

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra etiky, psychologie a charitativní práce

Diplomová práce

ZÁSADY FIREMNÍHO DOBROVOLNICTVÍ V ČR

Vedoucí práce: doc. PhDr. David Urban, Ph.D.

Autor práce: Bc. Simona Kaňoková

Studijní obor: Etika v sociální práci

Ročník: 2.

2017

Prohlášení:

Diplomová práce v nezkrácené podobě

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím literatury a pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 27. 3. 2017

.....

Bc. Simona Kaňoková

Poděkování

„Děkuji svému vedoucímu diplomové práce, PhDr. Davidovi Urbanovi, Ph.D., za přínosné rady a vstřícné metodické vedení. Za poskytnuté náměty a doporučení děkuji odbornému konzultantovi PhDr. Romanu Míčkovi, Th.D., Ph.D.“

Obsah

Úvod.....	5
1 Začlenění firemního dobrovolnictví	8
1.1 Vymezení občanského a firemního dobrovolnictví	9
1.1.1 Odlišnosti firemního dobrovolnictví.....	13
1.1.2 Právní povinnosti spojené s firemním dobrovolnictvím.....	20
1.1.3 Organizace občanské společnosti firemními partnery	22
1.2 Firemní dobrovolnictví – svobodná součást etiky podnikání	26
1.2.1 Firemní společensky odpovědné chování	30
1.2.2 Firemní dobrovolnictví typem dárcovství.....	38
1.2.3 Originalita firemního dobrovolnictví konkurenční výhodou.....	43
2 Typy hodnotového pojetí firemního dobrovolnictví.....	50
2.1 Modely firemního dobrovolnictví v etických souvislostech.....	51
2.1.1 Přirozeně morální model.....	52
2.1.2 Propagační model	56
2.1.3 Personalistický model	60
2.1.4 Zaměstnanecký model	65
3 Etické zásady firemního dobrovolnictví	69
3.1 Zásady pro realizaci firemního dobrovolnictví v etických souvislostech	70
3.1.1 Princip reálného potenciálu	70
3.1.2 Princip plánu a dopadu	71
3.1.3 Princip cílové kvantity a kvality	72
3.1.4 Princip přínosu pozice koordinátora	73
3.1.5 Princip rovnocenného přístupu	73
3.1.6 Princip svobody k rozhodování	74
3.1.7 Princip pravdivé komunikace	75
Závěr	77
Seznam použitých zdrojů.....	83
Abstrakt.....	90
Abstract.....	91

Úvod

Ve svém profesním životě jsem se dlouhodobě věnovala firemní společenské odpovědnosti a různým formám dárcovství. Díky zkušenostem se zavedením a řízením firemního dobrovolnictví jsem přesvědčena o obsáhlých společenských, sociálních i individuálních přínosech tohoto dárcovského konceptu. Poznání, které jsem získala spoluprací na sociálních a charitativních projektech i jednotlivých aktivitách organizací neziskového sektoru¹, mne povzbudilo k úvahám nad co nejlepším možným dopadem firemního dobrovolnictví. Přemýšlela jsem o jeho vlivu na instituce², o možnostech pomáhat potřebným a příležitostech posouvat a zviditelňovat citlivá sociální témata. Osobní niterný zájem na šíření správného dobrovolnictví a etického nastavení pravidel fungování mne vedl k rozhodnutí zvolit si firemní dobrovolnictví tématem této práce. Protože zastávám názor, že k šíření dobrého firemního dobrovolnictví je potřebné jeho etické zhodnocení a následné poukázání na správné zakládající principy, stalo se úsilí o obhájení tohoto názoru námětem diplomové práce.

Záměrem této práce je tedy představit z obecného i hodnotového hlediska specifickou sféru firemního dobrovolnictví v ČR a následně doporučit strukturovaný soubor etických zásad, kterého by se firmy³ měly držet, aby se zvýšila etická úroveň realizování firemního dobrovolnictví a jeho pozitivní dopad.

Text je rozdělen do tří částí, totožných s třemi hlavními kapitolami. První kapitola je teoretická, uvádí do tématu, který je analyzován v druhé a třetí kapitole praktické části práce.

¹ V textu je výraz „organizace“ jednotně používán v souvislosti významu právního subjektu založeného na základě veřejné prospěšnosti a náležícího do občanského/neziskového sektoru. Pokud je třeba z pohledu sociální etiky použít výraz ve významu uspořádání/koordinování činnosti lidmi, je to uvedeno za pojmem v závorce.

² Institucí je míněno stabilizované souhrnné uspořádání, jakým se řídí společenství typu rodiny, podniku, organizované pro vnější účel.

Srov. SOKOL, J. *Malá filosofie člověka: slovník filosofických pojmů*. 6. přepr. vyd. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-056-5. s. 285, 334.

³ V práci je uváděn obecně používaný výraz „firma“ ve významu podnikající obchodní firmy, tj. společnosti provádějící soustavnou činnost za účelem zisku ve smyslu Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech a Zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku, v nichž jsou popsány pojmy podnikatel, obchodní firma, obchodní společnost, korporace apod. Srov. Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném k 1. 1. 2014.

Srov. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platném k 28. 2. 2016.

Úvodní podkapitola první kapitoly, s názvem Začlenění firemního dobrovolnictví, představuje v první řadě občanské dobrovolnictví i firemní dobrovolnictví a rozdíly mezi nimi. Dále následuje popis základních zákonných povinností, spojených s oběma typy dobrovolnictví. Podkapitolu uzavírá část věnovaná popisu prostředí občanské společnosti a charakteristice organizací neziskového sektoru a to vždy s navazujícími souvislostmi pro kvalitní firemní dobrovolnictví.

Záměrem druhého bloku první části je popis nejdůležitějších souvislostí ekonomického prostředí firem, souvisejících s tématem firemního dobrovolnictví. První podkapitola je věnována provázanosti etiky ekonomiky, etiky podnikání a zejména popisu podstaty firemní společenské odpovědnosti. Další dvě podkapitoly obsahují komentovanou charakteristiku firemního dobrovolnictví jako typu dárcovství a seznamují s jeho originalitou ve prospěch konkurenční výhody.

Druhá hlavní kapitola práce zahajuje její praktickou část. Hodnotí sestavené modely, k jejichž podobě jsem došla na základě zkušeností a studia odborných textů.

Protože zastávám názor, že pro dobré jednání je ze systémového hlediska podstatný prvotní záměr (úmysl, cíl), představuji v druhé hlavní části práce čtyři typy hodnotového pojetí firemního dobrovolnictví v podobě čtyř definovaných modelů. Jejich názvy jsou odvozeny ze souvislostí a příčin zrodu firemního dobrovolnictví – jedná se o modely přirozeně morální, propagační, personalistický a zaměstnanecký. Tak jako není černobílé každodenní lidské soužití, jehož systém utváří společnost, ani modely, odehrávající se ve firmách, nejsou jednoznačné. Snahou je vymezit hlavní charakteristiku a pokusit se je zhodnotit optikou individuálně i sociálně etických souvislostí. V modelech se odráží fáze zralosti chápání firemního dobrovolnictví, kterou firemní projekty mohou projít do dalšího stupně vývoje nebo stagnovat či zaniknout.

První i druhou hlavní část na relevantních místech doprovází hodnotící a srovnávací komentář (z institucionálního, sociálního nebo individuálního etického hlediska) pomocí vybraných vzorových praktických příkladů.

Práci uzavírá třetí kapitola, která završuje praktickou část práce. Nabízí pro firemní sebereflexi a rozhodování sedm principů, vyjadřujících sedm identifikovaných podstatných zásad pro dobré zhodnocení a rozhodování firmy, jak správně sestavit dlouhodobý projekt firemního dobrovolnictví. Jedná se o princip reálného potenciálu, plánu a dopadu, cílové kvantity a kvality, přínosu pozice koordinátora, rovnocenného přístupu, svobody k rozhodování a princip pravdivé komunikace. Na začátku každého principu jsou zdůrazněna prioritní hlediska, vždy v systémovém sociálním kontextu.

Principy jsou vyvrcholením etického uvažování nad celkovým pojetím při zahajování projektu. Není v nich nabízen přesný návod či technický postup, ale kladou návodné a podpůrné otázky a zhuštěně koncentrují nejdůležitější myšlenky pro tvůrčí a etické dosažení pozitivního dopadu realizovaného firemního dobrovolnictví.

V této práci je obezřetně rozebíráno téma kvality projektu firemního dobrovolnictví s osobním uvědoměním, jak je v důsledcích velmi prospěšné (společensky i individuálně) správné využití finančního, systémového, organizačního, profesního a zejména lidského potenciálu firem.

1 Začlenění firemního dobrovolnictví

Každý lidský život je možné pojmout jako šanci. Jde o jedinečnou možnost, jak tvůrčím a originálním způsobem nakládat s vlastním životem. Život je ve výsledku naším dílem, ale ne každý má dostatek fyzické, duševní či duchovní síly, potřebnou sociální podporu nebo inspirující prostředí plné barev, porozumění a lásky, do kterého se narodil. Jsou mezi námi ti, kteří ve svém životě spojují zaměstnání přímo s osudy, životními situacemi či zdravím druhých lidí a vyberou si povolání zařazované jako pomáhající profese. U řady jiných povolání, jejichž primárním cílem není zlepšení životní situace, rozvoj a vzdělání či péče, je „reálný člověk“ nepřítomen, je na konci, často u výsledku jako zákazník či uživatel. Anonymní osoba je až daleko za mnoha operacemi, úkony či technickými projekty. Vybraný sociální projekt, jakým může být i firemní dobrovolnictví, může přispět k užitečnému setkání zástupců zmíněných rozdílných povolání.

První kapitola textu je věnována představení a vymezení typů prostředí, ve kterých je organizováno dobrovolnictví, které je také příležitostí k individuálnímu i institucionálnímu podpůrnému sblížení.

Dobrovolnictví je v ČR již sice známé, ale stále není v naší zemi součástí běžného občanského života. Občanské dobrovolnictví by mělo být vždy firemním dobrovolnictvím posilováno, nikoliv oslabováno. Jak toho dosahovat? Odpovídající úroveň informovanosti, důkladnou přípravou, odpovědnou organizovaností a respektem k okolnostem a možností uplatnění firemních dobrovolníků.

Začátek první kapitoly představuje občanské a firemní dobrovolnictví a prostředí, ve kterém se realizují. Následná podkapitola seznamuje a komentuje různá vymezení pojmů dobrovolnictví a jejich formy. Ve spojení s pravidly fungování jsou představeny vysílající a přijímající organizace neziskového sektoru, přímo s dobrovolnictvím spojené. Pozornost je věnována také objasnění role zprostředkujících neziskových organizací.

Dále se první kapitola věnuje odlišnostem firemního dobrovolnictví a obsahuje kromě akcentu na potřebnou dobrovolnost také objasnění rozdílů v rozdělení odpovědnosti od občanského dobrovolnictví. Zvážení možných výhod či rizik je věnováno také vícestranné firemní vazbě, interní a externí propojenosti, finanční stránce firemního dobrovolnictví, časové souvislosti a sladování vzájemných možností

organizace a firmy. Odlišnosti jsou zároveň popsány v souvislosti s přijatými firemními závazky a firmu reprezentujícími zaměstnanci. Z praktického pohledu na firemní dobrovolnictví se část, hodnotící odlišnosti, věnuje rozsahu hrazeného času zaměstnanců, četnosti a typu akcí, vhodných druhů poskytované práce a jejich limitům. Část o odlišnostech uzavírá preventivní shrnutí souvisejících možných rizik.

Dále se text věnuje nalezeným právním souvislostem, spojených s firemním dobrovolnictvím. Opět jsou zmíněna rizika i potenciální přínosy. Závěr podkapitoly představuje prostředí neziskového sektoru a členění, související s dobrovolnictvím. Text také popisuje očekávané charakteristiky organizací, které s úspěšnou spoluprací souvisí.

Druhá podkapitola se zabývá začleněním firemního dobrovolnictví do firemního prostředí. Usiluje o orientaci v pojmech etika ekonomiky, podnikatelská etika a firemní společensky odpovědné chování. V návazných pasážích text přibližuje vztah s firemní kulturou a úlohou společnosti. Poté následují upřesňující fakta pro zařazení firemního dobrovolnictví, jako druhu firemního dárcovství. Závěr druhé podkapitoly o firemním prostředí obsahuje zdůraznění potřeby tvůrčího přístupu k firemnímu dobrovolnictví, který může přinést žádoucí originalitu. Text je průběžně, v přímé souvislosti s posuzovanými skutečnostmi, doplňován praktickými příklady.

1.1 Vymezení občanského a firemního dobrovolnictví

Z již uvedeného vyplývá, že firemní dobrovolnictví je specifické a zcela nezapadá do běžného dobrovolnického konceptu. Má však své platné místo a v posledních letech se profiluje stále více oblastí, ve kterých je tato pomoc velmi přínosná.⁴ Firemní dobrovolnictví vychází ze stále se rozvíjejícího konceptu individuálního, tj. občanského dobrovolnictví.

Různá definiční vymezení občanského dobrovolnictví se shodují nejméně ve třech komponentech – je nepovinné, neplacené a je prováděno ve prospěch druhých. Někdy se připojuje organizační kontext.⁵ Národní dobrovolnické centrum Hestia, nezisková organizace, která po roce 1989 důstojně a systémově oživila téma dobrovolnictví, na svém webu uvádí stručnou definici: „Dobrovolník je člověk, který ze své vlastní vůle a ve svém volném čase bez nároku na odměnu pomáhá lidem kolem sebe a zapojuje se

⁴ Text se nevěnuje dobrovolnictví ve významu dobrovolná politická angažovanost či neorganizovaná spolková a zájmová činnost, to je mimo jeho záměr.

⁵ Srov. FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9. s. 9.

do veřejně prospěšných aktivit.“⁶ Tošner definici určuje přesněji: „Dobrovolníkem je každý, kdo ze své dobré vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost ve prospěch jiných osob.“⁷ Toto vymezení občanského dobrovolnictví shledávám nejnvýstižnějším. Důvodem jsou důležité pojmy dobrá vůle a specifikace finanční odměny.

Kvalitní a věrná individuální i kolektivní bezplatná práce dobrovolníka může a nemusí být odměňována nefinanční formou, např. kulturním, sportovním zážitkem nebo hodinami výuky cizího jazyka.

Pro Matouška je dobrovolnictví neplacenou a nekariérou činností, kterou lidé provádějí proto, aby pomohli svými bližním, komunitě nebo společnosti.⁸ Frič i Matoušek shodně dělí dobrovolnictví na vzájemně nebo veřejně prospěšné a na formální a neformální, a to v souladu s významem použitých slov. Neformální dobrovolnictví lze členit dle typu činnosti na výpomoc sousedskou, servisní, kterou může být např. pomoc v nouzi, a advokační, kterou charakterizuje obhajoba práv a zájmů takových lidí, kteří dle názoru druhých potřebují zastání.⁹

Pojem formální vystihuje dobrovolnickou činnost přímo ve prospěch organizace zajišťující dobrovolnictví, nebo jinou dobrovolnickou práci zajišťovanou prostřednictvím této organizace.¹⁰ Jde o organizovanou činnost, která je kvalitativně zaštitěna místním nebo regionálním dobrovolnickým centrem nebo veřejně prospěšnou organizací. Dobrovolníci jsou tematicky vyškoleni, pojištěni a uzavírají dobrovolnickou smlouvu. Formální dobrovolnictví může být propojeno se zákonem popsanou dobrovolnickou službou. Organizace, které dobrovolníky školí, evidují a organizují, nazýváme vysílajícími organizacemi. Právní subjekty neziskového sektoru, které dobrovolnickou pomoc využívají, označujeme jako přijímající organizace. Formálnímu občanskému dobrovolnictví, jehož úroveň garantují akreditované organizace, se aplikačně podobá specifické firemní dobrovolnictví.

⁶ DOBROVOLNIK.CZ [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW:<<https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi>>.

⁷ TOŠNER, J. Dobrovolnictví in MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4, s. 64.

⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-386-0, s. 49.

⁹ Srov. FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*, s. 74–77.

Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 49.

¹⁰ Srov. FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*, s. 76.

Nejdelší zkušenosti s pomocí samostatného programu formálního dobrovolnictví ve zdravotnictví mají od roku 1998 v české společnosti nemocnice.¹¹ Formální dobrovolnictví, nazývané také manažersky řízené dobrovolnictví, je dnes v sociálních službách řádnou součástí sociální práce. Organizačně, logisticky, odborně i personálně je pak formální dobrovolnictví řízeno koordinátorem dobrovolníků.¹² Souhlasím s Tošnerem, že zpětná vazba formou supervize a oceňování jsou stále opomíjené složky práce s dobrovolníky.¹³ Jsem přesvědčena, že individuální či týmová reflexe je velmi potřebná zejména z komunikačních, motivačních a vztahových důvodů mezi pracovníky a dobrovolníky v pobytových zařízeních sociálních služeb nebo v terénní či ambulanci péči. Pravidelnou supervizi považují za důležitou i z hlediska bezpečnosti klientů.

Občanské dobrovolnictví je přínosné z pohledu individuálního, sociálního i společenského, jak můžeme registrovat na příkladu v další návaznosti na zdravotnické prostředí. Prioritou nemocnic je léčba pacientů, celou společnost může „léčit“ otevřené šíření dobra. Pomoc slabším, vnitřně vedená dobrou vůlí, nemusí být jen soukromou záležitostí. Lidé jsou ze své podstaty společenší, a proto volné sdělování prožitku dobrého skutku se v sociálních skupinách šíří a podle mého soudu tak nenápadně „léčí společnost“. Věrní dobrovolníci se s rodinou, kolegy i přáteli přirozeně podělí nejen o zážitky, ale také o náplň činnosti organizace, kterou během dobrovolnické činnosti poznali. Dobrovolníci tak dále pozitivně ovlivňují vlastní sociální okolí. Zvládnuté skupinové až masové dobrovolnictví může díky úsilí pro společný cíl ještě intenzivněji ukazovat dobrý význam smyslu pro soucitnost a individuální i společenskou solidaritu.

Co může být příčinou dnešního zájmu o dobrovolnictví ve skupince, skupině či davu? Lipovetsky svou odpověď míří přímo do středu terče. Masové dobrovolnictví hodnotí jen jako zdánlivý protiproud proti individualistickým hodnotám. Zdá se, že se proti narcistnímu sebepohlčení staví vzájemná pomoc a oddanost, obchodní logice vzdoruje dar nebo práce zdarma, a proti konkurenčnímu boji zase stojí angažmá ve prospěch druhého. Za dnešní kardinální motivy však Lipovetsky považuje něco odlišného. Většina takto vyhledává potěšení ze setkání s druhými, zajímavé využití volného času a touží po společenském ocenění. Výrazný zájem o dobrovolnictví v oblasti sportu odůvodňuje Lipovetsky právě osobním uspokojením a potěšením, které

¹¹ Srov. *DOBROVOLNIK.CZ*[online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW:<<https://www.dobrovolnik.cz/zacatky-dobrovolnictvi-v-cr>>.

¹² Srov. TOŠNER, J. Dobrovolnictví in MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 60.

¹³ Tamtéž, s. 74-75.

převažují nad altruismem, láskou k bližnímu, solidaritou či humanistickými ideály. Motivaci starších lidí k dobrovolnictví vysvětluje radostí ze společenského uplatnění, touhou po začlenění do komunity, hledáním pospolitosti a celoživotního osobního rozvoje, potřebou určitého životního stylu a personalizovanou možností volby.¹⁴ Nepředpokládám, že bychom při zkoumání dopadli v Čechách odlišně, a jsem přesvědčena, že pokud uvedené pohnutky nejsou naplněné touto pozitivní formou, přispívá to k navyšování frustrace, deprivace, agrese, nemocnosti, nihilismu, úzkosti, opuštěnosti. Přestože k dobrovolnictví nevede jen altruismus, může být velmi sociálně i komunitně přínosné. Ano, občanské dobrovolnictví je populární při přípravě amatérských lidových či hudebních festivalů a tradičních i sportovních akcí. Dobrovolníci mají při užitečné činnosti příležitost k sebeuplatnění a rozšíření obzoru poznání.

Jak je tedy dnes prostřednictvím firemního dobrovolnictví možné (a jak významně) ovlivňovat sociální okolí? A jak jsou pro něj využitelné poznatky ve skupinových trendech? Dle mého mínění se pozitivní či negativní sociální vliv odvíjí od kvality projektu. Správné firemní dobrovolnictví by se v masovém měřítku mělo věnovat jen smysluplným podpůrným kulturním a sportovním akcím filantropického charakteru. I když je kultura a sport populární, osobní sociální rozměr dobrovolnictví, spočívající v zájmu o přímou pomoc potřebnému člověku, zůstává hlavním cílem. Data mého průzkumu z roku 2015 od respondentů v Česku dokazují, že konkrétně firemní dobrovolnictví probíhá převážně v neziskových organizacích věnujících se činností v sociální oblasti (225 z celkových 271 respondentů).¹⁵

Firemní dobrovolnictví v českém společenském prostředí je poměrně mladá představa (od konce 90. let 20. století) o způsobu a organizování pomoci a podpory organizacím občanské společnosti, jejich pracovníkům a klientům. Firemní dobrovolnictví, označované někdy i jako dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem¹⁶, které zahrnuje širší portfolio zaměstnavatelů, než jsou firmy, není

¹⁴ Srov. LIPOVETSKÝ, G. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. 2. vyd. Praha: Prostor, 2011. ISBN 978-80-7260-237-7, s. 193-194.

¹⁵ Srov. KAŇOKOVÁ, S. *Spokojenost neziskových organizací v ČR s firemním dobrovolnictvím*. České Budějovice, 2015. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce L. Maliňáková, s. 49.

¹⁶ Srov. FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. s. 99.

jednoznačně definováno. Důvodem je záměrná variabilita forem a podmínek, za jakých se v jednotlivých firmách uskutečňuje.

Jednu z definic nabízí Národní dobrovolnické centrum Hestia, které firemní dobrovolnictví označuje za cenný dar ze strany zaměstnavatele a výbornou příležitost pro smysluplné propojení neziskového a komerčního sektoru, které stojí na efektivním partnerství mezi firmou a neziskovou organizací. Firemní dobrovolnictví shledává jako jeden z nejlepších způsobů, jak se stát společensky odpovědnou firmou a poskytnout svým zaměstnancům ojedinělou možnost osobního a profesního rozvoje.¹⁷ Výstižnější je pro mne další varianta, kdy je firemní dobrovolnictví, jako dobrovolnictví specifického typu, vymezováno jako určitý styl chování firem, prvotní úmysl firmy poskytnout svým zaměstnancům volno na dobrovolnou činnost ve prospěch jiných, neziskových subjektů.¹⁸ Toto volno mívá podobu jednoho i více dní a bývá zaměstnavatelem hrazeno.

Jako ucelenou shledávám formulaci představy firemního dobrovolnictví jako veřejně prezentovaného konceptu spojujícího obecně prospěšné aktivity firmy s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Koncept umožňuje firmám se spolu se zaměstnanci podílet na utváření sociálního prostředí, v němž jsou zakotveny a na kterém participují. Hodnotná je dlouhodobá aktivita firmy ve prospěch zvýšení zájmu vlastních zaměstnanců tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podporuje.¹⁹

Věřím, že jakékoli dobrovolnictví je stále u řady lidí inspirováno i srdcem, touhou pomoci druhému, vírou či solidaritou a je pro společnost, sociální skupiny i jednotlivce prospěšné.

1.1.1 Odlišnosti firemního dobrovolnictví

Jedna z charakteristik firemního dobrovolnictví je vymezuje jako dobrovolné, bezplatné poskytování služeb od zaměstnanců firmy, která je k tomuto chování povzbuzuje a zároveň je v nich i podporuje prostřednictvím formálních i neformálních postupů

¹⁷ Srov. Hestia [online]. *Firemní dobrovolnictví* [cit. 2017-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.hest.cz/cs-CZ/pro-firmy>>.

¹⁸ Srov. ŠIMKOVÁ, S. a kol. *Dobrovolníci mění svět, sborník příkladů dobré praxe*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, MŠMT, 2011. ISBN: 978-80-87449-15-8, s. 85.

¹⁹ Srov. NEŠPOROVÁ, M. *Firemní dobrovolnictví* In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X, s. 127.

a programů.²⁰ Podle mého mínění je uvedené bezplatné poskytování služeb rozporné. Jedná se pouze o bezplatnost ve vztahu k přijímající organizaci. Nevyjasněná je bezplatnost ze strany osoby zaměstnance, které věnuji pozornost dále v této kapitole. Důležité je i nastavení obchodního či podpůrného vztahu se zprostředkovatelskou organizací.

Významnou shledávám otázku, týkající se na rozložení odpovědnosti při realizaci dobrovolnictví a určení hlavního nositele odpovědnosti. Pro občanské dobrovolnictví v neziskovém sektoru je příznačné, že se ve prospěch záměru dobrovolné pomocné práce s dobrovolníky setkávají iniciující organizace a zejména ti, kteří pomoc potřebují.

Některé zprostředkující neziskové organizace se přímo specializují na nábor, školení, pojištění a organizaci dobrovolníků z řad občanů. Zejména v oblasti humanitární pomoci je ze strany organizace nezbytné zvládnutí evidence a přípravy dobrovolníků společně s koordinací informací se starosty a složkami Integrovaného záchranného systému ČR.

Pokud dochází pracovat dobrovolník nezprostředkovaně, tj. přímo do organizace, je v kontaktu s odpovědnou osobou, někdy s koordinátorem dobrovolníků. Hlavní odpovědnost za volbu v uvedených vztazích má jednotlivec, který se rozhodl být dobrovolníkem. Přijímající organizace odpovídá za smysluplné využití věnovaného času a za bezpečný i přínosný kontakt pro klienta.

U firemního dobrovolnictví je nositelem odpovědnosti za zásadní rozhodnutí firma. Nikdy by neměla přenášet veškerou odpovědnost za projekt na zprostředkující organizaci. Postoj firmy k firemnímu dobrovolnictví ovlivňuje rozsah i faktický výsledek celého projektu s dopadem na jednotlivé akce. Svůj díl odpovědnosti přejímá i organizace přijímající pomoc, která odpovídá za přípravu na místě a respektování pro akci nastavených pravidel. Zásada dobrovolnosti a možnost volby výběru by měla platit pro firmu - zaměstnavatele, pro zaměstnance samotné a stejně tak pro organizaci neziskového sektoru, která firemní dobrovolnickou pomoc přijímá. Nárok této podstatné zásady je dle mého názoru rozložen rovně mezi všechny účastníky.

Firemní dobrovolnictví má však určité logické omezení pro rozhodování zaměstnance. Zaměstnanec, který se rozhodl zapojit, si v případě realizace akcí během pracovní doby může svobodně vybrat organizaci a typ akce, ale termín je vždy lepší

²⁰ Srov. KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3, s. 81.

předem projednat s odpovědným nadřízeným, protože v daném termínu je pro účast na akci mimo místo běžného výkonu práce nutné formální odsouhlasení nadřízeného.

Firemní dobrovolnictví probíhá v rámci vícestranných vztahů firmy a organizací. Síť vzájemných vazeb bývá hustší. Firma řeší projekt procesně, v interním prostředí firmy spolupracují právníci, personalisté, účetní, pracovníci z interní i externí komunikace. Vědomí variability možností realizace je z pohledu firmy podstatné, a to vzhledem k velikosti, druhu podnikání, lokalitě i dalším faktorům. Úspěšné firemní dobrovolnictví nepochází z pouhého převzetí projektu, jeho kopírování. Správně by mělo jít o interně i externě propojený tvůrčí projekt. Přes svou specifickou by měl vhodně navazovat na stanovené firemní cíle. Ve zmíněném požadavku se odráží související potřeba etické provázanosti, protože firemní cíle by měly mít i opravdově míněný, tj. srozumitelný a reálný, nikoliv jen formální, sociální rozměr.

Základní rozdíl od klasického dobrovolnictví spočívá podle mého názoru v tom, že firemní dobrovolnictví je firmou finančně podporováno, a to buď přímo proplacením věnovaného času svých zaměstnanců, nebo úhradou personálních či dalších nákladů na logistiku, komunikaci, místo, dopravu nebo organizaci podpůrné činnosti ve prospěch zvolených aktivit v organizacích neziskového sektoru. Eticky zvládnuté firemní dobrovolnictví svou konstrukcí projektu zrcadlí odlesk nastavení modelu jiných firemních procesů²¹ a projektů. Tomuto hledisku se dále věnuje druhá kapitola.

Jak je to s finanční stránkou firemního dobrovolnictví? Spektrum je rozsáhlé. Čas věnovaný práci ve prospěch organizace může být dle kolektivní smlouvy uhrazen průměrnou mzdou stejně jako např. placené volno poskytnuté čerstvému otci, má tím podobu zvláštního firemního bonusu pro zaměstnance. Firma se však může rozhodnout a podpořit firemní dobrovolnictví jen organizačně a personálně, vyčleněním pracovního úvazku. Tehdy se akce realizují mimo pracovní dobu. Pak zaměstnanci firmy skutečně pracují zdarma a ve svém volném čase. Zde se ve spojitosti s firemní ohleduplností nabízí otázka: jsou zohledněny potřeby slabší právnické osoby, jakou je přijímající

²¹ V práci je jako součást projektu pojem „proces“ používán ve smyslu navazujících a vnitřně propojených převážně firemních pochodů, které se v čase mohou vyvíjet a postupně vedou k žádané změně. Jen pouze v uvedeném smyslu je také dále použito slovní spojení procesní spravedlnost. Pojem proces či procesní nikde v textu není používán v právním smyslu chápání tohoto slova.

organizace? Na straně partnera z neziskového sektoru jsou také osoby v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli.²²

V případě akce realizované o víkendu či v pozdním odpolední jsou pracovníci nuceni čerpat čas ze svého volna. V organizacích se sociálním zaměřením je práce s klienty energicky a časově náročná a organizace mají nedostatek personálu. Z toho vyplývá často složitá zastupitelnost, a tak si nakonec pracovníci ani volno vybrat nemohou. Jak tedy sladit nastavení firmy a organizace? Pro organizaci při takovém firemním nastavení schází prostor pro vyjednávání. Vedení organizace se musí rozhodnout a případně v zájmu pracovníků navázat kontakt s jinou firmou, která organizuje akce během pracovní doby. V předcházení podobných začátečních obtíží může organizaci i firmě pomoci poradenství od zprostředkujících neziskových organizací, věnujících se cíleně firemnímu dobrovolnictví.²³ Z uvedeného je zřejmé, že kombinovat možnosti a potřeby různých stran je někdy komunikačně i časově náročné. Při dosažení konsensu může být však výsledek komplexního zhodnocení zdařile blízko původnímu dobrému cíli.

Věnujme se nyní rozložení možných závazků stran, vyplývajících z firemního dobrovolnictví. Komponent prospěšnosti pro neziskovou organizaci, jejího zaměstnance či klienta v kombinaci s blahodárným vlivem dobrovolné pomoci na samotného dobrovolníka je během realizace firemního dobrovolnictví významně doplněn o prospěšnost pro firmu či zaměstnavatele. Zaměstnanec na akci firemního dobrovolnictví projevuje vlastní angažovanost, ale vždy je zároveň reprezentantem svého zaměstnavatele. Není dobrovolníkem zastupujícím jen sebe samého, jakým je naopak občanský dobrovolník. To firmu zavazuje a zároveň z tohoto faktu může profitovat, ovšem při konfliktech a nesplněných očekáváních může i tratit. Sekundárně můžeme počítat s prospěšností pro zprostředkující neziskovou organizaci. Jaká může být bilance prospěšnosti? Jednotlivec či tým věnuje energii, vědomosti, firma může věnovat finanční prostředky zejména na organizaci, čas zaměstnanců a technické zajištění, případně poradenství a služby (např. tematické internetové portály). Přijímající organizace nemá kromě případného pracovně právního úvazku koordinátora dobrovolníků a možných výdajů za materiál či pracovní pomůcky další finanční

²² Pro srozumitelnost je záměrně v této práci rozlišeno pojmenování osob v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli u firem (osoby označovány jednotně jako zaměstnanci) a neziskových organizací (osoby označovány jako pracovníci, případně personál).

²³ Dnes, s rostoucí profesionalitou lokálních dobrovolnických center, se nabízí možnost koncepčního rozšíření jejich aktivit od občanského dobrovolnictví i k propojování s dobrovolníky z firem.

náklady. Pracovníci v organizaci, často ve spojení s akcemi pro rozvoj své organizace, zlepšení procesů a činností nebo ve prospěch vyřešení problému, věnují osobní iniciativu a čas nad rámec pracovních povinností. Ve firmách může část organizační práce probíhat v rámci již odehrávajících se procesů, ale malou organizaci může případná komplikovanost zajišťování, náročnost na komunikaci a přípravu značně vyčerpat. Vytváření vztahů v návazné opakující se spolupráci může bilanci postupně vyrovnat.

Jak často firmy pomáhají? Skupinové akce společně s individuálními většinou probíhají jednou ročně ve spojení s vyhlášenou událostí (např. Mezinárodním dnem dobrovolníků 5. prosince).²⁴ Akce jsou vyhlášovány také dle zveřejněné potřeby organizace. Jsou firmy, které plánují akce v etapách během roku a veřejně je vyhláší v dostatečném, až ročním předstihu. Organizace si pak mohou také plánovat efektivní využití nabízené pomoci. Individuální forma práce se odehrává kdykoliv dle vzájemné dohody. Firmy by organizacím neměly termíny ani jakékoliv další podmínky diktovat. Osobně se důrazně ohrazují proti tendenci některých firem pojímat akce jako servisní službu organizací pro uspokojení firemních požadavků. Podstatná je tolerance k potřebám organizací, projevená včasným informováním a vzájemným kompromisem vyhovět kromě práce i ve zvládnutí reálných organizačních možností.

Kolik hrazeného času věnují firmy zaměstnancům? Nejčastěji jeden den, ale i dva a mimořádně tři dny. V ČR výjimečnou formou je „zapůjčení“ zaměstnance do organizace na delší časové období, až rok. Specifický program je organizovaný firemní nadací. Souvisí s veřejnou soutěží a výběrem kandidátů dle firmou zveřejněných pravidel.²⁵ Existuje například i v kolektivní smlouvě zakotvená možnost využití dobrovolnické účasti pro nekomerční dětské tábory. Musí však být prokázáno, že se v organizaci zaměstnanec věnuje dětem i v průběhu roku.

Jaké druhy práce nabízí firemní dobrovolnictví? Co je výjimečné? Velká škála náplně činností zahrnuje fyzické práce venku či uvnitř objektů. U ní spočívá podstatná hodnota pro organizaci v rychlém vyřešení pracovního problému, se kterým by se jinak personál potýkal za velkého vypětí velmi dlouho. Zušlechťováním okolí např. pobytových sociálních zařízení ušetří organizace finanční prostředky za profesionální

²⁴ Dlouhodobě oblíbenými dny s výraznou firemní účastí jsou Give and Gain day (vyhlášen v květnu), 72 hodin (během 3 dnů v říjnu), Uklidíme svět, Uklidíme Česko (vyhlášovány v dubnu a září), Giving Tuesday (vyhlášen v listopadu).

²⁵ Srov. Nadace Vodafone Česká republika [online]. Vodafone © 2017 Nadace Vodafone Česká republika [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.nadacevodafone.cz/programy/rok-jinak.html>>.

údržbu. Pozitivní vliv na mnohdy sociálně izolované klienty má zpestření jejich rutinního denního režimu. U dětí jsou vítány připravené sportovní či poznávací akce, u seniorů společensky kontaktní programy. Domnívám se, že vícegenerační setkání patří mezi ta, na která se vzpomíná nejdéle. Znalostní a vědomostní potenciál zaměstnanců může být cíleně využit při formě odborného či expertního firemního dobrovolnictví (dále jen odborné dobrovolnictví). Jednou z forem odborné práce je služba pro bono. Většinou se jedná o právní služby, a to nejen ve prospěch neziskového sektoru, ale jedná se i o individuální pomoc pro ty, kteří si právní služby nemohou dovolit, a přesto je potřebují.²⁶ Odborné dobrovolnictví spočívá zejména v osobních či týmových konzultacích nebo mentoringu.²⁷

Odborné dobrovolnictví může probíhat jako součást komplexní pomoci vybrané organizace formou konzultace při řízení rizik a interních procesů nebo při řízení lidských zdrojů. Poradenství je poskytováno také v oblasti finančního auditu nebo zákaznické zkušenosti.²⁸ Odborného ekonomického poradenství se většinou ujímají auditorské firmy. Poskytují jinak finančně těžce dostupné služby organizacím, které díky radám dosahují úspory finančních prostředků a mají šanci pro odborný i organizační růst. Přínosnou formou pomoci může být dlouhodobé kvalitní spravování webových stránek,²⁹ daňové poradenství³⁰ nebo profesionální koučování³¹.

Nebylo by správné opomenout unikátní osobní angažovanost majitelů firem či vysokých manažerů, kteří věnují svůj um a čas bez nároku na jakoukoliv odměnu či výhodu práci ve správních a dozorčích radách veřejně prospěšných organizací neziskového sektoru.

²⁶ Srov. Česká advokátní komora [online]. Praha: ČAK [cit. 2017-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=3248>>.

²⁷ Srov. ČERMÁKOVÁ, L. *Společenská odpovědnost* [online]. EY Česká republika [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.ey.com/cz/cs/about-us/corporate-responsibility>>.

²⁸ Srov. POKORNÁ, I. *CSR ZPRÁVA 2015: Pomáháme tím, co umíme* [online]. © 2014–2016 KPMG Česká republika, s. r. o., KPMG [cit. 2017-03-7]. Dostupné na WWW: <<http://www.cestakudrzitelnosti.cz/pomahame>>.

²⁹ Srov. *Výroční zpráva o činnosti Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové 2014* [PDF online]. Praha: © 2014 by Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové [cit. 2017-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.vdv.cz/o-nadaci/dokumenty-ke-stazeni/>>, s. 45.

³⁰ Srov. *Výroční zpráva o činnosti Výboru dobré vůle - Nadace Olgy Havlové v roce 2015* [PDF online]. Praha: © 2014 by Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové [cit. 2017-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.vdv.cz/o-nadaci/dokumenty-ke-stazeni/>>, s. 59-60.

³¹ Srov. *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2013* [PDF online] Praha: Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2017-02-25]. Dostupné na WWW: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/CSOB_CSR_2013_cz.pdf>, s. 21.

Ochotní zaměstnanci v jakémkoliv postavení ve firemní hierarchii mohou v organizacích přispět k povzbuzení pracovníků svou empatickou osobností, chápajícím vstřícným přístupem, upřímným zájmem o náplň jejich práce. Ideální stav je, pokud si zástupci obou stran ponechají „stopu dozvuku po kontaktu s milým člověkem“.

Náplň práce firemních dobrovolníků má své limity a to zejména pro oblast zdravotnictví a sociálních služeb. Možnost pomoci je ohraničena všude tam, kde je pro přítomnost u klientů potřeba specializace či školení. Příkladem je přímá odborná péče o klienty, přístup k důvěrným informacím, krizová zdravotní či psychologická péče, nebo práce v rizikovém pracovním prostředí. Neinformovaný jednorázový laický přístup může bez průpravy spíše uškodit. Dokladem závažnosti rizik je dobrovolnická pomoc při přírodních katastrofách typu záplav či povodní. Ve druhé vlně odklizení a psychosociální pomoci, následující po zásahu složek integrovaného záchranného systému, jsou organizovaní a disciplinovaní firemní dobrovolníci s přípravou velkým přínosem, ale nadšení laici mohou být zátěží.

Pro udržitelnost spolupráce je třeba se vyhýbat systémovému zneužívání dobré vůle přihlášených zaměstnanců, kteří se rozhodli věnovat svůj čas i sebe samotné. I když jde převážně o pracovní čas, může opakovanými pozitivními zážitky docházet k přehodnocování přístupu k dosavadnímu osobnímu volnému času. Práce i volný čas se svobodně dají přizpůsobit osobním potřebám. Mít radost z práce a neplýtvat svým volným časem, přináší lidem pocit, že mají život jako celek hodnotnější. Pozitivní vliv na společnost nemají jen obecně vzdělaní lidé, ale i ti, kteří jsou vzdělaní v tom, jak moudře využívat svůj volný čas³². Proto je správné realizovat akce vůči zaměstnancům procesně spravedlivě tak, aby svého rozhodnutí zpětně nelitovali.

Dobrému výsledku ze strany organizací i firem nepřispívá neorganizovaná práce, pozdě zveřejněné termíny, zadání nepotřebné práce jen s vidinou budoucího darování peněz organizaci, zadání atraktivní práce vybraným jedincům kvůli jejich zviditelnění či možnému příslibu finanční podpory, pověření bez vysvětlení k jiné práci, než byla domluvena, nepřítomnost kontaktní osoby poskytující informace aj.

Odpovědností firem, zprostředkujících neziskových organizací i organizací přijímajících pomoc je vzájemně ohleduplně projednat a najít vyvážené řešení formy pomoci již při plánování.

³² Srov. CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: o štěstí a smyslu života*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8, s. 193.

1.1.2 Právní povinnosti spojené s firemním dobrovolnictvím

Firma, která se rozhodla věnovat se firemnímu dobrovolnictví, je svázána legislativním rámcem, který má dodržovat v rámci své podnikatelské činnosti.

Podnikající právní subjekty (firmy) se zejména musejí držet Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a neměly by vystavovat své zaměstnance riziku ani nevědomého porušování Zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

Zapojování zaměstnanců do projektů firemních filantropických aktivit by se mělo při rozhodování o výběru spolupracujících organizací inspirovat zákonem o dobrovolnické službě. Zvláště by se při výběru měl klást důraz na institut veřejně prospěšné právnické osoby³³.

Firma by neměla posílat zaměstnance pracovat jako dobrovolníky na místo, u kterého není jednoznačně prověřeno, že za ně veřejně prospěšná organizace odpovídá.³⁴

V zájmu samotné firmy je důležité mít zajištěno, že probíhající dobrovolnická práce je veřejně prospěšná a nikoliv zprostředkovaně prospěšná pro soukromé podnikatelské osoby, či např. neprobíhá v objektu odborové organizace, nebo objektu sdružení či asociace zaměstnavatelů, které sice jsou dle zákoníku práce považovány za veřejně prospěšné právnické osoby, ale pro dobrovolnictví nejsou vhodné.

Tématu dobrovolnictví obecně se věnuje zákon o dobrovolnické službě, který se zabývá vybranou dobrovolnickou činností. Stanovuje podmínky, za kterých stát grantově podporuje dobrovolnickou službu. V zákoně jsou začleněny podmínky pro výkon dobrovolnické služby, definice pojmů dobrovolník, dobrovolnická služba a vysílající a přijímající organizace a vymezuje vztahy mezi nimi. Vysílající i přijímající

³³ Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů § 17a odst. 1 věta první udává, že „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním....*“

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění platném k 1. 1. 2017.

³⁴ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 146 věta první udává, že „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu....*“; a § 150 věta první definuje, že „*Jen právnická osoba, jejíž status veřejné prospěšnosti je ve veřejném rejstříku zapsán, má právo uvést ve svém názvu, že je veřejně prospěšná.*“

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platném k 28. 2. 2016.

organizace musí být veřejně prospěšná právnická osoba. Dobrovolnickou službu od vysílající organizace může přijmout i fyzická osoba. Akreditaci s možnou dotací vysílajícím organizacím uděluje na 4 roky Ministerstvo vnitra ČR na základě rozhodnutí meziresortní komise. Smluvní vztah vysílající organizace s dobrovolníkem zajišťuje zejména evidenci, pojištění, informování a podporu občana v roli dobrovolníka. Zákon stanovením podmínek, za kterých občan vykonává dobrovolnickou službu, ochraňuje všechny subjekty. Dle zákona musí mít dobrovolník pro práci v ČR více než 15 let a i krátkodobou dobrovolnickou službu musí vykonávat mimo uspokojování osobních zájmů, pracovněprávní vztah, služební poměr nebo členský poměr, školní vzdělávání nebo studium a mimo rámec své podnikatelské či jiné výdělečné činnosti. Při dlouhodobé dobrovolnické službě, která je delší než 3 měsíce, poskytuje dobrovolník informace o svém zdravotním stavu a výpis z Rejstříku trestů. Dle zákona dobrovolníkovi za výkon dobrovolnické služby nenáleží odměna.³⁵

S uvedeným zákonem souvisí i zveřejněné seznamy akreditovaných projektů MV ČR. Seznam prověřených vysílajících organizací může být pomocným kvalitním vodítkem při strategickém rozhodování o partnerech projektů firemního dobrovolnictví.³⁶

Firmy jsou povinny dbát na veškeré zjištěné zákonné souvislosti pro dobrovolnické akce zapojující zaměstnance. Přihlašování zaměstnanců probíhá převážně elektronicky a mělo by být ošetřeno, aby se zaměstnanec také vyjádřil ke zveřejňování svého jména a fotografie. Řada firem využívá zprostředkující organizace pro jednorázové pojištění zaměstnanců na úraz i škodu, platné 24 hodin, tj. od půlnoci do půlnoci. To umožňuje pomoc firemních dobrovolníků při organizování večerních akcí jako je např. charitativní Koncert pro Světlušku, věnovaný podpoře nevidomých a slabozrakých lidí.

Při vysílání zaměstnance na dobrovolnickou práci (i když zaměstnanec projevil doložitelný souhlas), souvisí odpovědnost zaměstnavatele za bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pojištění za způsobené škody také s nastavením pravidel řešení situace při dopravní nehodě povoleného použitého služebního vozu nebo se zajištěním srozumitelné odpovědnosti při potenciálním soudním sporu kvůli následné škodě způsobené odborným poradenstvím. I v projektu firemního dobrovolnictví je potřebný

³⁵ Srov. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění platném k 5. 6. 2014.

³⁶ Srov. *Ministerstvo vnitra České republiky*, [online]. Praha: © 2016 Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor bezpečnostní politiky a prevence kriminality, 27. února 2017 [cit. 2017-06-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx>>.

management rizik. Je prvořadě chápán z ekonomického pohledu, ale eliminace rizik souvisí též s firemní reputací. Firmy, které berou své povinnosti vážně, musejí překonávat řadu zejména administrativních bariér pro uvedení projektových záměrů v život. Proto je prozíravé ujasnit si vzájemnou odpovědnost zúčastněných stran v podobě individuálních smluv pro odborné dobrovolnické poradenství. U firemního dobrovolnictví není vhodná laxnost nebo naivita, ani strnulá konzervativnost plná nedůvěry. Rozhodnutí by měla být vyvážená, se zohledněním možností, vyplývajících z ekonomického postavení firmy.

Podle mého mínění není třeba pozitivním právem, tj. zákony se sankcemi, firemní dobrovolnictví vymezovat. Pokud firmy dle svého rozhodnutí uplatňují etiku ekonomiky a ta je zároveň veřejně, ať celospolečensky či jen místně, vnímanou hodnotovou konkurenční výhodou, jde o dobré chování s dobrým vlivem. Zásadní je, aby firma filantropií a firemním dobrovolnictvím nezastiňovala utajované, špatné či škodlivé firemní chování. Odhalené firemní aféry a soudní spory mohou mít dříve či později pro pověst fatální následky. Na druhé straně jsem přesvědčena, že pokud se dlouhodobě odpovědně chovající firma dopustí nějakého jednorázového „přešlápnutí“, je pravděpodobné, že veřejnost bude vůči ní tolerantnější a bude schopna malé poškození reputace odpustit.

1.1.3 Organizace občanské společnosti firemními partnery

Organizovaná občanská společnost má více užívaných pojmenování (občanský sektor, i třetí, neziskový, dobrovolnický či nezávislý sektor). Hlavním sjednocujícím charakterem je existenční zaměření organizací na odlišné cíle, než je činnost firem pro dosažení zisku zejména k přerozdělení mezi vlastníky. V ČR se pro právní subjekty občanské společnosti používají pojmy organizace občanské společnosti, občanské, nevládní, neziskové či nestátní neziskové organizace.³⁷ Pro účely práce jsem vybrala pojem organizace, který má pro srozumitelnost v textu práce specifické komplexní charakteristiky. Za správné partnery pro firemní dobrovolnickou práci považuji organizace, které:

- nemají členy, ale pracovníky a členy správních orgánů,
- jejich činnost je servisní, tj. poskytují služby v sociální, zdravotní nebo vzdělávací oblasti,

³⁷ Srov. SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice.* (dále jen *Občanský sektor*) Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0, s. 32-37.

- nebo mají činnosti advokační a to ve vybraných případech jako je zaměření na ochranu životního prostředí, na práva různých sociálních skupin nebo zvířat,
- jsou obecně prospěšné, tj. poskytují přímý prospěch veřejnosti nebo těm jejím částem, jimž pomáhat představuje veřejný zájem.³⁸

Pro správný projekt firemního dobrovolnictví je dalším doporučením spolupráce s formálními organizacemi soukromého neziskového sektoru (uváděn i jako sektor nevládních neziskových organizací) a některými formálními organizacemi veřejného neziskového sektoru (veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu nebo samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost).³⁹ Příkladem vhodné organizace může být Domov u Fontány v Přelouči, poskytovatel pobytových sociálních služeb pro seniory a osoby postižené demencí, jehož zřizovatelem je Pardubický kraj. Zde je možné využít ustanovení o statutu veřejné prospěšnosti, který se liší od neziskových soukromoprávních organizací vzájemně prospěšných (např. zájmový klub adrenalinových sportů či klub sběratelů modelů automobilů apod.).

Firemní dobrovolnictví jako forma dárcovství, kterému je věnován prostor dále, by mělo probíhat ve zmíněném prostředí občanského sektoru. Avšak jde o téma, které může lákat a láká k ziskovému podnikatelskému využití. Za neetické chování považují nabídky agentur, či soukromníků, kteří zjištěně za úhradu nabízejí firmám na klíč „smysluplné eventy“ či „teambuildingy s užitečnou prací“ v organizacích občanského sektoru. Na takové akci se pomoc hledající organizace včetně klientů stává obchodním artiklem. Pro takové aktivity by se neměly organizace dávat k dispozici. Zde se vracíme k nezbytné opatrnosti a ověřování organizací. Pokud na přitažlivých webových stránkách, tvářících se velmi neziskově, není zřejmé, že jde o právní subjekt formy s. r. o., jedná se o obelhávání. Možnost ověření právních subjektů poskytuje Veřejný rejstřík justice.cz nebo elektronická aplikace Ministerstva financí ČR – Výpisy z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů).⁴⁰

³⁸ Srov. SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor*. s. 41-43.

³⁹ Srov. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 3. aktual. vyd. 2010. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 43.

⁴⁰ Srov. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. Praha: © 2017, Ministerstvo financí ČR, odbor informatiky [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>.

V textu je uváděn pojem organizace ve smyslu firmou vybrané partnerské (dle uvedeného optimálně veřejně prospěšné a neziskové) organizace z občanského sektoru, přijímající pomoc formou práce firemních dobrovolníků. Do stejné části občanského sektoru patří i organizace zprostředkující dobrovolnictví. Pokud firmy komunikují s organizacemi přímo, prostřednictvím vlastních sil a zaměstnanců, prostředníka nevyužívají. Jiné firmy se obracejí s požadavkem poradenství na zprostředkující odborné neziskové organizace.

Firma se může rozhodnout zprostředkovatelskou organizaci pojímat formálně jako klasického dodavatele, nebo ke zprostředkování přistupovat částečně jako k partnerské službě, která tuto organizaci zároveň podporuje. Ze strany zprostředkující neziskové organizace by neměla být smluvní cena za zprostředkování činnosti dobrovolníků přemrštěná a samozřejmostí by měla být předložená jednotková kalkulace. Aktivní firma by neměla u dlouhodobé spolupráce se zprostředkující organizací zapomenout na svůj podíl odpovědnosti za celkový výsledek a měla by také průběžně sledovat a ovlivňovat kvalitu zprostředkovatelského fungování.

Pro firmy, které nově zavádějí projekt firemního dobrovolnictví, je výběr relevantních cílových organizací pro darování času a práce zaměstnanců důležitý. Plánování na startu záměru ovlivňuje jeho celkový úspěch. Proto, tak jako firma ověřuje své obchodní partnery, podobně, i když s jinými indikátory, by se měla věnovat přípravě spolupráce s organizací pro firemní dobrovolnictví. Organizace by tudíž měly být připraveny na řešerše o aktivitách, hodnocení výročních zpráv, zkoumání formulací posláních, zájem o organizační strukturu organizace i posuzování webových stránek apod.

Reakce organizace na firemní strategii či „nestrategii“ nastavuje vztah se zástupci organizace, srozumitelnost záměrů i postupů a vyladuje mezery ve shodě u vzájemných očekávání. Ze strany navštěvovaných organizací může být např. živena nereálná naděje na prospěch z následných významných finančních darů nebo využití získaných kontaktů.

Ze strany organizace je třeba ochoty otevřít se návštěvníkům. Pro organizaci je firemní dobrovolnická pomoc i výzvou pro rozvoj organizace, posun v řízení, možnost pro pracovníky v organizaci sdílet své představy o naplňování posláních organizace. Firemní dobrovolníci nemají přinést jen úlevu v povinnostech nebo převzít na čas náplň pracovní pozice. Přítomnost firemních dobrovolníků nabízí vzájemné poznání, podporu a fyzickou nebo profesní radu a pomoc tam, kde v organizaci něco vážně nebo schází, kde personál či management na žádanou procesní či organizační změnu silami

a kapacitou nestačí. Jindy se může jednat o podporu v komunikaci, s vizuálním stylem, s informační kampaní vysvětlující aktuálně společensky potřebná až palčivá témata.

Pro zmiňovanou efektivní odbornou pomoc má být ochoten zástupce organizace otevřeně sdílet i citlivější informace a aktivně se podílet na srozumitelném definování požadavků, ať jde o účetní, právní, komunikační, marketingové, strategické, stavební či jiné poradenství. Pro klid a jasná pravidla účastníků znovu zmiňuji doporučení sepsat s firemními specialisty s praxí a oporou kolegů smlouvu o dobrovolnickém odborném poradenství.

Neziskových organizací se týká etika ekonomického chování podobně závažně, jako firem. Pracovníci, které zaměstnávají, nemohou být pojmáni jen jako účelové objekty, nástroje pro výrobu či službu, ale zejména jako subjekty, které spoluvytvářejí a společně s vedením vědomě naplňují poslání organizace.⁴¹ Jednání zaměstnavatelů z řad organizací by mělo být také procesně spravedlivé a lidsky důstojné.

Práce a uplatnění v zaměstnání zaplňuje značnou část lidského života a je součástí životního smyslu. Jednotlivec si svobodně vybírá práci, i když často pod vlivem kombinace mnoha okolností. Zejména organizace s pomáhajícími profesemi jsou náchylné k tzv. vyhoření, mají nedostatek personálu, administrativní zátěž, a proto by vedení organizací mělo mít zájem hledat využití firemních dobrovolníků.

Organizace by měly umět správně využít firemní dobrovolnictví ve prospěch svůj i zprostředkovaně ve prospěch svých klientů. Nejde zdaleka jen o práci. Přítomnost firemních dobrovolníků souvisí např. u mladých nebo u sociálně slabých jedinců s nabídkou inspirace, povzbuzením, možností osobního příkladu k následování. Ne pokaždé se však takové spojení podaří.

V souvislosti s uvedeným vyjádřením výše uvádím první praktický příklad této práce. S trpkou příchutí na jazyku vzpomínám na den, kdy jsem přijela za firemními dobrovolníky do prostředí azylové ubytovny. Dva vzdělaní tátové od rodin sekali keře, trávu a uklízeli prostranství okolo budovy. Pro práci nebyli dostatečně technicky vybaveni. Později jsem zjistila, že v horku nedostali do terénu vodu a od rána se o ně nikdo z personálu organizace nezajímal. Kontaktní osoba nereagovala na telefonáty. Když jsem přicházela, skupina mladých i starších mužů kouřila u dveří domu, diskutovala a dívala se na práci blízké dvojice firemních dobrovolníků. Nikdo se

⁴¹ Srov. KANT, I. *Základy metafyziky mravů*. 3. opr. vyd. Praha: OIKOYMENH, 2014. ISBN 978-80-7298-501-2, s. 48.

nepřipojil, nikdo nepomohl. V poledne již bylo na nápravu situace pozdě. Sídlo organizace bylo v jiné části města a původně byla domluvena jiná pracovní náplň. Došlo ke znevážení ochoty pomoci ze strany cílové organizace. Selhala organizace těch, kteří dobrovolníky chtěli. Dvojice ani nebyla prostředím provedena a seznámena s činností organizace. Tito dva muži si nestěžovali, na mé dotazy odpovídali s klidem a tolerancí, ale byli zklamaní. Pochybuji, že se ještě někdy na podobnou akci přihlásí. Často, i když povětšinou krátce, jsem navštívila stovky jiných, úspěšných akcí, naplněných upřímnou radostí ze setkání a opravdovou snahou všech účastníků.

Každý ocení profesionalitu a přímé jednání. Ponižující chování devalvuje nejen takto se projevující pracovníky, ale i organizace, které zastupují. Stejně negativním dopadem na spolupráci je zjištěné zamlžování a slibování čehokoliv. Zástupci moderních organizací neziskového sektoru si přípravou, informovaností a sdílenými nápady získávají u firem respekt. Je velmi pravděpodobné, že se pak dobrovolnická firemní pomoc postupně rozvine v dlouhodobý oboustranně přínosný partnerský vztah.

Jak již bylo uvedeno, v některých organizacích se firemní dobrovolníci neuplatní. Jde zejména o přímou práci s cílovými skupinami typu, jakým jsou oběti domácího násilí, uživatelé návykových látek, lidé s mentálním postižením či duševně nemocní lidé. Avšak v nízkoprahovém centru⁴², domově pro zrakově postižené⁴³ či azylovém domě pro matky s dětmi⁴⁴ mohou s odborným dohledem dobrovolníci pomáhat úspěšně. Jde o přístup vedení a personálu v organizacích a o schopnost a vůli hledat a pak využít příležitosti k barevné škále možné dobrovolnické pomoci.

1.2 Firemní dobrovolnictví – svobodná součást etiky podnikání

Poté, co byla zaměřena pozornost na organizace občanského sektoru, se soustředíme na firemní prostředí. V této kapitole hledám zdravé kořeny, ze kterých by firemní

⁴² Nejružnější druhy sportovních soutěží, hudebních i výtvarných akcí pro děti i mladistvé navštěvující nízkoprahové kluby jsou vítanou příležitostí pro zapojení firemních dobrovolníků.

⁴³ Příkladným vzorem přístupu k dobrovolníkům, včetně firemních, je M. Džurová, koordinátorka dobrovolníků v Palatě - Domově pro zrakově postižené. Vhodné činnosti pro dobrovolníky srozumitelně uvádí přímo i na webových stránkách organizace: čtení knih, časopisů a korespondence, návštěvy, rozhovory, doprovody na procházku apod.

Srov. *Palata* [online]. Praha: © 2015 Domov Palata [cit. 2017-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://palata.cz/podporte-nas/>>.

⁴⁴ Pokud je potřebná manuální práce propojena s chvílemi společně strávenými s klienty, dle mé osobní zkušenosti, může dojít ke vzájemně významně obohacující interakci. Jako příklad uvádím setkání dobrovolnic s nezletilou maminkou dvou dětí. Ráda ukázala vzácným návštěvnicím skromný uklizený pokoj a nadšeně popisovala, jak zvládla uvařit ovocné kynuté knedlíky. Pro ni bylo setkání posilující, dobrovolnice ji svými pochvalnými reakcemi morálně podpořily.

dobrovolnictví, jako součást etiky podnikání, pokud se k němu firma rozhodne, mělo vycházet. Kapitola se zaměří na přiblížení dlouhodobé kvality nastavení firem, jako ekonomických systémových sociálních útvarů (tj. ekonomických institucionálních útvarů). Systémové sociální útvary jsou zde shodně s Anzenbacherem chápány, jako útvary institucionálního charakteru, které mají pevné formy a struktury. Jejich pravidelné procesy a organizační složky se vzájemně ovlivňují a zároveň jsou dalšími ekonomickými institucionálními útvary ovlivňovány. Není ovšem opomenut možný vstup a vliv rovněž individuálních norem lidského jednání, jakými jsou např. motiv, postoj, rozhodnutí a skutek. Zhodnocováním a představováním možností variant vyhledává tato práce pro firemní dobrovolnictví spravedlivý vzor vztahů sociálních struktur a systémů pravidel.⁴⁵

S vědomím komplikovanosti vztahů teorie s často složitou reálnou praxí otevírám představu, jak by mohlo v ideálním případě pojetí firemního dobrovolnictví vypadat. Třebaže uvádím i negativní příklady, mým záměrem není kritizovat, ale uvažovat nad možným uplatňováním prvků sociální etiky jako jsou sociální spravedlnost, pravdivost, odpovědnost, svoboda a smysluplná hodnota v ekonomických vztazích tržního podnikatelského prostředí zaměřeného na zisk a výkonnost.

Pro funkční existenci státu je zapotřebí kromě pozitivních sankčně vymahatelných zákonů také základní fungování pravidel pro sociální soužití jednotlivců a existenci institucí a organizací. Je třeba etiky individuální, etiky sociální i speciální, jakou je etika ekonomiky. Téma této diplomové práce zahrnuje rozmanité formy a velikosti firem, které v ČR jsou na základě uzavřených společenských smluv a splněných právních a formálních povinností součástí činností národního /ekonomického/ hospodářství. Součástí etiky v ekonomice je etika podnikání. Etika v ekonomice se zabývá vyvážeností mezi ekonomickými zisky a důsledky jejich vzniku, které z toho plynou pro společnost.

Etika v podnikání je konkrétněji zaměřena přímo na otázky řízení a dopadů podnikatelské praxe z hlediska správnosti a nesprávnosti, společenské přijatelnosti, z aspektu dobrého a zlého působení konkrétní firmy na nejrůznější cílové skupiny, zaměstnance, dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost a životní prostředí aj. Jedná

⁴⁵ Srov. ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015. ISBN 978-80-7325-371-4, s. 8-13.

se o firmou volně přijaté a respektované morální zásady podnikání a také firmou samotnou nastavená interní pravidla, která definované zásady podporují a chrání.

Etické chování se projevuje i tím, že firma do svých ekonomických, technických a personálních procesů nastaví kromě řádného placení daní a dodržování zákonů navíc i úsilí o vlastní závazky v sociálně etickém rozměru a společenské zásady. Mimo jiné jde o poctivé obchodní praktiky a dodržování zdravé konkurence, informační pravdivost vůči zákazníkům i investorům, zájem o odpovědné a risk minimalizující rozhodování manažerů a v neposlední řadě i důraz na čestné nakládání s důvěrnými interními informacemi. Nástrojů pro plnění závazků, ke kterým se firma rozhodla zavázat, je více. Firmy zveřejňují firemní etické kodexy, mají etické audity i interního či zákaznického ombudsmana. Uvedené nástroje pro rozvoj firemní etiky nestačí jen vyhlásit, je třeba je rozpracovat do souvisejících interních řídicích dokumentů a ty uvádět v konkrétní každodenní život. Za velmi důležitou považují personální politiku zaměřenou na prevenci a adaptační programy pro nově příchozí zaměstnance.

Výstižná je dle mého názoru definice od Bohatého, která zní: „*V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do všech podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.*“⁴⁶

O čem dále podnikatelská etika je? Je to dlouhodobé úsilí dosahovat cílů ekonomického subjektu slušnou cestou různých typů dobrých sociálních a organizačně společenských vztahů. Z toho vyplývá pojmenování (bez ironie) veřejně oceňující (nejen finanční) výsledky – slušný podnikatel, příkladný podnikatel, čestný podnikatel, dobrý podnik, žádaný zaměstnavatel, firma s dobrou pověstí, firma mající dobré renomé, skvělou reputaci apod. Slušnou cestou je míněn komplexní strategický firemní přístup k činnosti podnikání, obsahující mimo jiné dodržování platebních termínů, odmítání korupce, dodržování smluv, pracovně právní i společensky přijatelné chování a jednání zaměstnavatele i vyvážená komunikace.

Vytváření pozitivního „image“ a dobrých externích firemních vztahů se věnují útvary komunikace (public relations). Jejich úlohou je kromě péče o vztahy hlavně informovat. Vydávají tiskové zprávy nebo firemní publikace informující o činnosti a podporující firemní rozhodnutí. Informace mají být vyvážené, bez utajování

⁴⁶ BOHATÝ, M. *Diskusní materiály. Etika a ekonomika – sborník ze semináře*. Praha: CERGE-NHÚ, 1994, s. 8. Citováno z KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: Kanina, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1, s. 107.

závažných problémů např. z pohledu hygieny, zdraví či veřejné bezpečnosti, ale míra zveřejňovaných detailů zároveň musí odrážet zájem ochrany konkurenční výhody.

Dnes, v době elektronických médií a všeobecné informační přehlcenosti (často cíleně zkreslenými zprávami určenými laické veřejnosti), posuzují jako společensky nespravedlivé, že se zcela přesné a včasné informace stávají pro omezený okruh jednotlivců a skupin jakousi až „obchodovatelnou komoditou“. Toto téma je nad rámec práce, ale považují za vhodné uvést zmínku v souvisejícím kontextu s etikou podnikání.

Etika podnikání je spojena s profesní etikou, ale profesní etika je zároveň personalizovaná. I když také řeší situační přístup k rozhodování, je zaměřena na pravidla chování, jednání a rozhodování zástupců určité profese. Individuální etiku považují za bližší tématu práce než etiku profesní, úzce zaměřenou na vybrané druhy povolání. Etika podnikání je velmi specifickou sociální etikou, aplikací morálních norem do institucí a organizací (koordinovaná činnost), zahrnující také podstatnou individuální dobrou vůli vedení firem k rozhodnutí pro zavádění dobré firemní praxe. Etika podnikání (dle práce míněna firemní etika) jsou v praxi přijaté nebo opomíjené hodnoty sociální etiky. Jde např. o zohledňování dopadů plánování, strukturu personálních procesů, systém managementu, vysokou úroveň kultury firmy i každodenních firemních praktik. Principy firemní etiky by měly být zřejmé i z mapy firemních procesů.

Zaměříme se nyní na vztah etiky podnikání a firemní kultury. Při opakovaném kontaktu s firmou (smluvním, písemném, telefonickém a nejlépe osobním) zůstane při dobré kultuře tohoto ekonomického institucionálního útvaru jakýsi dozvuk, chuť, dojem z atmosféry prostředí, způsobu chování a jednání zástupců firmy, pocit funkčnosti, systému a zájmu. Do procesů se tak odráží aplikovaná a lidem osvojená firemní identita. Osvojené principy (firemní hodnoty) dokazují svým chováním běžní zaměstnanci stejně jako vlivné interní osoby s významnou mocí a rozhodováním.

Důkazem strategicky aplikované etiky v podnikání je podle mého názoru vliv na vznik vysoké úrovně firemní kultury. Firemní kultura navazuje na praktické souvislosti vycházející z kvality formulované vize, mise a strategie firemně odpovědného chování.

Nastavení firemní kultury působí na vědomé jednání zaměstnanců jako normativní činitel a společnými internalizovanými hodnotami ovlivňuje firemní procesy a firemní kohezi. Firemní kultura se z pohledu vnitřního i vnějšího projevuje zdravým sociálním prostředím a kvalitou i dobrou společenskou úrovní útvarových vztahů.

Dobrým firemním prostředím míním ustáleně zavedené systémy a procesy ve firemní struktuře, které pozitivně ovlivňují další sociální zpevnění systémově spravedlivě pojatého vzájemného působení dílčích útvarů a skupin. Opakované interakce tohoto typu umožňují i mezi jednotlivci pozitivně vnímané pracovní vztahy.⁴⁷

V takové firmě platí práva zaměstnanců, slovo odborů má váhu, organizační útvary či pracovní týmy spolupracují, dbá se na komplexní bezpečnost a v mnoha ohledech se i na pracovišti ctí individuální potřeby.

Již jsem zmínila pozitivní efekt smýšlení vycházejícího primárně z osobní zkušenosti, který má ozdravující vliv na společnosti. V rámci výše uvedeného považuji za podstatné uvést souhlas s názorem, že v dnešním myšlení se pozitivní křesťanská představa nejvyššího dobra v podobě láskyplného Boha ztrácí. Vliv na tuto situaci současného myšlení má zesilující situační charakter dobra a rozšířené emoční zhodnocování opakované špatné lidské zkušeností. Jednotlivec i společnost, v našem tématu zaměstnanec a skupina i institucionální útvar, jsou mnohdy narušené, nemocné, deformované, protože bez představy dobra se nelze obejít.⁴⁸

Opět se dostáváme k významnému faktu – důležitosti sociálně příznivého pracovního prostředí. Pokud lidé, atmosféru firmy, kde pracují, nepocítují jako srozumitelnou, bezpečnou a vzájemně sociálně podpůrnou, budou jen formálně přítomni. Nápady často nesdělí a budou investovat mnohem více ochoty a osobní energie do budování pozitivních profesních i osobních vztahů mimo firmu. Jaká je na pracovišti atmosféra během dne, když jsou zaměstnanci nedůvěřiví, nejistí, demotivovaní a tím pasivní a očekávají pouze včas zaplacenou mzdu za odpracovaný čas? V takové firemní atmosféře logicky nevznikají sociální podněty a úvahy, tím méně je vůle se zabývat myšlenkou práce na projektu firemního dobrovolnictví.

1.2.1 Firemní společensky odpovědné chování

Stejně, jako lidský život, který se skládá z řady životních etap, má i firma vývojová období a mezníky. U jednotlivce může po období, kdy převážnou část energie a prostředků vkládal např. do vzdělání, kariéry, následovat životní etapa, kdy chce, jako zralá osobnost s hodnotovým ukotvením, poskytnout kromě svým nejbližším také podporu a pomoc i dalším neznámým, jakkoliv slabším lidem. Také se však může stát,

⁴⁷ Srov. ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*, s. 13.

⁴⁸ Srov. SOKOL, J. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*, s. 260.

že jednotlivec určité úrovně zralosti navzdory vhodnému věku nedosáhne. Shledávám, že velmi podobně probíhá „život firmy“. Jedině, pokud je stabilní a zvládá svou ekonomickou úlohu regulérního generování zisku, může vedení uvažovat o investování do rozvoje a posílení firmy, nebo o použití finančních prostředků pro přínos pro společenské či environmentální okolí. Společně se záměrem přicházejí nejdříve náměty pro různé formy dárcovství podporující organizace, které se starají o jakkoliv slabé, opomenuté, zranitelné lidi, trpící zvířata nebo obnovující poškozenou přírodu. Vyšší stupeň strategicky rozpracované firemní společenské odpovědnosti je součástí vize, mise a stabilní strategie, plánů provázaných napříč firemními procesy, je to propracovaná investice do budoucnosti. Vážně míněná firemní odpovědnost ke společnosti je postupně vnitřní součástí „jedinečné firemní identity“.

Firemní společensky odpovědné chování (Corporate social responsibility, dále „CSR“) je světový pojem 20. století náležející do komplexu etiky ekonomiky. Takto pojmenovaný koncept reagoval na problémy fungování globální ekonomiky, na bezohledné obchodní i výrobní praktiky globálních korporací pro maximalizaci zisku. Liberalismus, uznávající právo na individuální svobodu, život a vlastnictví, se v některé praxi přiblížil svobodě bez pravidel hry a svobodě bez zákonů dle morálních principů. Přiblížil se rozsáhlé ekonomické hře konkurentů o zisk a zdroje, kterou státy svou hospodářskou politikou a nástroji nezvládají řídit a kontrolovat. Pro dosažení konkurenceschopnosti lze zápolit cenou nebo kvalitou. Právě průkazná firemní společenská odpovědnost je vizitkou kvality.⁴⁹ Jelikož kvalitu spojuji s výrobky, obchodem, službami či řízením, nejsem zastáncem rovnítka mezi CSR a kvalitou. Kvalita podle mého mínění neobsahuje potřebný strategický sociální, environmentální dobrovolný hodnotový přesah a prostor pro tvůrčí řešení.

Odpovědné chování by mělo být nástrojem strategického podnikání, nikoliv cílem. Dlouhodobě se pak u firmy projeví, jak citlivě reaguje na společenské potřeby, a její důvěryhodnost prověří způsoby řešení krizových situací.⁵⁰

Jednotná definice CSR dosud není k dispozici, ale existuje významná shoda v základních aspektech. Podnikatelskou odpovědnost vymezují oblasti životního

⁴⁹ Srov. ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. (dále jen *Společenská odpovědnost podniků*) Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5, s. 23.

⁵⁰ Srov. KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: Kanina, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1, s. 93.

prostředí, sociální a ekonomická, dále stakeholders (zajímavé skupiny, osoby či úřady) a dobrovolnost.⁵¹

V České republice většinou velké a dobře viditelné nadnárodní firmy předkládají sestavené a přijaté hodnoty, které uplatňují při podnikání a tím podle jejich varianty chápání rozvíjejí koncept „veřejného občanství“ (corporate citizenship). Ve stejném významu se u nás více používá termín firemní společensky odpovědné chování. Společensky odpovědné firmy si dlouhodobě dobrovolně tvoří vlastní politiky a procesy s úctou k sobě i druhým a praxí dle hodnot, ke kterým se hlásí. Takové firmy vyhodnocováním důsledků podnikatelského chování cíleně vytvářejí sdílené hodnoty užítka pro společnost i pro business.⁵²

Pro bližší objasnění společenské odpovědnosti můžeme vyjít z pojmu společnosti jako nejobecnějšího systému lidského soužití.⁵³ Společensky odpovědným firemním chováním se pak rozkrývá možnost významu chování firmy ve prospěch obecného dobrého soužití. Obecné užívání pojmu společenský je často zužováno ve smyslu kulturně společenském, v pouhé správné vystupování na veřejnosti. Význam pojmu společnost je mnohem hlubší a složitější.

Pojmy jako společenské důsledky či úloha společnosti mohou být ekonomy či obchodníky chápány všeobecně, vzdáleně nekonkrétně a neosobně. Opak je však pravdou. Společnost formuje jedince tradicemi, řečí, kulturou, má vliv na jeho výchovu i vnímání hodnot - společnost se jeví jako reálná moc. Společnost je nástrojem pro naplnění každého z lidských osudů. Společnost tvoří vztahy se společnou podstatou. Podstata, umožňující vztahy, je lidem společná, jde o obecné blaho jako aspekt blaha člověka, který je dosažitelný pouze společnou akcí, akcí, o kterou lidé společně usilují.⁵⁴

Z popisu úloh společnosti vyplývá, že veřejné firemní přihlášení se k odpovědnosti za společnost je přiznání se k podílu na konkrétní odpovědnosti za dobré lidské soužití na určitém území, a to je velmi závažný veřejný slib. Podotýkám, že bez určení místa či území dochází k rozptýlení a dojmu neurčitosti tohoto slibu. Aby byl závazek CSR

⁵¹ Srov. KAŠPAROVÁ, K.; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*, s. 13.

⁵² Srov. ZADRAŽILOVÁ a kol. *Společenská odpovědnost podniků*, s. 131-132.

⁵³ Srov. JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2, s. 216.

⁵⁴ Srov. FIALA, B. Vyprazdňování, relativizace a banalizace pojmu zisk In *Manažerská etika VI. díl Dilema managementu*. Hradec Králové: Etika podnikání a veřejné správy, o. s., 2009. ISBN 978-80-86771-33-5, s. 62.

srozumitelný (může mít velmi rozsáhlý obsah) je třeba ho s pomocí firemní kreativity formovat a vymežit zásadami etiky podnikání. To firmy činí přihlášením se k firemní vizi, misi a hodnotám, které kromě pochopitelného generování zisku zahrnují i vyhlášení toho, co považuje firma při svém druhu a oboru podnikání za společensky žádoucí a cenné. Vůči komu? Vůči české společnosti obecně? To je pak nereálné prohlášení.

Proto je nejčastěji vymezena odpovědnost v rovině ekonomické, environmentální a sociální.⁵⁵ Souhlasím s touto adresností odpovědnosti, ale jen v souvislosti integrovaného komplexního firemního procesního řízení, nikoliv adresností v izolovaných nekonceptních aktivitách.

Odpovědností se rozumí morální kategorie vystihující ručení osoby za nějakou věc či jednání. Projevuje se kromě pravdivé praktické odpovědi na otázku kvality praktického osobního života např. v profesi, rodičovství a postoji vůči základům přírody a budoucím generacím.⁵⁶ „Odpovědnost není omezená, je univerzální ontologickou dimenzí: být znamená odpovídat!“⁵⁷

Firemní společensky odpovědné chování se v sociální oblasti pojmově vztahuje obecně na celou společnost, ale každá firma, přijímající tento koncept, má ještě své konkrétnější cílové zaměření. Jde o již zmíněné stakeholders (zainteresované strany) osoby, úřady či ekonomické subjekty ovlivňující fungování firmy, které jsou zároveň firemní existencí a činností ovlivňovány.

Uvedené vztahy mohou být na různé úrovni a také probíhat v odlišné intenzitě, ale jejich existenci nelze pomíjet. Na úrovni vztahů závisí jejich existence. Zcela se ztotožňují se Sokolem, který využívá příměr k živému organismu. Přestože vznik instituce a organizace (koordinovaná činnost) nastane po jejich oddělení z okolí a funkčním uzavření, mohou fungovat pouze v živých výměnách.⁵⁸

Firemní vztahy a povinnosti jsou z výrazné části formálně vymahatelně určovány. V České republice platí právní předpisy, které svou právní silou chrání obecně lidská i konkrétnější občanská i spotřebitelská či zaměstnanecká práva. V našich kulturních

⁵⁵ Srov. KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*, s. 13.

⁵⁶ Srov. PALOUŠ, R.; PRÁZDNÝ, A. *Odpovědnost*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2083-1, s. 7-9.

⁵⁷ PALOUŠ, R.; PRÁZDNÝ, A. *Odpovědnost*, s. 105.

⁵⁸ Srov. SOKOL, J. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2014. ISBN 978-80-7429-223-1, s. 200.

podmínkách je běžná platnost zákonů věnujících se životnímu prostředí, ochraně přírody a krajiny, kulturních a uměleckých památek. Rozpracovaný je také systém pravidel, jak nakládat s odpady.

Závazné právní předpisy obsahují pozitivní zákonné požadavky, jež jsou státem kontrolovány a při porušení retributivní (odplácející) spravedlnosti sankcionovány, aby se uplatnil úmysl napravit zjištěnou křivdu. Stát by měl naplňovat jeden ze svých úkolů, kterým je řádné vybírání všech stanovených daní a tím naplňování distributivní (rozdělovací) spravedlnosti. Dle právních předpisů této rozdělovací spravedlnosti, přijaté v našem sociálně nakloněném státě, se distribují získané prostředky dle nastavených pravidel ve prospěch státu samotného, zdraví obyvatel, životního prostředí aj. Ze státních finančních prostředků jsou také solidárně podporovány různě definované skupiny lidí.⁵⁹ Takže svým fungováním se již firmy na uplatňování principu solidarity podílejí, avšak anonymně a ne zcela svobodně.

Firemní společenská odpovědnost spočívá v dobrovolném přijetí a včlenění dobrého firemního chování do podnikání nad tyto mandatorní/příkazované požadavky. V České republice není tématem pro CSR život ohrožující dětská práce či nebezpečná práce ohrožující bezprostředně zdraví a život. Proti takovému jednání stojí mez chráněná zákonem.

Jsme moderní zemí s křesťanskou kulturou a evropskými civilizačními kořeny. Domnívám se, že ovšem i u nás bují korupce, klientelismus, stále se méně odměňuje práce žen, máme skandály spojené s životním prostředím, manipuluje se s informacemi pro zákazníky, proto i v naší zemi má koncept CSR podle mého mínění pádné opodstatnění.

Správné firemní společensky odpovědné chování by mělo být hledáním takových cest ziskového podnikání, které vykazují známky přijatého závazku aktivní spoluúčasti na blahu společnosti, dobrém veřejném životě a solidaritě k potřebným. Uvedené chování ekonomického institucionálního útvaru, jakým je firma, ovšem podle mého mínění platí pouze v možnostech, které má. Záleží na oboru, místě a rozsahu podnikání. Vždy zůstává jejím základním úkolem tvorba zisku a dále poskytování práce dalším lidem, platební disciplína, solidární odevzdávání daní a splňování administrativních státních požadavků. Pokud firma přijme morální a etický závazek realizovat odpovědné podnikání, nedosahuje co největšího zisku za každou cenu silou, mocí a cenovou pákou,

⁵⁹ Srov. SOKOL, J. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*, s. 85-86.

ale jde jí o dlouhodobý zisk získaný kvalitním procesním a etickým řízením firmy s investicemi ve prospěch jejího rozvoje. Přijetí závazku souvisí s uznáním a vyjádřením firemních společenských hodnot.

Vzájemně sdílet interní firemní hodnoty a zároveň se přibližovat jednotlivým osobním hodnotám je ideál, který má sílu měnit pohled i na problematiku veřejně prospěšných organizací a v konečném důsledku kultivuje celou společnost. Snahu firmy však může, přes veškeré její úsilí být kvalitním sociálně právním subjektem, dusit vlivné systémově narušené společenské prostředí. Naopak je zase v konečném důsledku pro společnost škodlivé, nebude-li se firma kvalitě sociálních vztahů a tím dobrých sociálních poměrů věnovat. Pokud se bude vedení firem jen striktně držet zákonných povinností, bude to i v případě institucionálního útvaru dle mého mínění možné hodnotit jako „morálně nedostatečný vlastní požadavek“. Ještě závažnější je např. v sociálním kontextu vztahů se zaměstnanci využívat legislativních mezer nebo se dokonce podílet na jejich účelové nedokonalosti. Proto považuji za správné hledat a zveřejňovat údaje o pozitivních vzorech.

I do českého prostředí tržní ekonomiky přišel prostřednictvím nadnárodních firem trend se dobrovolně hlásit k různým sestaveným pravidlům - indexům, které vyžadují burzy, dobrovolným standardům a normám vykazujícím zdravé řízení firmy a ohleduplné ekologické, sociální i ekonomické chování, jež požadují zákazníci, obchodní partneři či odborná i laická veřejnost. Veškeré tyto reporty mají funkci dobrovolných dosvědčujících důkazů o tom, že závazky, ke kterým se hlásí, jsou v souladu s žitou praxí.

Dosvědčování probíhá veřejně přístupným popisováním vzorových příkladů aplikace v praxi, vyhlásováním firemních či profesních etických kodexů, etických komisí nebo zaváděním institutu firemního interního či externího ombudsmana. Pro významné firmy je stěžejní souhrnné vykazování vyváženého sebehodnocení dle přijatých zásad ve zprávách o CSR, zprávách o udržitelném rozvoji nebo kombinovaných výročních zprávách. Smysluplné vykazování a transparentnost si žádají zájmové ekonomické subjekty, skupiny i odborná veřejnost.

Dobré příklady motivují k správnému rozhodování, a proto je správné na ně poukázat. Také v Čechách máme v některých úspěšných osobnostech příkladu hodné vzory. I mezi podnikatelskou elitou jsou uvědomělí jedinci, kteří již během života mají v kombinaci se svou firmou osobní podíl na zrodu dobrých skutků určených dalším generacím. Není v možnostech tohoto textu analyzovat jejich podnikatelský úspěch.

Soustředím se na jejich svobodnou vůli a přijetí odpovědnosti za takovou formu posílení obecného blaha, kterou považují za důležitou. Kromě odvádění daní a poskytování práce druhým pro jejich obživu chtějí přispět další zvolenou podobou. Jedná se o svobodnou volbu mezi věnováním osobních financí jen na luxusní život, zábavu a vyhledáváním adrenalinu v nákladných prestižních sportech, jakými mohou být např. závodění ve formuli 1, jachting, a veřejně prospěšným investováním. Je zcela na jejich rozhodnutí, zda milionáři a miliardáři investují do soukromých uzavřených sbírek uměleckých děl nebo vlastnictví sportovních klubů. Mohou se však rozhodnout založit veřejně prospěšné organizace, jako jsou např. Nadační fond Neuron na podporu vědy⁶⁰ nebo Nadace Karla Janečka⁶¹, jejichž mecenáši Dalibor Dědek a Karel Janeček společně s dalšími patrony individuálně podporují vědce. Tito významní podnikatelé věří, že věda a výzkum posouvají civilizaci kupředu. Proto chtějí bez zbytečné byrokracie podporovat talentované české vědce, kteří se i přes lákavé zahraniční nabídky vrátili domů, do Česka. Přispěním do fondu s výrazným pozitivním společenským dopadem jsou tito muži příkladem pro další činy ve prospěch české vědy. Inspirativním počinem je také velkorysé osobní i finanční úsilí zpřístupnit kvalitní vzdělávání talentovaným mladým lidem i ze slabých sociálních skupin. Tím je propracovaná iniciativa Petra Kellnera, podporující gymnázium Open Gate⁶², stejnému tématu se věnuje také Nadační fond Martiny a Tomáše Krskových, rodiny miliardáře ze strojírenství Škoda Transportation. Fond podporuje prestižní studium méně majetných mladých lidí českého občanství.⁶³ Za příkladné je také možné považovat kompletní bezplatné právní poradenství pro řadu organizací neziskového sektoru poskytované advokátní kanceláří PRK Partners s. r. o.⁶⁴ nebo osobní rozmanité podpůrné aktivity advokátů právní kanceláře Röedl & Partner – daňové právo.⁶⁵

⁶⁰ Srov. *Nadační fond Neuron* [online]. Praha [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.nfneuron.cz/cs/>>.

⁶¹ Srov. *Nadace Karla Janečka, Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2015* [PDF online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.nadacekj.cz/wp-content/uploads/2016/06/vyrocní-zprava-nkj-za-rok-2015-final.pdf>>, s. 7.

⁶² Srov. *Top miliardáři 2016: 100 nejbohatších Čechů a Slováků*. Praha: Mladá fronta a. s., 2016. ISSN 1212-3129, s. 78.

⁶³ Srov. *Stipendia Martiny a Tomáše Krskových* [online]. © Nadace Martiny a Tomáše Krskových; 2011 [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.krsekfoundation.cz/nadacni-fond-martiny-a-tomase-krskovyeh/>>.

⁶⁴ Srov. *Top advokátní kanceláře 2016*: Praha: Mladá fronta, a. s., 2016. ISSN 1212-3129, s. 15.

⁶⁵ Srov. *Röedl & Partner* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW:<http://www.roedl.com/cz/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost.html>.

Ukázkou, jak zapojit do projektu nejen své zaměstnance, ale i zákazníky, je projekt CSR od firmy Sodexo Benefity „Plníme přání seniorům“. Společně s partnerskými organizacemi Diakonie ČCE, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR a projektem Senzační Senioři (SenSen) Nadace Charty 77 upozorňuje na téma možnosti prožít aktivní a důstojné stáří. Pět let se do veřejné finanční sbírky zapojují i zaměstnanci Sodexo Benefity prostřednictvím poukazů Cafeteria moje Benefity. Firma pro podporu splnění skupinových i individuálních nedostižných prožitkových přání seniorům inspiruje také své obchodní partnery.⁶⁶

Zejména u skupinových přání obyvatel domovů pro seniory je nepřehlédnutelný přínos sociálního semknutí a jejich aktivace pro společný cíl. Přáním jedné z žádostí byl dar na nový zahradní altán. Původní altán zcela zničil vítr. Nečekaným bonusem splněného přání bylo postavení nového altánu přímo firemními dobrovolníky dárcem a nově navázané spřátelené vztahy.⁶⁷ Na základě osobní výpovědi při setkání mohou potvrdit, že projekt Sodexo Benefity by nevznikl bez záměru a zapálené osobní angažovanosti tehdejší generální ředitelky, Martiny Grigar Březinové.

Příležitost ke kooperaci a spojenectví ve prospěch CSR mají také zástupci vrcholových vedení firem v oborových i profesních svazech a asociacích. Kromě prosazování svých firemních zájmů se mohou rozhodnout angažovat také ve prospěch závažných společenských témat.

V asociacích a platformách soustředěných na téma CSR se pracovně setkávají zástupci členských firem. I zde se projednává téma firemní dobrovolnictví. Veřejně známé a soustavně činné jsou nejstarší Business Leaders Forum⁶⁸, Byznys pro společnost, platforma pro odpovědné podnikání v České republice⁶⁹. Nejmladším reprezentantem v ČR je Asociace společenské odpovědnosti.⁷⁰

⁶⁶ *Plníme přání seniorům, Iniciativa Sodexo* [online]. 2017 © Sodexo Česká republika [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.plnime-prani-seniorum.cz/cs/uvod>>.

⁶⁷ Srov. HENDRYCH, J. Život na zámku, posezení v altánku. *Sociální služby*. 2017, roč. 19, č. 1, s. 31.

⁶⁸ Srov. *Business Leaders Forum* [online]. Business Leaders Forum [cit. 2017-03-07] Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz/>>.

⁶⁹ Srov. *Byznys pro společnost: Business for Society* [online]. Byznys pro společnost [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://byznysprospolecnost.cz/>>.

⁷⁰ Srov. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2017-03-07] © 2014 Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s. Dostupné na WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>>.

1.2.2 Firemní dobrovolnictví typem dárcovství

Obecně se firemní dobrovolnictví zařazuje mezi jednu z mnoha variant firemního dárcovství. Finanční i nefinanční firemní filantropie je však zásadně pouze částí věrohodného společensky odpovědného firemního chování.⁷¹

Pokud je dárcovství, jako součást firemní společenské odpovědnosti, uskutečňováno prostřednictvím kvalitní strategie, pak ztrácí prvky „dávání“ a nabývá hodnot „společenské investice“. Pro takové firmy není dárcovství jen doplňkem odpovědnosti, ale osvědčením, že nejsou jen „tvůrci zisků“, ale také „tvůrci hodnot“.⁷²

Správně zaměřené zralé finanční dárcovství by se mělo (tam, kde to má smysl) ve své strategii orientovat na pomoc ke svépomoci dle podstaty subsidiarity. Inspirace pro firmy v sociálně etickém principu subsidiarity spočívá v uvážení, zda darem nejsou narušeny kompetence a s nimi spojená odpovědnost jiných organizací. Míněna je např. finanční pomoc organizaci, která má v hierarchii nad sebou ještě další státní či krajské zařízení, zřizovatele. Převzetí kompetence i odpovědnosti ovlivňuje vyšší právní subjekt, který organizaci založil proto, aby s jeho pomocí plnila svůj sociální úkol, solidárně pomáhat jednotlivcům či rodinám tehdy, kdy svůj život svépomocí ani s podporou rodiny nezvládají. Firma by měla solidárně pomáhat slabším a menším organizacím, dle informací, nakolik je to nutné. Organizace by měla včas žádat o prostředky a systémovou pomoc tehdy, když z její strany, ač se snaží, nemá možnost zvládat svou úlohu a zároveň kromě dárců se nemá na koho obrátit.⁷³ Příkladem firemního převzetí odpovědnost a kompetence organizací by mohla být i organizace, která dlouhodobě patří např. do finančně podporované krajské sítě poskytovatelů sociálních služeb a při opravdovém zájmu o šetrné hospodaření by svou společenskou roli pro klienty měla zvládnout.

Ve výběru je před firmami náročný úkol. Není jednoduché rozmýšlet formy a průběh poskytování finanční pomoci tak, aby byla cestou podporování k samostatnosti a k radosti ze zvládnutí kvality života klientů, jak nejlépe to je vlastními silami možné. Dalším vodítkem úvah o volbě směřování firemního zájmu je podpora závažných společenských témat. Příkladem může být cílená podpora odborných organizací, které

⁷¹ Srov. PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak sním dál*. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3157-5, s. 46.

⁷² Srov. BARTOŠOVÁ, Z. Z. „tvůrců zisku“ na „spolutvůrce hodnot“, *Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR*. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS 2005. ISBN 80-239-6111-X, s. 40.

⁷³ Srov. ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*, s. 216.

se např. věnují lidem, kteří chtějí znovu a lépe začít po prožití krizových životních situací.⁷⁴ Žel se stále setkáváme s cíleným reprezentačním dárcovstvím, koncentrovaným na populární témata, využívaným jako obsah reklamního sdělení.

Firemní dárcovství by mělo mít koncepci a svůj cíl, ať se jedná o malou či velkou firmu. Zajímavá je kromě hmotného vybavení např. podpora a ocenění odborné práce pracovníků v organizacích s charitativní, prevenční, krizovou či poradenskou činností pro vybrané cílové skupiny obyvatel v podobě dotovaného vzdělávání, koučování.

Je záslužné darovat rozhodnutím vedení firmy finanční částku, nebo poukázat finanční vklad do nadačního fondu či firemní nadace a následně rozdělovat a kontrolovat dle pravidel grantů. Jeden společensky přínosný rozměr navíc dar získá, když se do rozhodování dle srozumitelných pravidel mohou zapojit také běžní zaměstnanci. Z osobní zkušenosti vím, že je zapojení možné formou interní grantové výzvy, hodnotící výběrové komise, složené ze zaměstnanců i soutěže zaměstnanců jako ambasadůrů organizací. Zaměstnanci se také mohou zúčastnit interního elektronického procesně spravedlivého bodování ve prospěch organizací nebo podporovaných témat. Pozitivní je, že zaměstnanci vědí, kam prostředky putují, a také se mají možnost o organizacích více dozvědět a pochopit potřebnost jejich podpory. Firemní dobrovolnictví svou osobní angažovaností zaměstnanců představuje ze sociálního i etického hlediska typově bohatý a jedinečný druh dárcovství.

Proplacením času věnovaného zaměstnanci firmy a úhradou nákladů za organizaci projektů či akcí poskytne firma finanční prostředky organizaci zprostředkovaně, nepřímou. Tato podoba daru času zaměstnanců bývá v praxi dle mého názoru ne zcela přesně označována jako „nefinanční dárcovství“. Volila bych spíše pojmové označení „nepřímé finanční dárcovství“. Jedná se o podpůrné dary nepřímých financí v podobě zmíněného zaplaceného času, zapůjčení techniky, bezplatných služeb, poskytnutí skladovacích či jednacích prostor, zapůjčení počítačového vybavení apod.

Firemní dobrovolnictví může být spojeno s osobní iniciativou, kreativními nápady, dlouhodobým zaujatým úsilím o změny v navštěvované organizaci, s přirozenou osobní kontrolou, tj. s výrazně aktivnějším zapojením firmy, než pouze zmíněnými účetními převody darovaných finančních prostředků doprovázenými externí komunikací.

⁷⁴ Jako příklad lze uvést: Pro Fem, centrum pro oběti domácího a sexuálního násilí, o. p. s., nebo La Strada Česká republika o. p. s., věnující se prevenci obchodu se ženami, podpoře jejich obětí, Rubikon centrum - nestátní nezisková organizace působící v oblasti prevence kriminality a integrace lidí s kriminální minulostí zpět do společnosti.

Charakter firemního dobrovolnictví je, jak již bylo zmíněno, převážně krátkodobé darování času. Práce, která je věnována častěji, pravidelně a dlouhodobě, je zastoupena výrazně méně. Jak bylo uvedeno, firemní dobrovolníci se nemohou snadno zapojit v prostředí, které je specifické a náročné na výcvik, vzdělání či zkušenosti v komunikaci. I přes snahu by mohli uškodit stavu klientů či se sami vystavit riziku. Jen odborníkům je určeno prostředí přímého kontaktu s lidmi v krizi, konzumujícími návykové látky, trpícími duševními nemocemi nebo vyžadujícími speciální komunikaci. Právě v takových případech je vhodné zvážit jinou formu podpory pro organizaci. Firemní dobrovolníci mohou např. pomoci se zvelebením prostředí vybraných oddělení nemocnic, ale přímý kontakt s pacienty vyžaduje absolvovaný kurz a zdravotní potvrzení, smysluplné pro občanského dobrovolníka.

Firma si může v počátku projektu klást otázky týkající se využití a přínosu specialistů pro neobornou práci. Není fyzická práce vykonávaná odborníkem drahá a nedocenená? Odpověď je jasná. Nikoliv. Je nutné chápat konkrétní sociální přínos při interakci s personálem či klienty, osobní komunikaci, projevený zájem o náplň organizace. Součástí smyslu firemního dobrovolnictví je také spektrum osobních obohacení pro samotného zaměstnance. Účast na fyzické pomoci při údržbě areálů dětských domovů, na okopávání záhonků zdravotně postižených nebo seniorů či na obnově hracích prvků na dětských hřištích v azylových domech pro matky s dětmi, je pro zaměstnance často zcela první příležitostí poodkrýt závoj a nahlédnout s doprovodem koordinátora dobrovolníků do absolutně neznámého prostředí. Zaměstnanci tak mohou poznat těžkosti a překážky, se kterými se pracovníci v organizacích i jejich klienti musí potýkat. Kromě možnosti zbavit se předsudků se naskýtá příležitost pro ověření vlastních schopností zvládnout komunikaci podle specifických pravidel, vyzkoušet svou trpělivost či jiné osobní kvality. Pokud se dobrovolnický den vydaří, někdy vznikne vztah, jindy porozumění pro plnění poslání. Organizace může také získat svého zastávce mezi občany a nebo přispěvovatele či pravého občanského dobrovolníka. Pak má věnovaný nepřímý finanční dar rozměr „nezkalkulovatelného“ významu.

Lidská nápaditost však umí překonat i původně závažné překážky. Příkladem je organizace věnující se problematice dětí s autismem. Dne 2. dubna, kdy se modrými barvami připomíná světový den autismu, organizovala osvětovou akci. V městském parku připravila hru o světě autistů pro mládež z místních základních škol. Jelikož s dobrovolníky z místní pobočky firmy měla zkušenost a jejich logistickou, organizační

a instruktážní pomoc na stanovištích potřebovala, rozeslala pěti přihlášeným ženám krátce před akcí podrobné texty k nastudování problematiky autismu s důrazem na komunikaci. Všechny se velmi pečlivě připravily a zároveň si solidárně oblékly modré oblečení. Akce byla úspěšná, dobrovolnice překvapivě autenticky dokázaly místní mladistvé přimět k pochopení myšlení autistů a po návratu do organizace se zapojily i do přímé rukodělné práce s těmito specifickými klienty. Důvěra lidí z organizace byla bohatě odměněna.

Uvedené příklady tedy opět svědčí o tom, jak je pro existenci firemního dobrovolnictví potřebná zralost firmy a jejích zaměstnanců. Zároveň je i v organizaci velmi důležitá individuální vstřícnost, pevné sociální stmelení a zmíněná institucionální útvárová vyzrálost.

Tak jako je slušností poděkovat za osobně předaný dárek, je vhodné poděkovat i firemnímu dárci. Firemní dar zůstává stále darem, jednostranným aktem, který sice vytváří jakýsi nespécifikovatelný reciproční závazek, ale pouze mravní a dárcem nevyimahatelný.⁷⁵

Dnes je medializace běžnou veřejnou formou poděkování, není však možné si ji ze strany dárců nárokovat. U daru je poděkování firemnímu dárci záležitostí svobodně projevené dobré vůle. Při sponzorství však za věnovaný finanční obnos dochází ke smluvně závazné reklamní protislužbě např. ve formě přesného umístění firemního loga. U firemního dobrovolnictví je medializace nepodmíněná, volná. Pokud během zdařilé dobrovolnické akce vznikají radostné chvíle, nové vztahy i přátelství, dochází k oboustrannému šíření dobrého jména nejdůvěryhodnější cestou – osobním doporučením, vzpomínkou, pochvalou. Participanti o setkání hovoří, spontánně napíší o zážitku na sociální síti nebo přidají fotku z návštěvy. Časem se stalo společenskou zdvořilostí, že se organizace o partnerství zmíní na svých webových stránkách, v obecních zpravodajích nebo i ve výročních zprávách. Jedná se o důkaz vzájemných příznivých vztahů. Zaměstnanci firem zase využívají příležitosti (pokud ji od firmy obdrží) k přímluvě za podporu organizaci, která si v jejich očích pomoc zaslouží. Taková vzájemná medializace je reklamou zcela jiné kvality než dálniční billboardy.

Na závěr kapitoly o dobrovolnictví jako typu dárcovství utřídím a doplním typy možné práce firemních dobrovolníků z kapitoly o odlišnostech dobrovolnictví. Škála individuálně i společensky přínosných aktivit, které mohou firemní dobrovolníci dělat,

⁷⁵ Srov. SOKOL, J. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*, s. 170.

je přes limity ve zdravotnickém či jiném specifickém prostředí velmi rozmanitá. Pro orientaci v souvislostech k rozhodování považují za vhodné rozdělit činnosti do základních okruhů. U jednotlivých činností je třeba si z pohledu firmy klást otázky spojené se spravedlivým chápáním rozdělení institucionální útvárové odpovědnosti. Ukázky činností jsou doplněny vzorovými návodnými dotazy. Nahlédneme tím blíže do „firemní mysli“, zabývající se otázkami organizace firemního dobrovolnictví.

Fyzická manuální práce

- Zvelebování okolí sociálních pobytových nebo zdravotních zařízení - např. sekání trávy, sázení květin a bylinek, hrabání listí.
- Stavební či bourací či úklidové práce např. sestavení pódia, výmalba prostor, přenášení věcí dle potřeby.
- Otázky: Jak a kým je zajištěno či hrazeno občerstvení? Jak jsou nastavena pravidla na dopravu na místo? Kdo řeší a platí pojištění úrazu a škody? Podílí se firma na proplacení potřebného materiálu a pracovních pomůcek? Pokud ano, jak je zátěž mezi organizací a firmu rozdělena?

Organizační a logistická činnost

- Organizování hmotných charitativních sbírek (např. šatů, přebytečné pletací příze či kabelek) přímo ve firmách, prodej v charitativním obchůdku.
- Spoluorganizování amatérských sportovních a kulturních akcí.
- Výběr a evaluace výsledků podpůrných projektů, lokální příprava, organizování i vyhodnocování akcí.
- Otázky: Jak je ověřován věnovaný čas? Proplácí se zaměstnanci věnovaný čas? Pokud ano, v jaké výši? Je nastavení spravedlivé pro všechny zaměstnance (např. i ve směnném provozu)? Kdo a jak schvaluje, potvrzuje a eviduje čas k proplacení?

Sociálně aktivizační činnost

- Příprava a zprostředkování doprovodu na procházky a výlety, např. návštěva seniora na jeho bývalém dlouhodobém pracovišti.
- Zpestření času společenskou a kulturní náplní, např. čtení seniorům, hraní společenských her, rozhovor, příprava kulturního vystoupení s dětmi z dětských domovů.
- Sportovně podpůrná činnost, např. účast na charitativním sportovním utkání ve prospěch zdravotně postižených.

- Otázky: Je zajištěn přístup všech klientů k akci? Je individuální aktivita s klientem předem projednána? Znají všichni kontaktní osobu v případě nedorozumění či konfliktu?

Expertní práce a poradenství

- Odborné profesní poradenství, např. personální, stavební či marketingové rady.
- Ukázkou může být projekt “Pohovory nanečisto“, v něm je propojen spolek, podporující zaměstnávání osob s trestní minulostí a expertní dobrovolníci z personální agentury. Kandidátům dává příležitost si se zpětnou vazbou vyzkoušet výběrové řízení, na které by se jinak nedostali. Účastníci si navzájem odbourávají předsudky a rozšiřují obzory. Cenné praktické zkušenosti přispívají např. ke snižování izolace těch, kteří se po odpykání trestu chtějí včlenit do společnosti.⁷⁶
- Technické poradenství, např. v oblasti bezpečnosti či technického vybavení.
- Poskytování komplexních služeb zdarma, např. účetních, auditorských, právních.
- Předávání manažerských znalostí a zkušeností, mentoring.
- Virtuální práce či rady bez osobního kontaktu např. portál [um sem um tam.cz](http://umsemumtam.cz).⁷⁷
- Otázky: Jsou nastaveny všeobecné podmínky spolupráce? Odpovídá požadovaný cíl reálné časové kapacitě dobrovolníků? Jak jsou ošetřena případná rizika a následky poskytnuté služby či rady?

1.2.3 Originalita firemního dobrovolnictví konkurenční výhodou

S cílem být úspěšnými na hospodářském trhu usilují o svou pozitivní odlišnost, unikátnost či zajímavost firmy všech velikostí i oborů. Mezi podnikatelskými subjekty je možné soutěžit o zviditelnění i slušnou, morálně správnou cestou. Firmy s podobným zaměřením na trhu si mohou konkurovat i jinak než cenovou nabídkou, kvalitou nebo nežádoucími nekalými praktikami. Mohou např. místní komunitě nabídnout pozitivní i kreativní spojení s cílem podpořit druhé. Invence pro prospěšnou spolupráci firmy s jednou či více organizacemi nemusí mít hranice.

Srozumitelným nastavením způsobu spolupráce a vymezením okruhu témat, ve kterých chce pomáhat, může firma velmi zaujmout nejen zaměstnance, ale i další

⁷⁶ Srov. *Dobrý skutek, dobrá investice. Zaměstnávání osob s trestní minulostí: příručka nejen pro zaměstnavatele*. Praha: RUBIKON Centrum. 2014. ISBN nevedeno, s. 34-35.

⁷⁷ Srov. *Um sem um tam*[online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://umsemumtam.cz/>>.

aktéry. Organizováním firemního dobrovolnictví pak má firma s vysokou firemní kulturou příležitost ukázat směr, kterým se vydat, a jednotlivcům i týmům poskytnout vhodnou podporu. Zároveň tím mohou jednotlivci prožít nevšední zážitky i již známou společnou radost z pomoci. Správně inspirativní a přitom hodnotově vyvážené kulturní a sportovní akce charitativního či osvětového typu vyžadují důrazně odpovědný přístup firem, spolupracujících či iniciujících organizací i jednotlivců.

Úroveň akcí je velmi odlišná, někdy jsou využity známé šablony, jindy nápaditost konceptu mile překvapí. Mezi akce, které vykazují znaky nevyváženosti, můžeme zařadit např. golfová či tenisová firemní klání. Jejich darovaný výtěžek bývá v porovnání s celkovou finanční náročností a prezentací skromný. Žádoucí také je, aby agentury zařizující akce zajistily, že organizace přijímající dar budou moci využít příležitosti představit svou činnost a zároveň budou i důstojnými účastníky těchto akcí. Příznivý sociální vliv by měl být i více zřejmý od členů klubu a soutěžících. Jejich osobní zapojení do akce by mělo mít i jinou, další podobu, než běžnou diváckou či sportovní účast na soutěži, jako jindy.

Mezi události s promyšleným přístupem a vícestranným přínosem můžeme zařadit charitativní běhy. V nich se setkáváme s četným zapojením firemních dobrovolníků. Na různých běžeckých dnech spolupracuje více právních subjektů, propaguje se na nich zdravý životní styl a zároveň běžecký závod absolvují za podpory zdravých závodníků i zdravotně znevýhodnění účastníci. Průběh akcí je různý, často si běžci zaplatí část vlastního „charitativního startovného“ a zaměstnavatel jim přidá stejnou sumu, nebo její násobek.

Propojit amatérské fotbalové nadšení s charitou se podařilo v Benefičním turnaji v malé kopané Sue Ryder Charity Cup. Pro domov Sue Ryder i firmy se po 8 letech stala celodenní akce tradicí. Fotbalisté, za které zaměstnavatel zaplatil vstupné, také patří mezi firemní dobrovolníky.⁷⁸ Zda firma samotná s tímto faktem cíleně pracuje, je její volbou.

Originalita, vytrvalost a praxe se může projevit i v odvaze se ujmout náročných sportovních akcí. Jako podnětné shledávám zapojení dobrovolníků z GE Volunteers s lezeckým centrem SmíchOFF do přípravy soutěže „Nekoukej a lez O.K.!“ Ve zdolávání 15 metrové umělé lezecké stěny soutěžily tříčlenné týmy složené

⁷⁸ Srov. *Sue Ryder Charity Cup 2017* [online]. © 2017 Domov Sue Ryder [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.suerydercharitycup.cz/>>.

z nevidomého, vidícího dospělého a dítěte. Spravedlivé vyrovnání zdravotních podmínek zajistily pásky přes oči.⁷⁹ Dobrovolnická organizace, sdružující firemní dobrovolníky od roku 1999 získala natolik dostatečné zkušenosti, že dobrovolníci zvládají i technicky a bezpečnostně náročné akce.⁸⁰

Populární akce podobného typu připravuje společně s firemními partnery Cesta za snem, z. s. Předseda spolku, sám vozíčkář, s týmem připravuje nevšední sportovní koncepty s rovnoprávně nastavenými podmínkami pro účast. Znevýhodnění amatérští sportovci jsou pozitivně motivováni a rozmanitě podporováni. Spolek pořádá také např. výlety pro jednotlivce k adaptaci po úraze. Zde spolek uplatňuje myšlenky vzájemného posílení a podpory. Jednotlivcům s čerstvým úrazem a jejich rodinám a přátelům se věnují ti, kteří své zdravotní postižení zpracovali a zvládli. V této vybudované bohaté platformě pro promyšlenou podporu a porozumění je využíván prostor pro nejružnější dobrovolnická zapojení. Nápaditý malý spolek podporuje více firem. Mezi nové náročné akce spolku pod heslem „Napříč handicapy“ lze zařadit ČEZ Handy kvadriatlon, který kreativně kombinuje zápolení smíšených dvojic závodníků - zdravotně postižený a zdravý, muž a žena, senior a junior. Čtyři závody v roce 2016 obsahovaly tyto disciplíny: plavání, střelba, jízda na kole a plavba na kánoji.⁸¹

Kromě sportovních možností je pro firemní dobrovolnictví k dispozici řada jiných výzev, jak tvůrčím a přínosným způsobem podpořit např. sociální služby a sociální péči neziskového sektoru. Známou možností je rozmanitý způsob, jak ve firmách využít slavení kulturně známých tradic. Ve vánoční atmosféře vyzdobených budov mohou zaměstnanci pomáhat s náměty i realizací vánočních trhů či jarmarků. Někteří zaměstnanci pomáhají zdravotně postiženým s prodejem tradičních rukodělných okrasných či cukrářských výrobků od neziskových organizací, sociálních podniků či sociálně terapeutických dílen. Jiní mohou podpořit organizace štedrým nákupem na místě nebo objednávkou vánočního cukroví. Podobná podpora se nabízí i během Velikonoc a nejen ve vlastních budovách, ale i v zákaznických centrech či prodejnách. Originálním řešením podpory zmíněným organizacím může být průběžná plánovaná

⁷⁹ Srov. Rubrika business společnost. *Euro: ekonomický týdeník*. 2016, roč. 19, č. 17, s. 64.

⁸⁰ Banka i po změně jména pokračuje v aktivitách spolu s firemními dobrovolníky i v roce 2017.

Srov. *MONETA Money Bank, a. s.* [online]. © 2017 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<https://www.moneta.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/podpora-mistnich-komunit>>.

⁸¹ Srov. *Cesta za snem*, [online]. Cesta za snem, z. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.naprichandicap.cz/o-projektu>>.

nabídka cateringu či pravidelného prodeje jejich pekařských, cukrářských či jiných potravinových výrobků hostům i zaměstnancům. Ovšem sladkosti mohou doma připravit sami zaměstnanci a nabídnout k charitativnímu prodeji mezi sebou ve prospěch potřebných.

Mezi oblíbené bývají zařazeny různé varianty plnění vánočních přání dětí z dětských domovů, zdravotně postižených dětí, dětí v pěstounské péči nebo v ústavech pro mentálně postižené děti a mládež. Zaměstnanci dárek dle přání vyberou, zakoupí, zabalí a doručí buď osobně, nebo v zastoupení. Jak jsem již uvedla, zastávám názor, že vyšší komplexní hodnotu s důrazem na sociální kontext této cílové skupiny má smysluplná osobní návštěva organizací s programem, podpora vzdělávání, inspirace pro pěstování trvalých zájmů a návštěva kroužků, než pozvání zástupců či klientů do firem, nebo jen akt předávání šeků či dáreků v organizaci.

Originalita firemního dobrovolnictví může mít i další pozitivní spojitosti. Promyšlené a pro zúčastněné strany vyváženě organizované malé i velké akce mají podle mého názoru u zaměstnanců dlouhodobě pozitivní vliv na kvalitu vnímání souvislostí a okolností obtíží druhých v závažných životních situacích. Mým osobním poznatkem, potvrzujícím, že firemní dobrovolnictví se může stát vžitým standardem doplňujícím práci, byla situace, kdy se jednotlivec, pravidelný účastník firemních dobrovolnických akcí v bývalém zaměstnání, při přechodu k novému zaměstnavateli vážně zajímal, co odpovědného ve firmě organizují. Vysvětlením, co položenou otázkou míní, neformálně šířil dobré jméno svého bývalého zaměstnavatele. Předal tak pomyslnou smysluplnou štafetu jím samotným uznávaného dobrého úmyslu. Dalším příkladem je skupinový zájem zaměstnanců, kteří před ukončením pracovního poměru v rámci velkých organizačních změn chtěli stihnout dobrovolnický den. Organizátory i personalisty tým mile překvapil, když zažádal o dřívější termín akce. Důvodem bylo přání, aby zaměstnanci společně pomohli s úpravou podzimní zahrady a přípravou oslavy „svého“ dětského domova. Za uplynulé dobrovolnické roky totiž navázali s dětmi i personálem domova úzké osobní vztahy.

Jak již zaznělo, spokojení zaměstnanci hrdě šíří prožitky a myšlenky zdařilého firemního dobrovolnictví. Pro firmu je totiž mnohem přínosnější pozitivní osobní zájem a zapojení zaměstnanců, než pouhá snášlivost a loajálnost. Pokud je firma schopna a ochotna statisticky s dobrovolnictvím pracovat, projeví se vliv na nefinanční ukazatele výkonnosti, jakými jsou udržení klíčových zaměstnanců, zájem kvalitních uchazečů,

spokojenost zaměstnanců. Logicky může sekundárně působit na spokojenost zákazníků i udržení zákazníků a tím podpořit konkurenceschopnost.

Jedinečností firemního dobrovolnictví je i využití přínosu projektového spojení více firem ve prospěch náročného tématu. Příkladem může být kampaň „Potraviny pomáhají“ a projekt Národní potravinové sbírky, věnující se plýtvání potravinami a podporující poskytování přebytečných potravin potřebným. Projekt zastřešila platforma odpovědných firem Byznys pro společnost, ale prvotní impulz pro iniciativu dal potravinový řetězec Tesco Stores ČR a. s., který společně se svými zaměstnanci v pobočkách jako první organizoval i motivační akce pro zákazníky. Po čtyřech letech se zapojily i ostatní řetězce, ale jen jedna firma téma jako první vyzdvihla a uvedla společně s organizacemi neziskového sektoru v život.⁸² Velké změny bez kooperace více zájmových subjektů nejsou uskutečnitelné. Tato oborová spolupráce potravinových řetězců úspěšně pokračuje.

Pozastavme se krátce nad zajímavostí jevu, že v jednom oboru si konkurující firmy se dokážou spojit a vynaložit prostředky a úsilí pro společně uznávanou hodnotu. Považuji to za potvrzení třetího, Sokolem definovaného typizovaného modelu svobody, hry, ve které se střetávají svobody více firem, jenž společně uznají i spolutvoří pravidla a navzájem si předávají zkušenosti.⁸³ Nacházím férovou konkurenci, která v tomto firemním zápolení usiluje o odlišení např. kreativitou, originálním způsobem zapojení zaměstnanců a úspěšností výsledku.

Dalším příkladem mezioborového propojování jsou zahraničím inspirované mezinárodní dobrovolnické dny 15. května – Mezinárodní den firemního dobrovolnictví Give & Gain Day (Daruji a získám), podzimní měsíc firemního dobrovolnictví v komunitách Engage days.⁸⁴, 29. listopadu Giving Tuesday v ČR⁸⁵ a 5. prosince slavený Mezinárodní den dobrovolníků. Během těchto oblíbených vyhlášených a medializovaných dnů se zaměstnanci setkávají ke společné práci pro organizace neziskového sektoru.

⁸² *Potraviny pomáhají* [online]. Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://potravinypomahaji.cz/o-projektu/partneri-sbirky/>>.

⁸³ Srov. SOKOL, J. *Moc, peníze a právo: esej o společnosti a jejích institucích*. Praha: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-638-3, s. 37-38.

⁸⁴ Srov. *Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem* [online]. Byznys pro společnost [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://byznysprospolecnost.cz/give-gain-day-2016-ocima-ucastniku/>>.

⁸⁵ Srov. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. © 2014 Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/587/giving-tuesday-v-cr/>>.

Na závěr kapitoly o originalitě firemního dobrovolnictví ve prospěch konkurenceschopnosti uvádím dva příklady dobrovolnické práce, reprezentující kombinaci osobního i manažerského zapojení a sociálního, společenského i ekonomického přínosu i přesahu podpůrného projektu.

Od roku 2009 je Tomáš Jindříšek tvůrcem a podporovatelem webového portálu na individuální dárcovství darujspravne.cz. Firma, spojená s jeho osobností, dodnes tuto iniciativu udržuje v chodu. Portál předkládá široké veřejnosti možnost snadno adresně podpořit klienty či organizace neziskového sektoru. Pro dárcce je podstatné, že organizace je po morální i ekonomické stránce ověřena. Garantem je Fórum dárců, z. s., jehož hlavním tématem činnosti je dárcovství v ČR. Místopředseda představenstva digitální a komunikační agentury, firmy Dark Side a. s., využil své vědomosti a možnosti pro systémovou pomoc a ovlivnil přehlednost českého webového dárcovského prostředí.⁸⁶

Za ojedinělou také považuji dlouhodobou iniciativu Vladimíra Zábranského, majitele prodejen na střešní materiály, První chodská, s. r. o., nazvanou „Schody do života“. Jde o promyšlenou nabídku podpory učňovského i dalšího vzdělávání mládeži z dětských domovů, která je jasně zakomponována do srozumitelné stručné avšak ucelené strategie firemního společensky odpovědného chování. Projekt kombinuje motivaci mladých lidí k samostatnosti a odpovědnosti s osobní a praktickou záštitou doprovázejícími zkušenými řemeslníky. Podnikatel Zábranský propojil zástupce vedení blízkých dětských domovů, vhodné školy, ochotné řemeslníky-garanty s dalšími podnikateli a firmami, které finančně nebo hmotnou podporou cíleně pomáhají mladým na cestě k samostatnému životu, a to včetně bydlení. Pan Zábranský není jen iniciátor a zakladatel Nadačního fondu Schody do života, ale o jednotlivé osudy se průběžně zajímá, chlapce bere na hokej, zajímá se o jejich prospěch nebo se jim věnuje při fotbalovém tréninku.⁸⁷ Na webových stránkách jsou zveřejněni úspěšní absolventi vzdělávacího konceptu, dále ti, kteří ho právě absolvují, ale i fotky a jména těch, kteří museli projekt opustit, společně s důvody, které k tomu vedly. Tento stále živý místní projekt, sofistikovaně usilující o výchovu a opravdovou změnu individuálních osudů, získal zaslouženě početnou řadu ocenění včetně Evropské ceny za firemní

⁸⁶ Srov. *Daruj správně* [online]. © 2015-2017 vytvořila a podporuje Dark Side [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.darujspravne.cz/>>.

⁸⁷ Srov. MIROSLAV, P. Učňovské školství u nás škodí firmám i samotným učňům. Rubrika Filantropové. *Hospodářské noviny: [Hlavní vydání]: deník pro ekonomiku a politiku*. 2010, roč. 54, č. 230, s. 23. ISSN 0862-9587.

dobrovolnictví 2011.⁸⁸ Příklad je ukázkou pokroku v přístupu k tématu podporování dětí a mládeže z dětských domovů od doby, kdy si domovy mezi sebou vyměňovaly přebytek hraček a jiných hmotných darů. Vybavení, ve kterém děti v domovech bydlí, někdy i převyšuje standard dětí, žijících v běžných rodinách. Děti z dětských domovů však strádají nedostatkem sociálních kontaktů a individuálního citového vedení pro dospělý život. Proto je dobře, že se dnes např. na problematiku edukace zaměřují i vzdělávací agentury a nabízejí dětem podporu např. v podobě přípravných kurzů k maturitě.

⁸⁸ Srov. *Nadační fond Schody do života* [online]. © 2015 Schody do života [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.schodydozivota.cz/o-projektu/oceneni.html>>.

2 Typy hodnotového pojetí firemního dobrovolnictví

První část nabídla v souvislostech komentovaný rámec, náležející k firemnímu dobrovolnictví. Součástí popisu začlenění této specifické aktivity bylo průběžné doplňování různými praktickými příklady možností pojetí a implementování firemního dobrovolnictví do „života firem“. Po představení tématu naváže aplikační část, obsahující čtyři varianty eticky hodnotící souvislosti vzniku firemního dobrovolnictví. Jedná se o přirozeně morální model, propagační model, personalistický model a zaměstnanecký model.

K těmto čtyřem dále popisovaným modelům jsem došla na základě zkušeností a studia odborných textů. Modely obsahující druhá, praktická část práce, analyzuje část první, teoretickou.

Pro úplnost uznávám ještě existenci modelu „pasivního“, který je pro mne pouze negací uvedeného firemního chování nebo projevem upínání se k řešení jiných závažných firemních témat. I když jsou v dosavadních kapitolách podstatné souvislosti s nezájmem o dané téma vyjádřeny, v této práci „spící či zrající model“ a jeho příčiny nerozebírám.

Následující druhá část práce předkládá etické zhodnocení kořenové podstaty a předpokládaného možného vývoje systémového nastavení firemního dobrovolnictví. Bilance základních podnětů pro realizaci zde rozděluje aktivitu firmy do zmíněných čtyř modelů. Modely jsou definovány podle priorit původců záměru a očekávání, které mají. Schémata upozorňují na instrumentální hodnoty, kterými je projekt ve firmě prosazen.

Kapitola eticky rozebírá a komentuje identifikované čtyři varianty podle prioritního záměru a cílů, realizovaných metod postupu naplňování, dopadů a způsobů komunikace. Záměrem je každý z modelů podrobit hodnocení optikou individuální i sociální etiky.

Kromě komentovaných provázaných souvislostí jsou součástí modelů opět příklady, dokládající, že i firemní dobrovolnictví má ve firmách etické podmínky pro existenci a také etické důsledky, vyplývající ze způsobů nastavení projektů.

Modely představují společně s individuálními hodnotami také kvality procesů a systémů postupů spolupráce, která uvnitř firem vykazuje různou úroveň. Firmy v textu v souladu s Anzenbacherem také pojímám jako systémové útvary zpevněných forem a struktur. Proto kladu důraz na myšlenku zakládání a také další tvorbu vyvážených

forem, které se utvářejí postupně, časem. Jejich systémová změna je možná, ale vzhledem k mnoha působícím společenským vlivům, vždy náročná.⁸⁹

2.1 Modely firemního dobrovolnictví v etických souvislostech

Firemní dobrovolnictví shledávám jako kapku oživující vody pro lidi postižené shonem a honbou za výkonem a úspěchem. Také proto si myslím, že má cenu se tímto tématem zabývat prakticky, ale zkoumat ho i teoreticky.

Následující modely představují návrh čtyř startovacích typů, jak může být iniciován impuls pro myšlenku firemního dobrovolnictví, jaký může být jeho další osud. Popis vzorových modelů je zaměřen na „úrodnost firemní půdy“, na převažující interní postoj k tématu, jakým firemní dobrovolnictví je a kým i čím je zásadně ovlivňováno. Každý z modelů má nějaké instituční, sociální i individuální dopady, výzvy i rizika. Rozdělení napomáhá uvědomění, jaké impulzy pro zavedení firemního dobrovolnictví ve firmách mohou převládat.

Je na místě se v případech všech modelů ptát, nakolik se projektem firemního dobrovolnictví zabývá firma samotná a nakolik ho objednává na zakázku agenturám či zprostředkujícím odborným neziskovým organizacím. Tato problematika v modelech cíleně obsažena není. Modely obsahují pouze firemní vzorová schémata, s pomocí nichž lze uvažovat o podstatě, se kterou firmy v prvopočátcích do projektu šly.

Tak jako v reálném životě ani ve firemním dobrovolnictví není možné určit jednoznačnost zcela bílé/čisté a černé/šedé/špatné varianty. Ani jednotlivé modely nejsou jednoznačné, mohou mít varující nebo inspirující konkrétní dopady/konotace tj. významové rysy. Zastávám názor, že se v praxi jedná o kombinaci, vždy převažuje určitý model, hodnotové směřování. Záměrem je modely představit v teoretických startovacích obrysech. Následně se mohou tyto ekonomické institucionální útvary sociální skutečnosti vyvíjet, zlepšovat či přetvářet.⁹⁰ Dle mého soudu jsou pro další úspěšná stádia vývoje potřebné zásady, pomocná vodítka k dobrému cíli. Ty obsahuje třetí část práce. Nadějným shledávám, že se tyto, pro srozumitelnost jednoznačně popsané modely, časem mohou (při vývoji obsahu i rozsahu projektu) postupovat. Pohyb a vývoj ve firemním dobrovolnictví je žádoucí stejně jako v přírodě - co ustrne, zaniká.

⁸⁹ Srov. ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*, s. 8.

⁹⁰ Srov. Tamtéž, s. 12.

2.1.1 Přírozeně morální model

V přírozeně morálním modelu je zásadním postoj nositele moci ve firmě, jeho individuální morálka. Jeho moc může spočívat ve vlastnictví nebo postavení. Nelze ovšem opomenout i argumentačně podpořený morální vliv jedince manažera, který nemusí být přímo členem vrcholového vedení.⁹¹ Jako ideální stav se nabízí kombinace osobní morálky a zároveň vysokého postavení ve firemní hierarchii. Jednání vzdělaných osobností, vlastnících firmu nebo operujících mocí k jejímu řízení může být vedeno ctností, tudíž rozumnou nesobeckostí při dosaženém životním úspěchu. Takový úspěšný podnikatel pocítí, že má dost a kromě odvádění daní, zájmu o prosperitu a starost o své zaměstnance, chce konat navíc něco dobrého i pro společnost.

Podnětem může být také křesťanský světonázor a uvědomění si odpovědnosti spojené se získanou mocí a související s možnostmi rozsáhlejších služeb slabším. Lidský postoj k dobrému či zlému je ovlivňován jeho světonázorem, náboženstvím. Z křesťanského hlediska je podle Nového zákona pravidlo vůči bližnímu jednoznačné. Láska je praktickou povinností věřícího vůči bližnímu, který se ocitl v nouzi a ve kterém vidí člověka, za kterého také zemřel Kristus. Láska věřícího je odpovědí z jeho nitra na lásku přijatou od Boha.⁹² Z toho můžeme dále odvozovat takový přístup k lidem, kdy jeden druhému přeje dobré, je tolerantní a má také důvěru v dobrý úmysl druhého.

Tento model s dlouhodobě čistými úmysly je vzácný, podobně jako stejné chování v osobním životě. I když má člověk inherentní hodnoty v sobě, existuje velká nabídka důvodů pro upřednostnění sebe sama. Přesto rozeznat dobro a zlo a po volbě přijmout odpovědnost za své jednání, je všeobecně srozumitelným základem v lidském předporozumění.⁹³

Co je podstatou rozhodování a následného jednání manažera, jednatele či vlastníka? Přírozená potřeba při vnímaném úspěchu a dostatku se rozhodovat pro dobré činy tam, kde jsou dle něj potřeba. Rozhoduje postoj k volbě, zda část přebytku investovat do firmy, sebe či v nějaké podobě do společnosti. Jde o jakousi lidskou kvalitu, moudrý nadhled, vědomí souvislostí a možností, projevenou zralost morální, osobní

⁹¹ Model představuje nejpravděpodobnější možnost, může se jednat např. i o dvojici vrcholových manažerů, která se shodne na životních hodnotách.

⁹² Srov. *Bible. Písmo svaté Starého a Nového zákona*. 18. (9. opr.) vyd. Praha: Česká biblická společnost, 2012. ISBN 978-80-87287-50-7. Mt 25,40.

⁹³ Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-111-3, s. 14-18.

i profesionální. Takový jednatel shledává smysl v úsilí o obecné blaho za individuální úroveň, jeho záměrem je využít část firemních procesů ve prospěch třeba i náročných, v začátku možná i finančně ztrátových a nejistých investic. Je připraven odstartovat promyšlený a hodnocení společenského firemního procesu nepřinášejícího rychlý finanční přebytek, ale dlouhodobé úsilí o obecné blaho. Prvotní cílový impuls je nesobecký, přející dobrému druhému. Síla a systém firmy jsou nápomocny možnosti, jak změnit něco k lepšímu. Chce se dohodnout za ohraničenou linii řízení, v kruhu, který tvoří celou firmu. Má představu zrodu společného sociálního projektu, za kterým bude stát a s důvěrou mu „dá svou tvář“. Jelikož má ve firmě vliv, je pochopitelné, že mu záleží i na „tváři firmy“, kterou zastupuje. Pokud se dál držíme idey modelu, je takový jednatel připraven o svém záměru diskutovat, odhodlán přesvědčováním získat další a osobně se podílet na zrodu nejen projektu, ale celé strategie, která povede projekt ke stanovenému cíli. Není podstatné, jak je firma velká, ale jak se vrchol a potom celá firma rozhodne být přínosnou pro komunitu, jednatelce či společnost. Platnost tohoto tvrzení ovlivňují podmínky podnikatelského a společenského prostředí. Již v první kapitole je uveden důležitý fakt: firma se může věnovat specifickým projektům tehdy, pokud plní svou úlohu - bezpečně vytvářet zisk a být slušným zaměstnavatelem.

Nositel přirozeně morálního modelu si je vědom svých možností i své odpovědnosti, má zájem hned v počátku nastavit spravedlivé podmínky pro sestavení tematických okruhů podpory, výběr spolupracujících organizací a systém pravidel pro vyvážený proces kooperace mezi firmou, zaměstnanci a organizacemi, případně spolupracujícími organizacemi. Přímá pomoc jednotlivcům probíhá většinou prostřednictvím organizací. Jde o „svobodně si danou povinnost“ spolupracovat v rámci občanské společnosti s dalšími organizacemi typu spolky, nadace či sdružení⁹⁴ a vytvořit společný společenský vklad, veřejný přínos „dobrých záměrů“.

Pokusíme-li se definovat nositele přirozeně morálního modelu, jde o morální autoritu, která sdílí myšlenku konat dobré věci a nabízí její uskutečnění i všem dalším. Má vůli podpořit morálně i fakticky činnost i rozvoj organizací, naplňujících své poslání zlepšit sociální situaci jedince či rodiny v nouzi, napomáhajících ke svépomoci nebo řešících závažné společenské problémy.

⁹⁴ Přímá firemní pomoc pro jednotlivce či rodinu nese riziko veřejného nařčení z výběrovosti, proto je upřednostňována i z právního hlediska vyvážená varianta spolupráce dvou právních subjektů. Pro znevýhodněné jednotlivce či rodiny shledávám smysl tohoto rozhodnutí i z pohledu sociální práce. Požadovaná záruka organizace podporuje motivaci znevýhodněných rodin či jednotlivců pro sdružování např. do podpůrných spolků či nadací, které mohou potřebu pomoci zhodnotit a zprostředkovat.

Tento model zachycuje vnímanou a přijatou hodnotu osobní odpovědnosti efektivně se zapojit, řešit, vyrovnat zjištěné oprávněné nerovnosti týkající se spokojeného a zdravého života druhých, kteří neměli při narození či jindy v životě štěstí. Protože existuje mnoho oblastí pro solidaritu, je třeba se prostřednictvím odborníků v organizacích zorientovat a vybrat okruh témat k rozhodování. Základní okruh možností je omezen, aby bylo možno udržet požadovanou kvalitu. Následným dialogem nad definovaným okruhem v podobě setkání, dotazníků či anket se může vedení dozvědět, jaký postoj k procesu spolupráce ve prospěch solidarity zaměstnanci mají. Možnost hlasování o prioritních tématech a vyjádření se k zjednodušené procesní struktuře projektu je svobodou poskytnutou ke sdělení názoru, která je součástí spravedlivě míněné nepsané dohody o spolupráci se zaměstnanci.

Tento model je charakteristický viditelnou úctou a respektem k člověku, jako součástí sociální interakce. Zřejmá je i důvěra v samostatný dobrý úsudek a odpovědné rozhodování jednotlivců. Zaměstnanci mají právo se vyjádřit a jsou informováni, že v tomto specifickém případě dobrovolnického projektu bude zohledňováno rozhodnutí většiny. Gesto od managementu věnuje čas pro finální nastavení a nesankcionuje ani neodsuzuje zaměstnance, které v počátku iniciativa neoslovila, nebo využili práva nesouhlasit. Model můžeme hodnotit jako ve své podstatě procesně spravedlivý.

Příprava projektu obsahuje i kroky k zjišťování odbornosti a skutečných potřeb organizace a jejich pracovníků s dopadem ve prospěch klientů či pacientů apod. Hodnotový vzorec realizace projektu firemního dobrovolnictví může doplnit i posílení idey občanského dobrovolnictví, podpora oceňování dobrovolníků a hledání cest ke zlepšení společenského vnímání dobrovolníků. Celkově je projekt důkladně připraven.

V tomto modelu se setkáváme s hlubším solidárním vnímáním společenských souvislostí, které odkrývají mnoho bolestného. Etika solidarity se projevuje v určitém společenském systému, čase a prostředí. Bývá spojována s politickými souvislostmi, ale je podle mého mínění uplatnitelná i ve firemním prostředí. Jedná se o společenskou solidaritu, která je spojena s „chtěním vědomí vlastního svědomí“. V člověku je probuzeno svědomí voláním o pomoc člověka zraněného jiným člověkem. Solidarita tvoří specifické mezilidské vztahy, kdy se člověk spojuje s druhým člověkem k ochraně potřebného druhého.⁹⁵

⁹⁵ Srov. TISCHNER, J. *Etika Solidarity*. Mnichov: OPUS BONUM, 1985. ISBN neuvédno, s. 8-11.

Jaké jsou možné dopady uvedeného jednání z hlediska interně zúčastněných stran? Podstatný je uplatněný uvedený druh systémového přístupu a použití moci v organizaci. Pak dle mého posouzení model v rámci specifického firemního sociálního kontextu vykazuje známky spravedlivého systému pravidel a procesu spolupráce. Ze sociálního hlediska jde o vyvážený a jednotný postup a přímou komunikaci dobrého úmyslu. Cíl projektu se formuje do finální podoby nikoliv individuálně, silou moci či úzce zájmově ohraničeně, ale v rámci firmy společně, což posiluje důvěru a kohezi zaměstnanců.

Z individuálního pohledu je zaměstnanec, který je vedením vybízen k vyjádření svého osobního názoru a následně se dozví výsledek celého záměru, motivován pro loajální chování, ba ještě více, pro osobní angažování ve prospěch svého zaměstnavatele. Pokud nejde o ojedinělý případ, je takový posun ve firemní kultuře interním i externím pozitivním a nakonec i ekonomicky užitečným přínosem. Zaměstnanec posiluje a uspokojuje, pokud se mohou svobodně rozhodnout a podílet se na pomoci, ve které vidí smysl. Jsou ochotni se domlouvat a vzájemně vyjednávat o podmínkách účasti tak, aby akce jakkoliv neovlivnily pracovní povinnosti. Po ověření, že to firma myslí vážně, se dostaví i hrdost na svého zaměstnavatele, projevovaná v běžném osobním životě.

Vyjádřené přirozeně dobré vůdcovské vlastnosti a opravdový lidský zájem jsou narativně etickou inspirací pro samotné zaměstnance, příkladem pro manažery a i další podnikatele. Pozitivní inspirace úspěšnými a známými osobnostmi funguje. Příkladem je ambice mladého vysokého manažera, který pocíťoval potřebu se i v činech podobat svému staršímu osobnímu vzoru v podnikání. Původní iniciace k projektu nebyla eticky čistá dle uváděného modelu, ale výsledek dobrovolnického firemního projektu je chvályhodný.

Úspěšným vůdčím modelovým vzorem, hodným nápodoby, je dle mého názoru Petr Sýkora. Tento respektovaný podnikatel od skromných počátků vybudoval jmění a úspěšnou kariéru. Svou firmu před 11 lety s kolegou Janem Černým prodal a vložil 25 milionů do nadace Dobrý anděl. Není jen formálním dárcem, dodnes pro nadaci pracuje, aby mohla být oporou rodinám, které kvůli vážné nemoci svého člena finančně strádají. V začátcích našli zřizovatelé nadace inspiraci a pomoc u zakladatele projektu Dobrého Anjela, současného slovenského prezidenta Andreje Kisky. Přesah v tomto dárcovství, doplněném o dobrovolnou práci, je v myšlence podněcovat ve společnosti

solidaritě osobním příkladem a slušnou a inspirativní mediální cestou. Jeho úspěšný projekt inspiroval ke spolupráci bez nároku na odměnu i další manažery.⁹⁶

Tato i svým osobním životem morálně příkladná osobnost je protipólem proti pro komerční zábavu „vytvořeným“ celebritám. Sýkorovi byla veřejně prokázána čest udělením mezinárodního etického ocenění. Za své počiny a osobní aktivity získal v roce 2015 Cenu Arnošta Lustiga za zásluhy o udržení a rozvoj celospolečenských hodnot. Tuto cenu ročně udílí Výbor Ceny A. Lustiga Česko-izraelské smíšené obchodní komory žijícímu českému občanovi za odvahu, statečnost, lidskost a spravedlnost.⁹⁷

Nadace Dobrý anděl si nad zákonné povinnosti pro svou činnost určila pozoruhodný etický kodex. Zakladatelé si sami kladou jako veřejný příslib závazek plnit deset principů. Zakladatelé mimo jiné uvádějí, že nadaci založili s čistým úmyslem a zavázali se, že členové správní rady, dozorčí rady, ani pracovníci neziskové organizace, ani jejich rodinní příslušníci nikdy nebudou rozhodovat o výběru příjemců finanční pomoci. Určí je tým nezávislých odborníků schopný objektivně posoudit jejich sociální situaci. Etický kodex také zveřejňuje princip úplné transparentnosti. Průhlednost spočívá v závazku, že dárcé pravidelně najde údaje, komu i kdy je celý jeho příspěvek doručen.⁹⁸

2.1.2 Propagační model

Jaký je u propagačního modelu základní postoj k tématu? Z jedné strany nalézám egoistický postoj popsaný Hobbesem, spočívající v záměru maximalizovat výslednou hodnotu vložené investice do projektu co nejvíce ve firemní prospěch.⁹⁹

Postoj vykazuje i známky utilitaristické etiky. Projekt je u zrodu účelově namodelován tak, aby jeho pozitivní výsledek měl následný dopad na co největší množství organizací i jedinců či anonymní přírodu. Počítá i s užitečným dopadem na firmu samotnou. Kromě efektu prospěšnosti má významnou váhu plánovaný efekt dopadu na tržní hodnotu zvýšením zlepšení celkového vnímání firmy. Vyhlídkou

⁹⁶ Srov. *Dobrý anděl: do posledního haléře* [online]. Dobrý anděl, nadace [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobryandel.cz/zakladatele/>>.

⁹⁷ Srov. *Cena Arnošta Lustiga*. [online]. © 2017 Cena Arnošta Lustiga [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.cenaarnostalustiga.cz/>>.

⁹⁸ Srov. *Dobrý anděl: do posledního haléře* [online]. Dobrý anděl, nadace [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobryandel.cz/eticky-kodex/>>.

⁹⁹ Srov. STÖRIG, H. J. *Malé dějiny filozofie*. 8. české vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2007, ISBN 978-80-7195-206-0, s. 225.

výsledného efektu může být kromě námětu k propagaci i úspora na kampaňovou reklamní inzerci.¹⁰⁰

Shledávám za vhodné již na tomto místě textu upozornit, že pokud je dál postupně projekt vyvíjen sebereflexně s důrazem na jeho celkovou kvalitu, může se v sociálním kontextu v kategorizaci posouzení posunout a být interně i externě veden solidárně a vůči zapojeným se projevovat spravedlivěji.

U propagačního modelu je v zájmu firmy žádoucí aby míněný užitek akcí dopadl na co největší počet organizací, jednotlivců nebo ve prospěch životního prostředí. Zájemem o množství může být potlačena úroveň průběhu dobrovolnické pomoci. Projekt nebývá hluboce promyšlen, je sestaven z očekávaných námětů nebo je konstruován volně bez ochranných pravidel. Pak, stejně jako sezónní módní vlna, nemá šanci na dlouhou životnost.

Při takto nastaveném pojetí dobrovolnictví se vedení firmy angažuje jen sporadicky a krátce, při využití akcí pro zvýšení popularity vlastní osoby.

Výchozí hledisko propagačního modelu spočívá v interním zadání nově zaujmout mediálně uplatnitelnou aktivitou. Realizaci mohou autorsky podnitit i se jí rovnou ujmout např. zaměstnanci interní komunikace, public relations, marketingu. Projekt firemního dobrovolnictví je nástrojem pro pozitivní vnímání firemní značky, je součástí firemní komunikační či marketingové aj. definované strategie a z ní vyplývajících cílů. Z toho vyplývá využití pozitivně vnímaného projektu ve prospěch návazného zapamatování značky a tím podvědomě projeveného zájmu o produkty či služby. Z tohoto vývoje může být plánován vyšší obrat a tím očekávaný vyšší zisk nebo např. snížení odlivu zákazníků. V tomto startovním pojetí v modelu převládá tvrdě manažerské ekonomické hledisko. Prvořadá je prosperita firmy, její zisk díky výraznému zviditelnění, ve spojení s reklamou upoutání pozornosti zákazníků, na druhou stranu potřeba zastínění konkurence něčím výjimečným. Firma si při realizaci pozitivních akcí hledí v první řadě svého prospěchu.

Variantou motivace může být také investování do kalkulování s nepřímými financemi, které spoluvytvářejí hodnotu firmy. Obsah měřitelných nefinančních ukazatelů výkonnosti firmy je významný pro plánování, řízení, ale také např. hodnocení investorů. Tvorba hodnoty firmy se opírá o sledování i těchto ukazatelů. Příkladem může být ukazatel uspokojení zákazníků, spokojenosti zaměstnanců, udržení zákazníků

¹⁰⁰ Srov. STÖRIG, H. J. *Malé dějiny filozofie*, s. 544.

a fluktuace zaměstnanců. Výsledky analýzy i těchto „měkkých“ ukazatelů mohou ovlivňovat strategii firmy. Dobře sestavený a řízený projekt firemního dobrovolnictví svými sekundárními efekty může být při překonání uvedených morálních úskalí prospěšný.

Ekonomické hledisko s cílem zlepšení firemního kreditu však nemusí projekt ani za již zmíněných podmínek obsahově deformovat. Další rozdíl oproti prvnímu modelu je v procesu nastavení a způsobu komunikace. Mohou scházet nabídnuté varianty k diskusi se zaměstnanci. Projekt může být v rámci uplatňování moci v organizační struktuře jasně „populárně“ nastaven, realizován a ve fázích komunikován. Stává se součástí určeného interního komunikačního plánu. Zaměstnancům jsou předkládány předem vybrané organizace s akcemi směřovanými k co nejpočetnější účasti. Jako příklad mohou sloužit i nárazové davové akce v přírodě.

Empirické údaje jsou v tomto účelném modelu podstatné. Shromažďovány jsou statistiky mediálních výstupů a jejich pozitivní, negativní či neutrální vyznění se analyzuje a finančně hodnotí. Sleduje se tak vývoj počtu dobrovolnických hodin a pracovních proplacených dnů, počtu zúčastněných zaměstnanců. Již méně bývá projeven zájem o vyšší počet zapojených menších organizací.

Před příběhy zaměstnanců, týmů či klientů se upřednostňuje fotografické zdokumentování účasti manažerů, využitelné ke zviditelnění. Sami manažeři se koncepčně a s nasazením zapojují sporadicky, projekt nechávají plynout pro plnění jeho účelu.

Při pohledu na sociální spravedlivý kontext je model vystaven riziku, že nebudou informace směrem k zaměstnancům, organizacím i médiím vyvážené. Zaměstnanci jsou součástí záměru, nemají postavení partnerů. Lze identifikovat manipulaci. Opět se zde rýsuje, stejně jako v kapitole 1.1.3, aplikace Kantova kategorického imperativu. Nebezpečí tkví v tom, že zaměstnanci jsou pojmáni výhradně v roli objektů a nikoliv subjektů. Vůči organizacím bychom mohli úvahu směřovat stejně.

K výběru organizací je ještě odůvodněné registrovat nebezpečí, že v tomto modelu mají větší šanci organizace již známé, komunikačně zdatné, věnující se populárním, ve společnosti zrovna „rezonujícím“ tématům. Je třeba se při posuzování nastavení ptát, jak naléhavě takto charakterizované organizace dobrovolnickou pomoc vlastně potřebují.

Systém pravidel projektu, postavení dalších účastníků a kontrola je řízena z pozice síly vlastníka projektu firmou a tudíž ho můžeme v tom základním, jak je nastaven,

považovat v sociálním kontextu za procesně nespravedlivý. Propojené organizace neziskového sektoru jsou v postavení poskytovatelů líbivé náplně do projektu.

Citům, touhám a prožitkům je dnes obecně v komunikaci poskytován stále větší „obchodní“ prostor. Zcela se shodují s názorem Lipovetskeho, že charita v mediálním vleku emocí cíleně neobviňuje, nepoukazuje na morálku, ale dojíká a modeluje sentimentální obrazy usilující o sympatii k slabým, jejímž výsledkem je neosobní elektronické poukazování peněz nebo jakási soutěživost gest na akcích plných lesku. Již nejde o etiku povinnosti, ale o povrchní svobodnou sentimentální etiku bez zákonů.¹⁰¹ Přesto jsem přesvědčena, že zaměstnanci i veřejnost firmou vnímanou hodnotu projektu, spočívající ve využívání působení pozitivních emocí pro uplatnění v médiích, časem rozpoznají. To ovlivní vývoj podobně stavěných aktivit, pokud nedojde k sebereflexi.

Jak se k projektu tohoto nastavení postaví individuálně zaměstnanci, to záleží na řadě dalších faktorů, osobní zkušenosti, časovém vývoji a celkovém étosu firmy. Mohou být zvyklí se přizpůsobit požadavkům marketingu a mohou svou účast chápat jako nepsanou součást pracovní povinnosti. K tomu lze jen dodat, že v takovém případě je sice nemusí formálně nic nutit, ale přesto zde můžeme vnímat nepsaný a nedefinovaný sociální systémový tlak a tím specifické omezení individuální svobody. Mohli bychom poznat omezení negativní Berlinovy svobody „od“ tlaku se akcí nezúčastnit. Osobně shledávám v souladu se Swiftovým názorem, že se zároveň jedná i o omezení svobody „k“ zcela svobodnému rozhodnutí na základě vlastního názoru a vhledu. Z varianty MacCallumovy teorie svobody jako triadického vztahu dle mého názoru tudíž vyplývá, že by zaměstnanec v uváděné sociální situaci nebyl osvobozen od nepsané povinnosti se zúčastnit firemního projektu.¹⁰²

Osobně optimisticky hodnotím jednoznačný fakt, že se firemní dobrovolnictví ve firmě vůbec přijalo a nějak řeší. Ke zmíněným institučním a sociálním dopadům druhého modelu lze doplnit i pozitivní hledisko. Při dobrém vývoji projektu se časem v celé firmě mohou zlepšit formální i neformální komunikační procesy. Jsem přesvědčena, že ač je zahájení projektu z pohledu firmy zjištěné, může být projekt při zhodnocení komunikačních rizik připraven na úrovni a může být zhodnocen jako úspěšný i z pohledu části neziskového sektoru.

¹⁰¹ Srov. LIPOVETSKÝ, G. *Soumrak povinnosti*, s. 182, 187.

¹⁰² SWIFT, A. *Politická filozofie: základní otázky moderní politikologie*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-859-7, s. 58–59.

Jako nenásledovánímhodný příklad si můžeme ve velké firmě představit jednorázovou akci, charakterizovanou jako „sázení stromků firemními dobrovolníky“, malé skupiny z útvaru marketingu. Obsah medializace akce neodpovídal realitě. Elektronicky oslovení zaměstnanci neznali přesný termín, instrukce ani pravidla avizovaného firemního dobrovolnictví. Přestože dvojice kamarádek projevila písemně zájem, nedostala včasné a dostatečné informace. Po realizaci byl na intranetu a v interních tištěných novinách zveřejněn článek o úspěšné akci, který ovšem i fotodokumentací vyzněl jako zábavný výlet pro „vybrané“. Článek neuváděl, kolik zaměstnanců se účastnilo ani nezmínil žádnou spolupracující organizaci. Ve firmě se brzy rozšířila pravdivá informace o počtu pouhých šesti zapojených osob jednoho útvaru. Skutečně vynaložené náklady určitě neodpovídaly prospěšnému dopadu na přírodu. Další výzva pak už neměla žádnou odezvu.

2.1.3 Personalistický model

Třetí model se vyznačuje také ekonomickým stimulem jako základním postojem k tématu. Identifikovala jsem tři možné cíle. Podnět může přijít od personálního manažera v podobě konceptu, spojeného se záměrem uspořit náklady v oblasti zvyšování kvalifikace a zlepšování prezentačních, pedagogických či motivačních dovedností zaměstnanců. Firmy investují do osobního rozvoje manažerů a vybraných zaměstnanců, s cílem zajistit potřebnou výkonnost a efektivní výsledky personálního managementu.

Z mé zkušenosti vyplývá, že zaměstnanci z personálních útvarů mají o dobrovolnictví zájem. Jako expertní dobrovolníci i kompletně radí s personálním výběrovým řízením. Bylo by zajímavé provést psychologické zhodnocení těchto zjištění o aktivitě personalistů. Pokud se při zavádění projektu dobrovolníci evidují, pojišťují a je jim proplácen čas věnovaný organizacím, mají personalisté na realizaci dobrovolnictví výrazný podíl i v rámci své pracovní náplně. Mají tudíž k projektu z organizační, právní i bezpečnostní stránky vždy co říci.

Vraťme se k tomu, že třetí model má až tři cíle s různou vahou důležitosti. Prvním je již zmíněná úspora finančních nákladů. Druhým je rozvoj manažerských a zaměstnaneckých dovedností pro využití potenciálu ke zvýšení jejich výkonu. Třetím je zlepšení práce, vztahů a komunikace ve skupinách organizačních útvarů nebo v projektových týmech.

Teambuildingy v organizacích neziskového sektoru jsou levné a užitečné pro spolupráci, kompaktnost a atmosféru v týmech, s dopadem na efektivnost a výkonnost. Jakou roli pak má organizace? Pokud je organizovaná týmová akce služební cestou, jedná se o příkaz. Nejsou lepší přirozeně sestavené než umělé týmy? Kde je dobrovolnost? Jak takové akce pravdivě evidovat a komunikovat?

Nelze přehlédnout fakt, že třetí model je v zárodku zaměstnancům blíží, než druhý, ale stále je vzdálen organizacím a klientům. Zájem o ně se stupňuje s vyšší úrovní rozpracování projektu, zaujetím pro odborné poradenství a hlavně čitelně nastaveným souladem se strategií firmy.

I tento model můžeme kvalifikovat v sociálním kontextu zapojených stran jako procesně nespravedlivý. Jak moc, to nelze obecně definovat. Záleží opět na kvalitě nastavení projektu, realizaci a komunikaci. Neshledávám tu prvoplánové pojetí člověka jen jako objektu. Zaměstnanec je respektován jako subjekt s tím, že přijme fakt, že prostřednictvím jeho formované spolupráce může získat znalosti a nové dovednosti. Nástroje personální práce zjednodušují cestu k oslovení manažerů pro dobrovolnické aktivity. Toleranci mohou manažeři projevit kvůli očekávaným týmovým výhodám třetího cíle. Rozvoj jedince tu není chápán jako doplňující efekt firemního dobrovolnictví, ale jako zmiňovaný rozvojový a vzdělávací cíl. Nabízí se otázka, jak je v tomto firemním nastavení poskytnuta autonomní svoboda k úsudku pro rozhodnutí zaměstnance co chce. Situace zaměstnanců na pozicích, kterých se plánovaný osobní rozvoj netýká, je pochopitelně odlišná. A to nás v hranicích tématu projektu firemního dobrovolnictví opět směřuje k úvaze nad pojetím procesní spravedlnosti uvnitř firmy.

Hodnotově třetímu modelu hrozí nebezpečí, že se dobrovolnictví zamění za trénink dovedností zaměstnanců. Pak jsou zaměstnanci podněcováni k účasti pod tlakem obav spojených s jejich zájmem udržet si pracovní místo. V tom případě je projekt pod přímou komplexní kontrolou personalistů včetně záznamů či personálních hodnotících výstupů k jejich využití. Zaměstnanci nemají příliš příležitostí se dostatečně seznámit s organizacemi, protože jsou jejich zástupci na kurzy, školení či workshopy zváni do prostředí firem. Kdo se na akcích vlastně vzdělává? Kdo je pro koho k dispozici?

Profesionální personální politika, věnující se systémovému přístupu k řízení lidských zdrojů, má většinou své stanovené hodnoty, které jsou firmou seřazené dle priorit. Právě na prioritách záleží. Podle priorit se investuje čas i finanční prostředky. Uvědomění, že kvalitní zaměstnanci tvoří kvalitní firmu, je součástí běžného rozumného uvažování. Součástí dobré firemní personální kultury je mimo jiné

spravedlivě nastavené hodnocení práce zaměstnanců, analýza jejich potřeb, možnost zvyšování dovedností a kvalifikace v systému vzdělávání. Chybět nemohou jasně nastavená pravidla odměňování.

Pokud se personalisté pro start projektu s uvedenými cíli rozhodnou, mělo by být čitelné, zda jde opravdu o firemní dobrovolnictví. Pracovní akce mohou být spíše „tréninky s charitativním efektem“ či „porady s dobrým přesahem“. Časem se může nastavení systému pravidel posunout blíže ke svobodnému využívání práv zaměstnance zúčastnit nebo neúčastnit se týmové nebo organizované akce bez obav z postihu.

Přes identifikovaný problematický start nabízí i třetí model zajímavé dopady k využití. Zaměstnanci, povzbuzení k sebevzdělávání, zdokonalování sebe i kolegů a podřízených mohou při citlivě, zajímavě a srozumitelně navrženém dobrovolnickém projektu být i přes rizika přínosem pro účastníky z neziskových organizací. Orientace personalistů v trendech práce s lidskými zdroji, zvládnuté evidování a zpracování statistik i slovní dotazníkové elektronické zpětné vazby od dobrovolníků a organizací, to vše se může odrazit v atraktivitě firmy pro mladé uchazeče. Řada mladých absolventů prestižních škol získávala zkušenosti (nikoliv v rámci studijní praxe) v roli občanských dobrovolníků, aby se na tyto školy dostala. I do ČR přichází pozitivní náborový trend, že dobrovolná občanská angažovanost patří k atraktivnímu životopisu. Naopak zase mladí se zajímají, jaké společensky odpovědné aktivity případný imponující budoucí zaměstnavatel organizuje, a jak do nich zapojuje své zaměstnance.

Nové metody řízení reagují na změny ve vývoji společenských sociálních a ekonomických vztahů. Důraz je kladen na osobní odpovědnost za výsledky u všech stupňů řízení. Cíle osobního rozvoje zároveň souvisejí s prevencí proti finančně i personálně náročné fluktuaci. Dosahovat maximalizace zisku dnes již není jediným syntetickým ekonomickým ukazatelem jako dříve. K efektivnímu řízení organizace je nezbytné systémově propojovat kvalitativní a kvantitativní vlastnosti podnikových jevů. S tím souvisí uplatňování etických postupů zlepšujících kvalitu vnitřního i vnějšího podnikatelského prostředí a podporujících firemní dobré jméno.¹⁰³ Zde se uplatňuje profesionalita personalistů, kteří si uvědomují souvislosti a informují a podněcují k akcím vedoucí pracovníky na všech úrovních.

¹⁰³ Srov. TOMANCOVÁ, L. Odpovědnost v době globalizace a konzumu. In *Manažerská etika VIII. díl Inovace managementu*. Hradec Králové: 2010, UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Etika podnikání a veřejné správy, o. s., ISBN 978-80-7318-941-9, s. 190-191.

Výstupy z dobrovolnických aktivit zaměstnanců by moderní personalisté měli uznávat, mapovat a využívat je k doplnění systému hodnocení zaměstnanců. Od některých manažerů k podřízeným přesto i dnes směřuje místo ocenění za aktivitu a loajalitu k firmě nechápané obvinění z nevytíženosti či úlevy od povinností. Ve firmách jsou na manažerských pozicích i takoví jedinci, kteří zaměstnancům na dobrovolnickém projektu účast nepovolí. Vedoucí, který se k firemnímu dobrovolnictví, jako projektu nad rámec pracovních povinností, staví cynicky odmítavě, sám o sobě šíří hodnotovou informaci. Dobrovolnictví je totiž někdy, dle mého mínění mylně, chápáno a prezentováno jednostranně, pouze jako vstřícný krok směrem k zaměstnancům, kteří mohou věnovat svůj pracovní den na prospěšný účel.

Projekt firemního dobrovolnictví může být užitečný také pro samotnou personální práci. Zvolíme-li otázku odměňování, nemusí dobrou personální práci určovat jen srozumitelná mzdová pravidla, ale např. objektivní měřítko finančního či hmotného odměňování za inovátorství či poděkování za věrnost zaměstnavateli. Personální evidovaný a veřejně komunikovaný projev uznání za dlouhodobé dobrovolnické aktivity může inovačně posunout personální práci a mít vliv na pozitivní a tvůrčí firemní atmosféru. Ráda bych tímto poukázala, že personální práci může projekt obohatit o mapování zajímavých osobností či inovativní řešení identifikovaných konfliktů. I volnější a nepsanou formou se dají budovat zárodky firemních hodnot, jako jsou férové chování, loajalita, vzájemný respekt, ohleduplnost, vlídnost či vytrvalost a vnitřní kolegiálnost i solidarita.

Z pohledu skupinové práce může mít dobrovolnictví vliv na skupinovou stabilitu a soudružnost. Projevit se může také otevřenost jedince vyjádřeným zájmem pracovat v určité přitažlivé pracovní skupině. Přestože jsou ve firmách vykonávány činnosti z různých oborů, zastávám názor, že jejich skupinové normy a úroveň situačního chování jsou v podstatě shodné se skupinovými sociálními normami. I ve firmách platí charakteristiky očekávaného konformního chování jednotlivce ke skupinovým normám různé úrovně vyspělosti. Zde bych ráda upozornila na nebezpečí, které nacházím v možné aplikované systémové manipulaci.

Z individuálního hlediska firma může podpořit něco, čeho by se jednatel sám neodvážil, případně by ho to ani nenapadlo. V rámci firmy někteří zaměstnanci žijí schematicky ohraničeným „korporátním pracovním životem“. Interní komunikační a personální nástroje mohou vzbudit zájem o možnost připojit se k podporované firemní

dobrovolnické pomoci a věnovat svůj čas a vědomosti ve prospěch organizací neziskového sektoru. Jednotlivec si může rozšířit obzory a obohatit osobní život.

Během společné dobrovolnické práce dochází k přirozené interakci, ke sdílení poznatků, předávání vědomostí a znalostí. Právě pocit volné činorodosti v novém prostředí přímo v neziskových organizacích lidem může přidat i prožitek uvolnění a radosti i během koučování či vedení seminářů se závažnými tématy. Tento poznatek objeví vedoucí personalisté, když vykročí ze svého firemního prostředí a vydají se „do terénu“.

Jako příklad námětu ve vymezených hranicích personalistického modelu může sloužit inspirativní uchopení jedné z variant tématu diverzity. Personální management preferuje vysoce kvalifikovanou, inovativní a zkušenostmi různorodou pracovní sílu, která je pro úspěšnost organizace důležitá, protože se podílí na výkonnosti a konkurenceschopnosti. Mezi personální opatření patří i rozvoj lidských zdrojů dle kritérií diverzity. Mezi strategicky podporovanými zájmovými skupinami zaměstnanců i zákazníků může být i speciální věková skupina 50+. ¹⁰⁴ Strategické speciální aktivity filantropického charakteru mohou být pro zaměstnance v kategorii 50+ motorem k novým zkušenostem a cestou k dalšímu rozměru vztahu ke svému zaměstnavateli. Pro firmu může být nabídka těchto motivačních aktivit oproti jiným bonusům či vzdělávacím nástrojům méně nákladná, dokonce se může stát i návratnou investicí. Tito zaměstnanci mají většinou své rodičovské povinnosti za sebou a směřují místo za kariérou k jiným životním hodnotám. Pokud firma uplatňuje strategický a komplexní přístup k age managementu, může se stát firemní dobrovolnictví součástí personálních procesů, které věkovou rozmanitost ve firmě řeší. Pak může vznikat nebezpečí, že je firemní dobrovolnictví jako projekt modelováno ohraničeně jen pro vybranou cílovou skupinu a také organizační úsilí směřováno pouze ve prospěch vhodné cílové organizace. Nic však nelze namítnout, pokud by situace byla postavena v podnikové strategii obráceně, a to tak, že projekt firemního dobrovolnictví ve svém plánování bude zahrnovat, motivovat a využívat i výsledek dialogu se skupinou zaměstnanců 50+.

¹⁰⁴ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L.; FUKAN, J.; LAZAROVÁ, B. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9, s. 101-102.

2.1.4 Zaměstnanecký model

Podstata čtvrtého modelu spočívá v přirozené lidskosti, touze po dobru pro druhé, rozhodnutí vůle pro dobrý čin. Jelikož zaměstnanec nemá potřebné nástroje, zdroje a pravomoc, vyznačuje se model iniciativou, vyjádřením potřeby spojit se a ve společném porozumění situaci oslabených lidí hledat cestu z jejich těžké životní situace. Může nastat stav se znaky, které je možné pojmenovat jako krizové sociálně solidární semknutí pro druhého.

Základnou pro tento model je jedincem založená skupinová solidarita a následná vyjednávaná systémová smysluplná pomoc. Podmínkou pro probuzení uvedené aktivity je eticky žitá, tj. do celé firmy implementovaná, vysoká firemní kultura. Firemní společensky odpovědné prokazované chování interně i externě prokazuje integritu. Tento ekonomický institucionální útvar kromě požadavků na výkon, efektivitu, kvalitu, flexibilitu, oborovou profesionalitu také nabízí kromě finančního ohodnocení a slušného zacházení ještě něco víc. Tím je poskytnutí střeženého bezpečí pro zaměstnance, a to nikoliv pouze fyzického, ale hlavně sociálně-společenského. Firma dosáhla podnětné atmosféry, ve které nejsou v zárodku zamítnuty rozpracované zlepšující náměty i drobné nápady. Je zde odlehčena přirozená obecná lidská obava ze změn a všeobecná manažerská obezřetnost a nedůvěra.

Pokud má firma zaměstnance, kteří inspirují týmy a ty přesvědčí své manažery o dobrém záměru, dá se do pohybu podle mého mínění nejúčinnější model. Jednotlivec či skupina zaměstnanců si potvrdí, že je jim nasloucháno. Zaměstnance obklopuje pozitivní podpůrná atmosféra, nikoliv nátlak z pozice moci. Překlenuta je rovina jednosměrného toku hierarchických pokynů, běžných pro ekonomické řízení. Jednotlivci pak přinášejí střednímu managementu morálně cenné nápady pracovní i lidské. Jak lidsky kvalitní je struktura řízení se ukáže, když střední management dokáže přijatou myšlenku přednést, obhájit a získat pro ni ve slušných argumentačních diskuzích další příznivce.

Postoj podněcování ke sdílení názorů a námětů zaměstnanců může někdo označit za riskantní z pohledu zažité firemní disciplíny. Může zaměstnanec navrhopvat změny a ostatní vyjadřovat svůj názor hlasováním? Je ve firmě prostor pro demokratický postoj většiny? Domnívám se, že pro případ projektu typu firemního dobrovolnictví ano, ale za jasných podmínek, které firma a její vedení nastaví.

Tento model neřeší vliv na přímé pracovní povinnosti zaměstnanců. Věnuje se sociálně morálnímu přesahu výkonového a hierarchického nahlížení firemního života. Jde o smysluplný podnět předložený v bezpečném a podpůrném sociálním prostředí. Zaměstnanec se identifikuje s firmou jako zástupcem „silnějších s možnostmi“ a navrhne smysluplný záměr pomoci „oslabeným“ dobrovolnou prací či poradenstvím. Počin můžeme hodnotit jako ctnostné jednání. Již uvedenou odvahu moudře vystupujícího jedince doplňuje svědomité hledání spravedlivějšího východiska pro znevýhodněnou organizaci, rodinu či jednotlivce. Jde o variantu hledání cesty pomoci, protože jiné oficiální možnosti selhaly nebo není dostatek sil. Je zřejmé, že jde o projev osobní i občanské odvahy. Na jaké příčce pomyslné škály odvahy postoj zaměstnance je, můžeme odvodit od jeho vlastního předpokladu reakce relevantních osob, od předvídatelnosti sociálně firemního chování.

Lze předpokládat, že se může jednat o reakci na závažnou životní situaci člena firemního týmu, nebo zaměstnance, který se jako pomáhající dobrovolník dozvěděl o problému, se kterou „jeho organizace“ potřebuje pomoci. Důvodem může být i příběh známé rodiny nebo přátel dětí, na který stávající pomoc nestačí. Může jít o oprávněné rozhorlení nad pocíťovanou nespravedlností dopadu úředního aparátu sociálního státu.

Čtvrtý model tedy charakterizuje étos důvěry a vzájemného lidského respektu, že není z pracovního hlediska riskantní přijít s námětem z okolí svého soukromí. Člověk nemusí uspět, ale zkusil si říci o pomoc pro druhé. Jakou individualitou je tento firemní inspirátor? Sám sebe převážně shledává obyčejným. Pracovní zázemí i sociální prostředí pro něj nejsou jen místo navštěvované pro výdělek. Pokud je ochoten se postavit za druhé a hledat řešení, jde o čestného člověka, hledajícího dobro pro druhé, majícího vysokou emoční inteligenci. Jako přirozená autorita vhodně otevírá i smysluplnější konverzační témata, než jsou ryze pracovní či společensky formální. K prosazení potřebuje i komunikační zdatnost. Nečekaně rozhodně se však může projevit i jinak nepříliš průrazná, ale morálně pevná osobnost.

Morálně podnětného patrona, hybatele či ambasadora mohou mladí lidé přijmout jako přirozeně důstojný vzor a poupravit si vlastní hodnotové myšlení. Zapojení do firemního dobrovolnictví může také být pro mladé i doplňujícím zdrojem profesionální identity.

Hledá-li inspirátor smysl i v iniciativě ve prospěch druhých bez jistoty výsledku, může mít osobní přirozené hodnoty uspořádané ve prospěch priority láskyplného Boha, osobního vztahu s „nejvyšším dobrem“. Takový ambasador může z jakékoliv pracovní

pozice svým zaujetím pro věc a autentickou osobní hodnověrností zahájit malou charitativní dobrovolnickou akci několika jedinců, která se ujme a časem přetransformuje do projektu. U firem se zralou a zdravou firemní politikou může tým kolegů, přirozeně sestavený napříč firmou, předložit rovnou sestavený návrh pro zavedení nové aktivity. Potřebná je otevřenost vůči osobitým nápadům, která prospívá oživení firemního stereotypu. I firmy potřebují své příběhy. Nezbytnou podmínkou je otevřenost, ve které má návrh naději k projednání a dobrá vůle alespoň jednoho informovaného, ideálně i nakloněného člena vedení.

V nastíněném vyšším stádiu vývoje plánu projektu se můžeme setkat s jednoduchou interní kampaní, do které se mají možnost zapojit všichni, nebo vyjádřit názor v elektronickém průzkumu či anketě s předem vybranými možnostmi, kde se ujasní, o jaký druh pomoci má většina zaměstnanců zájem. Pokud jsou vtaženi do rozhodování, získají k projektu vztah a je vyšší pravděpodobnost, že až se projekt uskuteční, bude k němu většina přistupovat odpovědně s přijatým pocitem osobní mravní povinnosti. Ze strany vedení společnosti je však nutné, jak již bylo uvedeno, přijmout vážně názory většiny a interně otevřeně argumentačně pak obhájit konečnou podobu svého rozhodnutí. Pokud není poskytnut prostor pro manipulaci, zneužívání dobré vůle či pokrivení výsledků, zaměstnanci se nebudou cítit oklamáni. Zde opět rezonuje důraz na v kapitole 1.1.3 zmiňovanou deontologickou Kantovu etiku, že člověk nesmí být nikdy používán jen jako účelový nástroj, jako pouhý prostředek k dosažení cíle, ale jako osoba s respektovanou lidskou důstojností.

Pro čtvrtý model zahájení firemního dobrovolnictví je podstatná osoba vstřícného manažera, spolupráce mezi útvary, ochota zapojení interní komunikace. Na vnitřní kohezi se podílí blízkost hodnot, které se za firmu hlásají a také reálně konají. Výše uvedená situace může nastat, pokud firemní kultura nejen poskytuje prostor k promýšlení připomínek a námětů od běžných zaměstnanců, ale také na ně včas reaguje. I odmítavé stanovisko může být vysvětlené, adresné a slušné. Zde bych opět ráda vyzdvihla Sokolovo tvrzení, zmiňované i v kapitole 1.2.3, že individuální i sociální svobodu je možné uplatňovat jen ve srozumitelném rámci pravidel. Jinak hrozí zmátek tlaků, přílišná ventilace emocí a sklouznutí k neřízené nepromyšlené konverzaci s impulsivními tématy. Jsou i tací, kteří hbitě využijí příležitosti se ukazovat jako ten lepší nebo naopak nadřazeně odrazovat ostatní od věnování času, který je třeba ke zhodnocení námětů a rozhodnutí.

Čtvrtý model prověřuje firemní integritu, schopnost a ochotu zaměstnanců i středních manažerů přes veškeré výkonové vytížení pracovat i s jinými než pracovními provozními informacemi. Čtvrtý model ověřuje kultivovanost a tvůrčí otevřenost jednotlivců ve firmě, celkovou úroveň firemní kultury a tím étos, překračující její hranice. Prosperující firma s lidsky zralým vedením a nízkou fluktuací má k metě „firma, ke které může mít zaměstnanec dobrý vztah“, blízko. Čím je firma větší, tím náročnější je věrohodně dosáhnout nepsané a neuchopitelné a přitom žité profesionální pozitivní pracovní atmosféry, kterou prostřednictvím důvěryhodného chování, jednání, činů ve všech stupních řízení a zároveň z dojmů z prostředí vnímá zaměstnanec, návštěvník, zákazník, obchodní partner aj. Takový „charakter ekonomického institucionálního útvaru“ se získává dlouho, podobně jako lidský charakter, který je třeba celý život kvalitativně rozvíjet, trénovat.

Příklad z praxe: Silným podnětem k rozhýbání výrazných a rozsáhlých aktivit se dle mé zkušenosti stal bleskový e-mail zaměstnance s autoritou a profesním kreditem. Kultivovanou formou solidárním apelem reagoval na závažnou společenskou situaci. Jeho výzva se setkala s pozitivní mobilizační firemní odezvou. Tento příklad uvádím také jako potvrzení, se kterým se ztotožňuji, že rozumnost v životě člověka představuje soulad mezi společenskou funkcí a jejím nositelem.¹⁰⁵

¹⁰⁵ TISCHNER, J. *Etika Solidarity*, s. 39.

3 Etické zásady firemního dobrovolnictví

První část práce firemní dobrovolnictví vymežila a popsala jeho vnitřní i vnější prostředí a vztahy, které vznikají ukotvením určitého typu sociálních interakcí. Druhá část práce představila z hlediska individuální motivace jednání a rozhodování, společně s možnou kvalitou zakotvených sociálních vztahů firemního prostředí, čtyři modely prvotního zahájení firemního dobrovolnictví. Společně s obsahem podnětů tato část zhodnotila a popsala z etického pohledu jejich odlišnosti. Obě hlavní kapitoly byly náležitostmi pro mou přípravu k sestavení třetí kapitoly o zásadách/principech firemního dobrovolnictví. Třetí kapitola je analytickým výstupem praktické části práce.

Součástí rozboru tématu firemního dobrovolnictví je identifikování rozmanitých možností, jak je možné ho chápat a dle toho realizovat. Nyní je zřejmé, že stejně tak, jako činnosti a vztahy sociálního charakteru, se i firemní dobrovolnictví může vyvíjet, rozvíjet i zanikat. Kvalita a prioritní hodnoty jsou, podobně jako v lidském životě, prověřovány časem a kvalitou a možnostmi prostředí. Zde se dostáváme k vážné skutečnosti, kterou principy chtějí podpořit - uváženě přistupovat k projektu již v jeho začátku.

Marnit při zahájení projektu ve firmě kromě financí také čas a energii zaměstnanců, a zároveň nešetrně zacházet s úsilím a očekáváním pracovníků v neziskových organizacích, není z individuálního hlediska ohleduplné, ze sociálního hlediska spravedlivé. Proto je v této práci, po zhodnocení všech uvedených zjištění, předloženo sedm návodných principů.

Pro další nadějně rozvíjení myšlenky smysluplnosti a prospěšnosti firemního dobrovolnictví považuji za důležité, aby bylo toto téma bráno vážně podnikatelským i neziskovým sektorem. Podpora serióznosti konceptu dobrovolnictví je dalším důvodem, proč považuji zásady a jejich používání za potřebné.

Předchozí modely popsaly i některé schematické typy myšlení, typické pro svět hospodářství a ekonomiky. V principech je strohost využita k prospěchu samotných firem. Principy jsou sestaveny podle posloupnosti při rozhodování tak, aby byly pokud možno univerzálně a efektivně použitelné pro jakýkoliv typ firmy.

3.1 Zásady pro realizaci firemního dobrovolnictví v etických souvislostech

Firmy jsou důležitou součástí společnosti a mají moc pozitivně ovlivňovat společensky uznávané sociální hodnoty. Společnost pro firemní ani jiné dobrovolnictví nepotřebuje sankce pozitivního práva. Potřebuje ideu, vzor, návod, směr pro příkladné organizování firemních projektů. Z předchozího je zřejmé, že sestavování dobrého firemního dobrovolnictví není z etického hlediska tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Právě principy by měly svou stručnou podstatou být navigační směrovkou. Zásady neobsahují definice, ale vybízejí k promýšlení námětů a kladou podnětné otázky.

Nepřinášejí etický recept s přesným návodem krok za krokem, jsou výzvou k respektování etických hledisek sebezpouzení firmy v rámci sociálního kontextu a následného odpovědného nastavení projektu firemního dobrovolnictví.

Třebaže firmy, jako ekonomické institucionální útvary, jsou již zatíženy plněním podmínek své existence a základním úkolem přinášet zisk, některé dokážou navíc stát u zrodu sociálně přínosných projektů. Když firma a zaměstnanci jsou v dobrém vztahu a tvoří společné pozitivní prostředí, je naděje zavádět dlouhodobé firemní dobrovolnictví. Pro tuto formu účinné solidární pomoci jsou potřební morálně silní a emočně citliví jednotlivci. Firemní dobrovolníci se totiž někdy dostávají do citlivého a zranitelného prostředí, ve kterém se lidé své práci často věnují spíše jako poslání. Zaslouží si pomoc s respektem k jejich schopnostem, možnostem a obětavosti. Firma, která organizuje firemní dobrovolnictví s uznáním práva na informace a na svobodné rozhodnutí zaměstnance a zároveň uplatňuje vlastní systémové kapacity, pozitivně ovlivňuje profesní i osobní život řady dalších, včetně pracovníků organizací, zákazníků, dodavatelů a jejich rodin. Takový ekonomicky instituční útvar je možné považovat za správně inspirativní.

Věřím, že nabídnuté zásady mohou přispět ke vzniku dalších vícestranně přínosných projektů firemního dobrovolnictví.

3.1.1 Princip reálného potenciálu

Prioritní hlediska principu: sebereflexe, odpovědnost, smysluplnost, sociální procesní spravedlnost.

Podstatou principu reálného potenciálu je pravdivá důsledná sebereflexe firmy. Nejedná se o zadání zakázky na klíč, jde o její vlastní projekt. Stojí před zcela svobodným rozhodnutím, zda a proč se do projektu vůbec pustit. Je firma ochotna ročně vyváženě

nastavovat, důsledně vyhodnocovat a pak živě pro další rok modelovat sociální projekt, jakým firemní dobrovolnictví je? Je vhodný čas? Není třeba spíše řešit nedostatek zaměstnanců nebo restrukturalizaci?

Klíčový je odpovědný přístup zohledňující skutečné možnosti realizovat sociálně přínosný projekt. Držet se principu reálného potenciálu znamená uvážlivě se rozhodnout, v čem projekt bude pro firmu, zaměstnance a organizace (vždy v souvislosti s klienty či cílovou skupinou) smysluplný a prospěšný, zda je vyvážený a jeho koncept dlouhodobě udržitelný. Ekonomické i morálně hodnotové posuzování má stejnou důležitost.

Princip reálného potenciálu při rozhodování nabádá ke kladení přímých otázek. Jakou má pro firmu projekt váhu, v zájmu koho je vytýčený cíl? Jaké jsou komplexní možnosti firmy? Jak územně rozsáhlý, tematicky podrobný a finančně náročný má projekt být, aby před stakeholdery obstál jako odpovídající? Neohrožuje využití kapacity pro projekt jiné cíle? Pokud je projekt součástí nastavené CSR strategie, na jaký cíl navazuje a která společenská témata bude řešit? Pokud jde o filantropický záměr, které společenské téma ze sociální oblasti může firma spojit se svým oborem? Je ve firmě současné klima příznivé pro zahájení firemního dobrovolnictví? Je dobrovolnictví pro zaměstnance zajímavé a věrohodné téma?

3.1.2 Princip plánu a dopadu

Prioritní hlediska principu: rozumnost, ohleduplnost, tvořivost, pravidla

Pro firmu je ekonomické, procesní a bezpečnostní plánování zcela běžnou součástí existence. Ekonomické nastavení spočívá v rozhodnutí, kdo ponese náklady na organizaci, pojištění zaměstnanců, případnou podporu v dopravě, občerstvení a na pracovní či ochranné pomůcky. Důležitá je jednotnost nastavení pravidel včetně krizové varianty. Zde je prioritní důraz na přípravu ze sociálně etického hlediska. Pro druhý princip je klíčové nastavení indikátorů a způsobů jejich měření pro hodnocení dopadu dobrovolnického projektu. Firma by si měla klást otázky o potřebnosti realizace interní nebo externí ankety nebo dotazování, jaké je očekávání zaměstnanců či organizací. Proč konkrétně chce firma pomoci organizacím? V čem spočívá přání posunout zvolené společensky nepopulární téma. Nehrozí nebezpečí pomoci „jen jako“? Je třeba nastavit způsoby získávání informace o potřebách a následně zpětné vazby po akcích od všech účastníků projektu. Jsou všichni účastníci projektu s projektem provázáni a jsou podle jejich názoru dobře informováni? Je organizování projektu srozumitelné a vůči

zaměstnancům i organizacím ohleduplné? Ví se, jak přistupovat tvořivě k projektu, aby byl originální a inspirativní? V čem se kreativně odlišit od konkurence? Má projekt rozumné hranice s tolerancí pro svobodnou volbu? Je ověřeno pochopení pravidel? Nejedná firma příliš direktivně nebo naopak permissivně? K přípravě patří rozhodnutí, zda firma bude řešit projekt vlastními silami, nebo se propojí s dalšími firmami pro větší váhu a efektivnost podpory.

S plánováním také souvisí bezpečnost zaměstnanců firmy i zaměstnanců a klientů či pacientů apod. organizace, kde pomáhají. Pro laický přístup není prostor.

3.1.3 Princip cílové kvantity a kvality

Prioritní hlediska principu: ověřená solidarita, vědomí subsidiarity, odpovědnost.

Naplňovat tento princip je lehčí ve firmě, kde jsou v rámci organizační struktury a systému řízení specifikovány CSR iniciativy nebo aktivity v zájmu skupinových cílů. Pak je snazší formulování metodologie aplikování CSR konceptu na dobrovolnický projekt. S ověřováním relevantnosti nastavených aktivit může pomoci spolupráce s managementem kvality. Ideálním můžeme nazvat dosažení spokojené a spolehlivé kooperace napříč organizační strukturou i firemními procesy. Individuálním přijetím skupinové odpovědnosti lze docílit respektu i k tak drobné dílčí aktivitě, jakou je firemní dobrovolnictví.

Princip s pojmem kvantity nepracuje ve významu vysoké výkonnosti. Důležitost je zacílena nikoliv pouze na počet zúčastněných osob, ale ověřuje svou dobrovolnou realizovanou solidaritu i procenty spokojených účastníků a organizací. Princip překračuje výkonnostní statistický stereotyp a přechází ke komplexní evaluaci včetně výše zmíněné zpětné vazby dopadu pomoci. Kvalita samotného projektu spočívá v přehledu aktuálního stavu neziskového sektoru. Proto je na místě se ptát: „Je prověřeno, že je firemní pomoc skutečně potřebná?“ Jak bude firma ověřovat důvěryhodnost cílových organizací? Nejde z jedné či druhé strany jen o formalitu s jiným zájmem? Chce nebo nechce firma ovlivňovat výběr cílových organizací podle poslání, velikosti, působnosti či naléhavosti? Všechny tyto otázky souvisejí i se vztahem k subsidiaritě. Kvalita fyzického i odborného dobrovolnictví souvisí s kontrolou nastavené hranice potřebné pomoci. Jak již padlo, je smysluplné pomáhat k samostatnosti, k rozvoji, ale nikoliv k pasivní závislosti.

Patříčné je si odpovědět i na další otázky související s kvalitou řízení. Jsou pro kvalitu projektu využity firemní silné stránky, jakými jsou znalosti systému řízení

kvality, komunikace a spolupráce napříč organizační strukturou, projektové řízení? Kde má projekt ve firmě své místo a proč je zařazen zrovna tam?

Správný přístup k třetímu principu souvisí i s rozhodnutím, zda zařadí firma jednorázové jednoduché nebo i náročnější činnosti, které vyžadují pro dobrovolníky zvláštní informace nebo instruktáž.

3.1.4 Princip přínosu pozice koordinátora

Prioritní hlediska principu: důstojnost, důvěra, pravomoc, odpovědnost

Princip přínosu pozice koordinátora vyzývá k uvažování nad postavením klíčového zaměstnance, který dobrovolnictví ve firmě řídí. Patříčné jsou otázky, zda je odpovědnost za projekt vyvážena dostatečnými kompetencemi a pravomocí tj. i svobodou k rozhodování. Projekt, který prezentuje firemní společensky odpovědné chování, by měla prakticky, odborně i ideově vést odpovídající osoba. Správné je si klást přímé otázky. Do jak velké části pracovního úvazku firma hodlá investovat prostředky a důvěru? Jaké údaje obsahuje popis pracovního místa? Jaké postavení v hierarchii má zaměstnanec, který dobrovolnictví osobně organizuje a zda ho může zároveň i rozvíjet a reprezentovat. Je v souladu věrohodnost a postavení zaměstnance s hodnotou projektu?

3.1.5 Princip rovnocenného přístupu

Hlediska principu: respekt k dohodě, pravidla spolupráce, spravedlnost podmínek.

Pátý princip poukazuje na potřebné vyvážené partnerské postavení firmy a organizace. Rovný vztah v podmínkách spolupráce pro všechny organizace je třeba chránit při dohodách i v komunikaci. Obezřetnost je vhodná také vůči rozložení organizačního zatížení během realizace dobrovolnických akcí. Je spolupráce jasně vzájemně výhodná? Lze identifikovat vzájemný respekt? Jaký je trvalý zájem firmy? Je ošetřeno předcházení zneužívání dobrého jména neziskové organizace nebo používání tlaku na slabou organizaci?

Pro ochranu co nejspravedlivějšího přístupu k zaměstnancům zní relevantní otázky: „Je zajištěno dodržování nastavených pravidel a stejný přístup a podmínky pro účast na firemním dobrovolnictví?“ „Je odbourána jakákoliv exkluzivita pro omezený okruh zaměstnanců?“ „Jsou určena rozumná a srozumitelná organizační pravidla?“ „Jak se ověřuje dodržování stejného přístupu? „Jsou organizacím sdělovány všechny potřebné informace?“

3.1.6 Princip svobody k rozhodování

Prioritní hlediska principu: svoboda, rovnost v lidské důstojnosti, ohleduplnost.

Šestý princip se zaměřuje na postavení zaměstnance firmy a pracovníka nebo klienta organizace. Jeho úkolem je důrazně řešit, zda postoj firmy respektuje svobodný úsudek zaměstnance, zda projekt dobrovolnictví považuje za smysluplný či nikoliv, zda se zapojí nebo zájem neprojeví. Postavení jednotlivce v sociálním firemním projektu je odlišné od jeho pracovního postavení v rámci organizační struktury. Sice stále platí, že účast zaměstnance na dobrovolnické akci ve vybraném termínu je podmíněna souhlasem nadřízeného z důvodů jeho řídicí odpovědnosti, ale pro jiné rozhodování či omezování by nadřízený neměl mít prostor. Proto je třeba klást si otázku, zda je projekt nastaven tak, že ctí svobodu a bez ohledu na postavení zaměstnance ve firmě neklade bezdůvodné překážky pro jeho rozhodování. Dále je patřičné si odpovědět, jestli projekt příznivě ovlivňuje semknutost zaměstnanců a inspiruje sdílení informací z akcí od jednotlivců, kterým účast dlouhodobě dává smysl. Jak se v praxi osvědčí ohleduplnost? Možností je vynaložit úsilí uvážlivě a trpělivě edukovat všechny zaměstnance. Jde o věrohodné ujištění o uznávaném významu firemního dobrovolnictví se zamítáním manipulace.

Ohleduplnost znamená podporovat toleranci k postoji jednotlivce. Znamená to jakkoliv neodsuzovat ty, které nabídka spolupráce osobně nezajímá. Jen oni sami vědí, proč se nepřipojí a možná pro svůj postoj mají velmi podstatné osobní důvody. Úkolem firmy je registrovat a řešit nekonstruktivní kritiku projevující se opovržením, arogantním zakazováním či cynickým ponižováním firemních dobrovolníků.

Nabízí firma zaměstnancům nepsanou společenskou dohodu o společném podílu na dobrém úmyslu?

Princip chrání i soulad mezi psanými a žitými podmínkami projektu. Symbolická a bezobsažná prohlášení zástupců vedení důvěru zaměstnanců ke smluvním nepsaným hodnotám neposílí. Pokud bude management důvěryhodně i vlastním příkladem podněcovat individuální i týmovou iniciativu a tvořivost, vzniká prostor pro novou společenskou smlouvu, která dovoluje zapojení zaměstnanců do konkrétního rozhodovacího procesu.¹⁰⁶ Příležitostí je, se v okruhu tohoto principu ptát, jestli svoboda poskytnutá zaměstnancům je vede k zájmu přijmout výzvy či úkoly, které

¹⁰⁶ Srov. LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*, s. 239-240.

mohou značně překračovat horizont popisu pracovních povinností. Pokud je tento pozitivní jev ve firmě rozšířen napříč všemi úrovněmi organizační struktury, vykazuje firma známky nejen podnikatelské etiky, ale i vysoké firemní kultury. Odborní firemní dobrovolníci pak přispívají k dobré firemní reputaci.

3.1.7 Princip pravdivé komunikace

Prioritní hlediska principu: vyváženost, pravdivost, rovné jednání, otevřenost.

Poslední princip je pobídkou k univerzálnímu postoji pravdivě informovat. Obratem je možné se zeptat: „Není to dnes, ve velmi ostrém konkurenčním prostředí, pro firmu ohrožující?“ Firemní sebe prezentace probíhá výhradně v pozitivním světle! Sedmý princip však míní otevřenost ve smyslu neutajovat, co utajováno být nemá. I zprávy o tom, co nebylo zdařilé, se mohou v interní komunikaci zaměstnancům sdělit. Podstatou je fakt, že by se měly zprávy předávat společně s informací, co se udělalo pro neopakování problému, jaké si ze situace firma bere zkušenosti nebo jakou cestou se problém napravil. Externě komunikovat by se podle mého názoru měly vždy dosažené výsledky a nikoliv ještě nenaplněné plány a záměry. Firemní dobrovolnictví neprozrazuje utajovanou skutečnost nebo ještě neregistrovaný patent, neohrožuje ekonomiku. Pravdivá komunikace o projektu je ovšem spojená s respektem k ochraně osobních údajů. Zde se opět dotýkáme ohleduplnosti a rovného jednání, uplatňování těchto hledisek lidi sbližuje, pomáhá k sociální interakci a ke zvyšování zájmu o poznání nového prostředí.

Co je dlouhodobě pro firmu v komunikaci prospěšné? Rozhodně včasná a srozumitelná, nemanipulující a nezkreslující písemná komunikace. Spravedlivou komunikací se vyznačuje firemní záruka, že stejně obsáhlé informace obdrží všichni zaměstnanci. Například ve firmách s výrobním provozem je třeba se ujistit, zda jsou podmínky a organizační informace vyváženě přístupné opravdu všem zaměstnancům.

Také pro pravdivou komunikaci vyvstávají otázky k rozvažování. Je firma připravena včas předem zveřejnit změnu v projektu? Platí zásada spočívající ve vyvážené informovanosti o firmě a zaměstnancích i o organizaci a jejich pracovnících? Souměrné poskytování informací totiž podporuje oboustranný a mnohdy i vícestranný sdílený zájem o kontinuální spolupráci. Vzájemná komunikační podpora se smysluplným a navíc zajímavým obsahem tvoří důvěru a vytváří společenství.

Na závěr kapitoly uvádím příklad transparentní komunikace, která odpovídá sedmému principu. Firemní Nadační fond Avast na svých webových stránkách zcela

otevřeně zveřejňuje celá jména všech zaměstnanců, kteří dobrovolnický pracují v různých organizacích. Zaměstnanci Avast Software organizace doporučují pro grantovou podporu a zároveň jim dlouhodobě osobně pomáhají.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Srov. *Nadační fond AVAST* [PDF online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<http://files.avast.com/files/marketing/foundation/v2016/cz/spolu-se-zamestnancami/2016.pdf>>.

Závěr

Zastávám, dnes možná příliš tradiční, názor, že nejen to, co je napsané, ale již obsah vyřčených slov zavazuje jejich původce. Během vzniku této práce jsem si znovu uvědomila váhu slov, jakými jsou např. veřejné dobro, dobrý úmysl, dobrý čin a samozřejmě dobrovolnost a dobrovolnictví. Již samotný pojem firemní dobrovolnictví, kterému se tato práce věnuje, nabádá k zamyšlení nad požadavkem, který obsahuje. S dvojicí slov jakoby souvisel předpoklad základního závazku. Je firmě zřejmé, že se firemním dobrovolnictvím vlastně hlásí k symbolickému uchopení volného dobra a nakládání s ním? Jakákoliv firma se veřejným uváděním své značky ve spojení s tímto pojmem již určitým způsobem morálně zavazuje. Nejedná se o individuální morální závazek, ale závazek ekonomického institucionálního útvaru v sociálním kontextu.

Záměrem práce bylo představit z obecného i hodnotového hlediska specifickou sféru firemního dobrovolnictví v ČR a následně doporučit strukturovaný soubor etických zásad, kterého by se firmy měly držet, aby se zvýšila etická úroveň realizování firemního dobrovolnictví a jeho pozitivní dopad.

Celkový vytčený cíl práce naplnily tři navazující hlavní části práce. První část popsala podstatu, vymezení a formy firemního dobrovolnictví a výklad jeho začlenění do občanské společnosti a firemního prostředí. Pokračující druhá část na základě zkušeností a studia odborných textů předložila a eticky hodnotila čtyři typizované firemní modely podniků ke zrodu projektu firemního dobrovolnictví (přirozeně morální, propagační, personalistický a zaměstnanecký model). Poznatky vyplývající z analýzy motivů, přínosů a rizik modelů přispěly ve třetí části k formulování strukturovaného souboru sedmi etických firemních zásad, doporučených pro přínos firemního dobrovolnictví (principy reálného potenciálu, plánu a dopadu, cílové kvality a kvantity, přínosu pozice koordinátora, rovnocenného přístupu, svobody k rozhodování a pravdivé komunikace). Požadavek na univerzální aplikaci principů pro jakékoliv firmy měl vliv na jejich podobu včetně použití podnětných a podpůrných otázek.

Zpracování tématu textu přineslo další zjištění, které považuji za vhodné uvést.

Výstup 1

Při sestavování první části vyšlo najevo, že modely je nutné uspořádaně představit tak, aby se v nich odrazila poznaná podmínka více hledisek etického posuzování. Ujasnila jsem si, že téma firemního dobrovolnictví je nutné pojmut s přijetím Anzenbacherova tvrzení vzájemného nutného podmínění hledisek individuálněetických i sociálněetických, se kterým se ztotožňuji (kap. 1.2; 2 a 2.1.1). Proto jsem se rozhodla téma hodnotit sice provázaně, ale zároveň cíleně s důrazem na členění v institucionálních, sociálních a individuálních souvislostech. Etické hodnocení z institucionálního pohledu objasnilo důležitost ustálených, dle přijatých hodnotových hledisek systémově zakořeněných sociálních interakcí, které tvoří firemní identitu, stupeň firemní koheze a úroveň firemní kultury. Tento uvedený soubor tvoří sociální prostředí, které strukturálně ovlivňuje skupinové sociální vztahy a úroveň komunikace mezi zaměstnanci. Nastavené prostředí ve firmě a související sociální pracovní podmínky vyvíjejí tlak na rozhodování a následné jednání jednotlivců.

Zároveň ve shodě s (v kap. 1.2.1) uváděnou Sokolovou představou jakéhosi firemního organismu jsem připustila limitované možnosti výsledků vlivu individuálního morálního jednání na skupinové sociální prostředí a prostředí firemní (ekonomického institucionálního útvaru). Jednotlivec nezbytně potřebuje nějak příznivé a bezpečné systémové i sociální prostředí, které vstřebá jeho morální impuls. Jsou tu ještě dva další individuální faktory, které vstřebání či vypuzení záměru ovlivňují a které jsou také provázané. Jde o vědomou a užitou intenzitu vnitřní síly respektované morální autority osobnosti a formální moci, kterou poskytuje profesionální role nebo hierarchické postavení ve firmě. Různé interakce v sociálním kontextu tedy probíhají uvnitř firemního organismu i venku a ovlivňují se navzájem.

Příležitost k delší existenci (nejen v případě firemního dobrovolnictví) má sociální projekt vznikající ve zdravém, ekonomicky stabilním a procesně spravedlivém prostředí. Firma je tehdy nad běžnou ekonomickou perspektivu otevřena připustit se zaměstnanci a organizacemi dialog o firemním chování v rámci principu dobrovolné solidarity, o kvalitních sociálních projektech. Mezi všemi třemi uvedenými etickými hledisky je třeba nacházet soulad, průniky, provázanost a usilovat o jejich rozumnou vyváženost.

Výstup 2

Druhým výstupem je ujištění, že úspěšné firemní dobrovolnictví není možné řešit jinak, než projektově, a to přesně v obsahovém smyslu tohoto slova. Roční evaluační zhodnocení od všech účastníků a každoroční sebereflexe možností firmy může nastavovat smysluplné a zajímavé cíle a tím dlouhodobost. Pevnou komponentou projektu jsou etická pravidla. Firemní dobrovolnictví postrádá dle mého názoru správný smysl, pokud je nárazovou akcí nebo cíleně úzce ohraničenou aktivitou. Od potřeby projektového cíle, odpovědné přípravy a promyšleného začátku i nastaveného řízení souboru činností, se v této práci odvíjelo sestavování etických principů firemního dobrovolnictví.

Výstup 3

Za zajímavé považuji zjištění, kterým je výsledné nalezené upřesnění spravedlnosti vázané na téma práce. Jde o pojmenování, které bylo pro práci nad tímto textem o firemním dobrovolnictví podstatné. Jedná se o procesní spravedlnost. Tato formulace je jednoznačně míněna v rámci sociální etiky a nemá spojitost s jejím užíváním v rámci práva. Ve firmě podle mého mínění není možné nárokovat v sociálním kontextu komplexnější spravedlnost. S pojmem procesní spravedlnosti souvisí vícestranně spravedlivě vybalancované projektové pojetí firemního dobrovolnictví. Systémová spravedlnost a sociální spravedlnost jsou dle mého názoru od tématu práce, jakým je co nejlepší firemní dobrovolnictví, příliš vzdálené. Úvahy, zda tomu opravdu tak je, mohou být předmětem dalšího zkoumání.

Výstup 4

V řadě monografií o firemní společenské odpovědnosti, které jsem četla, jsem nenašla zmínku o potřebě i v této oblasti pracovat s termínem a podstatou etického principu subsidiarity. Jelikož ji považuji za důležitou, v textu jsem ji vysvětlila (kap. 1.2.2) a zároveň ji včlenila do třetí etické zásady pro firemní dobrovolnictví – Princip cílové kvality a kvantity.

Výstup 5

Pátý výstup této práce potvrdil prospěšnost tvořivého přístupu k projektu firemního dobrovolnictví v posílení jeho etické kvality a zároveň příležitosti pro zvýšení konkurenceschopnosti. Spolupráce více firem ve prospěch tématu firemního

dobrovolnictví, a to i firem ze stejného oboru podnikání, může být kreativní a probíhat slušně v institucionální, sociální i individuální rovině. Toto zralé firemní stádium tržního chování můžeme považovat za potvrzení v textu (kap. 1.2.3 a 2.1.4) zmiňované Sokolem uváděné teorie o hře, jako formě střetnutí svobod. Rivalita v tržním prostředí setrvává, ovšem obsahuje dohodu a aktéři se podílejí na společných pravidlech. To umožňuje kooperaci soupeřů v rámci společného cíle.¹⁰⁸ Je nutné neopomenout pro popsaný typ soupeření potřebné vhodné společenské prostředí.

Výstup 6

Další zjištění odkrylo ve firmě rozšířenou potřebnost moudrého odlišování individuálních pracovních a osobních či občanských rolí, a to vhodným způsobem a ve vhodné dobu. Zralost vypovídá o vnitřní odvaze, sebevědomém uvolnění, schopnosti opustit schematické profesní myšlení a zejména naslouchat a důvěřovat lidem, že mají vůli konat dobré skutky ve prospěch druhých.

Na samý závěr je shrnuta představa souvislostí s ideálním zavedením firemního dobrovolnictví ve firmě jako ekonomickém institucionálním útvaru po rozeznání potřebných morálních hledisek a eticky kvalitativních stádií v sociálním kontextu, na které se optimisticky tato práce zaměřila. Téma firemního dobrovolnictví tato práce představila a hodnotila jako jednu z vybraných variant, jak se firma může společensky odpovědně chovat. Společensky odpovědné chování označila jako nástroj etického podnikání, který přispívá k vysoké firemní kultuře. Ta napomáhá ke vzniku jedinečné firemní identity, která může ovlivňovat postavení firmy v konkurenčním prostředí. Firma ovšem není izolována, ale její ekonomická stabilita závisí kromě ní samotné na podmínkách, které jí poskytuje vlivné společenské prostředí. Naopak k sociálně příznivému pracovnímu prostředí uvnitř firmy napomáhá ekonomická stabilita firmy. Pokud má firma zakotvenou vysokou úroveň své kultury, umožňuje prostřednictvím svých navyklých postupů a prováděných metod i vznik projektů přesahujících cíl - usilovat o zisk. Vlastním přijatým úkolem vedení firmy je pak s dobrou vůlí a pozitivním chápáním solidarity zhodnotit, komunikovat a nastavit sociálně prospěšné aktivity.

¹⁰⁸ Uváděnou dohodu rozhodně není možné jakkoliv významově propojovat s neetickou kartelovou dohodou.

Jedním z firemních způsobů společensky odpovědného chování, jak solidárním způsobem ovlivňovat tj. zlepšovat náročnou životní situaci jednotlivců či sociálních skupin, je firemní dárcovství. Firemní dobrovolnictví je specifickým typem dárcovství. Podle zjištěných výstupů práce se v ideálním případě jedná o firemní procesně spravedlivě řízený, podpůrný, prioritně sociální projekt. I když vlastníkem primární odpovědnosti (i rizik) za kvalitu přípravy, průběh i výsledek je firma, charakter projektu vyváženě zavazuje další, pro existenci záměru nezbytné, a přesto zcela z vlastní vůle zapojené účastníky – zaměstnance a veřejně prospěšné organizace neziskového sektoru. Smyslem firemního dobrovolnictví je finančně i organizačně podpořit zaměstnance, organizace a jejich pracovníky tak, aby společně mohli co nejlépe pomoci klientům či sociálním skupinám v jejich náročných životních situacích.

Dlouhodobý úspěch firemního dobrovolnictví závisí od dobré vůle a uvážlivého rozhodnutí vedení firmy. Pokud držitelé moci ve firmě přikládají důležitost kromě ekonomických také morálním hodnotám, přijmou pro tento sociální projekt zásadu principu procesní spravedlnosti. Rozhodnutí vedení tudíž ovlivní požadavek na kvalitu projektu firemního dobrovolnictví. S vědomím povinnosti správného hospodáře se přijatá odpovědnost za kvalitu a etickou hodnotu projektu odrazí v moudrém množství vložených finančních prostředků, uvolnění potřebné časové i personální kapacity a rozumných uvolněných hranicích pro důstojný dialog se zaměstnanci. Tím se utvoří příznivé podmínky pro důkladnou přípravu, provázanost na firemní cíle a uplatnění kreativity ve prospěch konkurenceschopnosti.

Otevřenost a dodržovaná procesní spravedlnost přinese zájem mravně uvědomělých a sociálně aktivních zaměstnanců, kteří se ve srozumitelné a bezpečné atmosféře realizovaných, společensky i lidsky prospěšných projektů, stanou osobními nositeli a reprezentanty dobrého firemního jména.

Proto by projekt firemního dobrovolnictví měl být zcela svobodným sociálně hodnotným firemním rozhodnutím a vznikat na základě odpovědného přístupu ke všem aktérům. Důkazem pak je spravedlivě vnímaná společná dohoda firmy se zaměstnanci a organizacemi.

Tento vliv působí na normy skupin a v systémové zakořeněné interakci na další ekonomické institucionální útvary. Firma se může stát vzorem. Systémově nastavená sociální pravidla ve firmě ovlivňují čin, který je podle nich vykonán, a to podle mého mínění má další dopad na sociální rozměr života jednotlivce, skupiny i společenství.

Tímto práce potvrzuje výraznou provázanost a závažnou potřebu harmonizovat vzájemný vliv individuální i sociální etiky pro úspěšné firemní dobrovolnictví.

Z individuálního hlediska mé úvahy o etice zkoumaly, hodnotily, hledaly i obhajovaly dobrá individuální jednání a ze sociálního hlediska procesně spravedlivá pravidla. Proto jsem zveřejnila řadu vzorových, převážně pozitivních příkladů a podělila se o osobní prožité zkušenosti.

Zde, na konci práce, bych chtěla sdělit, že jsem si sestavováním práce osobně upevnila přesvědčení, že v naší zemi, navzdory úskalím, má v mnoha směrech firemní dobrovolnictví smysl.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ANZENBACHER, A. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015. ISBN 978-80-7325-371-4.

ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994. ISBN 80-7113-111-3.

BARTOŠOVÁ, Z. Z „tvůrců zisku“ na „spolutvůrce hodnot“, Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR. In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS 2005. ISBN 80-239-6111-X.

Bible. Písmo svaté Starého a Nového zákona. 18. (9. opr.) vyd. Praha: Česká biblická společnost, 2012. ISBN 978-80-87287-50-7.

BOHATÁ, M. *Diskusní materiály. Etika a ekonomika – sborník ze semináře*. Praha: CERGE-NHÚ, 1994. s. 8. Citováno z KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: Kanina, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L.; FUKAN, J.; LAZAROVÁ, B. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: o štěstí a smyslu života*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.

Dobry skutek, dobra investice. Zaměstnávání osob s trestní minulostí: příručka nejen pro zaměstnavatele. Praha: RUBIKON Centrum, 2014. ISBN neuvedeno.

FIALA, B. Vyprazdňování, relativizace a banalizace pojmu zisk In *Manažerská etika VI. díl Dilema managementu*. Hradec Králové: Etika podnikání a veřejné správy, o. s., 2009. ISBN 978-80-86771-33-5.

FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

- JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
- KANT, I. *Základy metafyziky mravů*. 3. opr. vyd. Praha: OIKOYMENH, 2014. ISBN 978-80-7298-501-2.
- KAŇOKOVÁ, S. *Spokojenost neziskových organizací v ČR s firemním dobrovolnictvím*. České Budějovice, 2015. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce L. Maliňáková.
- KAŠPAROVÁ, K; KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: Kanina, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
- LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. 2. vyd. Praha: Prostor, 2011. ISBN 978-80-7260-237-7.
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-386-0.
- NEŠPOROVÁ, M. *Firemní dobrovolnictví In Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.
- PALOUŠ, R.; PRÁZDNÝ, A. *Odpovědnost*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2083-1.
- PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak sním dál*. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 3. aktual. vyd. 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SKOVAJSA, M. a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SOKOL, J. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2014. ISBN 978-80-7429-223-1.
- SOKOL, J. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6. přepr. vyd. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-056-5.

- SOKOL, J. *Moc, peníze a právo: esej o společnosti a jejích institucích*. Praha: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-638-3.
- STÖRIG, H. J. *Malé dějiny filozofie*. 8. české vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7195-206-0.
- SWIFT, A. *Politická filozofie: základní otázky moderní politologie*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-859-7.
- ŠIMKOVÁ, S. a kol. *Dobrovolníci mění svět, sborník příkladů dobré praxe*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, MŠMT, 2011. ISBN: 978-80-87449-15-8.
- TISCHNER, J. *Etika Solidarity*. Mnichov: OPUS BONUM, ISBN neuvedeno. 1985.
- TOMANCOVÁ, L. Odpovědnost v době globalizace a konzumu. In *Manažerská etika VIII. díl Inovace managementu*. Hradec Králové: 2010, UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Etika podnikání a veřejné správy, o. s. ISBN 978-80-7318-941-9.
- TOŠNER, J. Dobrovolnictví in MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.
- ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

Seriálové publikace

- MIROSLAV, P. Učňovské školství u nás škodí firmám i samotným učňům. Rubrika Filantropové. *Hospodářské noviny: [Hlavní vydání]: deník pro ekonomiku a politiku*. 2010, roč. 54, č. 230, ISSN 0862-9587.
- Rubrika business společnost. *Euro: ekonomický týdeník*. 2016, roč. 19. č. 17.
- Top miliardáři 2016: 100 nejbohatších Čechů a Slováků*. Praha: Mladá fronta a. s., 2016. ISSN 1212-3129.
- Top advokátní kanceláře 2016*: Praha: Mladá fronta, a. s., 2016. ISSN 1212-3129.
- HENDRYCH, J. Život na zámku, posezení v altánku. *Sociální služby*. 2017, roč. 19, č. 1.

Legislativní dokumenty

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění platném k 28. 2. 2016.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění platném k 14. 1. 2017.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění platném k 6. 10. 2016.

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění platném k 1. 1. 2016.

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění platném k 5. 6. 2014.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění platném k 28. 2. 2017.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění platném k 1. 1. 2017.

Elektronické zdroje

Administrativní registr ekonomických subjektů [online]. Praha: © 2017, Ministerstvo financí ČR, odbor informatiky [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>.

Asociace společenské odpovědnosti [online]. © 2014 Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>>.

Asociace společenské odpovědnosti [online]. © 2014 Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/587/giving-tuesday-v-cr/>>.

Business Leaders Forum [online]. Business Leaders Forum [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz/>>.

Byznys pro společnost: Business for Society [online]. Byznys pro společnost [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://byznysprospolecnost.cz/>>.

Byznys pro společnost, business for society [online]. Byznys pro společnost [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://byznysprospolecnost.cz/give-gain-day-2016-ocima-ucastniku/>>.

- Cesta za snem* [online]. Cesta za snem, z. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.naprichandicapu.cz/o-projektu>>.
- Cena Arnošta Lustiga*. [online]. © 2017 Cena Arnošta Lustiga [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.cenaarnostalustiga.cz/>>.
- ČERMÁKOVÁ, L. *Společenská odpovědnost* [online]. EY Česká republika [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.ey.com/cz/cs/about-us/corporate-responsibility>>.
- DOBROVOLNIK.CZ* [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi>>.
- DOBROVOLNIK.CZ* [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobrovolnik.cz/zacatky-dobrovolnictvi-v-cr>>.
- Daruj správně* [online]. © 2015-2017 vytvořila a podporuje Dark Side [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.darujspravne.cz/>>.
- Dobrý anděl: do posledního haléře* [online]. Dobrý anděl, nadace [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobryandel.cz/eticky-kodex/>>.
- Dobrý anděl: do posledního haléře* [online]. Dobrý anděl, nadace [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<https://www.dobryandel.cz/zakladatele/>>.
- Hestia* [online]. HESTIA - Centrum pro dobrovolnictví, z. ú. [cit. 2017-02-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.hest.cz/cs-CZ/pro-firmy>>.
- Ministerstvo vnitra České republiky*, [online]. Praha: © 2016 Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor bezpečnostní politiky a prevence kriminality, 27. února 2017 [cit. 2017-06-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx>>.
- MONETA Money Bank, a. s.* [online]. © 2017 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<https://www.moneta.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/podpora-mistnich-komunit>>.
- Nadace Vodafone Česká republika* [online]. Vodafone © 2017 Nadace Vodafone Česká republika [cit. 2016-10-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.nadacevodafone.cz/programy/rok-jinak.html>>.

- Nadace Karla Janečka, Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2015* [PDF online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.nadacekj.cz/wp-content/uploads/2016/06/vyrocní-zprava-nkj-za-rok-2015-final.pdf>>.
- Nadační fond Neuron* [online]. Praha [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.nfneuron.cz/cs/>>.
- Nadační fond Schody do života* [online]. © 2015 Schody do života [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.schodydozivota.cz/o-projektu/oceneni.html>>.
- Nadační fond AVAST* [PDF online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné na WWW: <<http://files.avast.com/files/marketing/foundation/v2016/cz/spolu-se-zamestnancami/2016.pdf>>.
- Palata* [online]. Praha: © 2015 Domov Palata [cit. 2017-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://palata.cz/podporte-nas/>>.
- Plníme přání seniorům, Iniciativa Sodexo* [online]. 2017© Sodexo Česká republika [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.plnime-prani-seniorum.cz/cs/uvod>>.
- POKORNÁ, I. *CSR ZPRÁVA 2015: Pomáháme tím, co umíme* [online]. © 2014–2016 KPMG Česká republika, s.r.o. KPMG [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.cestakudrzitelnosti.cz/pomahame>>.
- Potraviny pomáhají* [online]. Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://potravinypomahaji.cz/o-projektu/partneri-sbirky/>>.
- Röedl & Partner* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <http://www.roedl.com/cz/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost.html>.
- Sue Ryder Charity Cup 2017* [online]. © 2017 Domov Sue Ryder [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.suerydercharitycup.cz/>>.
- Stipendia Martiny a Tomáše Krskových* [online]. © Nadace Martiny a Tomáše Krskových; 2011 [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.krsekfoundation.cz/nadacni-fond-martiny-a-tomase-krskovyh/>>.

Um sem um tam [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné na WWW:

<<http://umsemumtam.cz/>>.

Výroční zpráva o činnosti Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové 2014

[PDF online]. Praha: © 2014 by Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové

[cit. 2017-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.vdv.cz/o-nadaci/dokumenty-ke-stazeni/>>.

Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2013 [PDF online]. Praha:

Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2017-02-25]. Dostupné na

WWW:

<https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/CSOB_CSR_2013_cz.pdf>.

Abstrakt

KAŇOKOVÁ, S. *Zásady firemního dobrovolnictví v ČR*. České Budějovice 2017. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce D. Urban.

Klíčová slova: dobrovolnictví, občanské dobrovolnictví, firemní dobrovolnictví, firemní společenská odpovědnost, etika podnikání, individuální etika, sociální etika, odpovědnost, spravedlnost, solidarita, subsidiarita, svoboda, procesní spravedlnost, firemní kultura, institucionální útvar, neziskové organizace, veřejná prospěšnost, sociální vztahy, pravdivá komunikace,

Cílem této práce je popsat firemní dobrovolnictví v ČR a následně stanovit strukturovaný soubor etických zásad, kterého by se firmy měly držet, aby se zvýšila etická úroveň realizování firemního dobrovolnictví a jeho pozitivní dopad.

Teoretická část představuje občanské a firemní dobrovolnictví, poukazuje na jejich zákonné i obsahové odlišnosti i na prostředí neziskových organizací a ekonomických subjektů tj. firem.

Firemní dobrovolnictví (FD) je definováno jako součást dárcovství, které je sociální složkou firemní společenské odpovědnosti (CSR).

Práce popisuje CSR jako nástroj etiky podnikání a hodnotí jeho vliv na firemní kulturu a pracovní sociální prostředí, ve prospěch solidárních projektů typu FD.

Praktická část navazuje na základě zkušeností a studia odborných textů definováním čtyř modelů odrážejících fáze firemní etické zralosti. Jejich názvy jsou odvozeny ze souvislosti a příčin zahájení FD – modely přirozeně morální, propagační, personalistický a zaměstnanecký.

Rozbor modelů směřoval k naplnění cíle práce, sestavení sedmi etických zásad pro FD - principy reálného potenciálu, plánu a dopadu, cílové kvantity a kvality, přínosu pozice koordinátora, rovnocenného přístupu, svobody k rozhodování a princip pravdivé komunikace. Zásady nejsou postupem, ale kladou návodné a podpůrné otázky a koncentrují základ pro etický projekt FD. Text doprovází hodnotící komentář (z institucionálního, sociálního nebo individuálního etického hlediska) pomocí praktických příkladů.

Abstract

Principles of corporate volunteerism in the Czech Republic

Key words: volunteerism, civic volunteerism, corporate volunteerism, corporate social responsibility, business ethics, individual ethics, social ethics, responsibility, justice, solidarity, subsidiarity, freedom, process freedoms, corporate culture, institutional unit, non-profit organizations, public benefit, social relations, true community

The aim of this study is to describe the corporate volunteerism in the Czech Republic and subsequently define a structured set of ethical principles that should be complied by companies to enhance the ethical standards of corporate volunteerism and its positive impact.

The theoretical part introduces the civic and corporate volunteerism, pointing out their legal and content differences and also the environmental non-profit organizations and economic subjects – companies.

Corporate volunteerism (CV) is defined as a part of the donation, which is a social component of corporate social responsibility (CSR).

This study describes CSR as a tool of business ethics and assesses its impact on corporate culture and social work environment in favour of solidarity projects as CV.

Based on the experience and study of scientific texts, four models reflecting the company's ethical maturity phase are defined in the practical part of the study.

Their names are derived from the context and causes of the launch of CV - models naturally moral, promotional, human resources and employee model.

The analysis of models aimed at meeting the objectives of the work, compiling seven ethical principles for CV - principles of real potential, plan and impact, quantity and quality of the target, the benefits of a coordinator's position, equal access, freedom to make decisions and the principle of truthful communication. The principles are not procedures, however, the principles ask questions and concentrate ethical basis for project of CV. This text is accompanied by an evaluation comment using practical examples (from the institutional, social and individual ethical perspective).