahu s médii (je možno oslovit regionální, ale také celostátní média). (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 30-44)

„Fundraising je proces, který se společně s public relations, marketingem a lobbingem podílí na kvalitě interních a externích vztahů. Přímou ovlivňuje značku, dobré jméno a image organizace.“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46)

„Public Relations, používá se zkratka PR, je souhrnný pojem pro záměrné aktivity organizace vůči veřejnosti, které slouží zájmům organizace. Cílem PR je vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad organizace s okolím. Dobré vztahy s veřejností mají přímý dopad na obchodní úspěch organizace.“ (PR (Public relations), ©2011-2016)

### 3.1.2 Lobbying

Další oblastí, která úzce souvisí s fundraisingem, je lobbying. „Lobbying je vysoce kvalifikovaná činnost, ke které jsou kromě času, kontaktů a schopnosti spolupracovat potřeba též znalosti a dovednosti.“ (Mrázek, [b.r.]

Je to vnímáno jako ovlivňování, přesvědčování, prezentace zájmů. Termín obhajoba zájmů souvisí s lobbingem a jedná se o činnost, která bývá popisována jako veřejné hájení zájmů a především jako ovlivňování veřejného mínění. Historie lobbingu sahá až do dob starého Říma, kde se prosebníci shromažďovali u vlivných osob a snažili

se je získat nebo je ovlivňovat ve svůj prospěch. Ve Velké Británii se zase scházeli lidé vedle zasedacího sálu sněmovny nebo před sněmovnou a vyjadřovali své názory a snažili se ovlivňovat poslance. Kořeny má v USA. Pojem strategický lobbying znamená dlouhodobý a cílený lobbying a také je možno dělit lobbying na **ad hoc**, což značí náhodný či účelový lobbying ve prospěch jediné věci. Dále je možno dělit lobbying na **přímý** (rozhovory, dopisy, telefonáty, e-maily, setkání na společenských akcích atd.), **nepřímý** (probíhá prostřednictvím třetí osoby). Lobbying využívá jako nástroj osobní setkání, průzkumy, studie, analýzy a také cílené využití všech typů médií. Rozdíl v lobbyngu mezi NO a byznysem je to, že byznys lobbuje za zisk a NO za poslání. Lobbyista by měl ovládat navazování kontaktů, být samostatný, flexibilní, mít komunikativní dovednosti, schopnosti analýzy, schopnost prezentovat, myslet v souvislostech, mít všeobecný přehled, společenské chování, ale i jazykovou vybavenost. Lobbying je řádné zaměstnání. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 60-77)

Významnou oblastí lobbyngu je transparentnost a odpovědnost. NO by neměly tajit, u koho lobují a co a jakým způsobem prosazují. Od organizace i lobbyisty je vyžadována vysoká míra sebekázně a oproštění se od předcházejících soudů. Lobbying je jeden z důležitých prostředků, díky kterým se stávají NO platnými členy svobodné společnosti. (Mrázek, [b.r.]

### 3.1.3 Dárcovství

K dárcovství patří široká škála potenciálních dárců. Mezi dárcce patří dárci různých lidských vlastností, každý z nich má jinou motivaci k dárcovství, každý preferuje jiný způsob dárcovství. Mezi dárcce patří více i méně bohatí lidé, senioři, mladí lidé, muži, ženy, lidé zabývající se touto problematikou, veřejnost, právníci, lékaři, vědci, rodina, přátelé. To znamená, že dárcce může být kdokoliv. (Norton, Culshaw, 2000)

K úspěšné realizaci fundraisingové kampaně je vhodné obrátit se na správnou cílovou skupinu nebo dárcce a umět je požádat o podporu. Úspěšné je najít dárcce, kteří mají nějaký důvod k tomu, aby podpořili organizaci. Nejnáročnějším na fundraisingu je proces vytipování, průzkum a také navázání kontaktu s potenciálním dárcem a je potřeba se na to náležitě připravit. Dalším krokem je rozdělit dárcce jako **potenciální** (dosud neposkytnou organizaci podporu, ale je možnost, že by mohli podporovat), **jednorázoví** (podpořili jednou nebo dvakrát), **opakovaní** (ve většině případů na základě oslovení darovali tři a více darů v průběhu předešlých tří let), **pravidelní** (organizace nemusí



oslovovat u každého daru a dárců podporuje organizaci pravidelně, a to např. týdně, měsíčně atd.) **významní** (dárců podpořil organizaci velmi významnou částku, a to opakovaně). Takové členění si však může organizace pozměnit dle svých požadavků. (Ledvinová, 2013a, s. 51-52)

NO může získávat finanční zdroje od veřejné správy, individuálních dárců, firem, nadací a nadačních fondů, ostatních institucí a příjmů z vlastní činnosti (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46-47). Nespočet českých NNO je závislých na poskytnutých zdrojích z veřejných rozpočtů. Mezi fundraisingové aktivity se řadí i spolupráce s veřejnými rozpočty, jelikož veřejné rozpočty jsou důležitým cílem fundraisingových aktivit. (Boukal, 2013, s. 177)

Potenciální dárců je třeba vyhledávat ve stejném prostoru, v jakém funguje i samotná organizace, a to znamená, že dárců bydlí nebo se narodil v prostoru, kde funguje organizace, podniká tam, zajímá se o organizaci atd. Investovat do dárců nesdílející společný prostor je často neefektivní práce. (Ledvinová, 2013a, s. 23)

„Darovací smlouvu dárců bezplatně převádí vlastnické právo k věci nebo se zavazuje obdarovanému věc bezplatně převést do vlastnictví a obdarovaný dar nebo nabídku přijímá.“ (ČESKO, 2012)

Protiplnění NO směřující k dárci znamená protislужbu za dar, a to např. v podobě zveřejnění jména a jiných informací o dárci na webových stránkách organizace, nebo také zveřejnění na tiskových materiálech (Vít, 2015, s. 102).

S dárcovstvím do jisté míry souvisí sponzoring, jehož příspěvek je příjmem z reklamy a podléhá dani (Vít, 2015, s. 103). Je to důležitá možnost získání zdrojů (finančních i nefinančních). Jedná se o podporu NNO ze strany podniku a podporovatel očekává určitou protihodnotu za poskytnutý sponzorský dar, a to např. ve formě zviditelnění sponzora prostřednictvím loga na webových stránkách, na výrobcích NNO nebo také ve výroční zprávě. Vztah mezi podnikem a NNO je vytvořen na základě sponzorské smlouvy. Jako protihodnotu může dárců od NNO požadovat viditelnou reklamu v médiích, reklamu viditelnou na místě svého uvedení, a to např. uvedení loga na plakátech NNO, brožurách, vstupenkách atd., nebo také na reklamních plochách, automobilech, autobusech. Základem pro úspěšný fundraising jsou osobní kontakty. (Boukal, 2013, s. 121-122)

Dar pro NO znamená to, že dárce nevyžaduje po NO protislužbu. Sponzoring na rozdíl od daru vyžaduje protislužbu ze strany příjemce poskytovateli. Protislužba může být např. ve formě propagace nebo reklamy sponzora u NO. (Otavová, ©2016)

NNO postupuje při jednání s podnikem tak, že v první řadě sponzorovi vypracuje základní nabídku ve formě projektové skicy s konkrétním nástinem uvažované spolupráce obsahující body, jako posláním, základní zaměření spolupráce, analýzu cílových skupin, postup prezentace před spoluprací a v průběhu spolupráce, jaké bude využití poskytnutých prostředků, termíny a také kvantifikace nákladů. Projektová skica by měla být věcná, výstižná a měla by mít přiměřený rozsah. Fundraiser by měl ve skice mít uvedeny podstatné informace a vyvarovat se nepodstatným informacím z pohledu sponzora a vypracovaný nástin předat osobně adresátovi, jelikož bez osobního kontaktu nelze očekávat úspěch. (Boukal, 2013, s. 123)

Tetřevová (2008, s. 46) rozděluje zdroje finančních prostředků na přímou a nepřímou formu financování. Přímá forma financování obsahuje prostředky z veřejných rozpočtů, členských příspěvků, vlastních činností, od podniků, nadací nebo individuálních dárců. Nepřímá forma spočívá v daňovém zvýhodnění. Vhodné je přímou a nepřímou formu financování kombinovat.

### **Veřejná správa**

Tvořena státní správou (ministerstvy a jimi zřízené příspěvkové organizace) a samosprávou (kraje, města, obce a jimi zřízené příspěvkové organizace). Z veřejné správy lze získat finanční prostředky prostřednictvím grantu nebo dotace nebo také v rámci veřejného výběrového řízení. NO je povinna zpracovat projekt a u dotace a grantu také žádost. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47-48)

Do Evropské unie (dále jen EU) vstoupila Česká republika roku 2004 a ještě před vstupem mohly NO využívat prostředky z fondů tzv. předvstupní pomoci. V současné době může Česká republika využívat finanční prostředky z rozpočtů EU, jako národní programy, a to především strukturální fondy a komunitární programy, což jsou programy sloužící k naplňování interních politik v jednotlivých členských státech EU. Aby organizace získala prostředky z fondů EU, je potřeba dobře zpracovaných projektových dokumentů. (Boukal, 2013, s. 179)

### **Individuální dárci**

„Individuální dárci jsou potenciálním zdrojem vysokých příjmů, je-li o ně správně pečováno.“ (Boukal, 2013, s. 78)

Mezi individuální dárcovství řadíme finanční dary, jako např. hotovostní vklad do pokladny, složenky, trvalý příkaz k úhradě, jednorázový příkaz k úhradě, dražbu, tombolu, příspěvek do pokladničky nebo také závěť. Další formou jsou movité a nemovité dary, do kterých spadají i služby, jako např. poskytnutí odborných služeb a poslední formou individuálního dárcovství je dobrovolnictví, které je možno dělit na krátkodobé, dlouhodobé a firemní. (Boukal, 2013, s. 82)

Individuální dárcovství se vyznačuje vysokou mírou emocionality a také potřebou budování vztahu s příznivci (Boukal, 2013, s. 77). Lidé jsou ochotní dát dar v případě, když darem přispějí na řešení problému považující za závažný. Dalším faktorem podílení se je, že jsou osobně zainteresováni na dané aktivitě. (Tetřevová, 2008, s. 48)

V USA usiluje fundraising o profesionalitu. Veřejné rozpočty se podílí na podpoře NNO okrajově, větší podíl na podpoře mají soukromoprávní subjekty. V USA jsou lidé zvyklí na individuální přístup, rozhodování je na každém, však mnohdy staví své rozhodnutí na evangelickou víru. V případě, že chce zřizovatel NNO realizovat své poslání nebo prosazovat své zájmy, musí si svou činnost NNO zafinancovat sama nebo získat v soukromé sféře svého podporovatele, proto je tedy v USA rozšířen individuální fundraising. V individuálním fundraisingu jsou důležitá určitá pravidla, proto byla založena Americká asociace fundraisingu a také vypracován etický kodex vztahu k individuálním dárcům a dodržování těchto pravidel nese podmínku členství v asociaci. (Boukal, 2013, s. 199-200)

### **Nadace a nadační firmy**

Jedná se také o NO a sami jsou dárci pro jiné NO zaměřující se na práci v terénu. Fundraiser se na schůzku připravuje stejně jako např. se zástupcem firmy. Základem pro schůzku bývá většinou zpracovaný projekt nebo žádost o grant. Rozhodování má v kompetenci správní rada a skupina expertů, ale jejich rozhodnutí musí rovněž schválit správní rada. Fundraiser by měl před schůzkou vědět základní informace o nadaci a může si je prostudovat např. na webových stránkách. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 55)

## Firmy

Dle Boukala (2013, s. 110) jsou podnikatelské subjekty tradičními poskytovateli zdrojů pro NNO a počátek jejich spolupráce lze nalézt již ve druhé polovině 19. století. Je velmi důležitá spolupráce podniků s NNO. Podpora ze strany firem by neměla být čistě účelová a neměla by postrádat pozitivní a altruistické motivy.

Jelikož jsou podniky významným poskytovatelem zdrojů pro NNO, proto by měli budoucí fundraiseři nejdříve začít pracovat v podnicích a osvojit si fungování podniku, následně poté se zapojit do aktivit NNO jako fundraiseři (Boukal, 2013, s. 114-115).

Firmy možno dělit na malé a střední podniky, velké podniky a korporace. Rozdíly jsou ve schvalování daru v závislosti na velikosti firmy. V malých a středních podnicích s NO komunikuje majitel, ředitel nebo jednatel. Fundraiser musí mít pečlivě připravenou osobní prezentaci, mít přesvědčovací schopnosti a umět argumentovat. U korporací je potřeba ještě kvalitních podkladů, ku příkladu zpracovaný projekt a prezentační materiály. Žádost u korporace posuzuje více osob. Nesmí se opomenout pečlivá příprava na schůzku se zástupcem firmy, o kterém je dobré vědět, na jaké pozici pracuje. V případě setkání se s člověkem z oblasti marketingu bude nejspíše požadovat za případnou finanční podporu plnění ve formě reklamy. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 51-52)

Podniky mohou nabízet různé spolupráce s NNO a lze spolupráci členit na podniky nabízející peněžní podporu v podobě jednorázových darů a sponzorských příspěvků, podporu prostřednictvím fondu pomoci, podniky kupující produkty NNO a další. Podniky nabízející služby mohou poskytovat prostory, dopravu, hostinské služby, nabízející své služby nebo propůjčení svého zaměstnance. Mezi další dělení podnikových dárců patří podniky, které nabízejí věcnou podporu ve formě např. darovaných technických přístrojů, dopravních prostředků, nábytku, vybavení kanceláře nebo jiné věcné podpory. Posledním typem spolupráce jsou podniky, které nabízejí podporu při PR NNO, a to např. nabízejí tisk a distribuci pozvánek nebo plakátů, reklamu v rádiu, novinách či televizi. (Boukal, 2013, s. 116-119)

K dárcovství rovněž patří ostatní instituce, jako např. ambasády, Rotary kluby, obchodní komory aj. Jedná se o různorodou skupinu. V první řadě je zase důležitá příprava na jednání. Podstatné je vědět, s kým se fundraiser potká, jaká je firemní kultura. Podle poznatků o instituci nebo organizaci se dá uzpůsobit telefonická nebo e-mailová komunikace, ale také samotné jednání na schůzce. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 55-56)

### 3.2 Osobnost fundraisera

Aby mohl být fundraising vykonáván, je zapotřebí vyhledat takovou osobnost, která by práci prováděla a měla by mít vlastnosti, které si vysvětlíme v této podkapitole. Dále se také zmíníme o etickém kodexu, jelikož práce fundraisera s sebou nese dávku trpělivosti, ale také pokory.

Fundraiser musí být obdařen dávkou trpělivosti, musí mít ve svém nitru nastavena etická pravidla a znát také etická pravidla firmy, se kterou komunikuje. Od fundraisera je očekáváno férové a profesionální chování, tím se stává důvěryhodným partnerem. Musí umět jednat i v takovém prostředí, kde nevládnou sympatie. To je příležitost pro fundraisera jak si rozvíjet osobnost a trénovat své dovednosti. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 53-54)

Fundraiseři by měli prezentovat image organizace jasně a důkladně, tím mohou zvýšit šanci u potenciálních dárců (Burnett, c2002, s. 28-29). Aktivitu fundraisingového typu je nutné zabezpečit personálně, u menších NNO funkci fundraisera zastává vedoucí, ředitel nebo vedení NNO. Větší NNO mohou mít specializovaného fundraisera, který se věnuje pouze této činnosti. Fundraiser může být kmenovým zaměstnancem NNO nebo najatým externím specialistou. V České republice však převažuje interní pojetí práce fundraisera, tedy kmenový pracovník. Takový pracovník vyhledává grantová schémata, pracuje s individuálními dárci a sponzory. (Boukal, 2013, s. 37-38)

Tak jak fundraiser vystupuje, má velký vliv na dobré jméno a image organizace, kterou zastupuje. U práce fundraisera je velmi důležitá vytrvalost. Aby byl při své práci úspěšný, je důležité, aby jednal v souladu s posláním organizace. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 57)

„Fundraiser v první fázi nikdy neříká, kolik má podnik věnovat, ale co prostřednictvím věnování může získat.“ (Boukal, 2013, s. 115)

Fundraiser vykonává svou činnost pro NO buď v režimu zákoníku práce, nebo v režimu občanského zákoníku. V režimu zákoníku práce se jedná o pracovní poměr, na základě dohody o provedení práce nebo také dohody o pracovní činnosti. V režimu občanského zákoníku je to na základě smlouvy příkazní nebo jiné. (Vít, 2015, s. 119)

Na fundraising mají vliv všichni pracovníci, ne jenom fundraiser. Důležitou roli hraje správní rada, která by měla být vzorem pro pracovníky. Členové správní rady

by měli být také dárci a také by měli zprostředkovávat kontakty a vztahy. Důležitý v organizaci je také ředitel a jeho dovednosti a schopnost prezentace organizace. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 56)

Práce musí být vykonána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, dle pokynů zaměstnavatele, musí být provedena osobně, za mzdu, plat nebo odměnu, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti nebo na jiném dohodnutém místě. Taková práce je v režimu zákoníku práce. V případě, že fundraiser vykonává pracovní činnost na vlastní odpovědnost, vlastními prostředky a mimo pracoviště organizace, jedná se o režim občanského zákoníku. (Vít, 2015, s. 119)

Odměny fundraisera mohou být dvojího typu, a to buď fixní, tedy tu, která je závislá na vykonané činnosti, nikoli na výsledku a finance obdrží bez ohledu na to, kolik prostředků získal. Druhým typem jsou variabilní odměny, což je forma odměny za dosažený výsledek a stanoví se ve většině případů procentním podílem ze získaných prostředků pro organizaci. (Vít, 2015, s. 118-121)

Existuje jistý etický kodex NNO pro jednání s dárci, ke kterému se mohou organizace přihlásit. Organizace se zavazují k tomu, že nabyté dary využijí v souladu se svým posláním, o darech budou informovat pravdivě, dary účelně využijí samozřejmě v souladu s platnou legislativou, budou zveřejňovat stanovy, výroční zprávy, finanční uzávěrku nebo také audit hospodaření, poděkují za dar a zaručí, že s prostředky bude nakládáno bezpečně a diskrétně atd. Fundraiser se zavazuje k tomu, že jeho komunikace bude otevřená, pravdivá a úplná, bude respektovat dárci i jeho případné odmítnutí, nebude citově vydírat ani využívat nátlak. Fundraiser přijme takový dar, jenž je v souladu s posláním organizace a etickými pravidly, bude děkovat vždy a včas, bude jednat tak, aby nikterak neohrozil dobré jméno organizace. Bude rovněž usilovat o vzdělávání se v oboru atd. (Etický kodex, [b.r.] )

### **3.3 Financování nestátních neziskových organizací**

Do kapitoly fundraisingu jsme zařadili i financování NO, jelikož to k sobě patří. Uvádíme zde tuto podkapitulu z toho důvodu, že financování, na rozdíl od klasických organizací je jiné v tom smyslu, že NNO nemohou vytvářet zisk.

NO mohou získávat zdroje finanční, nefinanční, též zvané materiální a lidské zdroje. Mezi finanční zdroje se řadí např. poskytnutí jistého finančního obnosu organizaci. Nefinanční zdroje skýtají např. materiální vybavení do kanceláře organizace ve formě pracovních stolů, tiskáren a dalších potřeb. Lidské zdroje jsou využívány ve formě dobrovolnictví. Aby NO mohla získat zdroje, musí využívat metod fundraisingu, které si představíme v další podkapitole.

Pro udržitelnost fungování NNO je důležité zabezpečení financování v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Každý subjekt je povinen získávat zdroje ke krytí nákladů fungování organizace a rovněž na činnosti, které samotná organizace vyvíjí. Financování NNO se odvíjí od servisního a neziskového postavení ve společnosti. Financování může být jedinečné. Obecnými principy financování NNO a obecně neziskového sektoru je vícezdrojovost, samofinancování a fundraising, neziskovost a osvobození od daní. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 94)

Pelikánová (2016, s. 37) uvádí, že každý subjekt musí získávat zdroje na pokrytí nákladů svých činností bez ohledu na to, zda se jedná o veřejný nebo soukromý sektor. Financování NNO s sebou nese spojitost ekonomických, finančních, sociálních, společenských, ale i marketingových prvků.

### **3.3.1 Principy financování**

#### **Vícezdrojovost**

Jde o princip získávání financí z více zdrojů, a to vše s cílem zabezpečit nezávislost na jediném zdroji. Tím se organizace vyhne případným negativním důsledkům při selhání jediného zdroje financí. Existence vícezdrojovosti je rovněž důležitá v tom případě, pokud dárci (donátoři) není ochoten uhradit celkový náklad projektu či provozu organizace. Většina donátorů podmiňuje i finanční dar požadavkem, který je podmíněn tím, že si organizace na určitý projekt nebo fungování organizace zajistí i jiné zdroje, než jenom ty od konkrétního donátora. V tomto případě se jedná o spolufinancování. Organizace může získat finanční zdroje prostřednictvím externích nebo interních zdrojů a může se jednat o finanční zdroje nebo nefinanční zdroje, jako např. informace, věcné dary, dobrovolnictví, know-how atd. Původ zdrojů může být buď z domácích, místních nebo ze zahraničních. Financující sektor z oblasti veřejných zdrojů může být státní správa, samospráva, mezinárodní instituce nebo daňová asignace. Naopak mezi soukromé zdroje

patří nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci nebo církve a náboženské společnosti. Samozřejmě není výjimkou, když u NNO dojde k různým kombinacím zdrojů a dárců. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 94-95)

Pelikánová (2016, s. 37) rozlišuje zdroje financování dle charakteru zdroje na finanční a nefinanční zdroje, dle geografického původu zdroje na domácí a zahraniční zdroje, dalším typem je dle prostředků organizace skýtající interní i externí zdroje. Přímé či nepřímé zdroje možnost získat dle způsobu nabytí a dle typu vlastnictví lze rozlišovat zdroje veřejné a soukromé. V praxi dochází ke kombinaci zdrojů, proto vícezdrojovost.

### **Samofinancování a fundraising**

Finanční a nefinanční zdroje může NNO získávat prostřednictvím vlastních kapacit nebo z vnějšího prostředí. Termín samofinancovaná organizace znamená, že je organizace schopna generovat příjmy z vlastní činnosti, a to např. prodejem vlastních výrobků nebo služeb, podnikáním, členskými příspěvky od svých členů, příjmy z hmotného a nehmotného majetku nebo také prostřednictvím finančních investic. Z užšího hlediska se samofinancování vysvětluje jako podnikatelská či jiná hospodářská činnost organizace. V širším hledisku je vysvětlována jako jakákoliv diverzifikace zdrojů organizace. Samofinancování je činnost, která umožňuje zabezpečit další druhy příjmů, kromě dotačních příjmů. Je to velká součást procesu zabezpečování finanční stability a nezávislosti konkrétní organizace. Pod pojmem nezávislost organizace bezesporu patří finanční nezávislost, ale rovněž nezávislost na okolí organizace při rozhodování o směřování jejich aktivit. Součástí zdrojů organizace může být i výdělečná aktivita, a to tzv. doplňková činnost nebo také podnikatelská činnost. Doplňkovou činností se rozumí pronájem vlastního majetku a sponzoring k dosažení prostředků, které mohou být využity např. na realizaci hlavní činnosti organizace. V případě, že výdělečné aktivity převýší původní poslání organizace, mohou se vyskytnout rizika jako riziko zaměření se na podnikání (ne na poslání organizace), riziko změny motivace a nároků zaměstnanců, riziko zadlužení nebo ekonomické ztráty, riziko poškození nebo ztráty dobrého jména nebo také riziko využití zdrojů mimo veřejný prospěšný předem daný účel. Většina neziskových organizací je i v rámci samofinancování nucena získávat externí zdroje, a to mluvíme o fundraisingu. Fundraising je dalším ze základních principů fungování neziskového sektoru, který se objevuje pouze v neziskovém sektoru. V této metodě jde o filantropii oslovovaných dárců a za ideálních podmínek navázání dlouhodobé spolupráce a partnerství. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 96-97)



Pelikánová (2016, s. 37) k samofinancování dodává, že je vyšší míra nezávislosti NNO v případě, že je vyšší míra samofinancování. Výhoda samofinancování je to, že si NNO může naložit s prostředky jakýmkoliv způsobem, takže nikdo nenutí NNO utratit prostředky v předepsané struktuře.

### **Neziskovost**

„Všechny příjmy musí být transparentní a musí se použít na úhradu nákladů činnosti, které souvisí s naplňováním cílů NO. V žádném případě ne na obohacení vlastníků nebo členské základny. Zisk z vedlejší činnosti nebo podnikání musí být použit pro hlavní neziskovou činnost.“ (Pelikánová, 2016, s. 42)

Příjmy v neziskovém sektoru se nemohou využít k obohacení vlastníků organizace nebo členské základny. Základním principem financování je neziskový princip rozdělování příjmů, jelikož veškeré příjmy se musí využít na úhradu činností, které souvisí s posláním dané organizace. Je potřeba zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji kvůli dosažení pozitivního vnímání organizace. Transparentnost umožňuje sledovat zainteresovaným subjektům aktivity, rozhodnutí a také využití finančních zdrojů. Dárce tedy může kdykoliv požádat o informaci jak bylo naloženo s jeho finančními prostředky. Tyto informace ve většině případů NO zpracovávají ve výročních zprávách, tiskových zprávách nebo na webových stránkách. Základními hodnotami, kterými může NO disponovat na dlouhou dobu, je dobré jméno, transparentnost a také důvěryhodnost. V případě ztráty hodnoty může dojít k ohrožení celkové existence organizace, tím také ztráta schopnosti získávat externí zdroje. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 97-98)

### **Osvobození od daní**

Osvobození od daní je přijatým principem ve všech vyspělých zemích. Princip se vztahuje na organizačně-právní formu nebo se vztahuje na činnosti v organizaci (bez ohledu na organizačně-právní formu). Jednotlivě se zkoumají toky finančních prostředků do a z NO, jako jsou úlevy na daních příspěvatelům, úlevy na daních NO a osvobození finančních toků NO od daní. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 98-99)

Pelikánová (2016, s. 42) uvádí ještě jeden typ, a to daňovou asignaci, což je ojedinělý daňový režim, kdy plátce daně může poukázat část zaplacené daně dané NO.

### 3.3.2 Způsoby financování

Způsoby financování určují, jakým způsobem vchází prostředky do NO a také jejich využívání. Rozlišujeme několik základních způsobů financování, a to **účelové, výkonové, globální a kombinované**. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 99)

Nejčastějším způsobem financování je **účelové financování**, které souvisí s principem efektivnosti a projektovosti. Podstatou tohoto financování je vymezení ekonomických činností, které budou předmětem financování. Tato organizace může využít finanční prostředky pouze účelově a nesmí překročit objem poskytnutých finančních zdrojů, které organizace získala. V případě, že organizace není schopna využít všechny účelové prostředky, je povinna je vrátit poskytovateli. Finance je možné využít pouze v příslušném roce, pokud však poskytovatel neurčí jinak. Výhody účelového způsobu financování je např. zabezpečení plnění požadovaných výstupů a činností, ulehčuje plánování a rozpočtování finančních prostředků. Zabezpečuje vyváženost jednotlivých činností NO a další. Tato metoda financování je vhodná především při vícezdrojovém financování. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 99-103)

Stejskal, Kuvíková, Mařátková (2012, s. 101-103) uvádí jednotlivé typy financování:

**U výkonového způsobu financování** se NO poskytnou finanční prostředky až po provedení naplánovaných aktivit. Finanční zdroje se přidělují na základě realizovaných výkonů, maximálně ale do stanovené výše. **Globální financování** je typické tím, že poskytuje dopředu definovaný objem finančních prostředků vázaných na zajištění či zabezpečení služeb NO. NO získá předem finanční prostředky na splnění stanovených úkolů a má výhodu v tom, že může volně nakládat s přidělenými finančními prostředky. Finanční prostředky se NO poskytují bez jakéhokoliv rozboru výnosů či nákladů. Předem se ale uvádí předpokládaný objem a kvalita poskytovaných služeb. To může být ale problém, jelikož organizace nemusí odhadnout některé činnosti předem. **Kombinovaný způsob financování** se využívá v praxi, a to kombinací všech výše uvedených způsobů financování, jelikož jenom zřídka se objeví pouze jeden způsob financování.

### 3.3.3 Finanční zdroje

Financování činností u NO se odlišuje podle jejich druhu. Každá organizace má ve svých vnitřních předpisech určeno, jakým způsobem může získávat zdroje na své činnosti. Státní neziskové organizace získávají finanční prostředky ze státního rozpočtu. Finanční zdroje

je možno rozdělit na vlastní, cizí a potenciální zdroje. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 105)

### **3.3.3.1 Vlastní zdroje**

Nazývané též samofinancování a mezi vlastní zdroje patří členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti, příjmy z doplňkových činností a podnikání. Vlastní zdroje jsou velmi důležité, a to nejenom z toho důvodu, že si s nimi může NO nakládat dle svého uvážení. Rovněž se z vlastních zdrojů může tvořit finanční rezerva, kterou mohou členové využít v budoucnu, a to zase dle svého uvážení. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 106)

**Členské příspěvky** mají za povinnost platit každý rok členové organizace. Tato povinnost vyplývá většinou ze stanov nebo ze statutu. O výši členských příspěvků rozhoduje příslušný orgán. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 106-107)

Členské příspěvky se člení z hlediska **toku peněz** na přijaté a placené příspěvky. Dle účelu se mohou členit na členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami. Poskytnuté příspěvky se dělí rovněž na příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami. (Pelikánová, 2016, s. 43)

**Doplňková činnost** je taková činnost, kterou NO zprostředkovává, a to např. pronájem svých prostor (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 107).

**Podnikání** je nějaká aktivita, které vede k zisku. NNO mohou vyvíjet podnikatelské aktivity, ale nesmí porušovat právní předpisy (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 107-108). NOZ definuje osobu podnikatele takto: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." (ČESKO, 2012)

### **3.3.3.2 Cizí zdroje**

Jedná se o takové zdroje, které může NO získat pouze na určitou dobu a po uplynutí doby je povinna zdroje vrátit. Poskytovatelem takovéto služby mohou být např. banky. Využití cizích zdrojů musí být předem vymyšleno a zváženo, aby nedošlo k nebezpečí kvůli špatnému rozhodnutí. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 108)

### 3.3.3.3 *Potenciální zdroje*

Jedná se o nenárokové zdroje, jež může organizace obdržet na základě žádosti nebo projektu. Finance musí být využity na předem stanovený a schválený účel (Pelikánová, 2016, s. 45). Potenciální zdroje jsou všechny zdroje, ze kterých mohou NO nabýt a čerpat prostředky pro účely svých činností. Takové zdroje NO získá na základě žádosti nebo projektu soukromých organizací, jednotlivců nebo také veřejných orgánů. Mezi potenciální zdroje mohou patřit příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu, příspěvky od nadací a nadačních fondů, dárcovství od firem, individuální dárcovství a další. Mezi zásady potenciálních zdrojů patří např., že finanční podpora je dána na základě písemné smlouvy, finanční podpora je poskytnuta na základě žádosti nebo projektu, poskytovatel zdrojů může požadovat informaci o tom, jak byly prostředky využity. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 109-113)

### 3.3.4 **Dobrovolnictví jako lidský zdroj**

V souvislosti s fundraisingem a NO se hovoří o dobrovolnictví, což je práce vykonávána bez nároku na odměnu. Existují dva základní typy dobrovolné práce, a to práce upravená zákonem o dobrovolnické službě a dobrovolná výpomoc mimo režim zákona o dobrovolnické službě. Tento zákon definuje dobrovolnickou službu, jež je podporována státem. Ta organizace, která dobrovolníky vysílá, se nazývá vysílající organizace, což je organizace, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s dobrovolníky smlouvy. Přijímající organizace je organizace, která dobrovolníky přijímá a je pro ni dobrovolnická služba vykonávána. (Vít, 2015, s. 141)

Dobrovolnická práce je jedním z důležitých prvků a charakteristických rysů NNO. O dobrovolnické službě pojednává zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů č. 198/2002 Sb. Dle statických údajů se dobrovolnická práce vykazuje již v roce 2005. Dobrovolnictví je taková činnost, která je vykonávána dobrovolně, mimo pracovněprávní poměry a bez nároku na jakoukoli peněžní nebo jinou odměnu. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 46)

Ledvinová (2013a, s. 20-21) uvádí, že dobrovolná práce tvoří 30% obrátu organizace a je značnou úsporou v rozpočtu. Dobrovolníci mají také důležitou úlohu, a to tu, že silně

ovlivňují, jak je organizace vnímána veřejností. Pokud mluví o organizaci s nadšením a šíří dobré jméno, může to motivovat potenciálního dárce k poskytnutí prvního daru.

V Rakousku je velmi dlouhá tradice neziskového sektoru a od roku 1918 je společná s českými zeměmi. Historie je zde velmi významná, jelikož sahá do 19. století a církevní historie organizace je ještě delší. Již od roku 1867 byl základem pro spolkovou činnost zákon o spolčovací činnosti dovolující rakouským občanům veřejně prospěšnou a soukromou činnost organizovanou pomocí registrovaných spolků. Na základě tohoto zákona vznikly ve Vídni registrované spolky, které se věnovaly nejčastěji charitativní činnosti. V nestátním neziskovém sektoru hraje velkou roli dobrovolnictví. V tomto sektoru působí bezmála milion dobrovolníků, ať už trvalých, působících dlouhodobě nebo krátkodobě. Dobrovolnictví se rozvíjelo již od 70. let a tato aktivita byla podporována státními orgány. V roce 1975 byl důležitý mezník, kdy si mladí muži mohli nahradit vojenskou službu těmito veřejně prospěšnými aktivitami, a to v podobě práce nejčastěji v sociálních službách po dobu devíti měsíců nebo mohou také působit ve sboru dobrovolných hasičů. (Boukal, 2013, s. 207-211)

### 3.4 Metody fundraisingu

Výše jsme si vysvětlili financování NNO. Aby mohla NNO získat prostředky ke svému fungování, je potřeba využívat různých metod fundraisingu k tomu. Zde uvádíme výčet metod fundraisingu dle odborné literatury. V našem výzkumném šetření nás mimo jiné zajímají i využíváme a efektivní metody fundraisingu NO JA Czech.

Z výzkumu metod fundraisingu v České republice v roce 2008 bylo zjištěno, že NO byly primárně podporovány z rozpočtových zdrojů krajů, obcí, měst nebo také ze státních a evropských fondů. Rovněž byly využívány prostředky od firem, vlastního výdělků nebo prostřednictvím pořádání akcí. Na fundraisingu se podílí výkonní ředitelé firem a poté teprve fundraiseri. Dle respondentů z výzkumu je nejméně účinná metoda dopisů jednotlivcům a osvědčily se jim návštěvy firemních dárců nebo vládní granty. (Edward, [b.r.]

„Cílem fundraisingu není metoda, ale to, že se podaří dárce získat pro podporu.“  
(Ledvinová, 2013a, s. 81)

Než se NO rozhodne, jak osloví dárce, je potřebné pro dárce nebo dárcovskou skupinu vytvořit plán komunikace. Důležitým kritériem pro volbu vhodné komunikace je to,

co očekává nebo vyžaduje dárece. Předem je možno si položit otázky, a to např. jakým způsobem chce být s organizací svázán, co od vztahu s organizací očekává, jak je pro něj příjemné komunikovat prostřednictvím e-mailů, telefonu atd., a také dotaz na to, s kým chce raději komunikovat, zda s konkrétní osobou, ředitelem, expertem a další. Poslední a velmi důležitý dotaz je na to, co očekává organizace od dárece, zda jednorázovou podporu, opakovaný dar nebo pravidelné dárcovství. Než zvolí NO vhodného dárece, je potřebné, aby dárece prozkoumala a poznala jeho zájmy, hodnoty a motivaci ke spolupráci s organizací. K motivování dárců jsou velmi důležité dobré vztahy, proto mohou NO pozvat dárece na aktivity, které provozují, jako např. vernisáž, vzdělávací a výtvarné dílny, výlet za památkami atd. Každá taková aktivita je důležitým momentem v rozvoji vztahu a důvěry s dárcem. (Ledvinová, 2013a, s. 81-84)

### 3.4.1 Metody individuálního dárcovství

Boukal tvrdí (2013, s. 87-88), že existuje mnoho metod oslovování individuálních dárců a záleží především na příslušnosti konkrétního dárece k tomu, aby byla zvolena správná metoda. Autor uvádí několik metod oslovování individuálních dárců, jako neosobní dopis, což je prvotní oslovení potenciálních dárců prostřednictvím pošty. Další metodou je sepsání osobního dopisu, kde se již předpokládá znalost dárece žádajícího o dar. Telefonická kampaň má výhodu osobního setkání prostřednictvím telefonu a je možné oslovit více lidí v časovém krátkém úseku. Sbírka je metoda velmi časově a organizačně náročná, ale prostřednictvím sbírky lze oslovit velké množství potenciálních dárců v krátkém čase. Osobní kontakt je poslední metoda, kterou uvádí Boukal, jenž může probíhat mnoha různými způsoby, a to např. pomocí tzv. street fundraisingu, což je způsob, kdy např. dobrovolníci hovoří s potenciálními dárci na ulici nebo pracovníci či dobrovolníci mohou komunikovat s potenciálními dárci na benefiční akci, kterou pořádá organizace.

Další možné rozdělení dle Ledvinové je následující:

#### **Mediální kampaň**

Mediální kampaň slouží k oslovení potenciálních dárců pomocí televize, rozhlasu, deníků, časopisů, speciálních novin atd. Cílem je získání zájmu a následné podpory (sbírky, benefiční akce, propagace kampaně DMS atd.). Někdy je to zase výzva k podpoře a poskytnutí drobných a symbolických darů. Pomocí mediální kampaně je počet darů

velmi malý, avšak výjimkou jsou akutní události, katastrofy, potřeba okamžité pomoci, které jsou zveřejněny známou osobností ve významném čase, místě a také ve významných médiích. (Ledvinová, 2013a, s. 84)

Tetřevová (2008, s. 49) dodává u mediální kampaně ještě metodu jmenované inzerce, která znamená žádost o dar, kdy je u ní oslokována široká veřejnost.

### **Dopisní kampaň**

Velmi známá a tradiční metoda, která je využívána klasiky fundraisingu od počátku existence oboru. Tato kampaň probíhá takovým způsobem, že NO zasílá dárčům dopisy, dnes e-maily, s promyšleným obsahem. Ve většině případů se jedná o rozesílání tisícům dárců. Je úspěchem, pokud se 2-4% dárců ozve. Tato metoda je hojně využívána v USA. Důležité je rovněž to, že tato metoda je vhodným nástrojem pro získávání nových kontaktů (Ledvinová, 2013a, s. 85). Tetřevová (2008, s. 49) tento typ metody pojmenovává jako poštovní kampaň.

### **Sbírka**

Metoda, kdy dárce poskytuje dar anonymní formou, a to např. na osobní vyzvání na ulici, na akci do zapečetěné kasičky nebo také zcela bez kontaktu do vhodně umístěné kasičky. Nevýhodou metody je, že se získává velmi obtížně kontakt na dárce. Avšak některé celonárodní velké sbírky mají díky své známosti dlouhodobě vysoké výnosy, a to např. Tříkrálová sbírka, sbírka na povodně atd.). (Ledvinová, 2013a, s. 86-87)

Boukal (2013, s. 92) dále poukazuje na veřejné sbírky, které jsou pořádány ve prospěch veřejně prospěšných aktivit.

Veřejné sbírky definuje zákon č. 117/2001, Sb., o veřejných sbírkách. Účelem sbírky je charitativní a humanitární záměr. Je také nutné považovat za veřejnou sbírku i např. adresné oslovování osob se záměrem poskytnutí finančního příspěvku, jako např. zasílání složenek. (Pelikánová, 2016, s. 40)

### **DMS**

Metoda, kterou do světa fundraisingu přinesla Česká republika a principem metody je zasílání SMS daného znění a příspěví drobné částky na podporu organizace. O zaslání DMS se žádá prostřednictvím mediálních nebo dopisních kampaní, přes sociální sítě, na přímé oslovení atd. Problémem zasílání DMS je to, že je anonymní, a proto se organizace nemůže později kontaktovat s dárce. (Ledvinová, 2013a, s. 86)

Rektořík (2010, s. 99) označuje DMS jako specifickou formu veřejné sbírky a poukazuje na to, že veřejná sbírka s sebou nese velkou organizační přípravu.

### **On-line fundraising**

Fundraising jde krokem s dobou, jelikož se svět posunuje do virtuálního prostoru. Do této problematiky spadá tzv. crowdfunding, který umí vydělat potřebnou částku projektu nebo nápadu. Významným portálem pro crowdfunding je např. Kickstarter.com, ale je možné rovněž využít i virtuální kasičky, jako je známý PayPal nebo hitit.com. Peníze se pomocí virtuální kasičky dají převést, ukazují, kolik financí je potřeba na projekt a také, kolik se už financí vybralo. Úspěšným projektem je např. projekt „Sólo pro Lu“ Divadla Archa. Další možností online fundraisingu je online dárcovství na určitou činnost prostřednictvím webových stránek organizace. Nadace Via, Darujme.cz a další tyto služby umožňují. V online fundraisingu je užitečné využití sociálních sítí, jelikož je možné během několika okamžiků oslovit statisíce lidí. (Ledvinová, 2013a, s. 87-89)

Internet je natolik významným fenoménem, že si ani NO nemohou dovolit jej nevyužívat. Nejedná se pouze o webové stránky, ale také o elektronickou poštu, telefonování přes internet, adresné a neadresné konference (skupina uživatelů, která komunikuje v rámci konference nad zvoleným tématem), online komunikace a další služby, mezi které patří např. videokonference, diskusní skupiny atd. Organizace může využívat elektronickou poštu prostřednictvím neemailových služeb (Seznam, Centrum, Gmail atd.), ale důvěryhodnější je „firemní“ adresa elektronické pošty. Www stránky si může organizace sama spravovat, však je velmi důležité, aby organizace promyslela, co bude na www stránkách prezentovat. Na www stránce by bezesporu mělo být představení aktivit NO, informace o možnosti dárcovství a sponzorství a v neposlední řadě kontakty na NO. (Boukal, 2013, s. 67-68)

Ledvinová (2013a, s. 19) uvádí, že pro úspěšnou organizaci jsou nutností internetové kampaně a webové aplikace. Potenciální dárci uvidí jako první webové stránky, proto jsou tak důležitou vizitkou. V budování vztahů však nestačí mít jen webové stránky, ale důležitá je promyšlená osobní komunikace mezi organizací a dárcem.

Při online fundraisingu je důležité, aby tvůrci www stránek brali v potaz, že by měly být intuitivní, samovysvětlující a snadno pochopitelné. Po vytvoření www stránek by se měla organizace zajímat o to, jak jejich stránky zajímají návštěvníky a zda jsou vůbec navštěvovány. Tím získají zpětnou vazbu. Pro získání statistiky návštěvnosti lze využít



počítadla (dokáže počítat návštěvnost na www stránce, např. celkem návštěv za den, týden on-line atd.) a statistické servery (např. TOPlist, NetMonitor atd.), složité dynamické weby nebo logování na vlastním serveru a analýzy logovacího souboru (např. Google Analytics). (Boukal, 2013, s. 67-85)

Tetřevová (2008, s. 52) tvrdí, že online fundraising je v poslední době rozvíjející se formou dárcovského fundraisingu a s tou souvislostí i prodej reklamního místa na webu. Internetové obchody neboli e-shopy nabízí např. výrobky klientů, vydané knihy, dárkové předměty atd. Dárcovský příspěvek může být věnován prostřednictvím platebního systému na účet NO. Prodej reklamního místa na webu znamená umístění banneru dárce na webových stránkách NO.

### **Benefiční akce**

Benefiční akce mohou pořádat jakékoliv organizace a nejen to, že se na akci získají potřebné finance, ale také se jedná o významný prostor setkávání dárců s organizací. Benefiční akce může mít formu večírku, plesu, benefičního koncertu, návštěvy památek a další. Typickou benefiční akcí v České republice je Ples v Opeře, kde výtěžek ze vstupenek každoročně putuje konkrétní nadaci. (Ledvinová, 2013a, s. 89-91)

Boukal (2013, s. 100) také tvrdí, že mezi benefiční akce se mohou řadit i prodejní výstavy, festivaly, divadelní, hudební a výtvarné programy, tomboly a sportovní akce. Jako příkladem benefiční akce poukazuje např. na AVON Pochod proti rakovině nebo také Dobročinná akademie Centra Paraple. Tetřevová (2008, s. 50) nazývá tuto metodu obecně jako veřejnou akci zahrnující dobročinnou nebo benefiční akci.

### **Telefonická kampaň**

Jedná se nejspíš o nejefektivnější metodu z hlediska získávání darů pro konkrétní akce a činnosti. Tato metoda umožňuje osobní komunikaci s dárce, ale bez osobního kontaktu. Metoda je hojně využívána i začínajícími fundraisery, jelikož se učí komunikovat s dárce a požádat o podporu. Předem se stanoví potřebný počet potenciálních dárců a osloví se je s konkrétní žádostí o dar, službu, věc nebo drobný finanční příspěvek. (Ledvinová, 2013a, s. 91-92)

Tetřevová (2008, s. 50) dodává, že telefonická kampaň je kompromisem mezi poštovní kampaní a osobním setkáním.

### **Budování klubů**

Jedná se o klíčovou metodu fundraisingu, kdy se z prvodárců poskytující nepravidelné dary stanou dárci pravidelní. Dárci se stanou příznivci organizace, kteří mají stejné hodnoty a jsou s organizací spřízněni. Pro budování klubů je důležitý pocit sounáležitosti, sdílení stejných hodnot a zodpovědnost za organizaci. Dárci se mohou podílet na plánování budoucnosti organizace. Takovými kluby mohou být např. kluby u divadel, které nabízejí svým dárcům výhodné předplatné do divadla. (Ledvinová, 2013a, s. 92-93)

### **Merchandising**

Je součástí propagačních a obchodních strategií organizace, ale nejedná se primárně o metodu fundraisingu. Jde o prodej propagačních předmětů klientům, dárcům, příznivcům nebo návštěvníkům. (Ledvinová, 2013a, s. 93-94)

Jednoduše lze říci, že merchandising je v překladu obchodní úsilí, jenž má určitým způsobem zvýšit zisk (Merchandising, ©2013).

### **Významní dárci**

Boukal (2013, s. 90) do metod individuálního dárcovství řadí rovněž mecenášství vyznačující se podporou v oblasti kultury nebo jiných veřejných aktivit.

Ledvinová (2013a, s. 94-95) poukazuje na to, že v České republice jsou významní dárci též zvaní mecenáši. Dle ní to je metoda zaměřující se na jednotlivce, kteří mohou organizaci přinést významný finanční dar. Důležité je zde budování hlubšího vztahu s dárcem. U této metody je podstatné, aby organizace jednala s dárcem prostřednictvím osobního setkávání. Je také významný předem připravený plán komunikace a detailní průzkum dárce. Typickým příkladem je Mecenášský klub Národního divadla, který pro své členy připravuje různé benefity, avšak na základě darované částky.

### **Dobročinný odkaz v závěti**

Jde o významnou součást individuálního dárcovství především v Austrálii, Kanadě a v USA. Tato metoda není běžná v České republice, ale její kořeny sahají do Rakousko-Uherska. (Ledvinová, 2013a, s. 96-98)

Závěť, jako zvláštní forma individuálního dárcovství, je adresná forma individuálního fundraisingu. Dary ze závěti jsou v našich poměrech vzácností. Jedná se o specifickou a delikátní formu vyžadující míru důvěry mezi příjemcem a dárcem. Závěť může mít formu holografické závěti, která je sepsána vlastní rukou a není u ní třeba svědků.

Alografická závěť je sepsána dárce na psacím stroji či počítači, ale nutností je vlastnoruční podpis před dvěma svědky a ještě doplněná prohlášením, že závěť obsahuje poslední vůli. Svědci u této formy závěti však nemusí být seznámeni s jejím obsahem. Další formou může být závěť pořízená formou notářského zápisu, závěť ústní, která musí být odprezentována před třemi svědky a platnost takové závěti jsou dva týdny. Závěť zaznamenaná starostou obce může být sepsána pouze za podmínky, že zůstavitel bydlí v obci starosty obce a platnost jsou maximálně tři měsíce. Poslední variantou je závěť na palubě letadla či námořního plavidla, ve válce před velitelem vojenské jednotky a platnost této závěti jsou rovněž tři měsíce. (Boukal, 2013, s. 90)

Další metodou dle Boukala (2013, s. 100-104) je dražba, což je jednou z atraktivních forem individuálního fundraisingu, která může být realizována samostatně nebo jako součást charitativní akce. Na akce jsou draženy předměty, které souvisí s činností NO, pro kterou je dražba organizována. Dále poukazuje na metodu tomboly, která obstará finanční prostředky ve prospěch NO. Prodej předmětů je poslední metoda, kterou uvádí a jedná se o prodej předmětů vyrobených přímo v NO nebo jsou vyrobeny pro NO. Takové předměty se mohou prodávat na ulici, v průběhu charitativní akce, přes vlastní e-shop atd.

### 3.4.2 Metody firemního dárcovství

Počátek spolupráce NNO a firem můžeme datovat do druhé poloviny 19. století. Velmi důležité je zajistit pro NNO potřebné zdroje pro realizaci jejich poslání. V České republice začaly podniky spolupracovat s NNO až po roce 1990, a to z historických a mocenskopolitických důvodů. Podpora podniků je součástí koncepce společenské odpovědnosti firem. V 19. století se začaly objevovat tyto koncepce v souvislosti s rozvíjející se tržní ekonomikou, kdy podnikatelé pečovali o své zaměstnance a nevyužívali je pouze k dosažení zisku prostřednictvím jejich pracovní síly. Mnozí podnikatelé stavěli svým zaměstnancům ubytovny nebo také zlepšovali životní prostředí a stávali se také mecenáši veřejně prospěšných aktivit. Příkladem mecenáše je např. Vojtěch Lanna, který byl úspěšným podnikatelem v oboru hutnictví, ale také ve stavbě mostů, železniční dopravě a loďařství. Lanna se nesoustředil pouze na podnikání, ale také na veřejně prospěšné aktivity a podpořil zřízení Obchodní akademie v Českých Budějovicích, sirotčince, reálného gymnázia, plavecké školy, ale také hudební

školy. Jen syn Vojtěch Lanna šel v otcových šlépějích a soustředil své mecenášské úsilí do oblasti kultury. (Boukal, 2013, s. 109)

Mezi metody firemního dárcovství uvádí Ledvinová (2013a, s. 103-106) **dlouhodobé partnerství**, které se vyznačuje plánem spolupráce jako vhodnou formu kooperace mezi organizací a firmou. Další metodou je **práce ve správní radě či jiném významném orgánu**, které je typické pro získávání podpory, ale také kontaktů, potenciálních partnerů a dárců. Další metodou je **prodej reklamy**, myšleno jako např. uveřejnění loga firmy na propagačních materiálech darovaného. Organizace si s firmou uzavírá smlouvu o reklamě s protiplněním. Poslední metodou jsou **obchodní vztahy**, které nespádají do fundraisingu, ale jsou nedílnou složkou dlouhodobé spolupráce mezi organizací a firmou a mohou též poskytnout příjmy a zisky. Typickým příkladem mohou být kulturně zaměřené organizace, které mohou obohatit zaměstnance firmy v kreativě (design, PR) a firma jim a tuto službu zaplatí.

NNO hledají cestu k navázání spolupráce s podniky a v případě, že se to NNO podaří, snaží se spolupráci udržet. NNO musí být aktivní a studovat motivy vedoucí podniky ke spolupráci. Zásadní pro spolupráci mezi NNO a podnikem je způsob oslovení ze strany fundraiser a schůzky s manažery podniku. Schůzky mohou probíhat v ranních hodinách před pracovní dobou prostřednictvím tzv. snídaní s manažery, kdy pozvaný manažer vyzve další manažery na schůzku. Na schůzce fundraiser promítne předem připravenou prezentaci o NNO a následně vyzve k diskusi a požádá manažery o radu, jak by oni mohli pomoci. Není vhodné okamžitě žádat o finanční podporu, ale ideální je, když sami manažeři navrhnou spolupráci. Následně po schůzce by měl fundraiser oslovit všechny přítomné manažery osobním dopisem, kde jim poděkuje za zájem. Fundraiser si z kontaktů vytvoří databázi pro další případnou spolupráci. (Boukal, 2013, s. 120-121)

### **CSR neboli společenská odpovědnost firem**

Po druhé světové válce došlo ke změnám v podnicích a podniky začaly strategicky budovat image společensky odpovědných firem, tím se stala součástí společenské odpovědnosti i NNO a jejich fundraising. Roku 1953 vyšla kniha Howarda Bowena Social Responsibilities of Businessman a v této knize byla definována kategorie Corporate Social Responsibility (dále jen CSR). Od 70. let se CSR dostala na půdu OSN a začala být prosazována. (Boukal, 2013, s. 110-111)

„Společenská odpovědnost organizací představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo. Důležitou součástí je také snaha organizace minimalizovat negativní dopady její činnosti na životní prostředí. CSR je proto nutné vnímat jako průřezovou problematiku, která se dotýká širokého spektra aspektů – ekonomického, sociálního i environmentálního.“ (CSR v ČR, ©2015)

Charakteristickým rysem CSR pro fundraising je, že podniky sledují tři základní roviny aktivit, a to ekonomickou rovinu činnosti podniku, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí. Důležité je, aby podniky veškeré své aktivity vykonávaly dobrovolně. Koncepce CSR má dlouhodobý charakter a aktivity ze strany podniku by neměly být zrušeny ani v případě, pokud dojde ke zhoršení ekonomické situace v podniku. Činnosti podniku musí být transparentní, nezveličované a trvalé. (Boukal, 2013, s. 112)

Odpovědné chování je tržně výhodné např. z důvodu větší transparentnosti, vyšší přitažlivosti pro investory, odlišení se od konkurence, možnosti získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, zvýšení obrátu, zvýšení kvality produktů nebo služeb a další. Společenská odpovědnost je důležitá pro malé, střední podniky i velké podniky a přináší nové kontakty a informace, PR, snazší získávání obchodních partnerů, ale také snazší nacházení pracovníků. (CSR v kostce: Proč být odpovědnou firmou?, [b.r.]

### **Darované služby nebo zboží**

Nefinanční forma dárcovství. Může to být darován nábytek, občerstvení, technika, zapůjčení auta, prostory zdarma a další, což může být pro organizaci stejně cenné jako finanční prostředky. Firmy využívají této metody hlavně z toho důvodu, že mají ve firmě přebytek zásob a použitého materiálu, který mohou věnovat organizaci. (Ledvinová, 2013a, s. 99-100)

### **Malý finanční příspěvek**

Může jít o hodnotu od 1 000 Kč až do cca 15 000 Kč, která je určena vesměs na podporu konkrétní akce či činnosti. Malé finanční příspěvky rovněž napomáhají v partnerství s firmou. Finanční příspěvek je zpravidla poskytován na základě osobní žádosti a dárci je následně poděkováno na akci. (Ledvinová, 2013a, s. 100)

### **Větší dar, někdy také „grant“**

Takový dar obvykle převyšuje částku 30 000 – 50 000 Kč, ale může být i milionového rozsahu. Dary se poskytují na základě písemné žádosti, která obsahuje i podrobně vysvětlenou a popsanou činnost, na kterou bude dárci přispívat. Další informací v písemné žádosti je srozumitelný rozpočet činnosti a také uvedení další dárci. Dárci může žádat o průběžné informace o podporované činnosti a čerpání peněz. (Ledvinová, 2013a, s. 100-101)

### **Sdílený marketing**

Výhodná forma spolupráce, pokud existuje souvislost mezi činnostmi, kterými se zabývá organizace a také službami, které zprostředkovává dárci. Organizace, která získala dar, nabízí výrobky či služby svým členům a podporovatelům, a také to funguje naopak u darující firmy. Je to druh podpory vyžadující budování vztahů a vzájemnou důvěru. (Ledvinová, 2013a, s. 101-102)

### **Příspěvek zaměstnanců**

Může jít o formu strhávání příspěvku ze mzdy na určité účely organizaci. Zaměstnanec s tím samozřejmě musí souhlasit. Zdvojnásobit částku jde prostřednictvím matchingu, což je program, kdy majitelé či akcionáři firmy pomůžou organizaci stejnou částkou, kterou se povedlo získat od zaměstnanců. (Ledvinová, 2013a, s. 102-103)

### **Firemní dobrovolnictví**

Firemní dobrovolnictví je jedním z trendů ve spolupráci s NNO. Využití dobrovolníků je rozhodnutím z důvodu podnikového fundraisingu. Firemní dobrovolnictví je přínosné v případě, když NNO formuluje své postřehy a vytvoří podmínky, které budou umožňovat zapojení firemních dobrovolníků. Taková spolupráce vyžaduje plné nasazení fundraisera, ale i pracovníků NNO a spolupráce by měla směřovat i ke vzájemné důvěře. Firemní dobrovolník může být pro NNO přínosem v rámci svých schopností, dovedností, ale také pohledu na problém a přispívat také k rozvoji týmové práce. (Boukal, 2013, s. 117)

Jedná se o oblíbenou formu podpory firem. Je nabízeno darující firmě veřejné uznání, poděkování, ale také možnost zprostředkovat svým zaměstnancům nové zkušenosti, jako např. pobavit se, naučit se něco nového, užít si zážitky atd. (Ledvinová, 2013a, s. 103)

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce je zaměřena na fundraising NO JA Czech, která se zabývá praktickým ekonomickým vzděláváním učitelů a ti následně vzdělávají své žáky a studenty. Práce se zaměřuje na fundraising již zmíněné organizace a její principy, metody vyhledávání partnerů, ale i zjištění péče o partnery. Snahou je nastínit přehled o fundraisingu organizace JA Czech. Následující kapitola uvádí náležitosti výzkumné části práce.

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit vnímání fundraisingu NO Junior Achievement, o.p.s. Při specifikaci tohoto cíle se zabýváme zjištěním principu fundraisingu v organizaci, ale také jaké mají jednotliví pracovníci povědomí o fundraisingu.

#### 4.1.1 Výzkumné otázky

- VO1: Jak popisují fundraising a jeho přínos zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?
- VO2: Které fundraisingové metody jsou využívány zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?
- VO3: Jak zaměstnanci organizace JA Czech popisují partnerství v oblasti fundraisingu od setkání s partnerem až po následné udržování vztahů?

#### 4.1.2 Pojetí výzkumu

Na základě stanoveného cíle je zvolen kvalitativní výzkum.

Podstatou kvalitativního výzkumu je rozlehlý sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Předem nejsou stanoveny hypotézy. Definovaný jev se musí do hloubky prozkoumat. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní, a to znamená, že po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další oporu v datech. Výstupem výzkumu je snaha o formulování nové hypotézy či teorie. Teorie nebo hypotézy na základě výzkumu není možné zobecňovat, jelikož jsou platné pouze pro vzorek, pro který byla pořízena. (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 22 - 25)



Výše bylo zmíněno, že naše výzkumné šetření v oblasti fundraisingu konkrétní NO se bude ubírat kvalitativním směrem. Strauss a Corbinová (1999, s. 10) tvrdí o kvalitativním výzkumu, že se jedná o jakýkoliv výzkum, kdy se výsledků dosahuje jiným způsobem, než prostřednictvím statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Je to výzkum, který se týká života lidí, chování, příběhů, chodu různých organizací, vztahů atd. Ale i některé údaje mohou být kvantifikovány, ku příkladu údaje ze sčítání lidu, však samotná analýza je kvalitativního rázu.

Výzkumník kvalitativního výzkumu si na úplném začátku určí téma a základní výzkumné otázky, které může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru dat, ale i v průběhu analýzy dat. Kvalitativní výzkum se považuje za pružný typ výzkumu. Výzkumník hledá a analyzuje informace přispívající k osvětlení daných výzkumných otázek a dále provádí deduktivní a induktivní závěr. (Hendl, 2016, s. 46)

Jádru projektu náleží výzkumné otázky plnicí dvě základní funkce, a to pomoc k zacílenému výzkumu proto, aby byly výsledky v souladu se stanovenými cíli a druhou funkcí je ukazovat cestu, kde má výzkum směřovat (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 69).

Dle Strausse a Corbinové (1999, s. 11) je u důležitá dovednost odstoupení a kritické analýzy situace, rozeznání a vyhnutí se zkreslení, získání platných a spolehlivých údajů, ale také schopnost abstraktního myšlení. Badatel musí mít sociální a teoretickou vnímavost, schopnost udržení si analytického odstupu a využívat své zkušenosti a teoretické znalosti. V neposlední řadě musí mít badatel dobré komunikační schopnosti a být všímavý.

#### 4.1.3 Výzkumný vzorek

V říjnu roku 2016 jsme zaslali e-mailem informace o nástinu diplomové práce řediteli NO JA Czech. E-mail obsahoval i prosbu o svolení, aby bylo možné psát diplomovou práci přímo na tuto organizaci. Následně poté jsme zaslali, po domluvě s ředitelem organizace, e-mail v měsíci lednu roku 2017 všem pracovníkům, kteří jsou zaměstnání na plný pracovní úvazek s prosbou o rozhovory. E-mail obsahoval instrukce týkající se rozhovoru spolu s informacemi o názvu diplomové práce. S respondenty jsme komunikovali prostřednictvím e-mailu, telefonu a skypu a následně poté si našli čas a prostor na rozhovor. Do výzkumu byli zařazeni pouze ti zaměstnanci, kteří mají v JA Czech plný pracovní úvazek. Do výzkumu byly záměrně vybrány osoby s plným pracovním úvazkem,

od kterých se očekává, že mají větší pracovní zkušenosti a také mají v organizaci stabilní zázemí. To znamená, že soubor účastníků výzkumu byl zvolen na základě záměrného výběru. Dle Miovskeho (2006, s. 135) se jedná o takový výběr, kdy cíleně vyhledáváme účastníky dle konkrétních požadovaných vlastností. Konkrétně se jedná o prostý záměrný výběr.

V JA Czech pracují také externí zaměstnanci, kteří však nemají 100% vhléd do děje organizace vzhledem ke svému zkrácenému úvazku, proto tito zaměstnanci nebyli do výzkumu zařazeni. Prvním typem respondentů jsou ti zaměstnanci, kteří v rámci organizace vykonávají fundraising. Tito respondenti nám mohou poskytnout adekvátní informace o metodách a principech fundraisingu v organizaci. Druhým typem respondentů jsou ti zaměstnanci, kteří fundraising nevykonávají. Výzkumný soubor tvoří tedy celkem šest osob, a z toho dvě osoby, které vykonávají v organizaci fundraisingové aktivity. Před samotným nahráváním jednotlivých rozhovorů jsme požádali o svolení, které nám bylo poskytnuto, a po rozhovorech jsme poděkovali za zprostředkování informací.

#### ***4.1.3.1 Popis výzkumného vzorku***

Jak již bylo výše uvedeno, výzkumné šetření se konalo se šesti pracovníky NO JA Czech. Jedná se o smíšenou skupinu, a to dvou mužů a čtyř žen se stabilní funkcí v NO JA Czech. Veškeré rozhovory všech zaměstnanců v přesném znění jsou uvedeny v přílohách I-VI.

##### **Zaměstnanec A**

Zaměstnanec je 39letá žena. Má středoškolské vzdělání a vystudovala obchodní akademii. Dříve pracovala v oblasti PR. Její aktuální pozice v organizaci JA Czech je projektový manažer. Náplní její práce je koordinace a realizace projektových aktivit.

##### **Zaměstnanec B**

Druhý zaměstnanec je 37letá žena, která má vysokoškolské vzdělání, jejíž oborem vzdělávání byla hospodářská politika a veřejná správa na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V JA Czech je od srpna roku 2013 a pracuje na pozici programového manažera. Dříve pracovala jako fakturantka ve firmě zabývající se prodejem zboží v oblasti bezpečnostních technologií ve Zlíně. Její nynější pozice v JA Czech obnáší správu programů, které organizace nabízí pro základní, střední a vysoké školy.

**Zaměstnanec C**

Třetím zaměstnancem je žena ve věku 40 let. Má středoškolské vzdělání oboru obchodní akademie. V JA Czech je již 20 let a její pracovní zkušenosti jsou v podstatě spojené pouze s touto NO, ale předtím krátce pracovala v oblasti telemarketingu. Pracuje na pozici finanční manažerky, která řeší veškeré záležitosti ohledně financí, účetnictví, pracovně právních záležitostí, které jsou spojené s příchodem a odchodem zaměstnanců. Dále má v kompetenci administrativu a také pomáhá s programem JA Firma.

**Zaměstnanec D**

Zaměstnanec D je 40letá žena. Má dosažené vysokoškolské vzdělání oboru podnikové finance a obchod. V JA Czech působí čtyři měsíce na pozici projektového manažera, který má spravovat a řídit přidělený projekt.

**Zaměstnanec AX**

Muž ve věku 41 let. Dosažené vzdělání je doktorské a věnoval se díky svému studiu filozofii a poté podnikové ekonomice. V JA Czech pracuje jeden rok a dříve pracoval na vysokých školách. Aktuální pozice v JA Czech je ředitel rozvoje projektů, která obnáší zajištění stávajících projektů s firemními partnery a zároveň rozvoj projektů a nastavování nových projektů s novými partnery. K této práci se dostal díky své implementaci programu JA Podnikatel na vysoké škole, kde působil. Souhrou náhod se domluvil s ředitelem organizace na spolupráci.

**Zaměstnanec BX**

Muž ve věku 32 let. Má dosažené magisterské vzdělání oboru international business. V organizaci pracuje již desátým rokem na stejné pozici, a to na pozici ředitele. Ze své pozice má na starosti řízení organizace, odpovědnost za organizaci po stránce finanční, personální, právní a provozní. Muž je absolventem programů Junior Achievement a jakmile se dozvěděl o výběrovém řízení na pozici ředitele, tak se přihlásil už jenom díky své zkušenosti s touto organizací prostřednictvím absolvování programů.

**4.2 Metody sběru dat**

Hendl (2016, s. 170-171) tvrdí, že kvalitativní rozhovor je zároveň uměním i vědou vyžadující citlivost, koncentraci, disciplínu a interpersonální porozumění. Předem se musí uvážit délka rozhovoru. Začátek rozhovoru je důležitý pro prolomení psychologických bariér

a zajištění souhlasu se záznamem. Konec rozhovoru zakončíme rozloučením a v této fázi je možné ještě získat doplňující informace. Miovský (2006, s. 155) metodu rozhovoru vysvětluje jako: „Rozhovor, který je moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie.“

Miovský (2006, s. 157) rozděluje rozhovor jako nestrukturované interview, polostrukturované nebo též semistrukturované interview a strukturované interview.

Pro výzkum volíme metodu polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly prováděny individuálně s jednotlivými respondenty. Dle Švaříčka a Šed'ové (2007, s. 13) jde o detailní a komplexní informace o studovaném jevu. Jedná se o metodu vhodnější na rozdíl od strukturovaného rozhovoru, a to z toho důvodu, že v průběhu polostrukturovaného rozhovoru můžeme rozhovor doplňovat, otázky lze volně řadit, je možné se v průběhu rozhovoru doptávat na další informace plynoucí z rozhovoru a pomohou tak problém prozkoumat více do hloubky.

Gavora (2008, s. 206) k polostrukturovanému rozhovoru dodává, že je na rozdíl od strukturovaného rozhovoru částečně připravený a výzkumník má k dispozici rámcové otázky, kterých se ale pevně nedrží a přizpůsobuje se dle vyvíjejícího se obsahu.

Miovský (2006, s. 161) uvádí, že při rozhovoru je vhodné mít záznamový arch, kde může výzkumník zaznamenávat socioekonomické a podobné údaje o účastníkovi. Spolu se záznamovým archem je možné využít osnovu rozhovoru, což je pracovní verze „taháku“, která pomáhá tazateli udržet strukturu a připomíná, co má ještě tazatel probrat.

#### **4.2.1 Otázky polostrukturovaného rozhovoru**

Otázky k rozhovorům byly zkonstruovány na dva typy rozhovorů. První typ rozhovoru je se zaměstnanci JA Czech, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity a druhý typ rozhovoru je určen pro ty zaměstnance, kteří vykonávají fundraisingové aktivity.

Otázky k rozhovoru byly sestaveny na základě výzkumných otázek. Nyní nastíníme postup při sestavení otázek pro zaměstnance, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity. Každé VO odpovídá určitý počet otázek v rozhovoru. První dvě otázky rozhovoru se týkají poznatků o fundraisingu. Čtvrtá otázka popisuje přínos fundraisera v organizaci. Třetí a pátá otázka popisuje metody fundraisingu z pohledu zaměstnanců, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity. Šestá otázka poukazuje na povědomí o udržování vztahů s partnery.

Nyní nastíníme postup při sestavení otázek pro zaměstnance, kteří vykonávají fundraisingové aktivity. Každé VO odpovídá rovněž určitý počet otázek v rozhovoru. První otázka odpovídá na to, jak popisují zaměstnanci principy fundraisingu v NO JA Czech. Druhá a čtvrtá otázka reaguje na partnerství, a to v jaké oblasti vyhledávají partnery a následně poté, jak s nimi udržují vztahy. Třetí otázka popisuje využívané metody fundraisingu pracovníky vykonávající fundraising. Pátá, šestá a sedmá otázka popisuje přípravu, průběh a výstup schůzky s partnerem.

Otázky k rozhovoru se zaměstnanci, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity:

1. Víte, jakým způsobem se získávají finance do organizace JA Czech?
2. Víte, co si představit pod pojmem fundraising?
3. Jakým způsobem byste získal/a partnera pro financování akce určené pro studenty?
4. Je dle vašeho názoru důležitý fundraiser ve vaší organizaci?
5. Jaký byste vymyslel/a prostředek k získání prostředků k zajištění chodu organizace od partnerů?
6. Kdybyste byl/a fundraiser, jak byste udržoval/a vztah s partnerem, aby i nadále zprostředkoval finanční i nefinanční prostředky do organizace JA Czech?

Otázky k rozhovoru se zaměstnanci, kteří vykonávají fundraisingové aktivity:

1. Na jakém principu u vás funguje fundraising?
2. V jaké oblasti vyhledáváte partnery?
3. Jaké metody volíte k získání partnerů?
4. Jak udržujete vztahy s partnery?
5. Jak se připravujete na schůzky?
6. Popište mi kroky schůzky s partnerem.
7. Jak vykazujete činnost?

Rozhovory probíhaly na základě stanovených otázek a nebyly předloženy všem zaměstnancům ve stejném pořadí. V případě, že zaměstnanec odpověděl předem na otázku, která měla zaznít, nebyla mu znovu podána.

Rozhovory byly přepsány prostřednictvím doslovné transkripce, což je dle Hendla (2016, s. 212) proces převodu mluveného slova z rozhovoru do písemné podoby. Jedná se o časově náročný proces. Doslovná transkripce je jednou z technik transkripce. Mezi další techniky patří komentovaná transkripce, shrnující protokol a selektivní protokol.

#### **4.2.1.1 Strategie výzkumného šetření**

Zpracování nasbíraných dat bude provedeno prostřednictvím metody zakotvené teorie, a to prostřednictvím otevřeného, axiálního a selektivního kódování.

**Metoda zakotvené teorie** je induktivně odvozená ze zkoumání jevu, jež reprezentuje. Zjednodušeně řečeno, je odhalena a prozatímně ověřena prostřednictvím shromažďování údajů. Zkoumáme oblast a následně poté se ukáže, co je ve zkoumané oblasti významné. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 14)

Zakotvená teorie byla vyvinuta dvěma sociology, a to Glaserem a Straussem. Prostřednictvím technik a postupů analýzy umožňuje tato metoda badateli vytvářet teorie, které vychází z empirického základu. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 20)

Hendl (2016, s. 127-130) tvrdí, že metoda zakotvené teorie není nějaká určitá teorie, ale určitá strategie výzkumu, ale také způsob analýzy získaných dat. Cílem je návrh pro fenomény v určité situaci, na kterou je zaměřena pozornost výzkumníka. Aby mohla být teorie vytvořena, je zapotřebí vstupu do terénu a shromažďovat data, jako např. texty rozhovorů.

Kódování je nástrojem analýzy, proto si nyní uvedeme všechny tři typy kódování, a to otevřené, axiální a selektivní.

**Otevřené kódování** je operace, prostřednictvím které jsou rozebrána zjištěná data, tím jsou rozdělena na jednotky, konceptualizována a následně složena novým způsobem dle přiděleného kódu. Otevřené kódování pracuje s již vytvořeným datovým záznamem, kde vepisuje vlastní značky k ohraničení jednotek a názvů kódů. Vzniklé kategorie skrze otevřené kódování umožňují uspořádat a sestavit text tak, aby byl převyprávěn do obsahu jednotlivých kategorií. Do výsledné analýzy není nutné zahrnout všechny vytvořené kategorie. (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 211 - 226)

Konceptualizace údajů je prvním krokem analýzy (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43). Na základě rozebrání vět a odstavců jsou přidělena jména neboli kódy. V případě, že jsou jevy podobné, je přiřazen stejný kód. Prostřednictvím této operace je získáno několik desítek kódů, které je nutno seskupit a shromáždit podobné pojmy. Proces shromažďování pojmů náležících stejnému jevu je nazýván kategorizace. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 45)

Jev získává pojmové označení, a to vždy v rámci určité kategorie. Kategorie reprezentují rozsah pojmů, které určí, jaké subkategorie (též zvané skupiny pojmů) spadají do dané kategorie. Kategorie se poté pojmenují. Jména je možné převzít z literatury nebo si vymyslet svá vlastní. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 47)

Strauss a Corbinová (1999, s. 48) doplňují, že v případě rozvíjení kategorií se začíná s jejími vlastnostmi, které mohou být rozloženy na dimenze. Dimenze představují umístění vlastnosti na nějaké škále. Dimenze a vlastnosti je důležité rozpoznávat a také rozvíjet z toho důvodu, jelikož jsou základem pro vytváření vztahů mezi kategoriemi, popřípadě subkategoriemi a také hlavními kategoriemi. Miovský (2006, s. 229) uvádí: „Vlastnosti jsou znaky nebo charakteristiky náležející kategorii. Dimenze je umístění takové vlastnosti na nějaké škále.“

**Axiální kódování** navazuje na kódování otevřené. Cílem tohoto kódování je vytváření spojitostí mezi kategoriemi a subkategoriemi (Strauss, Corbinová, 1999 cit. podle Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 232). Za tímto účelem je využíván tzv. paradigmatický model. Díky tomuto modelu je umožněno o datech systematicky přemýšlet a data k sobě vztahovat složitými způsoby. Jednotlivé vzešlé kategorie z otevřeného kódování přiřazujeme k položkám paradigmatického modelu. (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 232)

Zjednodušeně lze znázornit paradigmatický model tímto způsobem: (A) příčinné podmínky → (B) jev → (C) kontext → (D) intervenující podmínky → (E) strategie jednání a interakce → (F) následky (Švaříček, Šed'ová, 2007, cit. podle Strauss, Corbinová, 1999, s. 72).

Nyní si vysvětlíme pojmy související se paradigmatickým modelem. První částí modelu je **jev**, který je ústřední myšlenkou, událostí, děním, případem, na který je zaměřen soubor nebo také zda má k souboru nějaký vztah. Jev je možné identifikovat otázkou: Čeho se tyto údaje týkají? Další částí modelu jsou **příčinné podmínky**, které můžeme charakterizovat jako události vedoucí k výskytu jevů. Příčinné podmínky musíme

systematicky vyhledávat v údajích takových událostí, situací či případů, které jej předcházejí. Třetí částí modelu je **kontext** charakterizující soubor konkrétních vlastností náležících jevu. Kontext je rovněž soubor podmínek, prostřednictvím kterých jsou uplatňovány strategie jednání či interakce vymezené ke zvládnání, ovládnání, vykonávání či reagování na konkrétní jev. Čtvrtá část je označována **intervenující podmínky**, které jsou charakterizovány jako širší strukturní kontext jevu a jsou to široké a obecné podmínky ovlivňující strategii jednání nebo interakcí. Mohou zahrnovat např. čas, prostor, ekonomický status, zaměstnání, historii a další. Jsou to rovněž podmínky, které usnadňují nebo také znesnadňují jednání nebo interakci. Předposlední částí je **strategie jednání a interakce**, a ta je charakteristická svými vlastnostmi, a to procesuálními (přírozenou vlastností je vývoj), vlastnosti záměrné a zacílené (určitá reakce na jev či pokus o jeho zvládnutí), a také vlastnost neuskutečněného jednání či interakce (zjišťující, proč nebylo uděláno). Poslední částí modelu jsou **následky**, které jsou pro metodu zakotvené teorie velmi důležité. Následek je charakterizován jako důsledek použitých strategií. (Strauss, Corbinová, 1999, s. 72-78)

**Selektivní kódování** je závěrečným krokem k vytvoření zakotvené teorie. Základ pro selektivní kódování tvoří axiální kódování. Selektivní kódování spočívá ve výběru jedné centrální kategorie umožňující zorganizovat příběh. Tato centrální kategorie je popisována ve vztahu s dalšími kategoriemi. (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 233)

Předpokládáme, že zvolená strategie výzkumu dá možnost interpretaci zvoleného problému a dokáže zodpovědět na výzkumné otázky a tím odhalí zkoumaný jev do hloubky.

#### **4.2.1.2 Způsob zpracování dat výzkumu**

Rozhovory jsme nahrávali na mobilní zařízení a na hlasový záznam na notebooku. Rozhovory byly nahrávány dvěma způsoby z toho důvodu, kdyby jedno zařízení v průběhu rozhovoru selhalo. Následně poté jsme přepsali rozhovory doslovnou transkripcí do programu Microsoft Word a následovalo zpracování dat prostřednictvím zakotvené teorie, a to prostřednictvím otevřeného, axiálního a selektivního kódování. V závěru jsme vyhodnotili rozhovory a vytvořili závěry.



## 5 ANALÝZA ROZHovorŮ

V kapitole se věnujeme interpretaci rozhovorů, jež odpovídají na hlavní cíle diplomové práce, a to zjištění principu fundraisingu NO JA Czech, dále jaké mají pracovníci, nevykonávající fundraisingové aktivity, povědomí o fundraisingu. Výše bylo zmíněno, že rozhovory byly zaznamenávány na nahrávacích zařízeních a pak byly přepsány technikou doslovné transkripce. V rozhovorech byla jména účastníků výzkumu nahrazena písmeny. Písmena A, B, C a D náležela pracovníkům, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity. Označení AX a BX patří pracovníkům, jež vykonávají fundraisingové aktivity v organizaci JA Czech. Všechny rozhovory jsou kompletně uvedeny v přílohách diplomové práce, jak již bylo uvedeno výše.

### 5.1 Interpretace otevřeného kódování

Před samotným dotazováním bylo vytvořeno několik otázek do rozhovorů. Tyto otázky byly rozděleny do jednotlivých kategorií na základě konkrétních výzkumných otázek. Analýzu rozhovorů jsme provedli prostřednictvím otevřeného kódování, díky kterému jsme získali u kategorií jejich vlastnosti a dimenze. Ukázka otevřeného kódování je uvedena v příloze VII.

Zde uvádíme výčet jednotlivých kategorií spolu s vlastnostmi náležející konkrétní kategorii:

- **Princip fundraisingu** (soběstačnost, způsob výnosu, potenciální partneři),
- **pojem fundraising** (znalosti, zkušenosti, prostředky),
- **přínos fundraisera pro organizaci** (potřebnost),
- **metody fundraisingu** (oslovení, přínos, spolupráce),
- **partnerství** (kontakt, pozvání),
- **představa o dlouhodobém partnerství** (kvalita, informovanost, komunikace),
- **schůzka s partnerem** (informace, strategie, příprava, nabídka, konfrontace, zpětná vazba).

#### 5.1.1 Popis fundraisingu a jeho přínos organizaci JA Czech

Popis fundraisingu zaměstnanci JA Czech a jeho přínos organizaci odpovídá otázka VO1: „Jak popisují fundraising a jeho přínos zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?“

Na základě výpovědí účastníků rozhovorů jsme identifikovali kategorii **princip fundraisingu** a u této kategorie vlastností **soběstačnost, způsob výnosu a potenciální partneři**. Prostřednictvím stanovených vlastností jsme vytvořili dimenze. Tučně zvýrazněná dimenze značí výstup konkrétní vlastnosti. Jednotlivé vlastnosti popisujeme na základě absolvovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace JA Czech.

### **Kategorie č. 1: princip fundraisingu**

#### **Vlastnosti:**

soběstačnost

způsob výnosu

potenciální partneři

#### **Dimenze:**

**vysoká**      nízká

**vzájemný**      jednostranný

**vhodní**      nevhodní

### **Soběstačnost**

V organizaci JA Czech funkci fundraisera vykonává ředitel organizace, jak již uvádí respondent BX ve své výpovědi: „*U nás to do velkým míry dělám já, jako v roli ředitele, a tak to bylo i historicky.*“ Pozice ředitele s sebou nese znalosti a zkušenosti, ale také setkávání se s lidmi z různých oborů. Ředitel se dobře orientuje ve vyhledávání vhodných partnerů. Zaměstnanec AX se vyjadřuje k roli fundraisera takovým způsobem, že má zájem o tvorbu nové koncepce této pozice. Dotazovaný uvedl: „*Hm, tak my jsme právě teďka ve stavu, kdy..hm..kdy nastavujeme nově.. nebo přemýšlíme vůbec nově o vztahu jakoby JA Czech a firmy.*“ Je zřejmé, že se tato funkce neustále vyvíjí a v organizaci JA Czech nevykonává fundraisingové aktivity jeden pracovník.

### **Způsob výnosu**

Způsobem výnosu je zjednodušeně myšlen jakýsi obchod mezi NO a partnerskými firmami. Obě dvě organizace mají zájem o uspokojení vlastních potřeb. Tímto způsobem získává JA Czech prostředky pro dobrou věc a partner má uspokojující pocit z podpory dobré věci. Zaměstnanec AX potvrzuje informaci, že se jedná o vzájemný obchod: „*Tady je nějaký balík peněz a vy ho použijte na to, co děláme, to znamená vzdělávání mladých v rámci podnikavosti. Ale teďka spíše.. ano, tady máte balík peněz a vy nám za to zajistíte tady ty typy aktivit.*“ Dále stejný respondent uvádí, že je možná

podpora organizace formou zakázky ze strany firmy: „*Ano, my vám dáme peníze, ale pro naši firmu za to chceme tady ty typy aktivit, zajistěte nám to a to.*“ Respondent rovněž zmiňuje, že organizace JA Czech v mnoha situacích působí jako agentura, která zprostředkovává aktivity, jež firemní partner sám požaduje.

### **Potenciální partneři**

V NO JA Czech, která se věnuje mladým lidem a podpoře jejich finanční gramotnosti, není vhodná spolupráce úplně se všemi firmami. Pečlivě si vybírají takové firmy, které nemohou negativně ovlivňovat smýšlení mladých lidí. Tím jsou myšleny firmy, které neohrožují mravní vývoj mladých lidí. Zaměstnanec AX uvádí firmy, se kterými není vhodné spolupracovat: „*Třeba nespolečujeme s firmami z tabákového průmyslu, od alkoholu, zbraní.*“

Dále jsme u VO1 identifikovali kategorii **pojem fundraising** a u této kategorie vlastnosti **znalosti, zkušenosti a prostředky**.

### **Kategorie č. 2: pojem fundraising**

<b><u>Vlastnosti:</u></b>	<b><u>Dimenze:</u></b>	
znalosti	žádné	<b>značné</b>
zkušenosti	<b>základní</b>	rozšířené
prostředky	<b>finanční</b>	nefinanční

### **Znalosti**

Respondent A, respondent B, respondent C i respondent D má relativně vysoké znalosti z oblasti fundraisingu. Někteří respondenti na dotaz týkající se fundraisingu odpovídali velmi krátce, jako např. respondent B, který uvedl: „*Pod tímto pojmem si můžu představit shánění peněz.*“ Stejný zaměstnanec také uvedl, že se tak děje: „*Prostřednictvím partnerů, kteří s námi spolupracují na různých projektech a pak formou dárců.*“ Rovněž se stručně vyjadřoval zaměstnanec D, jenž uvedl o fundraisingu, že jde o: „*Získávání zdrojů finančních pro účely provozu neziskové organizace.*“

### Zkušenosti

Zaměstnanec D uvádí: „V rámci získávání zdrojů. Tak, jak to probíhá v rámci neziskových organizací.“ Usuzujeme tedy, že tento zaměstnanec nemá přílišné zkušenosti, jak se i předpokládalo. Rovněž nelze u tohoto respondenta jasně tvrdit, že nemá znalosti, jelikož odpovídal velmi stručně na položené otázky.

### Prostředky

Zajímalo nás, zda respondenti mají povědomí o možnostech získávání nejrůznějších prostředků, kterými lze NO podporovat. Překvapující bylo, že zaměstnanec A prokázal široké znalosti v této oblasti ve spektru nejrůznějších prostředků, a to: „Jednak to jsou zdroje z firemních nadací, to je jakoby většina, bych řekla, a pak taky dotace EU, ale to byla jednorázová dotace. Řekla bych, že v současné době to jsou jenom firemní nadace, si myslím. Spolupráce s firmami z oblasti CSR.“ Dokonce zaměstnanec C uváděl i konkrétní varianty: „Jedna forma je fundraising, což jsou vlastně peníze na darovací smlouvu nebo na smlouvu o reklamě. Je to hlavně od soukromého sektoru, od soukromých firem a potom jsou to granty, který.. druhá varianta nebo forma jsou granty, který získáváme hlavně přes tu evropskou kancelář, přes JA Europe v Bruselu. To jsou takový ty mezinárodní granty, který jsou třeba pro víc zemí a my se do toho zapojíme, tak vlastně dostaneme možnost..“

Další kategorií u VO1 jsme určili kategorii **přínos fundraisera pro organizaci** a u této kategorie vlastnost **potřebnost**.

### Kategorie č. 3: přínos fundraisera pro organizaci

#### Vlastnost:

potřebnost

#### Dimenze:

nízká

vysoká

### Potřebnost

Z výzkumného šetření jasně vyplývá, že i osoby, které nejsou přímo zainteresované do fundraisingových aktivit, považují ve firmě funkci fundraisera a jeho činnosti za nezbytné, jak uvádí zaměstnanec A: „Jako důležitý určitě je, protože bez toho bychom

*nemohli být.*“ Stejně tak uvádí i respondent B, kterého jsme se dotazovali, zda je úloha fundraisera důležitá: *„Myslím si, že rozhodně, protože jsme závislí na těch darech a jsme neziskovka, takže to nutně potřebujeme.“* Zato zaměstnanec C uvádí, že sice v poslední době má JA Czech prostředky spíše z grantů, ale bez fundraisera si nedovede představit fungování NO. Respondent D dodává, že práce fundraisera umožňuje: *„Vyhledávání nových příležitostí a možností v rámci získávání zdrojů.“*

### **5.1.1.1 Dílčí závěry**

#### **VO1: Jak popisují fundraising a jeho přínos zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?**

##### **Kategorie: princip fundraisingu**

Z výše uvedených rozborů rozhovorů zaměstnanců vyplývá, že mají letité zkušenosti v oboru fundraisingu, dobře se orientují a při zajišťování finančních prostředků je zřetelná vysoká soběstačnost. Organizaci rovněž zprostředkovává finance organizace JA Europe, která prostředky získává prostřednictvím fundraisingových aktivit a rozděluje je mezi evropské země, ve kterých funguje organizace Junior Achievement. JA Czech má zájem o dobré vztahy mezi spolupracujícími firmami a pro vzájemnou spolupráci vytváří optimální podmínky. JA Czech dokáže pružně reagovat na poptávku firem a tím jim zprostředkovat aktivity šité na míru. Na oplátku podpoří firma organizaci JA Czech finančními prostředky. Pro JA Czech je zásadní vhodná volba potenciálního partnera, který má zevnitřně správné společenské hodnoty a pozitivním způsobem se prezentuje ve společnosti. Nejenže je tady jistota dobré spolupráce, ale má to rovněž dopad na prestiž a dobré postavení organizace. V případě toho, že by si organizace vybrala nevhodného partnera, mohla by působit nedůvěryhodně pro spolupráci s dalšími partnery.

##### **Kategorie: pojem fundraising**

Nebylo pro nás překvapující, že respondenti nevykonávající fundraisingové aktivity (respondent A, respondent B, respondent C a respondent D) se již s pojmem setkali a věděli, co obnáší. Předpokládali jsme tak proto, že v rámci NO JA Czech je fundraising podstatnou součástí fungování organizace a každý zaměstnanec by měl mít alespoň povědomí, jak se také prokázalo v našem šetření. Z výzkumného šetření vyplývá,

že zaměstnanci mají značné znalosti v oblasti fundraisingu. Díky pravidelným poradám, na kterých jsou sdělovány informace ohledně partnerů a dalších možností jak organizaci podporovat, získávají pracovníci široké množství znalostí a podnětů pro rozvoj práce. V organizaci je taktéž kladen důraz na vzájemnou spolupráci a předávání informací. Ve srovnání s fundraisery se očekává, že zkušenosti nebudou tak rozšířené, což se nám z výzkumného šetření potvrdilo. Vzhledem k pracovní zkušenosti JA Czech nás překvapilo, že zaměstnanec s označením A uváděl i konkrétní varianty získávání prostředků (granty, dotace, mezinárodní projekty). Existuje několik variant jak NO podporovat, ať už finanční nebo nefinanční formou, ale respondenti nevykonávající fundraisingové aktivity (respondent A, respondent B, respondent C i respondent D) uvedli pouze finanční formu podpory.

#### **Kategorie: přínos fundraisera pro organizaci**

Z odpovědí respondentů jednoznačně vyplývá, že fundraiser je nezbytnou součástí organizace JA Czech a z hlediska dimenze stanovujeme vysokou potřebnost práce fundraisera v JA Czech. Domníváme se, že ve větších NO je práce fundraisera nezbytná, protože finanční prostředky NO jsou značně omezené a je potřeba, aby organizace odpovídajícím způsobem prosperovala a efektivně vykonávala svou činnost.

#### **5.1.2 Fundraisingové metody**

Na využívané fundraisingové metody v organizaci JA Czech reaguje otázka VO2: „Které fundraisingové metody jsou využívány zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?“

#### **Kategorie č. 4: metody fundraisingu**

##### **Vlastnosti:**

oslovení

přínos

spolupráce

##### **Dimenze:**

nedůležité **zásadní**

**neocenitelný** průměrný

krátkodobá **dlouhodobá**

Tato VO byla šetřena u osob, které vykonávají v organizaci fundraising, tak rovněž u osob, které do fundraisingu nejsou přímo zainteresovány. Chceme obsáhnout představy všech zúčastněných osob.

### Oslovení

Zaměstnanec A uvádí přesné kroky k tomu, než může organizace oslovit potenciálního partnera, a to: *„No, tak musíš sepsat nějaký záměr, jakoby popsát tu akci, co máš v úmyslu realizovat, pak si vytipovat ty firmy, který bys chtěla oslovit. Vlastně musíš taky sestavit rozpočet, že jo, abys věděla, kolik budeš potřebovat těch peněz. No a pak musíš vymyslet nějaký, jakoby co za to ta firma získá nebo v čem ta spolupráce bude přínosná i pro tu firmu. No a potom začneš ty firmy oslovovat prostě s tou nabídkou.“* Respondent AX k oslovování partnerů dodává, že preferuje spíše cílené oslovování tam, kde jej již znají. Dával také příklad společnosti v Brně, která sama oslovila organizaci JA Czech s partnerstvím: *„Já když uvedu příklad jedné společnosti..éé.. jak máme jeden projekt v rámci Brna a v té samé budově sídlí éé v nějakém patře část nějaké banky a jí se právě.. nebo se o tom doslechla, protože tam si o tom povídají, tak se tam doslechla a oslovila nás, jestli bychom mohli společně nastavit i pro ně nějaký užitečný projekt, protože se jim to líbí a chtěli by vědět víc.“* Toto je typický příklad toho, kdy se partner organizaci JA Czech sám ozve to z toho důvodu, aby byla započata nějaká forma spolupráce, jelikož se firmě líbí, co organizace dělá, a členové firmy by chtěli organizaci podpořit. Respondent AX rovněž uvedl, že firmy organizaci oslovují i na základě zkušeností s programy, jako uvedl: *„Jedna pražská firma nás oslovila, a to bylo díky tomu, že vlastně ta pracovnice v rámci oddělení HR sama kdysi prošla JA Firmou a dostala na starost jakoby kontakt se středoškoláky, takže první volba bylo JA Czech, protože to sama jakoby nějakým směrem zná.“* Tentýž zaměstnanec uvedl, že oslovuje potenciální partnery prostřednictvím e-mailů s nabídkou nebo představením JA Czech a k této formě oslovení uvedl: *„Je to důležitý posílat ideálně vždycky e-mailem, protože tam je dostatek času, aby ten případně budoucí partner si to mohl v klidu promyslet, případně seznámit ty lidi, který k tomu mají co říct, protože nevím jestliže.. nevím, jestli ten člověk sám má rozhodovací pravomoci jakoby v téhle oblasti, takže aby se s tím v klidu mohl seznámit a potom nějakou, buďto nějakou dobu čeká na odpověď nebo se sám připomene.“* Je tedy zřejmé, že e-mailová nabídka je nejjednodušší a nejefektivnější způsob oslovení pro JA Czech zejména z důvodu toho,

že si potenciální partneři mají čas projít nabídku a mohou tak na ni reagovat. V případě, že by organizace JA Czech oslovila partnera např. prostřednictvím telefonu, partner nedokáže pružně reagovat, jelikož nemá předem prostudované materiály o organizaci.

### **Přínos**

Zaměstnanec A shledává přínos v rámci spolupráce s partnerem v tom, že organizace musí sestavit rozpočet – co firma získá a tím firma získá informaci o tom, v čem bude spolupráce přínosná. Dále zaměstnanec A dodává ke spolupráci s firmou, že: *„Ještě je důležitá kvalita výstupů, to znamená, že musíš ty aktivity, který realizuješ, tak musej prostě odpovídat tomu, co ta firma chce. To znamená, musíš zajistit jejich dostatečnou kvalitu, aby ta firma měla potom zájem tu spolupráci s tebou prodloužit.“* Zaměstnanec B uvádí, že spolupráce by se měla prodávat takovým způsobem, kdy organizace odprezentuje: *„Co jim to všechno přinese, že vlastně, co jim to přinese, pokud to budou chtít věnovat jako formou darů, že to můžou si odečíst od daní nebo že to vlastně může přinést rozvoj zaměstnanců, kteří mají třeba na starosti práci s lidmi a podobně. Takže jako rozvoj personálu, tak taky nějaké odpočty.“* Dále totožný zaměstnanec dodává, že je důležité nastavení podmínek, jež budou vyhovovat oběma stranám a v neposlední řadě si vytyčit přínos a sdělit si, co která strana od toho očekává, aby byly obě strany spokojené. Je nezbytné ze strany JA Czech i ze strany partnera si stanovit, co spolupráce oběma přinese a jak se dále může rozvíjet.

### **Spolupráce**

Zaměstnanec A, jenž nevykonává fundraisingové aktivity, předpokládá, že pro zajištění prostředků od partnerů by využil dlouhodobé partnerství. Zároveň podotýká, že je to obtížné zajistit, jelikož ze strany partnerů není nikdy jisté, co se v průběhu spolupráce bude dít. Dle výzkumného šetření u zaměstnance BX bylo zjištěno, že si vybírá takové partnery: *„Které se nějakým způsobem zajímají o to, co děláme, to znamená, mají blízko k tomu tématu podnikání éé.. mají nějakou jó.. nebo k tématu baťovských principů, případně to jsou organizace, který už s námi mají nějakou zkušenost zahraniční.“* Konkrétně respondent BX nevedl, jakou metodu k vybírání partnerů využívá. Jakákoli spolupráce s sebou nese určité nové zkušenosti, jež může organizace, ale i partner využít v budoucnu.



### 5.1.2.1 Dílčí závěry

## VO2: Které fundraisingové metody jsou využívány zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?

### Kategorie: metody fundraisingu

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že organizace JA Czech má odzkoušené efektivní metody k získávání partnerů. Oslovení ze strany organizace JA Czech je zásadní. JA Czech si vybírá i takové firmy jako potenciální partnery, které mají blízko k tématu podnikání či k tématu baťovských principů nebo firmy, které mají nějakou zahraniční zkušenost. Základní metody fundraisingu jsou známy i zaměstnancům nevykonávající fundraisingové aktivity. JA Czech oslovují i sami partneři a to z toho důvodu, že pracovník takové organizace má zkušenost s programy Junior Achievement, díky kterým získal praktické ekonomické zkušenosti, které mu byly přínosem do pracovního procesu. JA Czech má připravené materiály pro potenciální partnery k prostudování a následné navázání spolupráce. Neocenitelný je přínos ze spolupráce, který s sebou nese nespočetné množství benefitů, ale důležité je, že z partnerství získá, jak strana organizace, tak i strana firmy a mohou se tak navzájem obohacovat. Z pozice organizace JA Czech je výhodná spolupráce dlouhodobá, jak již bylo uvedeno výše, a to proto, že organizace, ale i partner získávají nové zkušenosti prostřednictvím partnerství. Domníváme se, že dlouhodobá spolupráce je výhodnější, než krátkodobá spolupráce, už jenom z té stránky, že krátkodobá spolupráce nedokáže pojmut všechny klady organizace, ale i partnera a nezprostředkuje takové množství nových zkušeností jako spolupráce dlouhodobá.

### 5.1.3 Partnerství mezi JA Czech a firmami

Na oblast partnerství reaguje otázka VO3: „Jak zaměstnanci organizace JA Czech popisují partnerství v oblasti fundraisingu od setkání s partnerem až po následné udržování vztahů?“

Na základě výpovědí účastníků rozhovorů jsme identifikovali kategorii **partnerství** a u této kategorie vlastnosti **kontakt** a **pozvání**.

**Kategorie č. 5: partnerství****Vlastnosti:**

kontakt

pozvání

**Dimenze:**

pravidelný nepravidelný

jednorázové **opakující se****Kontakt**

Pracovníci, jež vykonávají fundraisingové aktivity, se vyjadřovali k partnerům a udržování vztahů. Ve výzkumném šetření bylo u respondenta BX zjištěno, že vyhledává potenciální partnery u korporací, a to většinou u českých poboček mezinárodních korporací. Záměrem organizace je zaměřením se v budoucnosti na větší podnikatele. Zaměstnanec BX dále uvádí, že organizace JA Czech je specifická tím, že: *„Některé projekty jakoby přicházejí z Bruselu, to znamená.. tam probíhá ten fundraising. To znamená, že fundraising by měl probíhat jako tady, tak externě v naší evropské pobočce.“* Tím z výzkumu vyplývá, že se organizace nemusí spoléhat pouze na své fundraisingové aktivity, ale evropská centrála Junior Achievement jim zprostředkovává finance prostřednictvím jejich fundraisingových aktivit. Zaměstnanec AX se vyjadřuje k vyhledávání partnerů tak, že vyhledává za organizaci partnery různým způsobem. V případě, že je už podepsaná smlouva o spolupráci nebo smlouva o zajištění projektu a rovněž vyjasněné rozpočtové věci a obsah aktivit, je k projektu přidělen projektový manažer a zaměstnanec AX uvádí, že: *„Pokud je potřeba, těch aktivit se účastním a zároveň hledám možnosti jak během toho projektu nebo průběhu toho projektu se setkat s těmi.. s těmi.. buďto generálními řediteli nebo marketingovými, CSR..prostě podle toho, do jaké škatulky to v té dané firmě spadá.. tak se s nimi potkat nebo potkávat ještě během toho projektu, abychom si dokázali říct i nějaké věci, které nefungují, buďto na jejich straně, na naší straně, aby oni byli s výsledky.. a my taky samozřejmě co nejvíce spokojení s tím cílem, aby ta spolupráce mohla pokračovat i do budoucna.“* Dle výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanec AX se snaží nejenom o vyhledávání nových partnerů, ale i v případě stávajících partnerů o udržování dobrých vztahů. Zaměstnanec BX rovněž potvrzuje, že se snaží být s partnery v kontaktu a uvedl konkrétní formou, jakým způsobem udržuje vztahy: *„Tak snažím se průběžně s nimi být v kontaktu, zasíláme jim každý měsíc newsletter.“* Z výzkumného šetření tedy vzešlo, že JA Czech má velkou snahu o udržování dobrých vztahů s partnery.

Členové organizace jsou vděční svým partnerům za jejich prostředky a náležitě pečují o dobré vztahy.

### **Pozvání**

Jelikož JA Czech udržuje vztahy s partnery a snaží se být s nimi v kontaktu, zaměstnanci provozující fundraisingové aktivity prosazují metodu pozvání na akce, které organizace pořádá. Respondent BX uvedl: „Zveme je na akce, zejména na veletrh a Award Ceremony plus nějaký setkání plánovací a nějaký setkání v rámci těch aktivit, co spolu realizujem.“ Respondent AX k tomu dodává: „Zvaní na různé akce, které máme, třeba společenské, jak vy sama znáte, award na konci roku.“ Tímto způsobem dává o sobě organizace vědět a partner tím získává informaci, že jeho prostředky byly vhodně využity.

Dále jsme si určili kategorii představa o **dlouhodobém partnerství** a u této kategorie vlastnosti **kvalita, informovanost a komunikace**.

### **Kategorie č. 6: představa o dlouhodobém partnerství**

#### **Vlastnosti:**

#### **Dimenze:**

kvalita	<b>dobrá</b>	špatná
informovanost	jednorázová	<b>opakující se</b>
komunikace	jednostranná	<b>oboustranná</b>

### **Kvalita**

U pracovníků, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity (respondent A, respondent B, respondent C a respondent D), byly zjišťovány představy v rámci partnerství, a to konkrétně dlouhodobého partnerství. Zaměstnanec A uvedl, že aby bylo dlouhodobé partnerství efektivní, je potřeba stavět na dobrých základech, mít tedy kvalitní vztahy mezi organizací a partnery. Kvalita dobrých vztahů přináší JA Czech nespočet příležitostí.

### **Informovanost**

Aby mohla JA Czech udržovat vztahy s partnerem, podává o sobě informace. To znamená, že partner dostane povědomí, že JA Czech hýří spoustou aktivit. Respondent B

se vyjadřuje k této problematice: „*No spoluprací, určitě komunikací, určitě hmm, co se týká vlastně různých akcí, které pořádáme, tak tím, že bych toho partnera na akce zvala, aby viděl vlastně naši činnost a určitě bych se snažila tu zpětnou vazbu nebo hmm ten přístup k té spolupráci mít co nejpozitivnější.*“ Zaměstnanec C k tomu dodává, že je vhodné zasílat partnerům newsletter, o kterém má mínění: „*Jsou tam ucelené informace za uplynulý měsíc, a to si myslím, že pro udržení takovýho nějakýho povědomí, že tady jsme a něco děláme a ty peníze se nějak rozumně utrací a pak bych ho zvala na takový ty hezký akce, ze kterých von může mít dobrou pocit, jako je třeba ten veletrh nebo nějaký workshopy nebo prostě nějaký ty, jak se tomu říká..innovation campy, takový ty prostě celodenní akce, kde ti studenti něco vytvářej, něco pracujou, něco vymějšlej, protože je to strašně jakoby vobohacující pocit. Jakoby toudletou formou bych se snažila být s tím partnerem ve spojení.*“ Zaměstnanec C dodává: „*A ukazovat mu takový ty hezký věci, který prostě děláme, aby jako viděl, že to prostě má význam.*“ Zaměstnanci JA Czech tedy tvrdí, že pro dobré dlouhodobé vztahy je důležité, aby se organizace nějakým způsobem prezentovala, aby partner věděl, že organizace vhodně využívá jeho prostředky. Povědomí ještě více konkretizuje respondent A, jenž uvádí: „*Seznamovat ho s výstupy těch akcí a také to partnerství komunikovat v rámci prostě svého .. v rámci našich PR aktivit. To znamená, víš co, jako tiskový zprávy, setkání s médii, zveřejňovat výstupy z těch akcí – fotografie, třeba videa a tak, zviditelňovat toho partnera, no a zvat ho na nějaký společenský akce, který děláme, jako je třeba award.*“ Tentýž zaměstnanec se rovněž odvolává na úlohu správní rady, a to v tom smyslu, že je důležité zapojovat klíčové partnery do aktivit organizace, jelikož mohou být potenciálními členy správní rady. Členové správní rady JA Czech mohou mít, dle našeho názoru, také jistý podíl na informovanosti o samotné organizaci, jelikož má dobré kontakty, které by mohl využít k tomu, aby organizace více prosperovala.

### **Komunikace**

Dle zaměstnance D je v rámci dlouhodobého partnerství mezi partnerem a JA Czech velice důležitá komunikace. Zaměstnanec tvrdí, že udržet vztah s partnerem lze: „*Určitě formou komunikace a vlastně dodržováním právě těch jednotlivých pojednání. Komunikaci tak, aby to bylo příjemné pro obě strany.*“ Zaměstnanec předpokládá, že správná komunikace napomůže tomu, aby partner i nadále zprostředkoval prostředky organizaci. Komunikace je krokem k úspěchu, jelikož bez komunikace nelze zjistit, co se partnerovi líbí

nebo naopak nelíbí. V rámci spolupráce mezi partnerem a JA Czech je komunikace na prvním místě nejen z toho důvodu, že obě strany zjistí, co se jim líbí a naopak, co se nelíbí, ale také pro lepší vztahy.

Poslední kategorií u VO3 náleží kategorie **schůzka s partnerem** a u této kategorie vlastnosti **informace, strategie, příprava, nabídka, konfrontace a zpětná vazba**.

### Kategorie č. 7: schůzka s partnerem

<u>Vlastnosti:</u>	<u>Dimenze:</u>	
informace	stručné	úplné
strategie	účelná	neúčelná
příprava	efektivní	neefektivní
nabídka	podrobná	stručná
konfrontace	přímá	nepřímá
zpětná vazba	úplná	neúplná

#### **Informace**

Před samotným započítáním přípravy na schůzku s konkrétním potenciálním partnerem si zaměstnanec JA Czech předem zjišťuje informace o partnerovi. Respondent AX uvedl, že před schůzkou je podstatné shromáždit: *„Tak prvně jakoby veškeré informace, které mám o té firmě, ideálně když se dostanu ke strategii, abych si promyslel, pročtl, kam vlastně ta společnost směřuje nebo bude směřovat.“* Fundraiser se díky těmto zjištěným informacím připravuje na schůzku.

#### **Strategie**

Respondent AX bere v potaz strategii partnera, která mu rovněž pomáhá při přípravě na schůzku. Uvádí, že nabídka by měla korespondovat s jejich strategií a snažit se ji uzpůsobit dle preferované oblasti: *„Bud'to to je přímo do oblasti lidských zdrojů nebo to je do oblastí právě CSR nebo do oblasti PR, to už záleží na té konkrétní firmě a snažím se jakoby najít ty potřeby, které bychom my jim společně hm.. by mohly*

doplnit.“ To znamená, že díky zjištěné strategii fundraiser JA Czech usuzuje potřeby konkrétního partnera a dle jejich zjištění připraví nabídku.

### **Příprava**

Příprava je bezpochyby nedílnou součástí každé schůzky. Jak uvedl respondent BX: *„Tak většinou je potřeba připravit nějaký podklady, z hlediska toho je se potřeba podívat, co už třeba proběhlo, no a podat nějaký report. Většina těch schůzek probíhá až na základě zaslanejších dokumentů jó.. to znamená, že ta příprava probíhá dávno předtím, kdy se to posílá.“* Dle respondenta usuzujeme, že před přípravou na schůzku už partner ví něco o organizaci, jelikož pověřená osoba partnerovi zaslala potřebné materiály k prostudování. Nejenže se připravuje JA Czech na schůzku, ale i ta druhá strana, a to partner. Zaměstnanec AX dodává, že je potřeba připravit podklady, a to: *„Nejvíc o té firmě, o těch svých současných, ideálně i minulých aktivitách třeba v té oblasti éé.. to znamená pro středoškoláky nebo vysokoškoláky.“* Také se respondent AX zmiňuje o tom, že je důležitá příprava na konkrétního člověka, se kterým bude probíhat schůzka: *„Pokud to jde, tak si zjistím něco o tom člověku, se kterým se potkám, takže to je příprava, co se týče toho partnera.“* To znamená, že je důležitá nejenom ta příprava, ale také nějaké informace o člověku, se kterým bude absolvovat zaměstnanec JA Czech schůzku, jelikož se tam snáz může naladit na jeho „notu“ a vyřešit tak potřebné věci rychleji a efektivněji. Z praktického hlediska je příjemnější, pokud již vyslaný člověk z organizace JA Czech ví, o kterého člověka ze strany partnera se jedná, zná jeho jméno, pozici a další informace.

### **Nabídka**

V rámci přípravy na schůzku s partnerem je důležité sestavení nabídky pro konkrétního partnera. Organizace JA Czech sestavila: *„Tzv. productsheet, jakoby produktovou nabídku v uvozovkách éé.. jakoby když už je to jednání o konkrétních formách spolupráce, tak aby ta firma, jakoby před sebou graficky viděla JA Czech.“* O tomto se zmínil zaměstnanec AX, jenž vysvětlil, že nabídka může být zpracována i kreativnější formou, která vypadá celistvě a její využití je možné i pro další potenciální partnery. Zaměstnanec AX rovněž uvádí fakt, že při nabídce je důležité i slovo partnera: *„Jo, tak jenom aby to nebylo, že já povídám, ale abych tam mohl něco nechat, aby ten partner měl potom čas to promýšlet a podívat se na to.“* O tomto bodu jsme se zmiňovali i výše, a to, že je velmi důležitá zpětná vazba od partnera a aby měl

dostatek času na rozmyšlení a organizace by na něj neměla vyvíjet časový nátlak. Když už probíhá schůzka s partnerem, jsou pro JA Czech velmi důležité informace o tom, co je pro partnera podstatné, proč chce organizaci podporovat a následně: *„Pokračujeme vlastně v tom výběru aktivit, představování aktivit, tak jakoby on viděl a zároveň vnímal ty výsledky, které může dosáhnout spoluprací s námi.“* Takto shrnul důležitý bod schůzky respondent AX, který se vyjadřoval k jeho průběhu. Samozřejmostí je, že i na tento bod schůzky se musí vztahovat nabídka. Dále tentýž respondent poukazuje na fakt, že při ukončení schůzky se JA Czech dotazuje, zda partner potřebuje doladit nabídku nebo zda je pro něj dostačující a v případě, že chce nabídku doladit, organizace se informuje, které typy informací partner potřebuje dovysvětlit, popřípadě doplnit. Po ukončení schůzky a představení nabídky ze strany JA Czech se čeká na odpověď ze strany partnera. Respondent AX reaguje na odpověď partnera a poukazuje na fakt, že je důležité vědět: *„V jaké je to struktuře, kdo tam má rozhodovací pravomoci, tak, aby on případně měl materiály a nebo čekám, kdy on se ozve jó.. s nějakým domluveným termínem.“* Absolvování schůzky není úspěchem celého partnerství pro JA Czech, ale důležitá je odpověď partnera na to, zda s nabídkou souhlasí a následné rozhodnutí o formě podpory organizace.

### **Konfrontace**

K uvolnění atmosféry na začátku schůzky volí JA Czech: *„No tak nejdřív nějaký ice breaking, pak nějaký novinky od nás, pak se snažit zjistit novinky od nich, jestli jsou nějaký změny, změny se dějou docela často, musím říct.. na straně partnerů.“* Tuto odpověď uvedl respondent BX, jenž poukazuje na fakt, že při schůzce je důležité začít seznámením a poté se věnovat pracovním záležitostem. Než organizace představí svoji nabídku, odprezentuje novinky organizace proto, aby měl partner nějaké povědomí, co se vlastně v organizaci děje. Vyslaný zaměstnanec JA Czech chodí na schůzku s předstihem a dále uvádí: *„Tak je důležitý podání ruky, předání právě těch materiálů, vizitek, začít tak nějak, abysme se společně naladili na to, co je potřeba, vyřikat si samozřejmě hnedka, kolik na to máme času a kam to jednáni.. kam má v téhle fázi dospět a představit ho z té druhé strany, to jak to on vnímá a potom vlastně se buďto zeptat, kde se o nás dozvěděl nebo pokud to ještě nevím a tak dál.“* Poukazuje na to, že schůzka by se měla nejenom vhodně zahájit, ale i ukončit. Tentýž respondent uvádí: *„Potom se věnujeme nějakým způsobem tomu, co teda proběhlo, nějak si řekneme, jak to dopadlo.“* Tento výrok je použitelný v případě, kdy organizace v minulosti měla

nějaké zkušenosti s konkrétním partnerem a je potřeba si utřídit myšlenky a vzpomenout na to, jakým způsobem spolupráce probíhala. Započetí schůzky ze strany JA Czech je tedy stavebním kamenem celého průběhu schůzky a také, kam má setkání dospět. Respondent AX uvádí, že po úvodní části schůzky představí to, co si sám zjistil, jak vnímá, v čem by si mohla organizace s partnerem pomoci a dále: *„Potom ho chci nechat, aby mluvil sám, abych mohl vnímat ty jeho potřeby, proč vlastně bychom do toho mohli jít.“* Je tedy důležitá i příprava ze strany partnera, jelikož on musí představit to, co on od toho očekává. Na konci schůzky se shrnou potřeby a představy a: *„Bud' rovnou jim říkáme, co můžeme udělat nebo si vezmeme nějaký čas, procházíme třeba budget, nějak z hlediska toho, co proběhlo a pak si dáme nějaký next steps na konci“* jak uvádí respondent BX.

### **Zpětná vazba**

Po absolvování schůzky si JA Czech shrne, jak to proběhlo a co by to mohlo organizaci přinést. V JA Czech o schůzce předává informace vyslaný zaměstnanec svému nadřízenému. V případě respondenta AX je předávání informací řediteli: *„Bud' to telefonicky, protože samozřejmě o tom ví a potom jakoby i výtah těch základních bodů do e-mailu, co kdy bylo, jak to bude pokračovat dál, aby měl přehled, určitě.“* Zato ředitel organizace, v našem případě respondent BX uvedl, že své výstupy z fundraisingových aktivit musí prezentovat správní radě ve formě, kdy jim představuje: *„Tak výkaz za první, že se reportuje, jaký proběhly schůzky správní radě áá.. za druhý je to samozřejmě pak krásně vidět na budgetu.. co přišlo a tak.“*

#### **5.1.3.1 Dílčí závěry**

**VO3: Jak zaměstnanci organizace JA Czech popisují partnerství v oblasti fundraisingu od setkání s partnerem až po následné udržování vztahů?**

#### **Kategorie: partnerství**

Z výzkumného šetření vyplývá, že organizace JA Czech využívá pravidelného kontaktu s partnery. Fundraiser JA Czech vyhledává potenciální partnery u korporací, a to většinou u českých či mezinárodních poboček. JA Czech se chce v budoucnu zaměřit i na větší podnikatele, se kterými by mohla JA Czech navázat partnerství. Organizace je otevřená diskuzi s partnery v rámci nedostatků, ale také kladů, které je doprovází v rámci určitého projektu. To znamená, že pro organizaci JA Czech je důležitá zpětná vazba



a jejím prostřednictvím mohou zlepšit jak komunikaci, tak rovněž celkové pojetí daného projektu. Typickým příkladem pravidelného kontaktu, jak uvedli respondenti, je zasílání newsletteru partnerům, díky kterému se mohou dozvědět informace o dění v organizaci, co již proběhlo, informace o chystaných akcích a další novinky. V rámci udržování vztahů s partnery se organizace snaží o opakující se pozvání na společenské akce JA Czech, jako např. veletrh, kde studentské firmy z celé České republiky prezentují své produkty či služby široké veřejnosti v jednom z nákupních center v Praze. Prezentují se na veletržním stánku, nejlepší jsou náležitě oceněni a získají možnost účasti na mezinárodních soutěžích. Další společenskou akcí, dle mého názoru nejpompéznější, je Award Ceremony, kde na konci školního roku získají nejlepší studenti programů JA Czech ocenění z rukou významných osob z prostředí byznysu. Tím se studentům otevírají možnosti do budoucna.

### **Kategorie: představa o dlouhodobém partnerství**

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že pro udržování vztahů s partnerem a následně dalšímu zprostředkování jak finančních, tak i nefinančních prostředků, je důležitá dobrá kvalita vztahů mezi partnerem a organizací JA Czech. Aby byla spolupráce efektivní, je potřeba opakující se informovanosti ze strany organizace JA Czech, což JA Czech zajišťuje prostřednictvím svého newsletteru či jiného zdroje, jenž prezentuje aktivity organizace. Tím se partner dozví o aktivitách organizace, může tím získat rychlý přehled a povědomí. Dále zaměstnanec A uvádí, že JA Czech seznamuje partnery s výstupy akcí, které pořádala pro konkrétního partnera a partnerství komunikuje v rámci svých PR aktivit, jako např. tiskových zpráv, setkání s médii, zveřejněním fotografií a videí na webových nebo facebookových stránkách JA Czech a tím se také zviditelňuje partner akce. Výše bylo uvedeno, že musí být mezi partnerem a organizací kvalitní vztah. S tímto pojmem bezesporu souvisí i komunikace, jež by měla být, jak ze strany partnera, tak i organizace, tedy komunikace oboustranná. Tuto komunikaci JA Czech preferuje. Oboustranná komunikace zajišťuje kvalitní spolupráci mezi oběma stranami.

### **Kategorie: schůzka s partnerem**

Na základě výzkumného šetření, jež se týkalo průběhu schůzky JA Czech s partnerem, bylo zjištěno, že v rámci přípravy na schůzku JA Czech potřebuje znát úplné informace o potenciálním partnerovi proto, aby dokázala vypracovat konkrétní nabídku určenou právě pro partnera. Organizace JA Czech potřebuje znát informace o partnerovi, ale také účelnou strategii partnera, která rovněž pomůže při přípravě na schůzku. Celá organizace má zájem na tom, aby schůzka dopadla tak, aby se partner rozhodl pro spolupráci. Z toho důvodu se JA Czech využívá efektivní přípravy, která s sebou nese, jak zjištění informací o partnerovi, tak také strategie, ale i zjištění informací o člověku ze strany partnera, se kterým bude schůzka probíhat. Na schůzku jde organizace JA Czech s jistou nabídkou, kterou přednese partnerovi, a jelikož partner potřebuje ucelené informace, JA Czech vypracovává nabídku podrobnou, aby mohl partner vyhledat potřebné údaje. Na základě sestavené nabídky se partner rozhodne o formě spolupráce. Vlastností konfrontace jsme si stanovili celý průběh schůzky. Organizace využívá přímé konfrontace z toho důvodu, aby byla spolupráce mezi partnerem a organizací stavěna na důvěrném vztahu. Vyústěním je tedy jakási forma spolupráce mezi partnerem a organizací. Po absolvování schůzky si dává JA Czech úplnou zpětnou vazbu, která skýtá informace o tom, jak schůzka proběhla a co by mohlo setkání organizaci přinést. Zpětnou vazbu podává vyslaný zaměstnanec za JA Czech řediteli organizace a ředitel podává informace správní radě.

## **5.2 Interpretace axiálního kódování**

Snažili se vytvořit paradigmatický model, který jsme sestavili z kategorií získaných v otevřeném kódování. Nyní popíšeme souvislosti a vztahy mezi jednotlivými kategoriemi.

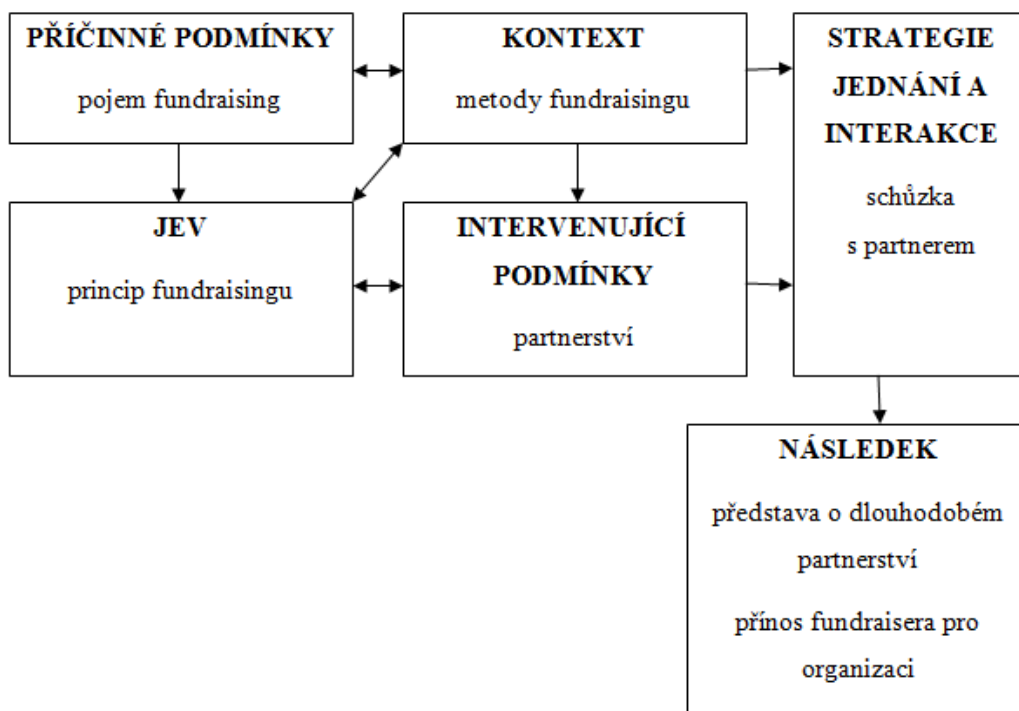
Ústředním **jevem** jsme určili kategorii **princip fundraisingu**. Tato kategorie se dotýká všech položek v paradigmatickém modelu. Kategorie zahrnuje popis fundraisingu konkrétní NO, a to JA Czech. Organizace vykonává fundraising prostřednictvím svých kmenových zaměstnanců, je tedy v této oblasti soběstačná. Neopomenutelnou součástí fundraisingových aktivit je aktivita ze strany pracovníků JA Europe, kteří zprostředkovávají finanční prostředky JA Czech. Kategorie rovněž popisuje, jak organizace JA Czech zprostředkovává aktivity šité na míru a vyústěním těchto aktivit je finanční podpora ze strany konkrétní firmy, pro kterou byly aktivity

zrealizovány. Důležité v oblasti fundraisingu této konkrétní organizace je to, že si volí partnery, kteří mají zvnitřněné správné společenské hodnoty z toho důvodu, že organizace pracuje s dětmi a mladými lidmi, ale také je to pro organizaci jistá forma prestiže. **Příčinné podmínky** charakterizujeme kategorií **pojem fundraising**. Fundraising je pojem, který je v NO JA Czech znám i těm zaměstnancům, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity. Tito zaměstnanci mají značné znalosti v oblasti fundraisingu a přisuzujeme to událostem, na kterých jsou sdělovány informace ohledně organizace, a to např. na pravidelných poradách, ale také spoluprací a předáváním informací si navzájem mezi zaměstnanci. **Kontext** charakterizuje kategorie s názvem **metody fundraisingu**. Zaměstnanci organizace JA Czech shledávají jako nejefektivnější metodu pro získání partnera komunikací prostřednictvím e-mailu, a to hlavně z toho důvodu, že potenciální partner má dostatek času na prostudování si materiálů organizace, a tak se poté rozhodne o možné formě spolupráce. Oslovení ze strany NO JA Czech je zásadní v tom smyslu, že organizace využívá osvědčených materiálů, které předává partnerům. Organizace rovněž využívá metody fundraisingu tak, aby se partner stal dlouhodobým a náležitě se o něj organizace JA Czech stará. Příčinné podmínky i jev souvisí s kontextem, díky čemuž uplatňují strategii jednání a interakci. Další částí paradigmatického modelu jsou **intervenující podmínky**, do kterých jsme zařadili kategorii **partnerství**. Je zjevné, že organizace JA Czech využívá pravidelného kontaktu s partnery, je otevřená zpětné vazbě, díky které mohou zaměstnanci zlepšit např. komunikaci mezi partnerem a organizací. Pravidelný kontakt s partnery udržuje organizace prostřednictvím měsíčního newsletteru, který je zasílán na e-mail partnera a také je zve na pořádané akce, jako např. studentský veletrh nebo Award Ceremony. Intervenující podmínky jsou spjaty s jevem, jelikož dle principu fundraisingu je vykonávána činnost fundraisingu a rovněž následná spolupráce s partnery. Díky kontextu mohou vzniknout intervenující podmínky, které rovněž působí na strategie jednání a interakce v tom smyslu, že pracovníci vykonávající fundraising, využívají poučení se z minulých chyb a připravují se tak náležitým způsobem na schůzku s potenciálním partnerem. **Strategie jednání a interakce** zahrnuje kategorii **schůzka s partnerem**, jež vnímáme v rámci tohoto modelu, jako interakci mezi organizací JA Czech a partnerem. Aby mohla schůzka s partnerem proběhnout, organizace JA Czech si předem zjišťuje úplné informace o potenciálním partnerovi a na základě zjištěných informací vypracovává konkrétní nabídku. K vypracování nabídky JA Czech pomáhá znalost strategie partnera, pokud je organizaci

známa. JA Czech představuje potenciálnímu partnerovi svou nabídku a následně má potenciální partner prostor na rozmyšlenou o možné formě spolupráce. JA Czech po absolvování schůzky si dává zpětnou vazbu a shrne průběh schůzky. Poslední částí paradigmatického modelu je **následek**, který skýtá kategorii **představa o dlouhodobém partnerství**. Následek vychází ze strategie jednání a interakce jako výstup ze schůzky s partnerem, kdy si organizace JA Czech na základě schůzky určuje, jak s konkrétním partnerem udržovat dlouhodobé partnerství. Kategorie představa o dlouhodobém partnerství skýtá informace o udržování vztahů s partnerem. Udržování vztahů JA Czech realizuje prostřednictvím zasílání newsletteru každý měsíc. Rovněž je využívána informovanost ze strany organizace, a to opakovaně, aby měl partner informace o tom, že využití prostředků je vhodně vynaložené. Neopomenutelným elementem mezi organizací JA Czech a partnerem je jejich vzájemný kvalitní vztah, který je stavěn na komunikaci mezi oběma stranami, jež zajišťuje kvalitní spolupráci.

### 5.2.1 Paradigmatický model

Nyní se pokusíme znázornit data do paradigmatického modelu podle Strausse a Corbinové (1999, s. 72-77).



### 5.3 Interpretace selektivního kódování

Centrální kategorií z výzkumného šetření a také na základě analýzy prostřednictvím otevřeného a axiálního kódování jsme stanovili kategorii **princip fundraisingu**. Tato kategorie, dle našeho názoru, zcela vystihuje to, jakým způsobem fundraising probíhá v NO JA Czech. **Princip fundraisingu** v našem výzkumném šetření zastupovaly tři vlastnosti, a to soběstačnost, způsob výnosu a potenciální partneři. Pracovníci jsou soběstační ve svých fundraisingových aktivitách, které jsou rovněž zčásti realizované evropskou centrálou JA Europe, která zprostředkovává finanční prostředky JA Czech na jejich aktivity. Způsob výnosu jsme označili dimenzí vzájemnou, a to z toho důvodu, že nejenom organizace JA Czech požaduje po konkrétní firmě finanční prostředky k zajištění svého chodu, ale také samotná firma požaduje za zprostředkování finančních prostředků plnění ve formě aktivit určených žákům a studentům ve formě zvýšení finanční gramotnosti. Organizace JA Czech je schopna vytvořit aktivity šité na míru v oblasti, na kterou se zaměřuje. Jelikož JA Czech zprostředkovává znalosti z oblasti finanční gramotnosti a pracuje se žáky a studenty, vybírá takové partnery, kteří mají zvnitřněně správné společenské hodnoty a neohrožují tak mravní výchovu mládeže.

Určili jsme si centrální kategorii a nyní si ji dáme do vztahu s dalšími kategoriemi našeho výzkumného šetření, mezi které patří kategorie **pojem fundraising, přínos fundraisera pro organizaci, metody fundraisingu, partnerství, představa o dlouhodobém partnerství a schůzka s partnerem**.

Kategorie **pojem fundraising** popisuje, jaké mají pracovníci nevykonávající fundraisingové aktivity znalosti v této oblasti. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že tito pracovníci oplývají základními znalostmi v této oblasti, výjimkou ale nebyli i pracovníci, kteří dokázali vyjmenovávat podrobnější informace v této oblasti. Pracovníkům bylo rovněž známo, jakým způsobem probíhá fundraising přímo v jejich organizaci, je jim tedy znám princip fundraisingu JA Czech.

V kategorii **přínos fundraisera pro organizaci** jsme shledali, na základě výpovědí respondentů, že NO JA Czech si musí prostředky zajišťovat sama, je tedy fundraiser nezbytnou součástí NO a konkrétně u JA Czech zajišťuje finanční prostředky k zajištění prosperity a efektivnímu výkonu své činnosti. Je tady znát vztah k principu fundraisingu, jelikož od toho se odvíjí i to, jaká bude náplň práce pracovníka vykonávající tuto aktivitu.

Kategorie **metody fundraisingu** popisuje, jaké má JA Czech vyzkoušené metody k získávání partnerů, které jim zajistí získání partnera a následnou komunikaci s ním. JA Czech dbá na oslovení partnera a vybírá takové partnery, kteří mají blízko k tématu podnikání nebo tématu baťovských principů. Jako efektivní metodu shledávají metodu psaní e-mailů jako prvotní oslovení partnera proto, aby měl dostatek času na prostudování si materiálů. JA Czech rovněž sami partneři oslovují s prosbou o spolupráci na základě zkušenosti pracovníka s praktickými programy Junior Achievement. Organizace má zájem na tom, aby případná spolupráce s partnerem byla dlouhodobá, díky které získá jak organizace, tak i partner neocenitelné zkušenosti. Metody fundraisingu vychází z principu fundraisingu JA Czech, jelikož na základě toho, jak fundraising v JA Czech funguje, je zvolena metoda oslovování partnerů.

Další kategorií je kategorie **partnerství**. Jakmile je partnerství mezi JA Czech a firmou započato, JA Czech má zájem o pravidelný kontakt s partnerem, a to konkrétně pomocí měsíčního newsletteru, ale také pozvánek na akce, které JA Czech pořádá. JA Czech rovněž vyhledává partnery u korporací a záměrem je se zaměřit na větší podnikatele.

Kategorie **představa o dlouhodobém partnerství** skýtá informace od pracovníků JA Czech, kteří fundraisingové aktivity nevykonávají a zjišťovali jsme, jakým způsobem by dlouhodobé partnerství zajistili. Aby fundraisingové aktivity fungovaly správným způsobem, tedy zajišťovaly přísun prostředků organizaci, jsou pro JA Czech důležité dobré vztahy mezi s partnerem. Dlouhodobé partnerství rovněž zajišťuje informovanost ze strany JA Czech, pozvání na akce, které organizace pořádá. JA Czech rovněž využívá v rámci partnerství zviditelnění prostřednictvím svých PR aktivit, jako např. tiskových zpráv, setkání s médii, zveřejňování fotografií nebo videí na webových či facebookových stránkách JA Czech

Poslední kategorií je kategorie **schůzka s partnerem**, která s sebou nese informace o průběhu schůzky mezi JA Czech a partnerem, kde v první řadě dbá JA Czech na přípravu s neopomenutelnými znalostmi informací o potenciálním partnerovi. V rámci přípravy organizace vypracuje konkrétní nabídku pro partnera. Po absolvování schůzky zaměstnanec JA Czech podává informace nadřízenému. Zpětná vazba ze schůzky poskytuje cenné informace a zkušenosti JA Czech pro další schůzky s partnery.

Je tedy zřetelné, že všechny výše uvedené kategorie vychází z toho, jak si každá organizace pojme problematiku fundraisingu. JA Czech má své fundraisingové aktivity

zajištěny prostřednictvím pracovníků, ale také zprostředkování finančních prostředků z JA Europe. Na tomto základě se odvíjí další ukazatele, které jsme si představili v kategoriích našeho výzkumného šetření.

#### 5.4 Interpretace zjištěných skutečností a vytvoření zakotvené teorie

Cílem našeho shrnutí praktické části diplomové práce je popsat výzkumné šetření z oblasti fundraisingu NO JA Czech. V předešlé kapitole jsme interpretovali získaná data formou polostrukturovaných rozhovorů od šesti zaměstnanců organizace JA Czech. Jeden typ otázek byl zkonstruován pro čtyři zaměstnance, kteří nevykonávají nikterak žádné fundraisingové aktivity. Jiné otázky byly zkonstruovány pro dva zaměstnance, kteří vykonávají fundraisingové aktivity v organizaci JA Czech. Získaná data byla následně zanalyzována prostřednictvím otevřeného, axiálního a selektivního kódování a snažili jsme se zjistit informace o fundraisingu v organizaci JA Czech, ale také jaké mají povědomí o fundraisingu pracovníci, jež fundraisingové aktivity nevykonávají. Proces analýzy nebyl jednoduchý, avšak se nám podařilo stvořit sedm kategorií, jež shrneme a vyvodíme z nich obecný závěr. Kategorie odpovídají na výzkumné otázky diplomové práce, které jsme si formulovali na začátku praktické části diplomové práce a následně si na ně odpovíme.

Pro VO1 (Jak popisují fundraising a jeho přínos zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?) byla určena kategorie **princip fundrasingu, pojem fundraising a přínos fundraisera pro organizaci**. Na základě rozborů rozhovorů zaměstnanců vyplývá, že zaměstnanci mají letité zkušenosti v oblasti fundraisingu, mají dobrou orientaci a vyznačují se vysokou soběstačností v tom smyslu, že k fundraisingové aktivitě nepotřebují dalšího člověka, který by byl nápomocen. Nedílnou součástí fundraisingových aktivit jsou i finanční příspěvky od JA Europe. Organizace JA Czech má zájem o vytvoření optimálních podmínek při spolupráci s firmami, ale i o dobré vztahy. Organizace je schopna vytvořit aktivity šité na míru firmám a firma naopak podpoří organizaci finančními či nefinančními prostředky. V organizaci JA Czech vykonávají fundraisingové aktivity kmenoví pracovníci, kteří mají v kompetenci ještě další aktivity týkající se organizace. Pro organizaci JA Czech je zásadní vhodná volba partnera kvůli tomu, že se organizace věnuje dětem a mladým a zprostředkovává jim praktické ekonomické vzdělávání. Kategorie **pojem fundraising** se týkala pouze pracovníků organizace JA Czech, kteří nevykonávají fundraisingové aktivity. Očekávali jsme, že i přesto,

že fundraisingové aktivity nevykonávají, budou mít určité znalosti v této oblasti. Respondent A, respondent B, respondent C i respondent D dokázali odpovědět na to, co je to fundraising a rovněž jim byly známy i další okolnosti dotýkající se této problematiky. Překvapením pro nás bylo, že někteří zaměstnanci dokonce uváděli konkrétní varianty, jak může organizace získávat prostředky. Tím usuzujeme, že znalost je na vysoké úrovni. Znalosti můžeme přisuzovat tomu, že se jedná o poměrně malou organizaci, kde zaměstnanci mezi sebou sdílí informace, ale také se mohou informace dozvědět prostřednictvím pravidelných porad, na kterých se dozvídají veškeré údaje o dění JA Czech. Na základě výzkumného šetření se nám potvrdilo, že znalosti z oblasti fundraisingu u těchto zaměstnanců jsou menší než u zaměstnanců vykonávající fundraising. Kategorie **přínos fundraisera pro organizaci** byla rovněž vytvořena na základě výpovědí zaměstnanců, kteří fundraisingové aktivity nevykonávají. Bylo zjištěno, že z hlediska pracovníků nevykonávající fundraisingové aktivity, je fundraiser nedílnou součástí organizace JA Czech, jelikož bez něj by JA Czech nemohla fungovat.

Pro VO2 (Které fundraisingové metody jsou využívány zaměstnanci neziskové organizace JA Czech?) byla stanovena kategorie **metody fundraisingu**. VO se týkala, jak pracovníků vykonávající fundraising, tak i pracovníků, jež fundraisingové aktivity nevykonávají a v jejich případě šlo o povědomí, ale také o praktické nápady v této oblasti. Bylo zjištěno, že organizace JA Czech využívá své osvědčené efektivní metody k získávání partnerů, a to prvotní komunikaci prostřednictvím e-mailů. Jakmile si partner přečte e-mail a dozví se informace o organizaci JA Czech, teprve poté nastává krok dohodnutí vzájemné schůzky. Zaměstnanci, kteří fundraisingové aktivity nevykonávají, neurčili konkrétní metodu oslovení, však věděli, jakým způsobem funguje oslovení a následná spolupráce. Organizace k navázání spolupráce využívá připravených materiálů, jež obsahují informace o JA Czech, které si může potenciální partner prostudovat a následně se rozhodnout o formě možné spolupráce. Pro organizaci je důležité dlouhodobé partnerství a kontakt s partnerem JA Czech udržuje prostřednictvím svého newsletteru a pozvánek na různé akce, jež pořádá. JA Czech rovněž oslovují sami zaměstnanci firem, kteří mají zkušenosti s praktickými ekonomickými programy Junior Achievement a chtěli by navázat spolupráci.

Pro VO3 (Jak zaměstnanci organizace JA Czech popisují partnerství v oblasti fundraisingu od setkání s partnerem až po následné udržování vztahů?) náleží kategorie zvaná **partnerství, představa o dlouhodobém partnerství, a schůzka s partnerem**. V případě,



že již naváže organizace kontakt s partnerem, snaží se o pravidelný kontakt ve formě zasílání newsletteru, a to každý měsíc na e-mailovou adresu partnera. V newsletteru se partner seznámí s akcemi, které proběhly, ale rovněž akcemi, které organizace připravuje. Další formou, jak organizace udržuje vztah s partnerem, je pozvání na Award Ceremony, kde se setkají partneři se zaměstnanci JA Czech, s nejlepšími studenty z celé České republiky a s jejich vyučujícími. Kontakt s partnerem je velmi důležitým ukazatelem toho, že organizace si váží přízně ze strany partnera. Kategorie zvaná **představa o dlouhodobém partnerství** byla vytvořena na základě výpovědí pracovníků, jež fundraisingové aktivity nevykonávají. Tito pracovníci uvedli, že pro udržování vztahů je základem kvalitní vztah mezi partnerem a organizací. Vztah s partnerem může být hodnotou organizace. Zaměstnanci poukazují na to, že dlouhodobý vztah by udržovali pomocí zprostředkování informací o sobě partnerovi, a to konkrétně prostřednictvím newsletteru. Partnerství rovněž JA Czech prezentuje prostřednictvím svých PR aktivit, a to např. prostřednictvím tiskových zpráv, setkání s médii nebo zveřejňováním fotografií a videí na webových a facebookových stránkách JA Czech. Kategorie **schůzka s partnerem** obsahuje informace týkající se setkání JA Czech s potenciálním partnerem. Aby proběhly domluvené schůzky s partnerem v naprostém pořádku, je důležitá příprava na schůzku, která skýtá zjištění informací o potenciálním partnerovi a pokud možno, tak i partnerovu strategii, která dopomůže k vypracování nabídky na míru. Nabídka by měla být obsáhlá z toho důvodu, že ji bude pověřený zaměstnanec ze strany partnera konfrontovat s dalšími pracovníky. V případě, že partnera nabídka zaujme, je navázána spolupráce, která s sebou nese spoustu možností. Na začátku schůzky komunikuje partner s organizací na rovině neformální a přechází postupně do formální roviny, kdy organizace přednese svou nabídku a partner se k ní vyjádří. JA Czech poté dává dostatek času partnerovi na rozmyšlenou o možné formě spolupráce. Po ukončení schůzky předá zaměstnanec JA Czech informace z průběhu schůzky svému nadřízenému.

Prostřednictvím axiálního kódování jsme se pokusili sestavit paradigmatický model, který skýtá vzešlé kategorie zařazené do modelu dle významu daných položek, a to příčinných podmínek, jevu, kontextu, intervenujících podmínek, strategií jednání a interakcí a poslední částí modelu je následek. Na základě tohoto modelu jsme sestavili kategorie a vysvětlili vztahy. Jevem jsme určili kategorii **princip fundraisingu**, na který působí příčinné podmínky s názvem kategorie **pojem fundraising**. Kontextem jsme určili kategorii **metody fundraisingu**, jež souvisí s příčinnými podmínkami, jevem,

ale i působí na intervenující podmínky, do kterých jsme zařadili kategorii **partnerství**. Partnerství bezesporu jde ruku v ruce v principem fundraisingu. Strategie jednání a interakce s kategorií **schůzka s partnerem** je vyústění kontextu a intervenujících podmínek. Následkem strategie jednání a interakce je kategorie zvaná **představa o dlouhodobém partnerství**.

Prostřednictvím selektivního kódování jsme získali centrální kategorii s názvem **princip fundraisingu**. Tato kategorie je základem pro všechny další kategorie z toho důvodu, že centrální kategorie vystihuje to, jakým způsobem fundraising v NO JA Czech probíhá. Na základě principu fundraisingu JA Czech vychází další kategorie, které se odvíjejí právě z principu. Centrální kategorii jsme uvedli do vztahu s dalšími kategoriemi a usuzujeme, že kdybychom nevěděli princip NO JA Czech, neměli bychom souvislosti s dalšími důležitými kroky ve fundraisingových aktivitách. Centrální kategorii zastupovaly tři vlastnosti, a to soběstačnost, které byla určena dimenze vysoká. JA Czech je soběstačná ve svých fundraisingových aktivitách a zčásti tyto fundraisingové aktivity zprostředkovává JA Europe. Kategorie způsob výnosu s dimenzí vzájemnou ve smyslu, že fundraisingové aktivity přináší výnosy jak JA Czech, tak i partnerovi a poslední vlastností jsou potenciální partneři s dimenzí označovanou jako vhodní. Tím máme na mysli to, že JA Czech spolupracuje s dětmi a mládeží a pro své účely potřebuje vybírat takové partnery, které nebudou nikterak narušovat mravní vývoj mládeže a jsou tedy pro partnerství vhodné. Kategorie **pojem fundraising** jde ruku v ruce s kategorií **princip fundraisingu**, jelikož pracovníci JA Czech, kteří fundraisingové aktivity nevykonávají, mají základní znalosti v této oblasti a vědí jakým způsobem fundraising v JA Czech probíhá. **Přínos fundraisera pro organizaci** je kategorie, jež poukazuje na to, že v JA Czech je fundraiser nezbytnou součástí organizace, jelikož zajišťuje prostředky pro chod organizace, ale rovněž pro naplnění poslání organizace. Další kategorií jsou **metody fundraisingu**, které vychází z toho, jakým způsobem fundraising v JA Czech probíhá a na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že nejefektivnější metodu pro počáteční kontakt s partnerem je metoda e-mailové komunikace. Kategorie **partnerství** bezesporu souvisí s tím, že na základě toho, jak fundraising probíhá v JA Czech, je určeno, jakým způsobem bude probíhat partnerství. JA Czech má zájem o pravidelný kontakt s partnerem, proto zasílá každý měsíc newsletter a zve partnery na pořádané akce. V kategorii **představa o dlouhodobém partnerství** je nutné podotknout, že JA Czech udržuje vztahy nejenom prostřednictvím zasílání newsletteru

a pozvámek na akce, jak jsme již uvedli výše, ale také díky dobrým vztahům mezi JA Czech a partnerem. Kategorie **schůzka s partnerem** zachycuje průběh schůzky s partnerem a poukazuje na důležitost efektivní přípravy na schůzku a následnou přípravu nabídky pro konkrétního partnera. Po skončení schůzky si JA Czech dá zpětnou vazbu.

Pro dostatečnou a kvalitní možnost odpovědi je potřeba rozsáhlejších rozhovorů a dále také informací z druhé strany, a to ze strany partnerů. Abychom mohli závěry více zobecnit, bylo by potřeba většího množství respondentů, což v případě organizace JA Czech není možné, jelikož do výzkumného šetření byli vybráni pouze zaměstnanci, jež mají v organizaci hlavní pracovní poměr. Díky našemu výzkumnému šetření jsme dospěli k názoru, že pozice fundraisera je bezpochyby neopomenutelnou součástí organizace JA Czech, která zajišťuje přísun prostředků organizaci. Doba jde rychle kupředu a finančních prostředků v NO je spíše nedostatek než nadbytek, proto je práce fundraisera velmi důležitá, jelikož jejich práce má nevyčíslitelnou hodnotu. Fundraiser je osoba, která má zkušenosti ve svém oboru, je schopna oslovovat firmy a je aktivní osobou. Organizace se tedy nemusí obávat ztracených výdajů za plat fundraisera, jelikož se jeho práce organizaci vrátí v získávání partnerů a následnému nabytí prostředků.

Na závěru shrnutí praktické části diplomové práce je vhodné zdůraznit pozitivní aspekt při práci na výzkumném šetření. I přes pracovní zkušenosti v JA Czech jsme byli překvapeni, že pracovníci, jež nevykonávají fundraisingové aktivity, měli velké znalosti z oblasti fundraisingu. Těmto zaměstnancům byly rovněž známy metody fundraisingu, proto usuzujeme, že by se mohli zapojit do fundraisingových aktivit všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili našeho výzkumného šetření. Zapojení se do fundraisingových aktivit by znamenalo posílení organizační kultury a rovněž jim mohou nabyté zkušenosti v této oblasti pomoci v pracovním procesu, jelikož jsou neustále vyšší nároky na zaměstnance a tyto dovednosti by mohli jistě obohatit jejich pracovní portfolio a zvýšit tím jejich kvalifikaci. Zapojení všech zaměstnanců do fundraisingových aktivit na základě výzkumného šetření doporučujeme.

Můžeme konstatovat, že jsme si odpověděli na všechny předem vytvořené výzkumné otázky, avšak není snadné vytvoření závěru, který je možný zobecnit pro všechny případy, jelikož výzkumné šetření se týkalo pouze konkrétní NO.

Pro další výzkumné šetření bychom doporučili zjistit efektivní fundraisingové metody a sestavení určité příručky pro fundraisery, kteří by měli zájem o zlepšení svých

dovedností. Rovněž by bylo vhodné vytvoření doporučení efektivní spolupráce s partnery a také následná komunikace.

## ZÁVĚR

Fundraising je neopomenutelnou součástí každé NO, jenž potřebuje rozvíjet své poslání prostřednictvím finančních prostředků. V České republice je více využívána možnost fundraisera, jakožto kmenového pracovníka organizace, který vykonává i jiné, než jenom fundraisingové aktivity. NO mají nejspíš obavy z dalších investic, ale tento způsob investice je zdaleka výhodnější pro hospodárnost NO.

V diplomové práci jsme se zaměřili na fundraising konkrétní NO, a to u organizace JA Czech. Hlavním cílem proto bylo zmapovat fundraising organizace JA Czech, ale také zjistit povědomí pracovníků o fundraisingu, jež s fundraisingovými aktivitami nepřichází do kontaktu.

Cílem teoretické části bylo seznámení s problematikou NO, její rozdělení na státní a NNO, dále výčet aktuálních forem NO dle nového občanského zákoníku. Druhou částí teoretické části diplomové práce je kapitola o organizaci JA Czech. V kapitole vysvětlujeme poslání organizace, jaké nabízí programy pro mateřské, základní, střední, vyšší odborné a vysoké školy. Neopomenuli jsme rovněž informace o konzultantství v rámci programů JA Czech, informace o absolventech programů a zmínku o jejich absolventské organizaci, jež pokračuje v poslání organizace JA Czech, ale také informace o školení vyučujících a modulárním školním vzdělávacím systému. Stěžejním tématem teoretické části byl fundraising, kde jsme se snažili nastítnit metody fundraisingu, a to individuálního i firemního dárcovství. Dále jsme se zaměřili na osobnost fundraisera, ale také další oblasti, jež s fundraisingem souvisí, a to PR, lobbying, dárcovství a dobrovolnictví. Rovněž jsme neopomenuli informace o financování NO.

V praktické části diplomové práce jsme prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů uskutečněných se zaměstnanci organizace JA Czech mapovali informace o fundraisingu organizace. Polostrukturované rozhovory byly analyzovány pomocí otevřeného, axiálního a selektivního kódování. Zaměstnanci organizace JA Czech poskytli hodnotné informace, jež pomohly zkonstruovat závěr praktické části diplomové práce. Ve fundraisingu je znát velký přínos pro organizaci, kterou si uvědomují, jak pracovníci vykonávající fundraisingové aktivity, tak i pracovníci, jež tyto aktivity nevykonávají.

Záměrem diplomové práce je zvýšení informovanosti o problematice fundraisingu osobám mající o tuto problematiku zájem, ale také zprostředkovat informace zaměstnancům JA Czech. Rovněž bychom rádi zprostředkovali osvětu i jiným NO, které doposud nemají

zkušenosti s touto formou získávání prostředků. Jsme si vědomi, že pro optimálně obsáhlý pohled na problematiku fundraisingu je potřeba hlubšího a dlouhodobějšího výzkumného šetření. Téma fundraisingu je natolik rozsáhlé, že je náročné vytvořit zobecnující závěr vzhledem k malému počtu zaměstnanců v organizaci JA Czech.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] About, ©2016. In: *JA Europe* [online]. Brussels: Junior Achievement Europe. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.jaeurope.org/about.html>
- [2] BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- [3] BURNETT, Ken, c2002. *Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 0787960896.
- [4] CSR v ČR, ©2015. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- [5] CSR v kostce: Proč být odpovědnou firmou?, [b.r.]. In: *CSR-online* [online]. Praha: CSR-online. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/proc-byt-odpovednou-firmou/>
- [6] ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 26. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [7] ČESKO. Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2017 [cit. 26. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-219>
- [8] EDWARD, Deborah, [b.r.]. METODY FUNDRAISINGU V ČESKÉ REPUBLICĚ LÉTO 2008. In: *NEZISKOVKY* [online]. Praha: NEZISKOVKY, [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR\\_2008\\_predbezna\\_zpravatxt8427.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR_2008_predbezna_zpravatxt8427.pdf)
- [9] Etický kodex, [b.r.]. In: *Fundraising* [online] Praha: © České centrum fundraisingu, [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/eticky-kodex/>
- [10] Fact Sheet, [b.r.]. In: *JA Worldwide* [online]. Boston, MA, USA: JA Worldwide. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://static1.squarespace.com/static/55501f11e4b0a8858a7b1286/t/56e894bbb654f971f80fd453/1458083004137/Factsheet+2015.pdf>
- [11] Fakta o NNO: Co je to neziskový sektor, [b.r.]. In: *NEZISKOVKY* [online]. Praha, [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_691/fakta\\_co-je-neziskovy-sektor/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/)

- [12] Fakta o NNO: Typy neziskových organizací, [b.r.]. In: *NEZISKOVKY* [online]. Praha, [cit. 2016-12-15]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_tpy-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_tpy-neziskovych-organizaci/)
- [13] GAVORA, Peter, 2008. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK. ISBN 978-80-223-2391-8.
- [14] HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [15] Junior Achievement, [2011]. In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://jacr.cz/o-junior-achievement.aspx>
- [16] Junior Achievement: Kdo jsme, [2011] In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jacr.cz/o-junior-achievement/kdo-jsme.aspx>
- [17] LEDVINOVÁ, Jana, 2013a. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. Management umění - umění managementu. ISBN 978-80-7331-294-7.
- [18] LEDVINOVÁ, Jana, 2013b. *Profesionální fundraiser* [elektronická publikace]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z :<http://docplayer.cz/3577958-Profesionalni-fundraiser-autor-ing-jana-ledvinova-2013.html>
- [19] Matice BCG (Bostonská matice), ©2011-2016. In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. Plzeň: MANAGEMENT MANIA. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>
- [20] Merchandising, ©2013. In: *Global Marketing* [online]. Praha: Global Marketing. [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.globalmarketing.cz/merchandising>
- [21] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- [22] MRÁZEK, Aleš, [b.r.]. *Lobbing je nebezpečný! Pokud je ho málo....* In: *Svět neziskovek* [online]. Praha: Svět neziskovek. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://news.neziskovky.cz/t/2071/795/10-tema-2016/lobbing-je-nebezpecny-pokud-je-ho-malo%E2%80%A6/>
- [23] NORTON, Michael a Murray CULSHAW, 2000. *Getting started in fundraising*. New Delhi: Sage Publications. ISBN 0761994432.



- [24] OTAVOVÁ, Milena, ©2016. Dary versus sponzoring (reklama). In: *Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d41083v51811-dary-versus-sponzoring-reklama/>
- [25] Partneři, [2011]. In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://jacr.cz/partne%C5%99i.aspx>
- [26] PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5699-8.
- [27] PR (Public relations), ©2011-2016. In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. Plzeň: MANAGEMENT MANIA. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pr-public-relations>
- [28] Programy: Mateřské školy, [2011] In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jacr.cz/programy/mate%C5%99sk%C3%A9-%C5%A1koly.aspx>
- [29] Programy: Střední a vyšší odborné školy (Modulární školní vzdělávací systém), [2011] In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jacr.cz/programy/st%C5%99edn%C3%AD-a-vy%C5%A1%C5%A1%C3%AD-odborn%C3%A9-%C5%A1koly/modul%C3%A1rn%C3%AD-%C5%A1koln%C3%AD-vzd%C4%9Bl%C3%A1vac%C3%AD-syst%C3%A9m.aspx>
- [30] Programy: Základní školy (JA mini-Firma), [2011] In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jacr.cz/programy/z%C3%A1kladn%C3%AD-%C5%A1koly/ja-mini-firma.aspx>
- [31] Programy: Základní školy (JA Poznej svoje peníze), [2011] In: *Junior Achievement Czech Republic* [online]. Praha: Junior Achievement Czech Republic. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jacr.cz/programy/z%C3%A1kladn%C3%AD-%C5%A1koly/ja-poznej-svoje-pen%C3%ADze.aspx>

- [32] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [33] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [34] STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.
- [35] SWOT analýza, ©2011-2016. In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. Plzeň: MANAGEMENT MANIA. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [36] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.)
- [37] ŠKARABELOVÁ, Simona, c2005. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 80-239-4057-0.
- [38] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [39] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2008. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [40] VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2
- [41] Who are we: About JA, [b.r.]. In: *JA Worldwide* [online]. Boston, MA, USA: JA Worldwide. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://www.jaworldwide.org/aboutja/>
- [42] ZIKMUND, Martin, ©2010-2011. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Business Vize* [online]. Praha: Business Vize. [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
EU	Evropská unie
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
NOZ	nestátní nezisková organizace
PR	public relations
SFJ	fundraisingové jednotky
VO	výzkumná otázka
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
např.	například
s.	strana

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Rozhovor zaměstnanec A .....	104
Příloha P II: Rozhovor zaměstnanec B .....	106
Příloha P III: Rozhovor zaměstnanec C.....	108
Příloha P IV: Rozhovor zaměstnanec D .....	110
Příloha P V: Rozhovor zaměstnanec AX.....	111
Příloha P VI: Rozhovor zaměstnanec BX.....	115
Příloha P VII: Ukázka otevřeného kódování .....	117

**PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC A**

Rozhovor proběhl dne 26. 1. 2017 v 10.00 hodin.

**Já:** Víš, co si představit pod pojmem fundraising?

**Zaměstnanec A:** *No, vím no, získávání prostředků pro aktivity, který chceme realizovat.*

**Já:** Víš, jakým způsobem se získávají finance do vaší organizace?

**Zaměstnanec A:** *Ano, tuším. No, tak jednak to jsou zdroje z firemních nadací, to je jakoby většina, bych řekla, a pak taky dotace EU, ale to byla jednorázová dotace. Řekla bych, že v současné době to jsou jenom firemní nadace, si myslím. Spolupráce s firmami z oblasti CSR.*

**Já:** Jakým způsobem bys získala partnera pro financování akce určené pro studenty?

**Zaměstnanec A:** *No, tak musíš sepsat nějaký záměr, jakoby popsat tu akci, co máš v úmyslu realizovat, pak si vytipovat ty firmy, který bys chtěla oslovit. Vlastně musíš taky sestavit rozpočet, že jo, abys věděla, kolik budeš potřebovat těch peněz. No a pak musíš vymyslet nějaký, jakoby co za to ta firma získá nebo v čem ta spolupráce bude přínosná i pro tu firmu. No a potom začneš ty firmy oslovovat prostě s tou nabídkou.*

**Já:** Je dle tvého názoru důležitý fundraiser ve vaší organizaci?

**Zaměstnanec A:** *Jako důležitý určitě je, protože bez toho bychom nemohli být. My ale většinu prostředků získáváme prostřednictvím evropské kanceláře, která dělá fundraising na evropské úrovni.*

**Já:** Jaký bys vymysleli prostředek k získání prostředků k zajištění chodu organizace od partnerů?

**Zaměstnanec A:** *No, tak zvolila bych dlouhodobý partnerství, to je ideální a já nevím.. vono to je těžký, protože zajistit to úplně nejde, protože se může stát kdykoliv cokoliv.. já ještě přemýšlím jak to to hmm. . No já nevím, asi tím dlouhodobým partnerstvím. Jako v podstatě sladit .. nebo tahle jako ta firma má většinou nějakou strategii tý zodpovědnosti společenský, tak nějakým způsobem to sladit s tím, co jakoby my děláme, aby ty naše aktivity se jim hodily. A samozřejmě ještě důležitá je kvalita výstupů, to znamená, že musíš ty aktivity, který realizuješ, tak musej prostě odpovídat tomu, co ta firma chce. To znamená, musíš zajistit jejich dostatečnou kvalitu, aby ta firma měla potom zájem tu spolupráci s tebou prodloužit.*

**Já:** Kdybys byla fundraiser, jak bys udržovala vztah s partnerem, aby i nadále zprostředkoval finanční i nefinanční prostředky do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec A:** *No tak samozřejmě, to jsem říkala, to souvisí s tou kvalitou, že jo, a potom jakoby neustále zajišťovat informovanost toho partnera, aby věděl prostě, co se děje, seznamovat ho s výstupy těch akcí a také to partnerství komunikovat v rámci prostě svého .. v rámci našich PR aktivit. To znamená, víš co, jako tiskový zprávy, setkání s médii, zveřejňovat výstupy z těch akcí – fotografie, třeba videa a tak, zviditelňovat toho partnera, no a zvat ho na nějaký společenský akce, který děláme, jako je třeba award. A ještě je důležitý, si myslím, zapojovat klíčový partnery přímo do té organizace, třeba že se stanou členy správní rady.*

**PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC B**

Rozhovor proběhl dne 27. 1. 2017 v 9.00 hodin.

**Já:** Víš, jakým způsobem se získávají finance do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec B:** *Ano, vím. Víím, ale dá se říct, jenom tak okrajově. Je to prostřednictvím partnerů, kteří s námi spolupracují na různých projektech a pak formou ééé dárců.*

**Já:** Víš, co si představit pod pojmem fundraising?

**Zaměstnanec B:** *Pod tímto pojmem si můžu představit shánění peněz.*

**Já:** Jakým způsobem bys získala partnera pro financování akce určené pro studenty?

**Zaměstnanec B:** *Ehm, tak snažila bych se jim to prodávat tím způsobem, co jim to všechno přinese, že vlastně, co jim to přinese, pokud' budou to budou chtít věnovat jako formou darů, že to můžou si odečíst od daní nebo že to vlastně může přinést rozvoj zaměstnanců, kteří mají třeba na starosti práci s lidmi a podobně. Takže jako rozvoj personálu, tak taky nějaké odpočty.*

**Já:** Jaký bys vymyslela prostředek k získání prostředků k zajištění chodu organizace od partnerů? Jak bys to zajistila?

**Zaměstnanec B:** *Tak určitě nastavením ééé nastavením podmínek, které by vyhovovaly oběma stranám. Vytyčením těch přínosů a říct si, co od toho která strana očekává, takže takhle bysme byly obě strany spokojené. Takže určitě tady ty podmínky si říct.*

**Já:** Je dle tvého názoru důležitý fundraiser ve vaší organizaci?

**Zaměstnanec B:** *Ééé, myslím si, že rozhodně, protože jsme závislí na těch darech a jsme neziskovka, takže to nutně potřebujeme.*

**Já:** Kdybys byla fundraiser, jak bys udržovala vztah s partnerem, aby i nadále zprostředkoval finanční i nefinanční prostředky do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec B:** *No spoluprací, určitě komunikací, určitě hmm, co se týká vlastně různých akcí, které pořádáme, tak tím, že bych toho partnera na akce zvala, aby viděl vlastně naši činnost a určitě bych se snažila tu zpětnou vazbu nebo hmm ten přístup k té spolupráci mít co nejpozitivnější a když by přišly nějaké starosti, problémy, tak snažit se je hned řešit, nenechat to v uvozovkách vyhnít, ale prostě hned k tomu přistoupit a hned to vyřešit,*

*dokud' je to v zárodku a předcházet tak velkým problémům, což je určitě ta komunikace a mluvit o těch svých představách na obou stranách.*



**PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC C**

Rozhovor proběhl dne 27. 1. 2017 v 10.00 hodin.

**Já:** Víš, jakým způsobem se získávají finance do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec C:** *Jo, jasně. Jedna forma je fundraising, což jsou vlastně peníze na darovací smlouvu nebo na smlouvu o reklamě. Je to hlavně od soukromého sektoru, od soukromých firem a potom jsou to granty, který.. druhá varianta nebo forma jsou granty, který získáváme hlavně přes tu evropskou kancelář, přes JA Europe v Bruselu. To jsou takový ty mezinárodní granty, který jsou třeba pro víc zemí a my se do toho zapojíme, tak vlastně dostaneme možnost.. nebo jakoby je to dobrovolný, že se do toho můžeme zapojit a tím pádem prostě dostaneme nějaký peníze.*

**Já:** Jakým způsobem bys získala partnera pro financování akce určené pro studenty?

**Zaměstnanec C:** *No, tak v první řadě já bych se snažila, když bych šla za tím partnerem a chtěla bych.. nebo takhle, chtěla bych dělat workshop, tak bych si nějak zjistila, kterému partnerovi to by jako bylo nejbližší ten workshop tím tématem. Pak bych za tím partnerem šla a éé snažila bych se vod něj získat něco jakoby in kind nepeněžně, protože to je asi nejjednodušší pro ty firmy, třeba jako prostory nebo i občerstvení z jeho nějakých zdrojů . Snažila bych se prostě v první řadě ééé získat tydlety věci vod něj a případně i nějakýho člověka, kterej.. kterej by prostě vedl ten program toho workshopu a pak už by bylo na mě získat ty školy nebo ty účastníky.*

**Já:** Je dle tvého názoru důležitý fundraiser ve vaší organizaci? Šlo by to bez něj?

**Zaměstnanec C:** *No, myslím si, že nešlo. Ale v poslední době máme spíš peníze z grantů. Rozhodně ale bez toho si to nedovedu představit.*

**Já:** Jaký bys vymyslela prostředek k získání prostředků k zajištění chodu organizace od partnerů?

**Zaměstnanec C:** *No, hlavně aby ty peníze.. nám dali peníze na činnost a hlavně taky, aby si uvědomili, že to, že nám dají příspěvek, tak jako v nějaký výši na něco, tak že prostě my taky máme nějaký režijní náklady. Prostě na toto často narážíme, že ten partner si kolikrát jako neuvědomuje, že organizace má taky režijní náklady, který prostě musí platit, jako je nájem a jiný lidi, který třeba nedělaj v tom projektu a dělaj třeba v administrativě nebo dělaj třeba PR a marketing, ale jsou taky potřeba, takže to jsou prostě nějaký vedlejší, který..který taky máme a musí se s něma počítat.*

**Já:** Kdybys byla fundraiser, jak bys udržovala vztah s partnerem, aby i nadále zprostředkoval finanční i nefinanční prostředky do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec C:** *Jo, hm, no tak snažila bych se mít toho člověka pořád zaháčkovaného tím způsobem, že bych mu posílala hm.. ten náš zpravodaj, který vlastně v současné době chodí e-mailem. Tak to je takový minimum, chodí to měsíčně a jsou tam..je tam.. jsou tam ucelené informace za uplynulý měsíc, a to si myslím, že pro udržení takového nějakého povědomí, že tady jsme a něco děláme a ty peníze se nějak rozumně utrací a pak bych ho zvala na takový ty hezký akce, ze kterých von může mít dobrý pocit, jako je třeba ten veletrh nebo nějaký workshopy nebo prostě nějaký ty, jak se tomu říká..innovation campy, takový ty prostě celodenní akce, kde ti studenti něco vytvářejí, něco pracují, něco vymějšlejí, protože je to strašně jakoby vobohacující pocit. Jakoby toudleto formou bych se snažila být s tím partnerem ve spojení a ukazovat mu takový ty hezký věci, který prostě děláme, aby jako viděl, že to prostě má význam.*

**PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC D**

Rozhovor proběhl dne 31. 1. 2017 v 9.45 hodin.

**Já:** Víš, jakým způsobem se získávají finance do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec D:** *Ano, mám představu.. v rámci získávání zdrojů. Tak, jak to probíhá v rámci neziskových organizací.*

**Já:** Víš, co si představit pod pojmem fundraising?

**Zaměstnanec D:** *Ano, získávání zdrojů finančních pro účely provozu neziskové organizace.*

**Já:** Jakým způsobem bys získala partnera pro financování akce určené pro studenty?

**Zaměstnanec D:** *Ééé, asi bych postupovala podle pravidel, které jsou stanoveny v rámci té dané organizace, ve které pracuji a určitě bych se kontaktovala se svým přímým nadřízeným.*

**Já:** Je dle tvého názoru důležitý fundraiser ve vaší organizaci?

**Zaměstnanec D:** *Hmm, určitě.*

**Já:** Co si myslíš, že má na starosti?

**Zaměstnanec D:** *ÉÉ vyhledávání nových příležitostí a možností v rámci získávání zdrojů.*

**Já:** Jaký bys vymyslela prostředek k získání prostředků k zajištění chodu organizace od partnerů? Jak bys to zajistila?

**Zaměstnanec D:** *Na základě smlouvy.*

**Já:** Kdybys byla fundraiser, jak bys udržovala vztah s partnerem, aby i nadále zprostředkoval finanční i nefinanční prostředky do organizace JA Czech?

**Zaměstnanec D:** *Určitě formou komunikace a vlastně dodržování právě těch jednotlivých pojednání. Komunikaci tak, aby to bylo příjemné pro obě strany.*

**PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC AX**

Rozhovor proběhl dne 30. 1. 2017 v 9.40 hodin.

**Já:** Na jakém principu u vás funguje fundraising?

**Zaměstnanec AX:** *Hm, tak my jsme právě teďka ve stavu, kdy..hm..kdy nastavujeme nově.. nebo přemýšlíme vůbec nově o vztahu jakoby JA Czech a firmy. Já nevím, jestli jakoby JA Czech je klasickéj příklad fundraisingu, jak se normálně dělá, ale do nějaké míry určitě..ééé.. já tam taky vnímám velký posun i společensky v tom smyslu, že éé.. tak ten klasickéj fundraising, který byl třeba před 15, ještě možná 10 lety, kdy teda nějaká organizace požádala o nějakou firmu nebo nadaci na nějaké prostředky na cíl, které měly jako ve svém popisu.. získali ty prostředky a vlastně ty prostředky by věnovali na zajištění těch aktivit a těch cílů, které si dali. Ééé.. během posledních pár let se to proměnilo v tom smyslu, že..hm.. že tady ten typ fundraisingu už je velmi, velmi upozaděný bych řekl a firmy samy chtějí mít, když to tak řeknu, za ty svoje peníze nějaké aktivity přímo s těmi firmami, to znamená, že se to teďka dostalo spíše do takového jakoby.. éé.. z toho jakoby fundraisingového dárce jak kdyby do pozice klienta. Ano, my vám dáme peníze, ale pro naši firmu za to chce tady ty typy aktivit, zajistěte nám to a to. JA Czech říká, ano, propojíme vás s mladými, takže pro různé typy firem děláme.. já nevím.. však to znáte sama – innovation campy, projektové dny a.. a tak dál. Jo, to znamená, že už se to dostalo trochu z toho klasického fundraisingu dál.. tady je nějaký balík peněz a vy ho použijte na to, co děláme, to znamená vzdělávání mladých v rámci podnikavosti. Ale teďka spíše.. ano, tady máte balík peněz a vy nám za to zajistěte tady ty typy aktivit. Takže, takže to je takový specifikum, o kterém teďka diskutujeme a uvědomujeme si, že se to v rámci organizace musí nastavit třeba jinak, nově, protože tlak z těch některých firem je na to, že víceméně jsme možná na pozici už nějaké jakoby agentury, která jim zajišťuje některé věci nebo ty aktivity, které chce a není to už jakoby věnované té organizaci jako takové. Zároveň jaké typy firem vybíráme, tak máme tam éé.. určitá omezení nebo restriktce éé.. řekněme z nějakých etických důvodů éé..protože vzhledem k tomu typu práce, co děláme, to znamená rozvoj mladých lidí, tak že třeba nespolupracujeme s firmami z tabákového průmyslu, od alkoholu, zbraní. Prostě takový jakoby pro nás.. nebo vzhledem k té cílové skupině, tak je možné jakoby rizikové oblasti podnikání, když to tak řeknu obecně,*

*takže tyhle typy firem vlastně do toho portfolia .. nebo to portfolium nemáme, ani nechceme mít.*

**Já:** Jaké metody volíte k získání partnerů?

**Zaměstnanec AX:** *Éé nebo přímo éé cíleně jako oslovování tam, kde už nás třeba znají. Já když uvedu příklad jedné společnosti..éé.. jak máme jeden projekt v rámci Brna a v té samé budově sídlí éé v nějakém patře část nějaké banky a jí se právě.. nebo se o tom doslechla, protože tam si o tom povídají, tak se tam doslechla a oslovila nás, jestli bychom mohli společně nastavit i pro ně nějaký užitečný projekt, protože se jim to líbí a chtěli by vědět víc. Takže je příklad, kdy se třeba sám partner ozve, ale je to na základě nějaké jakoby zkušenosti éé.. už s těmi aktivitami, to znamená, máme éé.. máme v hledáčku nějaké firmy, které chceme oslovit nebo se samy ozvou.. éé.. v poslední době.. taky mám pár příkladů, kdy jedna pražská firma nás oslovila, a to bylo díky tomu, že vlastně ta pracovnice v rámci oddělení HR sama kdysi prošla JA Firmou a dostala na starost jakoby kontakt se středoškoly, takže první volba bylo JA Czech, protože to sama jakoby nějakým směrem zná. Takže jsou i takový případy nó..*

**Já:** Kdybyste měl oslovit partnera, jakou byste zvolil metodu, jak byste je oslovil?

*Tak většinou oslovuji přes e-maily většinou s nějakou jakoby nabídkou nebo představením JA Czech, aby se udělal nějaký obrázek a vnímám to tak, že je to důležitý posílat ideálně vždycky e-mailem, protože tam je dostatek času, aby ten případně budoucí partner si to mohl v klidu promyslet, případně seznámit ty lidi, který k tomu mají co říct, protože nevím jestliže.. nevím, jestli ten člověk sám má rozhodovací pravomoci jakoby v téhle oblasti..takže aby se s tím v klidu mohl seznámit a potom nějakou, buďto nějakou dobu čeká na odpověď nebo se sám připomene.*

**Já:** Jak udržujete vztahy s partnery?

**Zaměstnanec AX:** *Různým éé.. různým způsobem. Samozřejmě když je to potom partner, což pro mě znamená projektový partner, kdy už je podepsaná smlouva o spolupráci, smlouva o zajištění toho projektu, vyjasněné právě budgetové věci a obsah aktivit a tak dál, tak potom je vždycky přidělen nějaký projektový manažer tady k tomu a já se, pokud je potřeba, těch aktivit účastním a zároveň hledám možnosti jak během toho projektu nebo průběhu toho projektu se setkat s těmi.. s těmi.. buďto generálními řediteli nebo marketingovými, CSR..prostě podle toho, do jaké škatulky to v té dané firmě*

spadá.. tak se s nimi potkat nebo potkávat ještě během toho projektu, abychom si dokázali říct i nějaké věci, které nefungují, buďto na jejich straně, na naší straně, aby oni byli s výsledky.. a my taky samozřejmě co nejvíc spokojení s tím cílem, aby ta spolupráce mohla pokračovat i do budoucna. Takže to je jedna věc, druhá věc je zvaní na různé akce, které máme, třeba společenské, jak vy sama znáte, award na konci roku éé.. a tak dál.

**Já:** Jak se připravujete na schůzky?

**Zaměstnanec AX:** Tak prvně jakoby veškeré informace, které mám o té firmě, ideálně když se dostanu ke strategii, abych si promyslel, pročtel, kam vlastně ta společnost směřuje nebo bude směřovat. Do jakých éé.. na jaké případné jakoby éé.. proudy v rámci té společnosti ten náš program nebo ta nabídka může nasednout, to znamená, buďto to je přímo do oblasti lidských zdrojů nebo to je do oblastí právě CSR nebo do oblasti PR, to už záleží na té konkrétní firmě a snažím se jakoby najít ty potřeby, které bychom my jim společně hm.. by mohly doplnit. Když to řeknu tak. To znamená nejvíc o té firmě, o těch svých současných, ideálně i minulých aktivitách třeba v té oblasti éé.. to znamená pro středoškoláky nebo vysokoškoláky. Éé.. když to je nadnárodní firma, tak se podívám, co vlastně dělají běžně po Evropě, po světě.. jako co bych mohl použít.. když to běží, tak proč bychom to jinou formou nemohli udělat tady a potom něco málo, pokud to jde, tak si zjistím něco o tom člověku, se kterým se setkám, takže to je příprava, co se týče toho partnera. A na té naší straně éé.. vlastně používám éé.. věci, které ještě nemáme úplně formálně doladěné, ale dávali jsme dohromady během podzimu tzv. productsheet, jakoby produktovou nabídku v uvozovkách éé.. jakoby když už je to jednání o konkrétních formách spolupráce, tak aby ta firma, jakoby před sebou graficky viděla JA Czech. Tady jsou nějaké typy výsledků a nabízí vlastně věci a aktivity v rámci těchto oblastí a tady jsou nejpoužívanější nástroje, které by se daly použít. Jo, tak jenom aby to nebylo, že já povídám, ale abych tam mohl něco nechat, aby ten partner měl potom čas to promýšlet a podívat se na to.

**Já:** Popište mi kroky schůzky s partnerem.

**Zaměstnanec AX:** Tak přijdu na schůzku, samozřejmě s předstihem, včas.. a jasně, tak je důležitý podání ruky, předání právě těch materiálů, vizitek, začít tak nějak, abysme se společně naladili na to, co je potřeba, vyříkat si samozřejmě hnedka,

*kolik na to máme času a kam to jednáni.. kam má v téhle fázi dospět a představit ho z té druhé strany, to jak to on vnímá a potom vlastně se buďto zeptat, kde se o nás dozvěděl nebo pokud to ještě nevím a tak dál. Obecně, co jsem si já zjistil, jak to vnímám, v čem bychom mohli jakoby pomoci a potom ho chci nechat, aby mluvil sám, abych mohl vnímat ty jeho potřeby, proč vlastně bychom do toho mohli jít a snažím se tam vnímat ty éé.. co nejvíc těch jakoby spouštěcích knoflíků, na které on bude do budoucna dobře reagovat. A to znamená, já nevím, když jde firmě o nějaký typ PR, že se vztahuje k mladým, tak éé.. tak mu nebudu nabízet nebo nebudu ho hnát dělat lepší Česko, když mu jde o něco jiného jo.. takže jenom, abych co nejvíc vnímal, když on to sám jakoby řekne, co je pro něj důležité, proč to jako chce, no a potom pokračujeme vlastně v tom výběru aktivit, představování aktivit, tak jakoby on viděl a zároveň vnímal ty výsledky, které může dosáhnout spoluprací s námi. No, takže to je.. tak samozřejmě rozloučení, nějaký podání ruky a domluvíme se na dalších.. dalších krocích, co kdy se má ozvat on nebo já.. jestli mám doladit podrobněji tu nabídku jó.. které typy informací potřebuje éé.. případně, aby to mohl předložit někomu jó..právě podle toho éé.. v jaké je to struktuře, kdo tam má rozhodovací pravomoci, tak aby on případně měl materiály a nebo čekám, kdy on se ozve jó.. s nějakým domluveným termínem takže.. tohle zhruba.*

**Já:** Jak vykazujete činnost?

**Zaměstnanec AX:** *Ano, určitě, určitě. Buďto telefonicky, protože samozřejmě o tom ví a potom jakoby i výtah těch základních bodů do e-mailu, co kdy bylo, jak to bude pokračovat dál, aby měl přehled, určitě.. Není to..nemáme žádnou standardizovanou formu jako formuláře na report obsahu ze schůzky, to určitě ne.. ale ano, určitě tam probíhá, protože tady ty věci pak samozřejmě podléhají schválení éé.. našeho výkonného ředitele. To protože, jak jste se ptala, vy to znáte dobře, máme i typy partnerů, kde je potřeba ty budoucí vztahy řídit. To znamená, aby tam třeba nedocházelo, když víme, že tohle je firma, která je jakoby přímým konkurentem, jakoby tržním jo.. tady na to, tak už se s ním musí pracovat jakoby jinak jo.. aby, když on vidí.. jo měly by být jejich loga vedle sebe, pak by to třeba nepůsobilo problémy tomu člověku jako takovému, že by nechtěl dělat ty aktivity, ale nějakým vedení, někde že se to objevuje pospolu, když vlastně jo.. takže občas ..éé.. tady ten přehled většinou má náš ředitel vlastně, co které firmy v rámci čeho je možný oslovit a v rámci čeho ne.*

**PŘÍLOHA P VI: ROZHOVOR ZAMĚSTNANEC BX**

Rozhovor proběhl dne 1. 2. 2017 v 10.15 hodin.

**Já:** Na jakém principu u vás funguje fundraising?

**Zaměstnanec BX:** *Hm.. u nás to do velkú míry dělám já, jako v roli ředitele, a tak to bylo i historicky. Fundraiser jako takovej nikdy nebyl, což je asi chyba, ale prostě to tak nikdy nebylo.*

**Já:** Jaké metody volíš k získání partnerů?

**Zaměstnanec BX:** *Tak většinou organizace, který se nějakým způsobem zajímají o to, co děláme, to znamená, mají blízko k tomu tématu podnikání éé.. mají nějakou jó.. nebo k tématu baťovských principů, případně to jsou organizace, který už s námi mají nějakou zkušenost zahraniční.*

**Já:** V jaké oblasti vyhledáváte partnery?

**Zaměstnanec BX:** *Ehm, no aktuálně jsou to korporace, většinou mezinárodní, ale rádi bychom se zaměřili.. respektive český pobočky mezinárodních korporací... a rádi bychom se zaměřili víc i na podnikatele nějaký větší. S tím, že u nás je to specifický tým, že kdyžtak některý projekty jakoby přicházejí z Bruselu, to znamená.. tam probíhá ten fundraising. To znamená, že fundraising by měl probíhat jako tady, tak externě v naší evropský pobočce, což je dost specifický na českou neziskovku. To dělá málokdo.*

**Já:** Jak udržujete vztahy s partnery?

**Zaměstnanec BX:** *Tak snažím se průběžně s nimi být v kontaktu, zasiláme jim každý měsíc newsletter, zveme je na akce, zejména na veletrh a Award Cremony plus nějaký setkání plánovací a nějaký setkání v rámci těch aktivit, co spolu realizujem.*

**Já:** Jak se připravuješ na schůzky?

**Zaměstnanec BX:** *Tak většinou je potřeba připravit nějaký podklady, z hlediska toho je se potřeba podívat, co už třeba proběhlo, no a podat nějaký report. Většina těch schůzek probíhá až na základě zaslanejch dokumentů jó.. to znamená, že ta příprava probíhá dávno předtím, kdy se to posílá, pak se na to předtím ještě třeba podívám, co jsme vyreportovali, jak to dopadlo, abych to měl trošku v hlavě a pak samozřejmě je potřeba si říct, s jakým cílem tam vlastně jdeme, jestli z toho chceme nějakým způsobem*



*odnýst. Pak ten partner často vyvede z omylu a.. prostě s něčím jakoby jiným.. to je dycky.. Nevýhoda tohohle celého je, že si.. no prostě taháš za kratší konec no dycky.. a je velmi těžký.. samozřejmě ty se snažíš vystupovat jako rovnocenný partner, ale když dojde na lámání chleba, tak vždycky taháš za kratší konec.*

**Já:** Popiš mi kroky schůzky s partnerem.

**Zaměstnanec BX:** *Aha, no tak nejdřív nějaký ice breaking, pak nějaký novinky od nás, pak se snažit zjistit novinky od nich, jestli jsou nějaký změny, změny se dějou docela často musím říct.. na straně partnerů. U nás koneckonců taky nějaký změny jsou, zrovna včera proběhly, jak víš a.. potom se věnujeme nějakým způsobem tomu, co teda proběhlo, nějak si řekneme, jak to dopadlo.. to naštěstí máme, takže dycky ty věci jakoby dopadají dobře, jenom máme někdy problém sehnat na něco studenty, třeba Social innovation relay, to znáš, a pak plánujeme éé.. zjišťujeme jejich nějaký potřeby, představy a buď rovnou jim říkáme, co můžeme udělat nebo si vezmeme nějaký čas, procházíme třeba budget, nějak z hlediska toho, co proběhlo a pak si dáme nějaký next steps na konci.*

**Já:** Jak vykazuješ činnost?

**Zaměstnanec BX:** *No tak musím vykazovat.. musím vykazovat správní radě, že jo.. Tak výkaz za první, že se reportuje, jaký proběhly schůzky správní radě áá.. za druhý je to samozřejmě pak krásně vidět na budgetu.. co přišlo a tak.. To je poměrně jasnej důkat i výkaz toho, co se povedlo nebo nepovedlo, ať už je nějaký nový partnerství.. protože navopak něco se snižuje nebo vypadává.. a protože pracujeme s historií dlouhodobou, tak samozřejmě jsou vidět pohyby a.. řešíme to.*

## PŘÍLOHA P VII: UKÁZKA OTEVŘENÉHO KÓDOVÁNÍ

Já: Jak se připravujete na schůzky?

Zaměstnanec AX: *[Tak prvně jakoby veškeré informace, které mám o té firmě, ideálně když se dostanu ke strategii, abych si promyslel, přečetl, kam vlastně ta společnost směřuje nebo bude směřovat. Do jakých oborů, na jaké případně jakoby proudy v rámci té společnosti ten náš program nebo ta nabídka může nasednout, to znamená, buďto to je přímo do oblasti lidských zdrojů nebo to je do oblasti právě CSR nebo do oblasti PR, to už záleží na té konkrétní firmě a snažím se jakoby najít ty potřeby, které bychom my jim společně hm. by mohly doplnit. Když to řeknu tak to znamená nejvíc o té firmě, o těch svých současných, ideálně i minulých aktivitách třeba v té oblasti oborů, to znamená pro středoškoláky nebo vysokoškoláky. Když to je nadnárodní firma, tak se podívám, co vlastně dělají běžně po Evropě, po světě, jako co bych mohl použít, když to běží, tak proč bychom to jinou formou nemohli udělat tady a potom něco málo, pokud to jde, tak si zjistím něco o tom člověku, se kterým se potkám, takže to je příprava, co se týče toho partnera. Já na té naší straně oborů vlastně používám věci, které ještě nemáme úplně formálně doladěné, ale dávali jsme pohromady během podzimu tzv. producthunt, jakoby produktovou nabídku v uvozovkách oborů, jakoby když už je to jednání o konkrétních formách spolupráce, tak aby ta firma, jakoby před sebou graficky viděla JA Czech. Tady jsou nějaké typy výsledků a nabízí vlastně věci a aktivity v rámci těchto oblastí a tady jsou nejpoužívanější nástroje, které by se daly použít. Jo, tak jenom aby to nebylo, že já povídám, ale abych tam mohl něco nechat, aby ten partner měl potom čas to promýšlet a podívat se na to.]*

Komentář [A1 1]: informace

Komentář [A1 2]: strategie

Komentář [A1 3]: příprava

Komentář [A1 4]: příprava

Komentář [A1 5]: nabídka

Já: Popište mi kroky schůzky s partnerem.

Zaměstnanec AX: *[Tak přijdu na schůzku, samozřejmě s předstihem, včas a jasně, tak je důležitý podání ruky, předání právě těch materiálů, vizitek, začít tak nějak abychom se společně naladili na to, co je potřeba, vyřkat si samozřejmě hnedka, kolik na to máme času a kam to jednání, kam má v téhle fázi dospět a představit ho z té druhé strany, to jak to on vnímá a potom vlastně se buďto zeptat, kde se o nás dozvěděl nebo pokud to ještě nevím a tak dál. Obecně, co jsem si já zjistil, jak to vnímám, v čem bychom mohli jakoby pomoci a potom ho chci nechat, aby mluvil sám, abych mohl vnímat ty jeho potřeby, proč vlastně bychom do toho mohli jít a snažím se tam vnímat ty oborů, nejvíc těch jakoby spouštěcích knoflíků, na které on bude do budoucna dobře reagovat. A to znamená, já nevím, když jde firmě o nějaký typ PR, že se vztahuje k mladým, tak oborů, tak mu nebudu nabízet nebo nebudu ho hnát*

*dělat lepší Česko, když mu jde o něco jiného, jo. takže jenom, abych co nejvíc vnímal, když on to sám jakoby řekne, co je pro něj důležité, proč to jako chce, no a potom pokračujeme vlastně v tom výběru aktivit, představování aktivit, tak jakoby on viděl a zároveň vnímal ty výsledky, které může dosáhnout spoluprací s námi. No, takže to je, tak samozřejmě rozloučení, nějaký podání ruky a domluvíme se na dalších, dalších krocích, co kdy se má ozvat on nebo já. Jestli mám doladit podrobněji tu nabídku, oborů, které typy informací potřebuje oborů, případně, aby to mohl předložit někomu, oborů, právě podle toho oborů, v jaké je to struktuře, kdo tam má rozhodovací pravomoci, tak aby on případně měl materiály a nebo čekám, kdy on se ozve, oborů, s nějakým domluveným termínem takže, tohle shruba.]*

Komentář [A1 6]: konfrontace

Komentář [A1 7]: nabídka

Komentář [A1 8]: nabídka