

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Diplomová práce

## Profesionalizace Sítě mateřských center

Vypracovala: Bc. Michaela Čapková

Vedoucí práce: Mgr. Rut Kolínská

Praha 2013



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

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

V Praze dne 28. 6. 2013

---

Michaela Čapková



## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala v první řadě své vedoucí práce Mgr. Rut Kolínské, za její velmi vstřícný přístup a ochotu při konzultacích a rozhovorech. Neméně bych tímto také chtěla poděkovat zaměstnancům a funkcionářům Sítě MC, kteří si našli čas a odpověděli na mé všetečné dotazy. Děkuji Vám za trpělivost, se kterou jste se mi věnovali, bez Vaší ochoty a přispění by tato práce nevznikla.

Poděkovat musím také svému muži za jeho trpělivost a podporu v napjatých chvílích při tvořivém procesu.



## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část .....	2
2.1	Občanská společnost .....	2
2.2	Organizace občanské společnosti .....	2
2.3	Cíle a funkce organizací občanské společnosti .....	3
2.4	Zastřešující organizace .....	4
2.5	Občanské sdružení .....	5
2.6	Profesionalizace .....	7
2.6.1	Sociologický pohled na profesionalizaci .....	7
2.6.2	Profesionalizace v organizacích OS .....	13
2.6.3	Profesionalizace a dobrovolnictví .....	20
2.6.4	Profesionalizace jako reakce na vnější prostředí organizace .....	21
2.6.5	Profesionalizace a vliv finančních zdrojů .....	22
2.6.6	Fáze profesionalizace .....	24
2.6.7	Nevýhody profesionalizace pro organizace OS .....	25
2.7	Shrnutí .....	26
3	Metodologická část .....	28
3.1	Výzkumné otázky .....	28
3.1.1	V oblasti lidských zdrojů .....	28
3.1.2	V oblasti procesů v organizaci .....	29
3.1.3	V oblasti transparentnosti organizace .....	29
3.2	Příprava výzkumu .....	29
3.3	Metody sběru dat .....	30
3.3.1	Dotazníkové šetření .....	30
3.3.2	Sekundární analýza dat .....	32
3.3.3	Polostrukturované rozhovory .....	32
3.4	Výběr vzorku .....	33
3.4.1	Členové Sítě MC .....	34
3.4.2	Funkcionáři Sítě MC .....	34
3.4.3	Zaměstnanci Sítě MC .....	35

3.4.4	Prezidentka Sítě MC .....	35
3.5	Způsob analýzy dat.....	35
3.6	Role výzkumníka.....	36
4	Empirická část .....	38
4.1	Představení Sítě MC.....	38
4.1.1	Orgány Sítě MC v roce 2013 .....	40
4.2	Lidské zdroje v Síti MC .....	40
4.2.1	Jak je proces profesionalizace vnímán samotnými zúčastněnými aktéry v Síti MC? .....	40
4.2.2	Vznikla ustálená struktura pracovních pozic v Síti MC? .....	44
4.2.3	V jaké fázi se nachází byrokratická profesionalizace v oblasti lidských zdrojů? .....	50
4.3	Procesy v organizaci.....	56
4.3.1	Je ustálena struktura orgánů organizace? Jakým vývojem prošla? Jaké byly důvody změn? .....	56
4.3.2	Jak se formovalo poslání a cíle organizace od svého vzniku? A jaké byly důvody jejich změn? .....	61
4.3.3	Jsou jasně nastaveny podmínky členství a povinnosti členů Sítě MC? .....	63
4.3.4	Jak je nastaveno strategické plánování v organizaci? .....	65
4.3.5	Jak je nastavena vnitřní komunikace v organizaci? Je zjišťována zpětná vazba v souvislosti s vyhodnocením úspěšnosti jednotlivých aktivit Sítě MC?.....	67
4.4	Transparentnost organizace.....	69
4.4.1	Je přístupné dostatečné množství informací o Síti MC veřejnosti, které odpovídá alespoň Minimálnímu transparentnosti? .....	69
	Závěr.....	74
	Zdroje .....	76



## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá profesionalizací Sítě mateřských center o. s. Téma profesionalizace je v souvislosti s organizacemi občanského sektoru velmi diskutovaným tématem a je na organizaci samé, jak se bude profesionalizovat. Síť MC je občanským sdružením zastřešující mateřská centra v České republice. Historie jejího vzniku odráží různé fáze profesionalizace a snahy o zkvalitnění a rozvoj služeb. První část práce se zabývá vymezení pojmů profesionalizace, ze které vzejdou tři stěžní oblasti: lidské zdroje, procesy v organizaci a transparentnost organizace a komunikace s vnějším prostředím. V druhé části jsou sledovány oblasti, které Síť MC profesionalizovala, a důvodu proč k tomu došlo. V závěru jsou shrnuta zjištění výzkumu a formulována doporučení pro další směr Sítě MC.

## **Abstract**

This thesis deals with the professionalization of the Czech Network of Mother Centres o.s. (civic association). The theme of professionalization in the context of civic sector organizations is a widely-discussed topic and it is up to the organization itself how it will professionalize. The Czech Network of Mother Centres o.s. is a civic umbrella association of maternity centres in the Czech Republic. The history of its establishment reflects the different stages of professionalism and efforts to improve and develop services. The first part of this thesis deals with definitions of professionalism, from which emerge three key areas: human resources, organization processes and organization transparency and communication with the external environment. In the second part of the thesis there is a study of The Czech Network of Mother Centres o.s. professionalized areas, and the reasons why it happened. The conclusion summarizes the research findings and formulates recommendations for the future direction of the Czech Network of Mother Centres o.s.

## **Klíčová slova**

Profesionalizace – Síť mateřských center – lidské zdroje – dobrovolnictví – struktura organizace – transparentnost – procesy v organizaci

## **Key words**

Professionalization – The Czech Network of Mother Centres – human resources – volunteering – structure of the organization – transparency – processes in the organization

# 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá profesionalizací organizací občanské společnosti, konkrétně se zaměřuje na Síť mateřských center o.s. (dále jen na Síť MC). Síť MC vznikla z iniciativy matek a na samém začátku fungovala pouze neformálně. Teprve později přijala institucionalizovanou podobu a začala získávat finance pro své aktivity. Od svého vzniku prošla mnoha změnami a v roce 2013 se jedná o organizaci sdružující téměř 300 mateřských center.

V první části práce se věnuji vymezení pojmů a uchopení profesionalizace na základě odborné literatury. Následně byly identifikovány tři hlavní oblasti profesionalizace organizací občanské společnosti. Je to oblast lidských zdrojů, procesů v organizaci a transparentnosti organizace.

Empirická část popisuje zvolené metody, způsoby sběru dat a jejich vyhodnocení. Na základě teoretického rámce jsou formulovány výzkumné otázky. V oblasti lidských zdrojů je sledován vývoj formování pracovních pozic, dobrovolné práce a motivace zaměstnanců. Z toho vyplývají určitá dilemata, která organizace síť musí řešit. Procesy organizace jsou širokou oblastí, která byla ohraničena zejména vývojem struktury orgánů a posláním a cíli organizace a s tím spojené podmínky a povinnosti členství, plánování v organizaci a vyhodnocování úspěšnosti aktivit. Transparentnost organizace je zkoumána skrze dostupnost informací o síti. Cílem práce je zjistit, jak probíhá proces profesionalizace na jednotlivých úrovních Sítě MC a v jaké fázi profesionalizace se síť nachází.

Na závěr jsou formulované odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky a konečné shrnutí výstupů.

## **2 Teoretická část**

### **2.1 Občanská společnost**

Občanská společnost označuje prostor, který vzniká mezi rodinou, trhem a státem (Skovajsa 2010, Vajdová 2005, Škarabelová 2005). Slouží pro jednotlivce i skupiny, které tak mohou formulovat své zájmy, sdružovat se a jednat.

Jedná se o pojem, který zahrnuje jak formální, tak i neformální aktivity. Formální část je formována legislativními předpisy, následně z této formalizované části vznikají organizace občanské společnosti. V odborné literatuře najdeme i jiná další označení např. neziskový sektor, třetí sektor, občanský sektor (Skovajsa 2010, Škarabelová 2005). Mezi těmito termíny existují rozdíly v pojetí, které vychází z odlišných přístupů jednotlivých autorů. V této práci se těmito rozdíly nebudu zabývat.

Neformální část občanské společnosti se objevuje ve formě společenských shromáždění, demonstrací, občanskou angažovaností a dalšími aktivitami, aniž by bylo potřeba tyto projevy nějak institucionalizovat. Za základ a jádro neformální části občanské společnosti můžeme považovat rodinu (Skovajsa 2010). Ve chvíli, kde se iniciativa jedince či skupinky rozhodne přijmout nějakou formu, kterou definuje zákon, vznikají organizace občanské společnosti.

### **2.2 Organizace občanské společnosti**

Legislativní prostředí České republiky určuje mantinely, ve kterých se organizace mohou realizovat a dosahovat svých cílů. Znaky, na jejichž základě můžeme identifikovat organizace občanské společnosti (dále jen organizace OS), vymezili Salamon a Anheier ve své strukturálně-operacionální definici (Salamon 1996, Potůček 1997, Skovajsa 2010).

Dle této definice můžeme do organizací OS zahrnout takové subjekty, které vykazují následující charakteristiky:

- organizovanost, která se vyznačuje minimálně přítomností pevné struktury organizace,
- soukromý charakter, jenž odkazuje na nezávislost na státu. Organizace, které splňují tuto podmínku, nejsou řízeny státem a nejsou ani jeho součástí,
- nerozdělování zisku mezi své vlastníky, členy atd.,

- samosprávnost, která jim dovoluje vlastní řízení prostřednictvím vlastní řídicí struktury a
- dobrovolnost, což znamená, že fungování organizace je zajištěno úplně nebo zčásti dobrovolníky.

V souladu s touto definicí můžeme pod organizace OS zahrnout v českém legislativním prostředí tyto subjekty:

- občanská sdružení,
- obecně prospěšné společnosti,
- nadace a nadační fondy a
- evidované právnické osoby církve (Skovajsa 2010, Vajdová 2005).

### **2.3 Cíle a funkce organizací občanské společnosti**

Drucker uvádí, že cílem organizací OS je snaha změnit jednotlivce a společnost (Drucker 1994). Různé cíle, které mohou organizace sledovat, tak před nás kladou širokou škálu možných směrů, kterými se organizace mohou vydat.

Potůček rozlišuje dvě funkce organizací OS. Zaprvé funkce sociální, které spočívají v tom, že jedincům je poskytnut prostor pro aktivity, které dělat chtějí. Tak se mohou rozvinout aktivity servisní, tzn. poskytování služeb a vlastní výkony organizace, nebo aktivity participativní, v jejichž rámci se jedinec může podílet na samotném chodu organizace a udržovat ji v provozu.

Zadruhé jsou to politické funkce organizací OS důležité zejména v demokratických státech, kde plní funkci tlumočnicka požadavků občanů vůči politické moci. Jednou z klíčových předností organizací OS je, že podporuje odlišné názory a pomáhá upozornit na nebezpečí úpadku fungování demokratických principů (Potůček 1997).

Podobné rozdělení rozvíjí Pospíšil ve výzkumu o funkcích organizací OS. Rozlišuje funkce servisní, v jejímž rámci organizace poskytují své produkty, které jsou placeny buď samotnými příjemci, nebo z veřejných zdrojů. Funkci advokační plní organizace, které se zapojují do veřejné a politické diskuze. Naplňování této funkce může probíhat formou připomínkováním legislativních procesů až po různé marketingové aktivity a ovlivňování veřejného mínění méně formálními prostředky. Třetí funkcí je budování komunity a rozvoj sociálního kapitálu. Posilují vazby jedinců v komunitě, a tím je začleňují do společnosti a motivují je k aktivitě. Organizace OS se nemusejí zaměřovat

pouze na jednu z výše uvedených funkcí, ale naplňovat mohou všechny tři současně (Pospíšil 2009).

Cíle vznikající organizace vždy uvádí ve svém hlavním dokumentu, kterým je zakládána. Její aktivity pak směřují k naplnění stanovených cílů. Jasně definování cílů je pro organizaci stěžejní, protože jen tak může realizovat své aktivity a prezentovat se navenek. Od stanovených cílů se dál odvíjí celé nastavení organizace a jejích aktivit. Skrze své cíle může měřit svou úspěšnost a lépe se ucházet o veřejné či soukromé finanční zdroje. Drucker k tomu říká: *„Každá z institucí však bude tím silnější, čím jasněji své cíle definuje. Bude tím efektivnější, čím konkrétnější bude mít kritéria a měřítka hodnocení své výkonnosti. Bude tím legitimnější, čím přísněji bude svou pravomoc zdůvodňovat výkonností.“* (Drucker 2004, str. 120/121). Organizace jsou nástroji pro uskutečnění předem definovaného společenského úkolu, jehož cílem je přispět jednotlivci nebo společnosti. Abychom mohli vyhodnotit, zda jsme cílů dosáhli, musí organizace nastavit i postup vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti. Tyto klíčové aktivity jsou součástí rozhodovacího procesu, který zastává vyšší management organizace. Je proto důležité si uvědomit, jak funguje rozhodovací proces v organizaci a jak je posuzována výkonnost organizace (Drucker 2004).

Pokud za úspěšnou organizaci považujeme tu, jež naplňuje své cíle, pak profesionalizace znamená, že je organizace schopná dosahovat svých cílů a má stanoveny rozhodovací procesy, které obsahují i vyhodnocení efektivnosti a výkonnosti jednotlivých procesů.

## **2.4 Zastřešující organizace**

S ohledem na zaměření diplomové práce považuji za nutné zastavit se i u problematiky sítí. V roce 2005 byl proveden výzkum s názvem Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR 2005<sup>1</sup>, jehož závěrečné zprávě byly shrnuty poznatky o stavu zastřešujících organizací v ČR. Ve výzkumu Pospíšilová definuje několik charakteristik oborových střeš, na jejichž základě definovala výzkumný vzorek:

- jedná se o neziskovou nevládní organizaci

---

<sup>1</sup> Výzkum vedla Tereza Pospíšilová ve spolupráci s Nadací rozvoje občanské společnosti a Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy. Výzkum byl podpořen Nadací VIA z programu Trust pro občanskou společnost ve střední a východní Evropě.

- právní forma není podmínkou, ale ve většině případů jsou střechy občanským sdružením
- jedná se o sdružení organizací, ne pouze o sdružení fyzických osob a tento stav je stanoven ve stanovách či jiném dokumentu organizace
- většina členských organizací je neziskových nevládních organizací, podnikatelské a státní subjekty mohou být členy, ale nejsou převládajícími členy v organizaci
- členské organizace jsou autonomní jednotky
- sdružování probíhá na základě společného oboru.

Podle výše uvedených charakteristik splňuje Síť mateřských center tyto podmínky a byla do výzkumu zahrnuta. Důležitým znakem sítí jsou vztahy mezi členy: *„jsou to autonomní organizace (a někdy i jednotlivci), které sdílejí společný cíl nebo vizi, a i když má síť placené zaměstnance, vztahy mezi členy by měly být ne-hierarchické“* (Pospíšilová 2005:7).

Z výzkumu vyplynuly dva silné motivy pro vzniku sítí v období začínající rokem 1989 a končícím rokem 2005. Objevily se zejména dva silné impulzy, v první části definovaného období se jednalo zejména o finanční motivy, v druhé polovině pak sítě vznikaly pod vlivem zahraničních modelů a jako reakce na potřebu jednat s veřejnou správou.

Jaké jsou motivy členských organizací zapojit se do sítě? Zaprvé sítě poskytují prostor pro výměnu informací, spolupráci, přenos know-how a sdílení dobré praxe. Neméně důležitý je ale i aspekt jednání s veřejnou správou, zejména zastupování zájmů sdružených organizací a lobování. Síť je v tomto směru důvěryhodnější a hlavně silnější partner pro jednání s veřejnou správou, než pouze jedna organizace, která se snaží prosadit samostatně (Pospíšilová 2005).

## **2.5 Občanské sdružení**

Síť mateřských center si zvolila právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Pokládám proto za nutné uvést několik aspektů této právní formy.

Občanské sdružení je nejčastější právní formou organizací občanské společnosti. Vznik občanského sdružení podléhá registraci u Ministerstva vnitra ČR a

založit ho mohou tři občané. Zákon o sdružování občanů poskytuje výčet cílů, které organizace nesmí naplňovat<sup>2</sup>. Cíle občanského sdružení definuje přípravný výbor (tři zakládající občané). Občanské sdružení nesmí být založeno za účelem podnikání, jež charakterizuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v § 2 odst. 1 takto: „*Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Základem občanského sdružení je členská základna. Členem sdružení může být fyzická i právnická osoba (Zákon 83/1990 Sb.). Princip členství se řídí třemi zásadami, které jsou součástí zákona o sdružování občanů:

- členství je dobrovolné a nikdo k němu nesmí být nucen,
- členovi sdružení musí být umožněno ze sdružení vystoupit,
- na členství není právní nárok (Skovajsa 2010).

Zákon taxativně vyjmenovává situace, kterých se tento zákon netýká v §1 odst. 3 a dále upřesňuje, k jakým cílům nemůže být sdružení povoleno v §4 a §5 (Zákon 83/1990 Sb.). i přes těchto několik zákazů a omezení je poskytnuta velká volnost zakladatelům sdružení. Zákon se nevyjadřuje k tomu, zda budou aktivity směřovány k veřejnému zájmu a sdružení bude obecně prospěšné, nebo zda se bude sdružení věnovat pouze podpoře svých členů a bude vzájemně prospěšné (Skovajsa 2010).

Povinnou součástí registračního procesu je vypracování stanov občanského sdružení přípravným výborem. Stanovy jsou pak páteřním dokumentem sdružení. Zákon se vyjadřuje k povinným náležitostem stanov v §6 odst. 2. a stanovuje tyto náležitosti:

- a) název sdružení,
- b) sídlo,
- c) cíl jeho činnosti,
- d) orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat,
- e) jménem sdružení,
- f) ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým
- g) jménem a

---

<sup>2</sup> Zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů, §1 odstavec 3 Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů: a) v politických stranách a politických hnutích, b) k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání, a c) v církvích a náboženských společnostech.



#### h) zásady hospodaření.

Výše uvedené povinnosti jsou to jediné, co zákon v této situaci říká. Veškerá úprava procesů a konkrétní podoba orgánů společnosti je plně na přípravném výboru. V praxi se tato volnost může jevit jako nevýhoda, protože v případě, že se procesy definují špatně, může to ovlivnit fungování celého sdružení, jeho další rozvoj a naplňování cílů.

I když se zákon o sdružování občanů nevztahuje na sdružování za účelem výdělečné činnosti, neznamená to, že ekonomická činnost je sdružení zakázána. Občanská sdružení mohou vykonávat výdělečnou činnost doplňkově k hlavnímu cíli sdružení a zákon je nijak neomezuje při způsobu nakládání se ziskem (Zákon 83/1990 Sb.). Způsob nakládání se ziskem může být upraven ve stanovách sdružení.

Zákon ponechává zakládajícím osobám hodně volnosti a prostoru pro stanovení vlastních pravidel, což klade velké nároky na samotné osoby, které se podílí na založení občanského sdružení. Jejich definování a nastavení procesů může nastartovat efektivní a výkonnou organizaci nebo naopak se může stát překážkou dalšího fungování a rozvoje. Následná úprava procesů už je většinou komplikovanější. Mohou se objevit další subjekty, které reprezentují menší či odlišné dílčí cíle. Drucker říká, že je třeba najít rovnováhu mezi cíli organizace a potřebami jednotlivců, kteří ji tvoří (Drucker 2004).

## **2.6 Profesionalizace**

Profesionalizace je složitý proces, který může být zkoumán z různých úhlů pohledu. Jednotlivé teorie odráží odlišnosti jednotlivých případů, které sloužily jako výchozí hypotézy při vytváření teorií.

### **2.6.1 Sociologický pohled na profesionalizaci**

Siegrist (Siegrist 1990) ve svém příspěvku shrnuje teoretické přístupy k profesionalizaci, které se objevují v odborné sociologické literatuře, a rozděluje je do čtyř homogenních skupin.

Zprvė profesionalizace odkazuje k procesu, v němž se z určité činnosti postupně formuje akademická profese. To znamená, že pro danou činnost, čili budoucí profesi, vznikne soubor znalostí, bez kterého ji nelze vykonávat. Znalosti, které jsou zapotřebí pro působení v této oblasti, se dají získat jen na škole, jedná se už o vyšší stupeň vzdělání. Jen po složení úspěšné zkoušky obdrží daná osoba titul a oprávnění danou činnost

vykonávat. Profesionál je tedy jedinec, který absolvuje vyšší vzdělání a úspěšně složil zkoušku.

Druhá skupina výzkumníků zabývajících se profesionalizací ji nahlíží z pohledu souboru znalostí a dovedností. Osoba, která má přístup k těmto znalostem a ovládá požadované dovednosti, získá výhodu před ostatními jedinci, kteří takové znalosti a dovednosti nemají – tzv. laici. Profesionál je v jejich pojetí jedinec, který pro daný obor nebo činnost má potřebné vzdělání a trénink, a je tudíž vybaven potřebným vzděláním a dovednostmi.

Další z pohledů profesionalizaci spojuje se společenským a ekonomickým statutem. Profesionalizace je monopolizace určitého zaměstnání jedinci, kteří si toto zaměstnání nárokují. Daná profese plně kontroluje určitý typ zaměstnání a tím si zajišťuje lepší postavení ve společnosti, aby se jedinec mohl do dané skupiny zařadit, musí absolvovat specifické vzdělání atd.

Začtvrté je zde sociologický pohled teorie organizace. Zastánci této teorie vidí v profesionalizaci proces vytváření jedinečného typu kolektivního vědomí a organizace. Tato skupina pak kolektivně reprezentuje určité zájmy a strategie. Tento proces vede k vytváření profesních organizací, které zastřešují tzv. profesní praxi. Stanovují normy a hodnoty všech, kdo spadají do této profesní organizace. Tato organizace pak vystupuje a zastřešuje zájmy svých členů vůči ostatním. Hájí své zájmy jak na sociální, tak na politické úrovni.

Jednotlivé přístupy pracují s oblastí vzdělávání, dělby práce a s politickou a sociální mocí v souvislosti s formováním profesí. Nehledě na různé závěry, ke kterým jednotlivé přístupy dochází, je styčným bodem všech procesů určitá znalost, soubor znalostí, jenž vede k vyššímu kulturnímu, sociálnímu a ekonomickému statusu ve společnosti (Beckman 1990, Siegrist 1990).

K podobným závěrům dochází i Morrell (Morrell 2007). Profesionalizace a profesionál, jakožto představitel tohoto procesu, jsou spojováni se samosprávou, expertizou a uceleným souborem znalostí. Morrell ve své práci mapuje přístupy k profesionalizaci podle toho jaká oblast je v dané teorii zdůrazněna, z jakého úhlu k profesionalizaci přistupuje. Přístup k profesionalizaci tak shrnuje do třech okruhů: 1. podstatou profesionalizace je soubor znalostí, 2. profesionalizace jakožto problém dělby práce a 3. profesionalizace nahlížena z perspektivy moci (Morrell 2007).

V prvním případě Moore (in Morrell 2007) poukazuje na dvě základní charakteristiky profesionalizace. Zaprvé je to vlastnictví určité oblasti expertního vědění. Zadruhé je to způsob, jakým je toto odborné vědění používáno v praxi (Morrell 2007: 12). Profesionál tak vlastní monopol na určité postupy řešení problémů, které nastanou. Jeho výhodou je znalost postupů a schémat k danému problému. Řešení z jeho strany přichází rychleji a pracuje tedy efektivněji.

Literatura, která se zabývá problematikou profesionalizace z pohledu dělby práce a organizace práce, se zaměřuje na postavení profesionála v organizaci, jeho status, autoritu a roli. Je zde rozlišováno postavení profesionála a manažera, ale Leicht a Fennel (in Morrell 2007) uvádí, že stále častěji se tyto dvě oblasti práce začínají prolínat, což je způsobeno tím, že se častěji pracuje v multidisciplinárních týmech. Jedinec pracující v multidisciplinárním týmu nezabezpečuje jen tu oblast znalostí, kterou získal během studia a praxe, ale je nucen svou působnost přenášet i do jiných oblastí. Na jedince v těchto týmech jsou kladeny z tohoto pohledu větší nároky. Již není možné se věnovat jen svému úzkému zaměření v rámci profese. V této souvislosti Morrell (Morrell 2007) poukazuje na možnou změnu vnímání role a autority profesionála. Profesionalizace tak nemůže být spojena s pozicí, která je zasazena do určité hierarchie pozic. V této souvislosti také poukazuje na to, že i management se profesionalizoval a stává se profesionální disciplínou (Morrell 2007). Profesionál přestává být charakterizován svými znalostmi a dovednostmi, ale začíná se klást důraz na jeho schopnosti reagovat na nové situace, které vyžadují rychlé řešení, např. v rámci nových týmů, kde se již nemůže plně spoléhat na vědomosti, které získal v procesu přípravy na profesi.

Z hlediska moci se v literatuře setkávají dva pohledy. Durkheim (in Morrell 2007) profese chápe jako sílu, která má společnost sjednocovat a držet pohromadě. Dle Durkheimova pojetí profese vytváří profesní etiku, tedy soubor jednání, kterým se dané osoby řídí. Profesní etika pak udržuje pořádek ve společnosti. Durkheim (in Morrell 2007) považoval profesionály za hlavní tmel společnosti, jakožto nositele morálky a hodnot ve společnosti. Naopak Althusser (in Morrell 2007) popisuje vznik profesí tzv. shora. Státní aparát formuje a definuje profese, které se stávají jeho nástrojem. Jejich pomocí si zajišťuje udržení moci. Kontroluje etiku profese i přístup do profese. Tím získává strategickou pozici ve společnosti a udržuje tak svou dominanci. Nicméně obě tato tvrzení, nehledě na to, jak jsou rozdílná, vidí profese jako třídu, která je zdrojem a prostředkem moci ve společnosti.

S myšlenkou znalostí a dovedností, které jsou potřeba k výkonu určité profese, povolání či práce, podle toho k jaké teorii se přikloníme, pracuje i Beckman (Beckman 1990). Vychází ze dvou předpokladů: zaprvé, že profesionalizace souvisí s organizací práce a zadruhé, že v procesu profesionalizace má důležitou roli expertiza. Profesionalizaci chápe jakožto různé činnosti pro pracovní trh. Zde je důležité, co chápe pod pojem "pracovní trh". Jedná se o práci, ve které se odehrává činnost pro veřejnost v širším slova smyslu. Z tohoto pojmu nevyklučuje ani práci pro domácnost, např. úklidové práce, hlídání dětí atd. Je zajímavé, že explicitně uvádí, že za profesionalizaci nepovažuje proces, ve kterém se některá z těchto činností pro domácnost stane zaměstnáním, tzn. jedinec, který tuto práci nabízí, vstoupí do podřízeného vztahu vůči svému zaměstnavateli. Toto explicitní vymezení odkazuje na jiná pojetí profesionalizace, jakožto změnu právního postavení vůči zaměstnavateli. Koncept, který Beckman zastává, z pojetí profesionalizace vyřazuje i dobrovolnou práci, jež nepovažuje za práci v rámci pracovního trhu (Beckman 1990).

Podle Beckmana se profesionál snaží v rámci výkonu své činnosti o autonomii v dané oblasti. Tato autonomie, ve významu svoboda v rámci výkonu profese a volnost v rozhodování, je důležitým znakem profese (Beckman 1990: 118). Čím větší je autonomie dané skupiny osob v rámci profese, tím více dochází v dané oblasti k profesionalizaci. Druhým znakem profesionalizace tvoří požadavek určitého souboru vědomostí, znalostí a dovedností. Za pomoci těchto dvou identifikátorů vytváří typologii práce. Na jednom konci se nachází práce, kde je stupeň autonomie a požadavky na vzdělání velmi malé, jedná se především o dělnické profese. Na druhé straně typologie se nachází profese s velkým stupněm autonomie a vysokými požadavky na stupeň znalostí. Tradiční profese, jakými jsou např. lékař, právník, ale řadí sem i manažery v byrokratickém systému (Beckman 1990: 120). Pro Beckmana je tak profesionalizace posun od nízké autonomie a požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde je autonomie v pracovní pozici velká a požadavky na vzdělání vysoké.

Noordegraf (Noordegraf 2007) upozorňuje na další aspekt profesionalizace. Ve svém příspěvku upozorňuje na nově vznikající profese manažerů ve veřejném sektoru. Stejně jako u klasických profesí (lékař, právník) se v této oblasti vytváří pravidla, klade se důraz na vzdělání, které už je zaměřené přesně definovanou oblast činností, pracovníci mají na dané pracovní pozici větší míru autonomie a vznikají profesní organizace, které zastřešují danou činnost a hájí zájmy svých členů. Proces profesionalizace je pro něj

i procesem standardizace, což je znak jak vzniku povolání, tak vzniku profesí (Noordegraf 2007). Jedná se o standardizaci činností v daném oboru, nastavení jasných postupů, jak řešit vznikající problémy. Další problém, který vidí v označení manažera jako profese, se váže k byrokratickému řízení organizace a administrativě. Manažer je součástí byrokratického systému, kde je jasně daná hierarchie a patří do pracovních oblastí, jež jsou spojeny s administrativní činností. Klasické profese (lékař, právník) byly vnímány jako protiklad byrokratickému systému. Znalosti, které jedinci v dané profesi ovládali, jim umožnily vybudovat si svůj status na základě těchto specifických znalostí.

### **2.6.1.1 Kdo je profesionál?**

Proč každé povolání ale není profesí? Morrell (Morrell 2007) naznačuje, že se management postupně stává profesí a mluví v souvislosti s ním o profesionalizaci, tzn. vytvářením určitého typu znalostí a vědomostí. Stejně tak do profesí zahrnuje manažery i Beckman (Beckman 1990). Pro oba přístupy je základní charakteristikou profesionála soubor znalostí, kterým oplývá, což mu dává výhodu před jedinci, kteří tyto znalosti nemají.

Seebauerová (Seebauerová 2007) ve své práci definuje profesi vůči dalším dvěma termínům: práci a povolání. Profesionál je definován třemi charakteristikami: 1. pohybuje se v oblasti vědecké činnosti a je vybaven širokou škálou teoretických znalostí v této oblasti, 2. působí ve společensky uznávaných oblastech, které podléhají etickým normám, např. zdraví, právo atd. a 3. musí mít osvědčení, licenci, na výkon činnosti, která zasahuje a přímo ovlivňuje život jedince (Seebauerová 2007: 67). Z tohoto vymezení vyplývá, že profesionál je jedinec, který prošel vzdělávacím procesem, kde získal soubor znalostí, které ho opravňují k výkonu v daném oboru. Navíc oblast, ve které získal vzdělání a bude v ní působit, souvisí s ovlivňováním života jiných jedinců. Seebauerová uvádí, že typickými profesemi jsou lékař, právník, ale můžeme sem zařadit i psychoterapeuty, sociální pedagogy a učitele (Seebauerová 2007). Důraz klade zejména na možnost zasahování do života druhých lidí, proto je nutná kontrola těchto profesí. Většinou prostřednictvím etických standardů a kodexů. Profesionalizaci pak chápe jako proces, který vede k rozvoji jednotlivých činností, které jsou pro danou profesii důležité a určující.

Samotný proces profesionalizace pak závisí *"jak na individuálním pochopení vlastní profese jejími příslušníky, tak na sociálně-politickém vývoji společnosti"*

(Seebauerová 2007: 68). Přičemž samotný proces je ovlivněn několika fakty. Zaprvé standardem znalostí, což záleží na samotných profesionálech, kde nastaví hranice znalostí pro potřeby výkonu profese. Jsou to členové dané skupiny, kdo vytváří pravidla, určují obsah a objem znalostí. S tím úzce souvisí druhý požadavek, jedná se o podmínky, za jakých je jedinec přijat do profesní skupiny a jaké požadavky musí pro danou profesi splňovat. Třetí faktor je spojen se stavem společnosti. Výše bylo řečeno, že profesionál působí ve společensky uznávaných a důležitých oblastech. Zde samozřejmě záleží na sociálním významu profese pro danou společnost (Seebauerová 2007).

Záleží tedy jednak na stavu společnosti samé, jaký význam přisuzuje jednotlivým činnostem a profesím a pak na samotných profesionálech, jak budou svou profesi formovat.

### ***2.6.1.2 Profesionál z pohledu autority***

V prostředí České republiky se profesionalizací zabývá Jantulová, jejíž pojetí profesionalizace pracuje s teorií moci, uznáním autority a aktéry v organizaci. Poukazuje na sociální status profesionálů a na moment uznání jejich autority, což zasazuje do prostředí organizace, kde se střetávají staří a noví aktéři (Šťovíčková 2005).

Celý koncept vychází z Weberova pojetí moci a jeho tří typů autority. Z tohoto pojetí vychází i Beckman, který rozlišuje několik typů autority: právní, společenskou, expertní, profesní a byrokratickou (Beckman 1990). Autorita založená na právech vychází z připsaného institucionalizovaného statusu, který danou osobu opravňuje zastupovat právo, společenská autorita je založena na uznání autority společností nebo komunitou, ve které jedinec působí. Je založena na osobních předpokladech a dovednostech. Byrokratická autorita se opírá o smluvní závazky a institucionálně daná pravidla. Expertní autorita je založena na dosahování cílů a je úzce spojena s dovednostmi daného člověka. Důležitou součástí je víra ve speciální dovednosti a schopnosti experta. Tato víra může mít základ v osobních zkušenostech nebo v obecném přesvědčení společnosti jako celku. Institucionální autorizace profesionálních dovedností pomocí komor a profesních sdružení udržují toto obecné povědomí. Profesní autorita je podle Beckmana na pomezí mezi autoritou byrokratickou a expertní. Profesní autorita je jednak stanovena smluvně a zasazena do institucionálních pravidel, ale její autorita vychází zároveň z osobních dovedností, a své uznání musí vybojovat na trhu práce (Beckman 1990: 129).

Z toho vyplývá postavení profesionála, který musí svou autoritu obhájit před ostatními jedinci. Profesionál získává své postavení na základě expertních znalostí, které ho opravňují vykonávat specifické zaměstnání (Šťovíčková 2005). Právě soubor znalostí ho staví do lepší sociální pozice, než ostatní jedince, kteří nemají přístup k informacím, které vlastní profesionál. Aby byla autorita profesionála uznána, musí jedinci – neprofesionálové uznat, že profesionál má v určité oblasti převahu, tzn. profesionál má potřebné informace, zná postupy, jak řešit dané problémy. Autorita profesionála je utvářena na základě důvěry jedinců, kteří v dané oblasti nejsou považováni za kompetentní (Beckman 1990, Šťovíčková 2005).

Na základě uplatnění moci a autority Jantulová zkoumá dynamiku mezi starými aktéry organizací OS, které tvoří dobrovolníci z řad původních zakladatelů a hybatelů organizace, a novými aktéry - profesionály, kteří do organizací přicházejí, již bez osobních vazeb na organizaci a její cíle, a přebírají práci, kterou předtím vykonávali původní pracovníci - dobrovolníci (Šťovíčková 2005).

### **2.6.2 Profesionalizace v organizacích OS**

V souvislosti s organizacemi OS není definice profesionalizace jednoznačná, jakoby odrážela paletu sociologických přístupů, ze kterých vychází. I když není profesionalizace spojována se vznikem klasické profese, zůstává představa profesionalizace silně spjata s vědomostmi a znalostmi, které si může osvojit jedinec nebo organizace jako celek.

Cumming ve své práci zkoumá, zda organizace OS ve Francii podléhají obecnému trendu profesionalizace, který se vyskytuje v anglo-amerických neziskových organizacích (Cumming 2008). Profesionalizace znamená zaprvé proces k profesionalismu, zadruhé změnu stylu řízení organizace směrem k manažerismu a příklonu k tržní komerční sféře anebo zatřetí je v této souvislosti myšlen proces, který mění strukturu organizace podle pravidel, které nastavuje stát (Cumming 2008).

Profesionalizace jako profesionalismus je charakterizován snahou organizací OS propagovat své cíle, působit seriózně při jednání s potenciálními partnery a vybudovat si stabilní finanční základny. Jedná se tedy o aktivním vytváření pozitivní představy o organizaci jak mezi širokou veřejností, tak u potenciálních partnerů a donorů. Aby organizace uspěla v konkurenci jednak komerčních subjektů, tak i ostatních neziskových organizací, je potřeba aby působila kvalitně, transparentně a spolehlivě. Organizace OS

v tomto případě volí tři různé přístupy: 1. se soustředí na aktivní propagaci své organizace například na kampaních, konferencích a v médiích, účastní se neformálních setkání atd.; 2. navazuje spolupráci s dalšími organizacemi, účastní se setkání, workshopů, zapojuje se do kampaní a snaží se zapojit se do formálních sítí; 3. chtějí si zajistit stabilní finanční zázemí, prostřednictvím shromažďování a přenosu informací v rámci sítí, neustálým vzděláváním a dalších formálních i neformálních procesů si zajistí podporu pro své aktivity (Building 2003:6).

Stát není jediný aktér, který se nachází ve vnějším prostředí organizace OS. Organizace se setkává s jinými organizacemi, které mohou být její konkurencí nebo partnery a jedná i s komerční soukromou sférou. Získávání finančních zdrojů ze soukromého sektoru ovlivňuje organizace OS zejména v oblasti náboru zaměstnanců, strategického plánování a v dosahování cílů. Všechny tři zmíněné oblasti spadají pod vnitřní management organizace. Organizace OS se mění v závislosti na cílech, kterých chtějí dosáhnout, a na základě požadavků, jež musí splnit, aby svých cílů dosáhly (Cumming 2008).

V souvislosti s pojetím profesionalizace, jakožto procesu, který mění strukturu organizace, lze definovat dvě úrovně: tzv. byrokratickou profesionalizaci a technickou profesionalizaci (Cumming 2008).

### ***2.6.2.1 Byrokratická profesionalizace***

O byrokratické profesionalizaci mluvíme v souvislosti se zaměstnanci, oblastí finančního managementu a procesů v organizaci. Najímání zaměstnanců, kteří pracují za mzdu, souvisí s potřebou získat jedince, kteří mohou organizaci přispět svou odborností a zaměřením. V organizacích OS je převládající motivací lidí chtít pomoci, ale s narůstající konkurencí mezi jednotlivými organizacemi a bojem o finanční zdroje organizace zjišťují, že jen chtít nestačí. Výběr kvalifikovaných lidí se netýká jen zaměstnanců organizace, ale i dobrovolníků, tzn. jedinců, kteří pro organizaci pracují bez finančního ohodnocení. Najít kvalifikovaného člověka není vše. Je důležité se dále vzdělávat a předávat si informace v rámci oboru, kde nezisková organizace působí. Důležitý je zejména přenos informací v sítích organizací OS a nakonec i vytvoření nové odbornosti jedinců, kteří pracují v organizacích OS (Cumming 2008). Přijímání zaměstnanců do organizace má vliv na strukturu organizace. Vznikají nové pozice. Na základě šetření, které provedla Jantulová, jsou profesionály obsazovány zejména pozice související se



získáváním finančních zdrojů, komunikací s médii a veřejností, účetnictvím a se strategickým plánováním (Šťovičková 2005:136). To má za následek i dělbu práce a specializaci činností. Vytvořená pozice má jasně definovanou náplň práce a nese sebou i jistou odpovědnost za konkrétní činnosti. V organizaci již všichni nedělají všechno (Šťovičková 2005).

Financování organizace OS je jednou z hlavních oblastí, kterou organizace řeší. V souvislosti s profesionalizací v této oblasti se jedná o větší transparentnost organizace, jejího nakládání s finančními prostředky a cílů, kterými se prezentuje navenek. Organizace OS potřebují získat důvěru široké veřejnosti, státních institucí, komerčních organizací, jakožto svých potenciálních donorů. Snaha o jasné sdělení budoucím i současným donorům, jak je nakládáno s jejich penězi tzn., na jaké aktivity jsou použity, proč je potřeba je takto využít a jaké budou výstupy a výsledky, jsou důležité informace, které působí důvěryhodně. Větší transparentnost zajišťují i audity společnosti a projektů, které organizace podstupují někdy povinně v souvislosti se zdrojem čerpaných peněz, někdy zcela dobrovolně, aby se prezentovali jako organizace, která dobře hospodaří se svými zdroji. Součástí snahy o větší transparentnost je použití doporučených metod pro informování všech zainteresovaných aktérů (Cumming 2008).

Procesy v organizaci se týkají fungování organizace. Můžeme sem zařadit vnitřní dokumenty, které upravují pravomoci jednotlivých členů a zaměstnanců organizace, dokumenty týkající se strategického plánování, využívání pomocných metodických nástrojů např. používání logického rámce při přípravě projektů atd. Důležitá je i evaluace jednotlivých procesů organizace, což vyžaduje nastavení určitých měřitelných cílů. Tyto procesy mají organizaci pomoci být efektivnější a produktivnější. Jen vyhodnocení projektu, jenž nám poskytne výsledky, z nichž vyplyne, zda jsme byli úspěšní a proč, umožní organizacím OS zlepšovat se ve svých službách a poučit se z případných chyb. Profesionalizace v oblasti procesů fungování organizace se vztahuje ke schopnostem organizace strategicky plánovat a efektivně vyhodnocovat akce, které uskutečňuje (Cumming 2008). S tím souvisí i procesy, jak tyto zkušenosti předávat. Organizace OS vytváří příručky dobré praxe, pravidla poskytování služeb, manuály, časopisy atd. Informování, ale není důležité jen mezi jednotlivými organizacemi navzájem, důležité je i informování veřejnosti. Vznikají platformy, kde se organizace OS sdružují, ustanovují se prostředky, které pomáhají informovat zúčastněné aktéry.

### 2.6.2.1.1 Transparentnost organizace

Transparentnost organizace je důležitou součástí fungování organizace a neměla by být podceňována. Jedná se zejména o dostupnost informací, které o sobě organizace zveřejní. Právě možnost zjistit, jak je nakládáno s penězi, a jak organizace funguje, podporuje budování důvěry společnosti v organizace OS. V prostředí ČR jsou nejčastějšími problémy týkající se nízké míry transparentnosti podle Bachmanna:

- nezveřejněné poslání organizace nebo jeho neexistence
- nezveřejněné základní dokumenty organizace – zejména se jedná o dokumenty, které se týkají vnitřního chodu a uspořádání organizace, protože nás informují o rozložení moci a rozhodovacích pravomocí
- konflikt zájmů mezi správní a výkonnou mocí, který popisuje stav, kdy zaměstnanci v rámci výkonné složky se podílí i na rozhodovacích procesech v rámci organizace
- nedostatečné ošetření funkce kontrolních orgánů, které jsou často jen formální záležitostí a nedostatečně plní svou funkci
- není zajištěn audit, a to i přes povinnost auditu, kterou ukládá zákon popřípadě pravidla čerpání finančních zdrojů, které organizace využívá (Bachmann 2012).

Problematikou transparentnosti se zabýval i projekt „*Transparency of procedures at local level – Podpora transparentnosti procesů na místní úrovni*“ realizovaný nadačním fondem Via Vitae v roce 2006. Jako výstup projektu byla sestavena Deklarace transparentnosti neziskových organizací a Minimum transparentnosti neziskových organizací (dále jen Minimum transparentnosti). V rámci Minima transparentnosti byly definovány oblasti informací, které by měly být o organizaci veřejně dostupné a několik doporučení o dalších oblastech, které zlepšují míru transparentnosti. Oblasti a doporučení jsou uvedeny v Tabulce č.1 – Minimum transparentnosti (Nadační fond VV).

**Tabulka č.1 - Minimum transparentnosti**

<b>1. Poslání organizace</b>	
<b>2. Cíle organizace</b>	
<b>3. Organizace</b>	stanovy / statut jména členů statutárních a kontrolních orgánů

	jména osob ve výkonných funkcích organizace – ředitel, jednatel ... jména kontaktních osob organizační strukturu (organogram – pavouk)	
<b>4. Finanční zdroje</b>		
Strukturované zdroje:	dotace z veřejné správy  dotace z evropských fondů dary firem dary fyzických osob dary nadací příjmy z vlastní hlavní činnosti  příjmy z vlastní doplňkové činnosti	státního rozpočtu krajů měst a obcí
	Příjmy v celých částkách nebo procentech lze strukturovat výčtem nebo použít např. koláčového grafu. U soukromých dárců je nutno respektovat jejich přání co do formy a způsobu zveřejnění.	
<b>5. Hospodaření organizace</b>		
	Organizace by měly podávat přehledy o svém hospodaření strukturované výdaje/náklady v celých částkách nebo procentech alespoň v členění: výdaje/náklady na správu (administrativa, nájem, energie a další provozní spotřeba ...) výdaje/náklady na mzdy výdaje/náklady hlavní činnosti výdaje/náklady vedlejší (doplňkové) činnosti	
	Organizace mohou použít pro přehled svého hospodaření např. formu účetního výkazu zisků a ztráty.	
<b>6. Partnerství</b>	zapojení do sítí a asociací projektoví partneři významní partneři organizace a dodavatelé (nad 100.000,- Kč)	
<b>DOPORUČENÉ ÚDAJE</b>		
<b>Ad 3) Organizace</b>		

Transparentnosti může napomoci, pokud se zveřejní u statutních a výkonných osob jejich činnost a účast v dalších rozhodovacích a statutárních orgánech. Např. činnost v rozhodovacích orgánech a hodnotících komisích veřejné správy, statutárních orgánech soukromého nebo neziskového sektoru. Tak může být zajištěna jejich nezávislost a omezen případný střet zájmů. Počet pracovníků a dobrovolníků podílejících se na činnosti organizace, frekvence a termíny jednání (vrcholných) řídicích/rozhodovacích orgánů organizace (zasedání správní rady, valné hromady, výkonného výboru atd.), program jednání rozhodovacích orgánů organizace a zápisy z jednání.

#### **Ad 4) Finanční zdroje**

Příjmy z veřejné správy mohou být členěny podrobněji na jednotlivé poskytovatele podpory, např. MŠMT ČR, MV ČR ..., případně na jednotlivé projekty. Příjmy z vlastní činnosti mohou být členěny dále na veřejné zakázky a ostatní vlastní příjmy.

#### **7. Činnost**

Organizace by měla vydávat a mít veřejně přístupnou výroční zprávu (v elektronické nebo tištěné podobě).

Organizace by měla na svých internetových stránkách v aktuálním čase informovat o svých aktivitách a minimálně v závěru projektu zveřejnit jeho zhodnocení. Existuje však mnoho cest a nástrojů jak informovat a prezentovat jednotlivé činnosti organizace. Záleží tedy především na kreativitě dotčené organizace.

Zdroj Nadační fond VV

#### **2.6.2.1.2 Výroční zpráva**

V České republice je důležitým dokumentem, který je nástrojem veřejné kontroly a zprostředkovává informace, výroční zpráva. Dle Koncepce zveřejňování výročních zpráv neziskovými organizacemi (dále jen Koncepce) jedním z účelů výroční zprávy je stejně jako pro komerční subjekty role zprostředkovatele "*informací ve snaze získat pro činnost subjektu další finanční a lidské zdroje*" (Koncepce 2008:5). Což znamená, že je v zájmu každé organizace poskytnout o své činnosti a hospodaření pokud možno co nejlepší obraz. Výroční zpráva má v zásadě dvě funkce: informační a kontrolní. Organizace OS ji využívají jednak jako nástroj komunikace s veřejností v rámci public realation. Cílem je vytvořit pozitivní obraz o organizaci u zainteresovaných stran a přilákat potenciální donátory. Zadruhé je výroční zpráva nástrojem veřejné kontroly, protože obsahuje přehled hospodaření organizace, výroční závěrku a přispívá tak k transparentnosti organizace. Zatřetí je výroční zpráva důležitá pro rozhodování a řízení. Obsahuje činnosti a aktivity, které se v daném roce odehrávali. Jedná se o dokument, který management organizace používá při plánování další strategie. Zveřejňování výroční

zprávy, jakožto nástroje, který organizace využívá ve svůj prospěch, je tak důležitým prvkem byrokratické profesionalizace (Cumming 2008).

Vybrané organizace mají zveřejňování výroční zprávy nařízeno zákonem, stejně jako její povinný obsah<sup>3</sup>. V koncepci jsou identifikovány zainteresované skupiny: dárci, členové, statutární orgány, vrcholový management, zaměstnanci, dobrovolníci, klienti, veřejná správa a veřejnost obecně (Koncepce 2008:4). Každá skupina má své požadavky a očekávání na výroční zprávu. Na závěr je v Koncepci navržen obsah výroční zprávy tak, aby zaprvé plnil funkce informační a kontrolní a zároveň aby poskytl relevantní informace zainteresovaným skupinám. Toto doporučení je důležité zejména pro organizace, které nemají zákonnou povinnost zveřejňovat výroční zprávu a mohou si tak sami zvolit obsah a způsob zveřejnění. Pokud je součástí profesionalizace informování, transparentní přístup a propagace organizace, pak je výroční zpráva důležitým prostředkem, který ukazuje úroveň profesionalizace organizace.

### **2.6.2.2 *Technická profesionalizace***

Technickou profesionalizaci lze spojovat s teorií závislosti na zdrojích. Hlavní myšlenkou teorie, jak uvádí Cumming, je, že organizační změnu lze vysvětlit na základě snahy organizace zajistit si stabilní zdroje pro přežití (Cumming 2008). Organizace bude volit racionální přístup. Aby se dostala ke stabilnímu zdroji příjmů, je ochotná změnit svou strukturu a popřípadě i své cíle. Reaguje tak na požadavky skupin, které tyto zdroje kontrolují.

Technická profesionalizace se tak vztahuje ke strategii organizace. Očekává, že se organizace OS bude chovat tržně. Přesune se do té oblasti, kde je příležitost získat finance a přizpůsobí své cíle novému záměru. Cumming ve své práci ukazuje, že organizace většinou vzdorují. Nejsou ochotny za každou cenu změnit své cíle, ale raději se soustředí na vyhledání jiných zdrojů, které mohou být hůře dosažitelné, ale nekladou na ně takové nároky na změnu organizační struktury či jejich směřování. Proto v souvislosti s technickou profesionalizací je posuzována schopnost organizací rychle a pružně reagovat na nastalé situace, přicházet s flexibilním řešením problémů a nevytvářet zkostratělý byrokratický aparát (Cumming 2008:391).

---

<sup>3</sup> Dle zákona mají povinnost zveřejňovat výroční zprávu tyto právnické osoby - obecně prospěšná společnost dle zákona 248/1995 Sb. o obecně prospěšných organizacích, nadace a nadační fondy dle zákona 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, evidované právnické osoby církve dle zákona 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech.

### 2.6.3 Profesionalizace a dobrovolnictví

Výzva k profesionalizaci se i objevuje v souvislosti s organizacemi, které pracují s dobrovolníky nebo s nimi chtějí pracovat. Dobrovolníkem je jedinec, který vykonává činnost pro organizaci OS bez nároku na finanční ohodnocení za vykonanou práci (Šťovíčková 2005). V tomto případě je profesionalizace spojována s potřebou efektivního řízení dobrovolníků (Plodková 2003, Tošner 2003). Profesionální řízení dobrovolníků zahrnuje činnosti jako výběr dobrovolníka, školení a trénink, efektivní řízení práce dobrovolníků, supervize a evaluace. Plodková a Tošner hovoří o nové profesi tzv. managementu dobrovolnictví. Profesionalizace v organizaci je v tomto případě spojována se vznikem pozice, která je odpovědná za řízení dobrovolníků a práci s nimi (Plodková 2003, Tošner 2003). I zde se předpokládá, že organizace bude efektivnější a její služby kvalitnější, pokud bude práci zastávat osoba, která má potřebné znalosti či dovednosti v daném oboru. O profesionálovi, jakožto jedinci, který má zkušenosti, hovoří ve svém příspěvku Záleský a ke stejnému závěru dochází ve svém výzkumu i Jantulová (Šťovíčková 2005, Záleský 2003).

Další z pohledů na profesionalizaci tento proces definuje jako nahrazování práce dobrovolníků zaměstnanci na pracovní úvazek. Přístup je založen na předpokladu, že zaměstnanec má čas na řešení problémů, které v organizaci vzniknou. Je to jeho pracovní náplň. Může se tedy danému problému lépe věnovat (Horch in Sippel 2002, Šťovíčková 2005). Zadruhé zaměstnanci jsou odborníci v daném oboru. Jsou vybráni s ohledem na potřebné znalosti a dovednosti (Šťovíčková 2005). Tošner ve svém příspěvku dokonce hovoří o zásadě, že by práce dobrovolníků neměla nahrazovat práci profesionálů (Tošner 2003). Pokud tedy uvažujeme o profesionalizaci, jakožto procesu, kdy jsou najímání zaměstnanci s lepší odbornou kvalifikací a cílem je zajištění kvalitnější a efektivnější fungování organizace, pak je profesionalizace proces, který by měl zajistit, aby rozhodovací a odborné pozice byly obsazeny pouze placenými zaměstnanci.

Na druhou stranu i dobrovolník může mít odbornou kvalifikaci. Jaký je rozdíl mezi dobrovolníkem, který je motivován a chce pomáhat, ale nemá potřebné vzdělání a odbornost a dobrovolníkem, který má kvalifikaci, kterou organizace může využít a potřebuje ji? Tohoto rozdílu si jsou organizace vědomé. Projevuje se to již v samotném výběru dobrovolníků. Organizace nevezmou každého, ale jedinec je vybrán na základě odbornosti a dovedností (Cumming 2008). Nebo se tento rozdíl projeví v zapojení profesionála do rozhodovacích procesů organizace (Šťovíčková 2005). Jantulová ve své

práci poukazuje na fakt, že se vzrůstající odborností dobrovolníka, narůstá i jeho mocenská pozice. I když se jedná pouze o dobrovolníka, je pro organizaci hodnotný. Organizace věří, že jeho názor je relevantní, a zapojí ho do procesu plánování a rozhodování (Šťovíčková 2005:138).

V souvislosti s dobrovolnictvím můžeme tedy nalézt dva pohledy na profesionalizaci. Jeden vybízí ke kvalitnější a efektivnější práci s dobrovolníky, druhý pak o profesionalizaci hovoří jako o procesu, kdy je dobrovolná práce nahrazována prací zaměstnanců s finanční odměnou. Společným jmenovatelem obou přístupů je požadavek na vyšší kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb, kterou mají zajistit odborní a vyškolení jedinci.

#### **2.6.4 Profesionalizace jako reakce na vnější prostředí organizace**

Jantulová ve svém příspěvku hovoří o třech formách procesů: profesionalizaci, specializaci a formalizaci činností (Jantulová 2003). Jedná se o tři strategie, které organizace OS volí v důsledku tlaku vnějšího prostředí. Spolupráce s potenciálními partnery, komunikace s jinými organizacemi, finanční závislost atd. nutí organizace měnit své struktury a postupy, aby mohly pracovat efektivněji a kvalitněji (Janutlová 2003). Organizace prochází změnou a přizpůsobuje se svému prostředí, tak aby mohla lépe dosahovat stanovených cílů, což z krátkodobého hlediska může být cílem organizace. Změnami struktury organizace ve své práci hovoří i DiMaggio a Powell, kteří tvrdí, že proces, který vede k určité homogenizaci organizací v dlouhodobém horizontu, nemusí nutně vést k větší efektivitě (DiMaggio 1983:147). Ve své práci se zabývali organizační změnou a zjistili, že v dlouhodobém horizontu jedinci v organizaci jednají racionálně, když reagují na různé překážky, které jim klade okolní prostředí. Výsledky tohoto racionálního jednání se odráží ve struktuře organizace a DiMaggio a Powell tento proces nazvali isomorfismem (DiMaggio 1983). Rozlišují tři druhy isomorfismu: nátlakový, mimetický a normativní. Do souvislosti s organizacemi OS dává isomorfismus Anheier (Anheier 2005).

Nátlakový isomorfismus popisuje změnu struktury organizace, která je zapříčiněna nátlakem organizací, na kterých je organizace závislá. Jedná se zejména o institucionální tlak na organizace, který je nutí přijmout určitou institucionální formu, která je předem definována. Anheier uvádí, že tlak je dále vyvíjen i na profesionalizaci zejména v oblastech účetnictví, kontroly, prezentace a licenčních požadavků.

Mimetický isomorfismus odráží snahu organizace vyrovnat se s nejistotou. V momentě, kdy si organizace není jistá, jak by se měla zachovat, pokusí se okopírovat úspěšné jednání jiné organizace. Nejpatrnější je tento postup ve chvíli, kdy se organizace snaží vyřešit problémy spojené s finanční nejistotou. Organizace OS se inspiroují tržním sektorem, zejména v oblasti fundraisingu a managementu (Anheier 2005, DiMaggio 1983).

Poslední isomorfismus DiMaggio a Powell spojují s působením profesionálů v organizaci. Jestliže je profesionál jedinec, který má vědomosti a znalosti v určitém oboru a přináší sebou vzorce jednání a řešení problémů, pak tyto naučené reakce přináší i do organizace. Skrze profesní etiku, pravidla atd. organizace tíhne ke stejnému jednání podle standardů, které určují sami profesionálové (Anheier 2005, DiMaggio 1983).

Vliv na profesionalizaci organizace OS je vyvíjen zejména z vnějšího prostředí organizace. Cílem organizace je přežít a dosáhnout stanovených cílů. I když jednotlivá rozhodnutí organizace mohou být různá, z dlouhodobého pohledu se organizace vždy bude snažit uspět a zvolit si strategii, která ji zajistí přežití. Jednou z těchto strategií je profesionalizace, která může mít podobu právě isomorfismu, o kterém hovoří DiMaggio, Powell i Anheier (Anheier 2005, DiMaggio 1983).

### **2.6.5 Profesionalizace a vliv finančních zdrojů**

Cumming ve své práci uvádí, že organizace OS v rámci technické profesionalizace vyhledávají finanční zdroje s ohledem na nároky, které jim z toho plynou. V rámci výzkumu ve Francii zjistil, že organizace nejsou vždy ochotny změnit svou strukturu, popřípadě cíle, aby mohly získat finance nabízené státem (Cumming 2008:387). Různé finanční zdroje mají různé nároky na organizaci. Markowitz a Tice ve své práci poukázaly na fakt, že z původně „grassroots<sup>4</sup> hnutí“ se stala organizace, která musela projít změnou struktury, cílů, rozhodovacích, ale i dalších vnitřních procesů atd. jen aby mohla čerpat finanční podporu od donorů (Markowitz 2002).

Jedním z důležitých donorů organizací OS je v České republice stát. Pomocí zákonů vymezuje pravidla, podle kterých se organizace řídí. Stát zároveň poskytuje finanční zdroje prostřednictvím veřejných rozpočtů. V dokumentu "Zhodnocení koncepce podpory

---

<sup>4</sup> Grassroot hnutí je utvářeno „zdola“ komunitou, vychází z iniciativy členů komunity a staví na žitých zkušenostech. V rámci hnutí se řeší problém, který je pro danou lokalitu aktuální. Členové jsou s tímto problémem dobře obeznámeni, protože se jich týká. Tato hnutí nejsou institucionalizována, což může způsobit obtíže při získávání finančních prostředků. (Markowitz 2002)



rozvoje neziskového sektoru" je identifikováno pět problematických oblastí, kde by měl být neziskový sektor v rámci profesionalizace podpořen (Zhodnocení 2008). Jedná se o tyto oblasti: financování přenosu know-how uvnitř neziskového sektoru, spolupráce uvnitř neziskového sektoru, udržitelnost lidských zdrojů a znalostí nestátních neziskových organizací, chybějící zdroje pro budování kapacit a nízká úroveň řízení kvality na úrovni neziskových organizací (Zhodnocení 2008: 48). Analýza v rámci dokumentu byla založena na silných a úspěšných organizacích OS působících v ČR. V souvislosti s profesionalizací jsou zmíněny tři oblasti, které jsou klíčové pro fungování organizace OS a pro její efektivní a kvalitní práci: vícezdrojové financování, silný management a profesionální styl řízení. S tím souvisí kvalitní personál, což znamená vyškolení a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají potřebné vzdělání a zkušenosti.

Výstupem výše zmíněné části dokumentu je výzva k vybudování lepších kapacit organizací OS a profesionalizaci. V souvislosti s identifikovanými problémy se jedná o apel na lidské zdroje, zejména profesionály na pozicích manažerů a fundraiserů a kvalifikovaný personál na ostatních pozicích. Úzce s tím souvisí otázka finanční stability organizace a finančních zdrojů (Zhodnocení 2008).

Prímý vliv finančního zdroje na organizace OS prokazoval výzkum Centra pro výzkum neziskového sektoru provedený v roce 2007, jehož výstupem je publikace Dopady čerpání fondů Evropské unie (EU) na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací (Janoušková 2008). Výzkum prokázal, že díky financím z EU organizace OS mohly rozšířit své kapacity, realizovat nové projekty, přijmout nové zaměstnance a lépe je proškolit. Změny se dotkly i struktury organizací, vznikly nové pozice, byly nastaveny komunikační procesy v organizaci i vně organizace. Organizace začaly i jinak přistupovat ke strategickému plánování, zlepšilo se řízení lidských zdrojů a delegování kompetencí. Na druhou stranu organizace byly nuceny přijmout složitou administrativu spojenou s projektem, zvýšil se tlak na znalost cizích jazyků, organizacím narostla byrokracie, což účastníky nebylo vnímáno pozitivně. Jako nevýhoda finančního zdroje z Evropské unie účastníci výzkumu vidí i malou flexibilitu v rámci projektu (Janoušková 2008).

Finanční zdroje nemusí být pouze zárukou stabilního fungování a zárukou realizace projektů, ale v různé míře sebou nesou i jisté závazky vůči donorovi. Nakonec je čistě na zvážení organizace, zda se rozhodne dané závazky přijmout, nebo zvolí jiný zdroj financování. Požadavky, které jsou vznášeny státem, potažmo EU, se snaží podpořit

profesionalizaci neziskového sektoru a finance, které plynou organizacím, mají buď přímo za cíl profesionalizaci organizace (Zhodnocení 2008), nebo je ho dosahováno nepřímou prostřednictvím realizace jiných projektů (Janoušková 2008).

### **2.6.6 Fáze profesionalizace**

Vrátíme-li se k původním teoriím o profesionalizaci, které ji vidí jako proces vznikání nové profese, najdeme dva přístupy. Wilensky (in Siegrist 1990) zastává názor, že profesionalizace může být iniciována pouze "zdola". Jen sami aktéři mohou zahájit proces profesionalizace a dále ho rozvíjet a formovat. V souvislosti s organizacemi OS můžeme přijmout i první dvě fáze profesionalizace, které rozlišuje. V první fázi vznikne pracovní místo, které poskytuje zaměstnání na plný pracovní úvazek za finanční odměnu. Jakmile si tuto pracovní pozici začne nárokovat skupina lidí, kteří mají vědomosti a zkušenosti v dané oblasti, pak Wilensky hovoří o druhé fázi profesionalizace. Třetí a čtvrtá fáze se týká vytvoření studijního oboru a nakonec profesní organizace, která monopolizuje zaměstnání pro své členy (Wilensky in Siegrist 1990). Tento proces identifikovala ve své práci i Janutlová, která poukazuje na fakt, že nejdříve jsou na placená místa dosazováni jedinci, kteří v organizaci pracovali na dobrovolné bázi, což odpovídá Wilenskeho první fázi. Teprve v dalších fázích je na danou pozici dosazen jedinec, který předtím nebyl s organizací v kontaktu. Tedy až v tomto momentě můžeme hovořit o odborníkovi, který je do organizace přijat na základě své odbornosti a zkušeností (Šťovíčková 2005).

V souvislosti s organizacemi OS, konkrétně ve sportovním odvětví, rozlišuje Seippel tři fáze profesionalizace, které přebírá i Jantulová (Seippel 2002, Šťovíčková 2005). Aby vůbec mohl započít proces profesionalizace, je třeba identifikovat problém, který je nutné vyřešit. První fázi Seippel označuje jako potenciál pro profesionalizaci. Tento potenciál se formuje ve vnějším prostředí organizace a společnost má potřebu identifikovaný problém řešit. V druhé fázi se formuje model řešení daného problému. Ustanovují se pravidla a systém řešení identifikovaných problémů. V této fázi je vlastně vyjednáváno o odbornosti profesionálů, kteří si nárokují monopol na řešení daného problému. V poslední fázi se celý proces stabilizuje. Profesionálovi legitimizuje svůj nárok na řešení daného problému, získá důvěru jedinců, kteří potřebné vědomosti a znalosti nemají (Seippel 2002).

## 2.6.7 Nevýhody profesionalizace pro organizace OS

Profesionalizace v organizacích OS má být procesem, který organizaci pomůže. Zlepší její výkonnost, zajistí vyšší kvalitu jejích produktů, zvýší její konkurenceschopnost. Naskytá se otázka, zda je profesionalizace tou nejlepší cestou pro organizace OS?

Některé práce poukazují na odvrácenou tvář profesionalizace. Například Jantulová ve svém výzkumu zjistila, že najímání profesionálů na pracovní pozice, může vytvářet konflikty mezi těmito profesionály a dobrovolníky. Do konfliktu se dostává profesionální strategie a pravidla a přesvědčení dobrovolníků, což vede k rozkolu v organizaci (Šťovičková 2005). Profesionálové z organizace dobrovolníky pozvolna vytlačují a marginalizují jejich podíl práce, což vzhledem k funkcím neziskového sektoru vlastně působí kontraproduktivně. Jestliže práce profesionála se vyznačuje autonomií, pak dochází k menšímu propojení mezi jednotlivými členy organizace. *"Nevytváří se tak již široké sociální sítě, které mohou být zdrojem kooperace a sociální důvěry"* (Šťovičková 2005:142). Organizaci sice stoupá efektivita a kvalita služeb, ale začíná se fragmentovat (Jantulová 2003). Navíc jestliže v organizaci vznikají odborné pozice, které zastává pečlivě vybraný profesionál, jeho práci nemůže vykonávat každý. Profesionálové jsou na svých pozicích těžko zastupitelní jiným zaměstnancem, čímž organizace ztrácí svou flexibilitu (Šťovičková 2005).

Dalším z problémů, se kterým se organizace potýkají v rámci profesionalizace, je fluktuace zaměstnanců. Profesionál k práci přistupuje jako ke svému zaměstnání, zdroji obživy. Pokud dostane lepší pracovní nabídku, jeho volba je čistě racionální. Dochází tak k časté změně zaměstnanců, což v kombinaci se ztěžující se zastupitelností pracovníků může organizaci značně poškozovat. S tím souvisí finanční stabilita neziskové organizace, která si většinou nemůže dovolit konkurovat komerčnímu sektoru v oblasti finančního ohodnocení zaměstnanců. (Cumming 2008, Šťovičková 2005).

June ve svém článku upozorňuje na další paradox profesionalizace. Jestliže jednou z funkcí organizace OS je její advokační charakter, pak je důležité být v úzkém spojení s komunitou, kterou zastupují. Profesionální jednání je ale založeno na racionalitě, objektivitě a souboru pravidel, které vede k určitému odzicení organizace od své komunity. Profesionálové ve své snaze jednat co nejlépe, se vzdalují jedincům, které zastupují a ztrácejí u nich důvěru (June 2007).

## 2.7 Shrnutí

Každý autor proces vidí v odlišných souvislostech. Myslím si, že množství přístupů odráží složitost procesu, který se snaží zachytit. Jako červená nit se jednotlivými teoriemi vine požadavek určité odbornosti na jednotlivce, který vstupuje do role profesionála, ať už to na něho má různé dopady.

Pro účely diplomové práce profesionál představuje jedince, který má vzdělání a zkušenosti v oboru, který je vyžadován pro jeho pracovní náplň. K tomu se vztahuje přesná definice pracovní pozice, pracovní náplň, požadavky na uchazeče o pracovní pozici a pravomoci v rámci této pozice. Domnívám se, že právě lidský kapitál je hlavním těžištěm profesionalizace. Jestliže profesionál přináší do organizace určité profesní standardy, pak lze vyvozovat, že budou ovlivňovat i strukturu organizace a vnitřní procesy organizace (Anheier 2005, Cumming 2008, DiMaggio 1983, June 2007, Seippel 2002, Šťovíčková 2005). Na druhou stranu se jedná o proces, který odráží i sociální skutečnosti ve společnosti, jak poukazuje Seebauerová, ale i původní sociologické teorie (Seebauerová 2007, Siegrist 1990).

Není možné říct, v jaké fázi organizace dosáhne úspěšně profesionalizace, protože sama profesionalizace je vyvíjející se proces, který reaguje na požadavky společnosti. Nicméně můžeme nastavit určité monitorovací indikátory, které se organizace OS snaží naplnit. Úspěšnost jejich naplnění bude záviset i na individuálním vnímání profesionalizace samotnými aktéry v organizaci, na jejich postojích, které chtějí v rámci organizace prosazovat a jakou zvolí strategii při naplňování svých cílů (Cumming 2008, June2007, Šťovíčková 2005).

Na základě představených teorií se pokusím o rozdělení problematiky profesionalizace do tří oblastí:

- lidské zdroje – jenž se týká lidského kapitálu, vytváření pracovních pozic a definování jejich pracovní náplně. S tím souvisí nahrazování dobrovolné neplacené práce prací placenou (Cumming 2008, Šťovíčková 2005) za účelem získání odborných a kvalifikovaných jedinců a ustálení struktury pozic v organizaci.
- procesy v organizaci – kam spadá fungování organizace efektivněji a kvalitněji, což souvisí se strukturou organizace i na úrovni orgánů, s řídicími a rozhodovacími procesy, strategickým plánováním, s komunikací uvnitř

organizace, finančním plánováním, evaluace projektů atd. obecně lze shrnout, že se jedná o vnitřní procesy v organizaci (Cumming 2008, Markowitz 2002, Šťovíčková 2005),

- transparentnost organizace a komunikace s vnějším prostředím - která obsahuje prezentace organizace vůči zainteresovaným aktérům, zveřejňované dokumenty, informování o dění v organizaci a transparentnost organizace obecně (Cumming 2008).

### **3 Metodologická část**

V této části se budu věnovat výzkumným otázkám, metodám a roli výzkumníka. Z teoretické části vyplynuly tři oblasti, kde lze proces profesionalizace pozorovat. Oblast lidských zdrojů, procesy v organizaci a transparentnost a komunikace s vnějším prostředím.

Protože míra profesionalizace odráží i nastavení společnosti (Seebauerová 2007), je v pro mne diplomové práci těžké zkoumat širší vnímání společnosti. Toto nastavení mohu analyzovat z vydaných doporučení a pravidel např. pro čerpání finančních dotací. Z tohoto důvodu se zaměřím spíše na vnímání profesionalizace samotnými aktéry v Síti MC, tzn. zaměstnanci, funkcionáři a členy.

#### **3.1 Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky jsou navrženy s ohledem na oblasti, které vyplynuly z teoretické části práce. Základní členění je rozděleno na oblast lidských zdrojů, kam řadím i vnímání profesionalizace samotnými aktéry. Protože jejich pojetí bude určovat, jakým směrem se organizace bude ubírat. Druhou oblastí jsou procesy v organizaci, kde jsem omezila oblast výzkumu pouze na dvě oblasti: 1. technickou profesionalizaci v oblasti struktury orgánů organizace (strukturu zaměstnanců řeším v oblasti lidských zdrojů) a poslání a cíle, které jsou klíčové pro plánování aktivit organizace, 2. plánování v organizaci, zajištění zpětné vazby a vnitřní komunikaci a jasně dŕinové podmínky členství, jakožto klíčové oblasti existence organizace. Oblasti jsem musela takto zúžit, aby bylo možné zachovat rozsah diplomové práce. Vybrány byly oblasti, které jsou klíčové zejména pro rozvoj a dobré fungování organizace. Poslední skupinou je oblast transparentnosti organizace vůči vnějšmu prostředí. I v této oblasti jsem musela výzkumné otázky omezit, aby bylo možné formulovat jasné závěry. Síť MC se snaží být partnerem státním i nestátním organizacím a naplňovat poslání. Otázky jsem tedy omezila na oblast transparentnosti v souvislosti s dostupností informací o organizaci. Jsem si vědoma, že takto úzce vymezená transparentnost je součástí daleko širší problematiky prezentace organizace obecně.

##### **3.1.1 V oblasti lidských zdrojů**

- Jak je proces profesionalizace vnímán samotnými zúčastněnými aktéry v Síti MC?
- Probíhá byrokratická profesionalizace v rámci lidských zdrojů Sítě MC?

- Vznikla ustálená struktura pracovních pozic v Síti MC?
- V jaké fázi se nachází byrokratická profesionalizace v oblasti lidských zdrojů?

### **3.1.2 V oblasti procesů v organizaci**

- Dochází k technické profesionalizace v Síti MC?
  - Je ustálena struktura orgánů organizace? Jakým vývojem prošla? Jaké byly důvody změn?
  - Jak se formovalo poslání a cíle organizace od svého vzniku? A jaké byly důvody jejich změn?
- Jsou ustáleny procesy vnitřní komunikace a plánování v organizaci?
  - Jsou jasně nastaveny podmínky členství a povinnosti členů Síti MC?
  - Jak je nastaveno strategické plánování v organizaci?
  - Jak je nastavena vnitřní komunikace v organizaci? Je zjišťována zpětná vazba v souvislosti s vyhodnocením úspěšnosti jednotlivých aktivit Síti MC?

### **3.1.3 V oblasti transparentnosti organizace**

- Je přístupné dostatečné množství informací o Síti MC veřejnosti, které odpovídá alespoň Minimálnímu transparentnosti? (Nadace VV)

## **3.2 Příprava výzkumu**

Před samotným výzkumem jsem musela zvážit, jakým způsobem k tématu přistoupím. Zda zvolím kvalitativní nebo kvantitativní přístup, jestli budu provádět rozhovory nebo sestavím dotazník, popřípadě zda by nebylo vhodné pozorování. Tyto metodologické otázky bych ráda vyřešila v následujících kapitolách.

Ve svém výzkumu se chci zabývat procesy profesionalizace v různých oblastech. Proto jsem se rozhodla použít kombinace kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní přístup mi pomůže získat základní data, která potvrdím a prohloubím kvalitativním přístupem. Ten mi umožní opakovaně kontaktovat respondenty pro doplnění informací a je vhodnější i pro zachycení jedinečnou situaci Síti MC. Protože se jedná o výzkum jedné jediné organizace, bude se dle Hendla jednat o případovou studii

(Hendl 2005). Případová studie je kvalitativní metodou, která sbírá velké množství dat o jednom případě. Dovoluje nám zkoumat daný problém do hloubky a je díky ní možné odkrýt specifika zkoumaného jevu (Hendl 2005).

Na druhou stranu již z podstaty věci je velmi obtížné aplikovat výstupy na jiný jev či problém. Výsledky nejsou zobecnitelné na další organizace.

### 3.3 Metody sběru dat

Při výběru techniky sběru dat jsem hledala takovou techniku, která mi umožní se přiblížit každé této skupině. V souvislosti se zkoumaným problémem a dostupností respondentů jsem zvolila metody dotazníkového šetření s otevřenými i uzavřenými otázkami, polostrukturované rozhovory, opakované rozhovory a sekundární analýzu dat. Kódování jednotlivých metod sběru dat v textu a časový harmonogram výzkumu jsou uvedeny v Tabulce č.2 – Metody výzkumu.

**Tabulka č.2 - Metody výzkumu**

<b>Metody výzkumu</b>	<b>označení v textu</b>	<b>sběr dat v období</b>
Pilotní výzkum - dotazník pro zaměstnance Sítě MC	D1	06/2011
Dotazník pro členy Sítě MC	D2	05/2013
Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci Sítě MC	PR	05-06/2013
Polostrukturované rozhovory s prezidentkou Sítě MC	K1-2	2011, 2013

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření umožňuje oslovit větší okruh respondentů, jedná se o metodu sběru dat časově méně nákladnou. Dotazník umožňuje sběr dat v krátkém čase i od respondentů rozptýlených na větším prostoru. Tato metoda umožňuje respondentům více se nad otázkou zamyslet a dohledat si případná data, která jsou v dotazníku vyžadována.

Na druhou stranu dotazníkové šetření má několik rizik, zaprvé je nutné zvážit návratnost dotazníků. Zadruhé dotazník nemůže být příliš dlouhý. Čím delší dotazník je, tím se snižuje ochota respondentů dotazník vyplnit. Z tohoto důvodu je nutné pečlivě zvážit, jaké jevy v rámci dotazníku zkoumat. Zatřetí dotazník klade větší nároky na ochotu respondentů. Je totiž velmi jednoduché některé otázky přeskočit a nezodpovědět je (Disman 200).



Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou fázích. V první fázi v roce 2011 proběhlo pilotní dotazníkové<sup>5</sup> šetření u zaměstnanců Sítě MC pro první mapování lidských zdrojů v organizaci. Dotazníky byly rozeslány přímo prezidentkou Sítě MC Rut Kolínskou. Kontaktování proběhlo přes e-mailovou komunikaci a dotazník i odpovědi byly v elektronické podobě, což snížilo riziko návratnosti dotazníků. Respondenti používají e-mailovou komunikaci v rámci pracovní náplně, mají tedy přístup k e-mailu a počítači.

Následně proběhlo rozsáhlé dotazníkové šetření u členů Sítě MC v květnu 2013<sup>6</sup>. Dotazník kombinoval uzavřené i otevřené formy otázek a byl vytvořen přes internetový portál<sup>7</sup>. Tento postup byl zvolen pro snadnou uživatelskou využitelnost. Respondent obdržel internetový odkaz, který ho navedl na dotazník. Na internetu vyplnil jednotlivé otázky a nakonec dotazník odeslal. Internetový postup byl zvolen, protože komunikace členů Sítě MC probíhá formou e-mailu, proto bylo zaručeno, že respondenti mají přístup k internetu. Dotazník byl šířen členům Sítě MC prostřednictvím koordinátorek v jednotlivých krajích. V obou případech tedy byl využit oficiální informační kanál Sítě MC, který je využíván pro interní komunikaci mezi zaměstnanci a členy Sítě MC, abych zmírnila první riziko s návratností dotazníků. Pro vyplnění dotazníku byl zadán termín pro vyplnění, když termín vypršel, respondenti byli opakovaně upozorněni a znovu vyzváni ke spolupráci s novým termínem. U druhého dotazníkového šetření v květnu 2013 tento postup počet odpovědí zdvojnásobil na konečné číslo 87 odpovědí, což je 30% návratnost dotazníku.

S ohledem na riziko přílišné délky dotazníku a ochoty vyplnit otázky jsem tuto metodu zvolila pouze pro získání obecných informací, které byly následně prověřeny v rámci polostrukturovaných rozhovorů nebo sekundární analýzou dat. V rámci dotazníků bude zachována anonymita jednotlivých respondentů pro výsledky výzkumu v diplomové práci. Kódy respondentů jsou uvedeny v Tabulce č.3 - Respondenti.

---

<sup>5</sup> Otázky pilotního dotazníkového šetření je přílohou č.1

<sup>6</sup> Otázky dotazníku pro členy Sítě MC je přílohou č.3

<sup>7</sup> Pro tvorbu dotazníku byl využit internetový portál <http://www.surveio.com/cs/>

**Tabulka č.3 - Respondenti**

Skupiny respondentů	označení respondentů v textu	rozeslaných dotazníků/ oslovených respondentů	návratnost dotazníků/uskutečněných rozhovorů
Členové Sítě MC	MC	289	87
Funkcionáři Sítě MC - prezidium a kontrolní komise	F/1 -3	7	3
Zaměstnanci Sítě MC - sběr dat v roce 2013	Z13/1 - 9	19	9
Zaměstnanci Sítě MC - pilotní výzkum lidských zdrojů v roce 2011	Z11/1-12	19	12
Prezidentka Sítě MC	K1-2	2	2

### 3.3.2 Sekundární analýza dat

Zdrojem informací, které dokreslují a zachycují procesy v organizaci, jsou dokumenty, které nebyly získané primárně za účelem výzkumu. Jsou sbírány průběžně samotnou organizací a zachycují stav jevů v čase, kdy byl dokument vytvořen (Disman 2000). Jedná se zejména o organizační dokumenty Sítě MC (výroční zprávy, stanovy, strategické plány, vnitřní směrnice apod.), dokumenty a články zveřejněné na internetových stránkách.

### 3.3.3 Polostrukturované rozhovory

Jako techniku sběru dat jsem si dále zvolila rozhovor pomocí návodu (Hendl 2005). Připravila jsem si strukturu rozhovoru, která ale poskytuje prostor pro kladení doplňujících otázek a případné reakce na vzniklou situaci a témata.

Polostrukturované rozhovory jsem připravila pro funkcionáře a zaměstnance Sítě MC<sup>8</sup>. Rozhovory byly naplánovány na květen 2013. Osloveni byli všichni zaměstnanci a funkcionáři Sítě MC se stejnou sadou otázek. Vzhledem k časovým možnostem respondentů, jsme se domluvily na komunikaci prostřednictvím e-mailu a formou doplňujících otázek prostřednictvím telefonu. Rozhovor tváří v tvář proběhl se zaměstnankyní kanceláře, krajskou koordinátorkou a Rut Kolínskou, o které je více

<sup>8</sup> Struktura rozhovoru pro zaměstnance a funkcionáře Sítě MC je přílohou č.4

informací níže. Všem respondentům byla zaručena anonymita, při zpracování výsledků výzkumu do diplomové práce. Kódy jednotlivých respondentů jsou uvedeny v Tabulce č.3 - Respondenti. Jedinou výjimkou je Rut Kolínská, která je tváří a výraznou osobou Sítě MC a nebylo možné její identitu skrýt.

Zvláštní přístup jsem zvolila u prezidentky Sítě MC paní Rut Kolínské. Ze své pozice utváří a ovlivňuje dění v organizaci od samého začátku. S Rut Kolínskou proběhlo několik setkání, kde byly podrobněji diskutovány otázky týkající se struktury organizace a řídicích procesů. Na začátku proběhlo několik setkání v roce 2011, které nebyly předmětem nahrávání, ale formou volného dotazování jsem vytvořila základní strukturu organizace, fungování procesů v organizaci a strukturu zaměstnanců. Tyto první setkání posloužily pro získání pilotních informací o situaci Sítě MC. V červnu 2011 se uskutečnil také první polostrukturovaný rozhovor s Rut Kolínskou<sup>9</sup>. Poslední setkání se uskutečnilo v červnu 2013, struktura rozhovoru byla stejná, jako pro zaměstnance a funkcionáře Sítě MC, ale bylo doplněno několik dalších otázek na strukturu a rozhodování<sup>10</sup>. V rámci polostrukturovaného rozhovoru byly ověřeny a doplněny informace získané z dotazníkového šetření členů Sítě MC a z komunikace se zaměstnanci a funkcionáři Sítě MC. V rámci setkání s Rut Kolínskou došlo k verifikaci a doplnění zjištěných dat.

Celkem jsem získala jen od Rut Kolínské 20 normostran přepisu rozhovorů k následné analýze. Od zaměstnanců a funkcionářů Sítě MC jsem získala průměrně 5 normostran přepisu/textu na jeden rozhovor, k následnému zpracování.

### **3.4 Výběr vzorku**

V případové studii se zabývám profesionalizací Sítě MC. Protože se zabývám poměrně komplexním problémem, musela vzít v úvahu rozdílné postavení a role jednotlivých aktérů. Na základě prvního pilotního průzkumu formou dotazníků a rozhovorů s Rut Kolínskou, jsem respondenty rozdělila do několika skupin:

- členové Sítě MC – účastní se valné hromady, jsou rozptýleni po celém území ČR, jedná se především o mateřská centra, které jsou s kanceláří Sítě MC v kontaktu prostřednictvím krajských koordinátorek
- funkcionáři Sítě MC (členové prezidia a kontrolní komise) – v současné době pochází z různých mateřských center, s výjimkou Rut Kolínské

---

<sup>9</sup> Struktura rozhovoru z roku 2011 s Rut Kolínskou je přílohou č.2

<sup>10</sup> Struktura rozhovoru z roku 2013 s Rut Kolínskou je přílohou č.4

- zaměstnanci Sítě MC – jedná se zejména o administrativní sílu, specifickou složkou jsou zde krajské koordinátorky, které zastupují Síť MC v jednotlivých krajích a vytváří jakousi prodlouženou ruku pražské kanceláře do krajů
- prezidentka a zakladatelka Sítě MC Rut Kolínská

V Tabulce č.3 – Respondenti jsou informace o počtu rozeslaných dotazníků a jejich návratnosti, dále také o počtu oslovených respondentů a počtu získaných rozhovorů a dat od jednotlivých skupin.

### **3.4.1 Členové Sítě MC**

Každá z těchto skupin v organizaci zastává jinou úlohu a roli, a tím pádem o profesionalizaci jinak přemýšlí, jinak ji ovlivňuje a z jiného úhlu nahlíží na fungování Sítě MC. Dle Stanov Sítě MC může být členem Sítě MC

- a) MC jako právnické osoby
- b) skupiny osob, které působí jako MC a nejsou samostatnou právnickou osobou (tzv. skupinové členství)
- c) fyzické osoby starší 18 let jen s doporučením dvou jiných členů Sítě MC o.s.
- d) právnické a fyzické osoby sympatizující s hnutím MC, které souhlasí se stanovami a cíli sdružení a s jejichž členstvím vysloví souhlas prezidium a kontrolní komise

Zjišťování informací od členů Sítě MC probíhalo formou dotazníku pro členy Sítě MC. V červnu 2013 Síť MC registrovala 289 členů (zahrnuje všechny typy členství).

### **3.4.2 Funkcionáři Sítě MC**

Zprv se jedná o členky prezidia, které čítá celkem 5 osob. Prezidium je rozhodovacím orgánem Sítě MC. Členky prezidia jsou členkami z různých členských mateřských center. Prezidentkou je Rut Kolínská, prezidium má dále 1. viceprezidentku. Tyto dvě funkce reprezentují zároveň statutární orgán organizace.

Dalšími funkcionáři jsou členky kontrolní komise, jedná se celkem o 3 osoby. Kontrolní komise je kontrolním orgánem Sítě MC, ale má i další pravomoci např. v oblasti řešení sporů.

Funkcionářky Sítě MC jsem oslovila pro polostrukturovaný rozhovor. Vzhledem k časovým možnostem jednotlivých funkcionářek jsme se domluvily na formě emailové

komunikace s následným doplněním formou telefonického rozhovoru a komunikace prostřednictvím skypu<sup>11</sup>.

### **3.4.3 Zaměstnanci Sítě MC**

V roce 2013 můžeme rozlišit dva typy zaměstnanců. Jednak zaměstnanci, kteří se starají o chod Sítě MC. Druhou skupinou jsou krajské koordinátorky, které se starají o komunikace s členskými organizacemi. Tři z krajských koordinátorek současně působí i na pozici v administrativě v kanceláři Sítě MC.

Pro zaměstnance Sítě MC jsem připravila polostrukturované rozhovory, které jsem po dohodě s respondentkami řešila formou e-mailové komunikace a následného doplnění informací telefonickou komunikací.

### **3.4.4 Prezidentka Sítě MC**

Zakladatelkou, prezidentkou a statutárním orgánem Sítě MC je Rut Kolínská. Jedná se o velmi výraznou osobu v oblasti prosazování myšlenky mateřských center. Jedná se o osobu, která je ve vedoucí pozici v organizaci od jejího založení. Prošla všemi změnami organizace a iniciovala její rozvoj a směřování. S paní Kolínskou jsem se několikrát setkala na samém začátku přípravy výzkumu. V první fázi proběhly dvě setkání, jejichž součástí bylo získat vhled do fungování organizace a její struktury. Následně byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor o změnách v organizaci a detailnějším fungování organizace. Poslední rozhovor se uskutečnil v červnu 2013. Rozhovory s Rut Kolínskou byly nahrány a následně zpracovány a rozkódovány.

## **3.5 Způsob analýzy dat**

Pro analýzu získaných dat jsem využila otevřené kódování dle Hendla (Hendl 2005:247). Otevřené kódování je vhodné při zjišťování určitých témat v textu. Otevřeným kódování lze identifikovat jednotlivá témata v sesbíraných datech a sdružovat je do širších tematických celků. Tato analýza mi tak umožní identifikovat jednotlivá témata získaná různými metodami sběru dat.

Analýzu jsem zahájila definováním základních obecných kategorií na základě výstupů z teoretického rámce profesionalizace. Následně jsem sebíraná data rozkódovala a přiřadila jsem jednotlivé výpovědi k vytvořeným kategoriím. Při postupné analýze dat

---

<sup>11</sup> Jedná se o komunikaci prostřednictvím internetu, která umožňuje i vizuální kontakt s respondentem.

jsem kategorie dále upravovala na základě sesbíraných dat, a postupně jsem kategorie rozšiřovala. Přehled jednotlivých kategorií je v Tabulce č.4 – Kategorie kódování.

**Tabulka č.4 - Kategorie Kódování**

Lidské zdroje	pracovní pozice dobrovolníci vzdělávání zaměstnanců motivace profesionalizace profesionál/odborník výběrové řízení
Procesy v organizaci	struktura změna struktury strategické cíle plánování členství komunikace v organizaci zpětná vazba

### 3.6 Role výzkumníka

Při svém působení v rámci neziskové organizace jsem se setkala s konceptem mateřských center, který mě velmi zaujal. Myšlenka, že matky mohou vytvořit prostředí, které jim pomůže postarat se o děti, podpořit se v době mateřství a zapojit se do přípravy aktivit, se mi velice líbí. Ačkoli ještě nemám děti, v rámci svého zaměstnání pracuji s touto cílovou skupinou a vím, jak těžké může pro matky s malými dětmi být „izolace“ od svých dosavadních pracovních návyků a způsobu života, který před mateřstvím vedla. Proto jsem se rozhodla zpracovat téma profesionalizace Sítě MC. Nikdy jsem v Síti MC nepůsobila ani jako zaměstnanec ani jako dobrovolník apod. To mě staví do pozice objektivního pozorovatele jevů, které se v Síti MC odehráli. Toto postavení v sobě skrývá výhody i nevýhody.

Výhody vidím právě v objektivitě přístupu k informacím. Nejsm s organizací spojena citově, jako se může stát zaměstnancům organizace, kteří se ztotožní s cíli organizace. Protože nejsem seznámena s fungováním organizace, pokládám otázky, které by zaměstnanec nebo jedinec s organizací seznámen považoval za samozřejmé a nepokládal by za nutné se jimi zabývat.

Nevýhodou může být utajování informací, z důvodů nedostatečné důvěry, protože jako výzkumník přicházím z vnějšího prostředí organizace a jsem tedy pro respondenty „cizinec“. Respondenti mi nesdělí informace, které budou považovat za citlivé nebo příliš důvěrné. Do tohoto výzkumu bych se vůbec nepustila, kdybych neměla přístup k osobě, která mi mohla pomoci získat přístup k organizaci. Jako „dveřník<sup>12</sup>“ mi při jednání pomohla prezidentka Sítě Rut Kolínská, která jako jediná má přístup i ke všem získaným materiálům, aniž by u nich proběhla anonymizace odpovědí a kontaktů v rámci kódování a zpracování do diplomové práce.

Při kontaktování respondentů jsem je seznámila se svým záměrem a za jakým účelem jsou data sbírána. Dále že data zpracuji výhradně pro účely diplomové práce a zachovám jejich anonymitu. Úvodní představení zahrnovalo i upozornění, že veškerá data budou přístupna paní Rut Kolínské, která jako jediná třetí osoba bude mít přístup k nezpracovaným materiálům a bude mít možnost s daty nakládat dle dalších potřeb.

Přepisy jednotlivých rozhovorů s respondenty, ani e-mailová komunikace či přepisy telefonických rozhovorů nejsou přiloženy z důvodů zachování anonymity respondentů. Data, která jsem od respondentů obdržela, obsahují informace o jejich osobě a pozici, které by následně mohly vést jejich identifikaci. Všichni respondenti jsou proto označeny kódy (Tabulka č. 4), které jsou použity při citování. Struktura kladených otázek a podoba dotazníků jsou přílohami č.1 – 4 diplomové práce.

---

<sup>12</sup> Dveřník či tzv. „gatekeeper“ je osoba, která umožňuje přístup do organizace nebo jiného uzavřeného prostředí, které je předmětem zkoumání. Postavení dveřníka je důležité, protože jeho postavení a zájmy mohou ovlivnit přístup respondentů k výzkumu. Vliv mohou mít i na směřování a výstupy výzkumu právě tím, že zpřístupní jen určitý okruh informací nebo doporučí konkrétní respondenty (Hendl 2005: 152).

## 4 Empirická část

V této části práce představím výstupy výzkumu a odpovím na výzkumné otázky, které jsem si položila v metodologické části práce. Výzkumné otázky byly formulovány na základě teoretického rámce práce. V úvodu empirické části je nutné představit Síť mateřských center o.s. (dále jen Síť MC).

### 4.1 Představení Sítě MC

Síť mateřských center v České republice (dále jen Síť MC) vznikla ve formě občanského sdružení dne 22. 10. 2001, kdy byly registrovány její stanovy Ministerstvem vnitra. V přípravném výboru byla i současná prezidentka Sítě MC Rut Kolínská. Činnost a aktivity, které se ale vážou k Síti MC, a předurčily její vznik, začaly již o několik let dříve. První mateřské centrum bylo založeno v roce 1992 a Rut Kolínská spolu se sdružením YMCA byla u toho. Aktivity narůstaly a mateřských center přibývalo, což vyústilo v roce 1999 v návrh na vznik Sítě MC, která by sdružila a zastřešila společné zájmy mateřských center po celé ČR. Aktivity, které iniciovaly zakladatelky Sítě MC ještě před jejím vznikem, jsou již zahrnuty do historie organizace. Činnost Sítě MC tak začala nejdříve na neformální bázi a teprve následně byla její existence formalizována.

Síť MC si zvolila motto „*Ruka, která hýbe kolébkou, hýbe celým světem*“ (Stanovy 2001, 2006, 2007:1), které se za celou dobu působení Sítě MC nezměnilo. Podobně jako nadčasové motto zvolila organizace i své poslání, jež je součástí stanov, a které během jedenáctiletého působení Sítě MC doznalo jen malých změn. V platných stanovách z roku 2008 je poslání Sítě MC formulováno následovně:

#### *„Poslání Sítě MC*

- *koordinace, propagace a rozšiřování hnutí MC v ČR a jeho zapojení do mezinárodních organizací*
- *posilování hodnot rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů, mateřské a otcovské role ve společnosti*
- *podpora právní ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny*
- *podpora zdravého života ve zdravém prostředí“ (Stanovy 2007:1).*



Sít' se hned při svém vzniku stala členem v Huairou komisi<sup>13</sup> a v GROOTS<sup>14</sup>, s nimiž byla v kontaktu i za svého neformálního působení. Jedná se o mezinárodní organizace, které podporují rozvoj zejména ženských organizací a vytváří platformu pro přenos dobré praxe v oblasti rozvoje komunity. Sít' MC se tak hned od svého začátku podílela i na mezinárodních aktivitách.

Objem aktivit Sítě MC začne od roku 2005 vzrůstat. Pro Sít' MC je rok 2005 přelomovým rokem, a to hned z několika důvodů. Zprvce se Síti MC podařilo získat finance na lidské zdroje a mohla si tak dovolit zaplatit zaměstnance, doposud byly všechny aktivity zajišťovány formou dobrovolné práce bez nároku na finanční odměnu (Šťovíčková 2005). Zadruhé se organizace připravila na rozšíření se do krajů, kde v roce 2006 začaly působit krajské koordinátorky a zatřetí tento rok poprvé vydala Sít' MC svou oficiální výroční zprávu.

Období let 2006 -2007 je ve znamení hledání nové vhodné struktury organizace, která by byla schopna udržovat získané know-how a fungovat efektivně. V tomto období došlo k několika změnám stanov a s tím spojené změně orgánů organizace. Součástí procesu proměny byla i změna názvu organizace do současné podoby: Sít' mateřských center o.s..

Sít' MC si postupně budovala pozici zastřešující organizace a partnera pro jednání s orgány místních samospráv, ale i na vyšších úrovních při jednání s krajskými úřady či ministerstvy.

Důležitým rokem byl také rok 2012, kdy se slavila dvě výročí. Zprvce se slavilo 20. výročí od založení prvního mateřského centra a zároveň se oslavilo i 10. výročí založení Sítě MC. Rok oslav přinesl kromě realizovaných projektů mnoho doprovodných aktivit např.: celorepublikovou výstavu „Než vypukne požár, IV. Kongres Sítě MC na téma Fenomén mateřských center po dvaceti letech a na krajských úrovních aktivity s využitím geocachingu<sup>15</sup> (Sít' MC).

---

<sup>13</sup> Huairou Commission je celosvětovým sdružením, které podporuje grassroots hnutí žen, aby podporovaly a rozvíjely lokální komunity. Zároveň sdružuje a prosazuje společné síť na nadnárodní úrovni (Huairou)

<sup>14</sup> GROOTS International – Grassroots Organizations Operating Together in Sisterhood je mezinárodní síť, která sdružuje vůdčí osobnosti se skupinami z venkovských oblastí a podporuje přenos dobré praxe. Jedním z cílů této sítě je i podpora žen při rozvoji komunity a v přístupu k řešení problémů (GROOTS).

<sup>15</sup> Jedná se o hru vhodnou i pro rodiny s dětmi. Pro účast je potřeba GPS a přístup na internet, kde jsou k dispozici souřadnice o ukrytých keších. Cílem je najít ukrytou keš (krabičku s dárky uvnitř) a zapsat

#### **4.1.1 Orgány Sítě MC v roce 2013**

Orgány Sítě MC jsou definovány stanovami sdružení. Poslední změna stanov přijatá na valné hromadě dne 1. 12. 2007 stanovila orgány sdružení takto:

- valná hromada
- prezidium
- kontrolní komise

Valná hromada je nejvyšším orgánem Sítě MC a je složena z členů Sítě MC, členů prezidia a kontrolní komise. Valná hromada je svolána prezidiem minimálně jednou za tři roky.

Prezidium je řídicím orgánem sdružení, které podléhá valné hromadě a kontrolní komisi. Je zodpovědné za chod organizace mezi jednotlivými valnými poradami, jednou z jeho úloh je i schvalování nových členů, společně s kontrolní komisí. Nakonec se ustálilo v pětičlenném složení: prezidentka, 1. viceprezidentka a další viceprezidentky. První dvě funkce jsou zároveň statutárním orgánem organizace. Všechny funkce v prezidiu jsou volené valnou hromadou na tříleté funkční období.

Posledním orgánem Sítě MC je kontrolní komise, která je tříčlenná. Členové kontrolní komise jsou voleni z členů Sítě MC do své funkce na období 3 let. Funkce kontrolní komise je zejména kontrola účetních výkazů, dodržování cílů a dohled nad dodržováním platné legislativy, dle stanov má kontrolní komise ale i funkci orgánu, který přijímá stížnosti a podněty od členů Sítě MC a dohlíží nad jejich řešením (Stanovy 2007).

## **4.2 Lidské zdroje v Síti MC**

### **4.2.1 Jak je proces profesionalizace vnímán samotnými zúčastněnými aktéry v Síti MC?**

To, jak vnímají profesionalizaci samotní zaměstnanci, funkcionáři a členové Sítě MC, je důležitým aspektem, protože tyto představy jsou pak přenášeny do běžných aktivit nebo při rozhodování o směřování organizace a podaných projektech.

Členové Sítě MC se účastní valné hromady, kde schvalují zejména změny stanov a strategické plány. Jejich pohled na profesionalizaci se tak v procesu schvalování promítá i

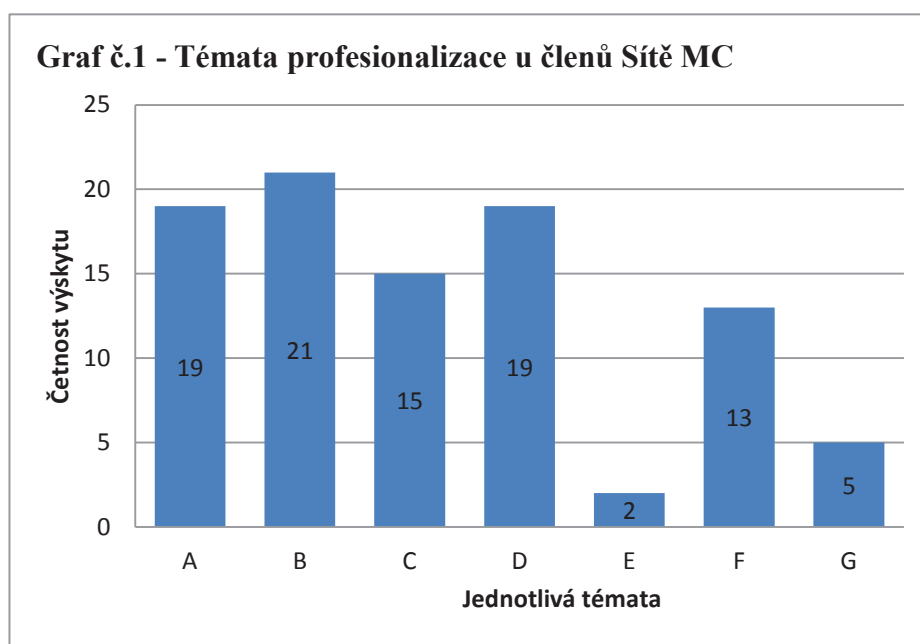
---

se do bloku a následně i na internetové stránky. Keše jsou zpravidla umístěny na zajímavých lokalitách, a to zajímavých historicky, geograficky apod. Více informací zde <http://www.geocaching.cz>.

do podoby struktury Sítě MC a následného rozvoje. V souvislosti s profesionalizací a jejím pojetím, se v rámci dotazníkového šetření (D2) objevila tato témata:

- zaměstnání odborníků – jedinec, který má vzdělání v daném oboru (A)
- práce za mzdu, místo dobrovolné činnosti (proces, kdy se dobrovolníci stanou zaměstnanci organizace) (B)
- proces, kdy se díky vzdělání stane z člověka odborník (C)
- kvalita služeb – její zvyšování (D)
- udržitelnost organizace (E)
- vznik jasné struktury organizace a pravidel fungování a řízení organizace (F)
- finanční zajištění (G)

Četnost výskytu jednotlivých témat zachycuje Graf č.1 – Témata profesionalizace u členů Sítě MC. Nejvíce byla profesionalizace dávána do souvislosti s placenou pozicí, dále pak zaměstnání nebo alespoň subdodavatelské zajištění odborníků a zlepšení kvality poskytovaných služeb.



K profesionalizaci se vyjádřili i respondenti z řad zaměstnanců a funkcionářů Sítě MC v rámci PR a oblasti se překrývaly s výstupy z dotazníků.

*„Jedná se především o kvalifikaci pracovníků, zlepšení nebo nastavení systému řízení, marketingu a managementu organizace a stabilizace spolupráce...“ (PR-F/3).*

„Bylo by fajn, kdyby na každou odbornou věc, byl ten správný odborník, ale klíčové jsou finance... ..nechci, aby to vyznělo, že tady dělají lidi věci, co neumí, tak to není, ale bylo by lepší, kdyby měli lidé na některé činnosti více času“ (PR-Z13/8).

Vznik pozic, na kterých by byli zaměstnaní odborníci v dané oblasti, se vnímá i z pozice uvolnění kapacity pracovníka. To souvisí s rozdělením kompetencí a oblastí náplně práce. Pracovník pak má více času věnovat se pouze definované oblasti a nedělá vše najednou.

„Zajištění služeb na profesionální úrovni, ne jako svépomoc toho, kdo má zrovna čas...“ (PR-Z13/6). Profesionalizace je spojována i s uvolněním kapacity pracovníka, aby se mohl věnovat konkrétnímu úkolu.

„Když se pohlíží na profesionalizaci neziskového sektoru, tak se mluví o tom, že organizace bude mít profesionální strukturu a peníze, ale já jsem přesvědčená, že i dobrovolník musí podávat profesionální výkon. Profesionalizaci pak vidím v tom, že za ty profesionální výkony dostaneme i zapláceno“ (K2). Postoj Rut Kolínské k profesionalizaci odráží přesvědčení, že i práce bez nároku na finanční odměnu, by měla být kvalitní a na odborné úrovni. Profesionalizace pak směřuje k tomu najít finanční zdroje, aby tato práce mohla být odměněna.

Cílem další otázky bylo zjistit, kde členové vidí hlavní těžiště profesionalizace. Otázka byla v dotazníku (D2) uzavřená a respondenti měli seřadit jednotlivé kategorie od té nejdůležitější, po nejméně důležitou. Výsledek je zobrazen v Grafu č.2 – Klíčové oblasti pro profesionalizaci.



Z definovaných oblastí byla zvolena respondenty jako nejdůležitější oblast řízení organizace, následované strategickým plánováním a finančními zdroji. Transparentnost a marketingové materiály skončily na posledních místech. Oblast řízení organizace a s tím spojené delegování práce a rozhodovací procesy se objevila i v rámci PR.

*„Myslím, že nám chybí fundraiser a manažer... .. chybí člověk, který by dokázal zkoordinovat a rozdělit úkoly, protože prezidentka je v tuto chvíli přetížena a nemůže se věnovat jiným věcem“ (PR-Z13/6), což opět naráží na časové možnosti pracovníka a nedostatečné rozdělení pracovních pozic tak, aby pracovník stihl v rámci pracovního úvazku odvádět všechny pracovní úkony k ní náležející.*

V následním kroku jsem zjišťovala, jestli si členové Sítě MC myslí, že je nutné se profesionalizací Sítě MC zabývat a věnovat se jí, přičemž 65% respondentů odpovědělo kladně, 16% se vyjádřilo, že neví a zbylých 19% odpovědělo ne.

Jaké jsou oblasti, kde by bylo vhodné Sít' MC profesionalizovat? Odpovědi jsem si rozdělila do několika kategorií, které vyplynuly z teoretické části:

- lidské zdroje
- procesy v organizaci
- transparentnost a komunikace s vnějším prostředím.

Nejvíce výskytů měla kategorie procesů v organizaci. Zejména oblast strategického plánování, získávání financí a nastavení komunikace se Sítí MC. Druhou oblastí byla kategorie lidských zdrojů s důrazem na vzdělávání zaměstnanců Sítě MC a zacílení na fundraising v rámci pracovní náplně zaměstnance. Nejnižší výskyt měly kategorie spadající do oblasti transparentnosti a komunikace s vnějším prostředím, ve které se vykytoval marketing, jako celek, prezentace Sítě MC na internetových stránkách a marketingovými materiály.

#### **4.2.1.1 Závěr**

Ze sebraných dat vyplývá, že zúčastnění aktéři jsou schopni identifikovat slabá místa, která jsou spojena s profesionalizací organizace. Nejdůležitější oblastí jsou lidské zdroje a to hned z několika důvodů. Zaprvé je to nahrazování placené práce prací dobrovolníků. To je spojeno zejména s oblastí získávání finančních zdrojů. Zadruhé jsou lidské zdroje spojeny s odborností v dané oblasti, které je možno docílit vzděláváním jedince nebo zajištěním již kvalifikovaného odborníka. Oblast, která je pro

profesionalizaci Sítě MC důležitá, je oblast řízení organizace. To v sobě zahrnuje i rozdělení pracovních pozic a kompetencí, které je ještě vnímáno jako slabší místo, protože pracovníci jsou přetížení a mají v rámci své pracovní náplně moc pracovních úkolů. Pracovní pozice by bylo třeba více stratifikovat, ale to naráží na finanční možnosti. Tato problematika je dále diskutována v další výzkumné otázce

#### **4.2.2 Vznikla ustálená struktura pracovních pozic v Síti MC?**

O lidských zdrojích, které postupně vytvořily fungující strukturu, je třeba začít mluvit ještě v době před založením Sítě MC. Prvním milníkem, jenž dal větší impulz pro následnou formalizaci Sítě MC v podobě občanského sdružení, byl rok 1997 a konflikt mateřského centra v Litomyšli s legislativním rámcem v České republice<sup>16</sup>. Rut Kolínská spolu s Jitkou Herrmannovou se pustily do náročného vyjednávání s Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) a snažily se spor s ministerstvem komunikovat a vyřešit. Důležitým momentem bylo, že tak začali jednat nejen za mateřské centrum v Litomyšli, ale začaly obhajovat a připravovat půdu pro mateřská centra v celé České republice. Začaly tak postupný proces, který vyústil formalizovanou organizací. Když Sít' MC vznikla registrací stanov v roce 2001, již byly zajištěny finanční zdroje na pokrytí administrativních nákladů od Americké ambasády a Sít' MC se okamžitě stala členem mezinárodních sítí. Všechna práce, která spočívala v lobbování, vyjednávání se zahraničními partnery, přípravě projektu, ale vlastně i samotná příprava stanov Sítě MC, to vše bylo zajištěno prací na dobrovolné bázi. I přesto, že Sít' MC oficiálně zahájila činnost v roce 2002 a začala organizovat menší projekty, fungovala bez oficiálních zaměstnanců. První zaměstnance měla Sít' MC až v roce 2005.

*„V roce 2005 se „Sít' MC v ČR stala partnerem pro jednání na nejvyšších úrovních v oblasti rodinné, sociální politiky a vzdělávání. Díky jejímu lobbingu vypsalo Ministerstvo práce a sociálních věcí v roce 2004 nový dotační program na podporu fungující rodiny...“ (VZ 2005:6). Právě tento dotační program umožnil vytvořit první tři pracovní místa v Síti MC. Vznikly první pozice kanceláře v podobě dvou pozic projektových manažerek a jedné asistentské pozice. Projektové manažerky byly obsazeny členkami výkonného týmu, který zastával výkonnou funkci Sítě MC v té době. Jednou z nich byla i Rut Kolínská. Na administrativní pozici asistentky bylo vypsáno výběrové řízení.*

---

<sup>16</sup> V rámci sporu bylo potřeba definovat postavení mateřských center v rámci legislativního rámce a jejich postavení vůči jeslím a mateřským školám (Kolínská 2007).

Z tohoto obsazení je patrné, že žádná větší stratifikace pozic neproběhla. Všechny aktivity spojené se zajištěním činnosti organizace vykonávaly tři osoby. Jedinou změnou bylo, že již za svou práci dostaly odměnu.

Rozrůstání pracovního týmu zaměstnanců a nové uspořádání pracovních pozic přinesl až rok 2006, kdy Síť MC získala finanční prostředky od MPSV v rámci projektu Rozvoj profesionálních služeb Sítě MC v ČR v krajích. Byla vytvořena síť krajských koordinátorek (dále jen KRAKO<sup>17</sup>). Proč vznikly pozice KRAKO? *„Hlavním posláním mateřských center je spolková činnost, která by se nemusela dotovat. Ale část jejich činností směřuje i k veřejnosti a je třeba, aby tyto činnosti byly zajišťované“* K1.

Dalším důvodem bylo, že placená pozice zaručí i kontinuitu aktivit a hlavně přenesení na osobu, která pozici obsadí zodpovědnost za konané aktivity.

*„Když je tam dosazen člověk, který je zaměstnán, tak nese tu zodpovědnost a je zárukou kontinuity aktivit“* K1.

Neméně důležitým důvodem byl i nárůst členů Sítě MC a nebylo možné zvládnout obstarávat tolik mateřských center pouze ve třech lidech. Se vznikem KRAKO došlo k přenesení některých aktivit na tyto pozice. Zejména se jednalo o reprezentaci Sítě MC na krajské úrovni, jednání se zástupci samospráv v kraji, jednání s mateřskými centry, podpora pro vznikající mateřská centra i pro ta stávající a zabezpečování komunikace mezi Sítí MC a mateřskými centry. Škála aktivit, které krajské koordinátorky zastávaly a zastávají i v roce 2013 je poměrně široká, od metodického zabezpečení až po lobbování na krajské úrovni.

V roce 2006 tedy vzniklo 15 pozic krajských koordinátorek, Středočeský kraj byl rozdělen na sever a jih. Pozice KRAKO zůstaly zachovány a jejich důležitost působení na krajské úrovni roste.

S rokem 2006 se v rámci Sítě MC objevily i další pozice, která si zaslouží zvýšenou pozornost (VZ 2006). Jednalo se o externí spolupráci s mediálním poradcem. *„Rozhodnutí využít služeb mediálního poradce vyšlo ze strategického plánování“* K1. Protože jedním z cílů organizace je spolupráce s médii, bylo v rámci strategického plánování organizace identifikováno slabé místo v této oblasti. Což vyústilo v rozhodnutí oslovit odborníka neboli profesionála, aby Síti MC pomohl a poradil, jak se lépe prosadit

---

<sup>17</sup> Termín KRAKO, pro označení krajských koordinátorek, používají zaměstnanci Sítě MC a objevuje se i v interních dokumentech organizace. Já tento termín přebírám do své práce.

do médií. Problém udržení této pozice byl zejména finanční, protože nebyly finanční zdroje, které by umožnily tuto pozici zaplatit. Veškerá činnost tak probíhala na konzultační úrovni za symbolický poplatek. V dalších letech se již ani neobjevuje v rámci výročních zpráv a komunikace se přesunula do neoficiální sféry.

*„Někteří lidé mají pocit, že je to snadné, se prezentovat, ale vůbec nechápou, že to pozitivní se špatně prezentuje. Když je to pozitivní, tak se novináři nemají čeho chytit“* (K1).

Problémem v této oblasti je, že žádný z projektů, který Síť MC realizovala, neumožňoval financování činnosti, která se zabývá médii a propagací obecně, což znamená, že veškeré aktivity související s propagací činností organizace jsou uskutečňovány na dobrovolné bázi lidmi, kteří jsou na jiných pozicích. Nevyhovující stav této situaci je reflektován samotnými zaměstnanci Sítě MC. Na otázku, kdo se zabývá public relations (PR neboli vztahy s veřejností) v rámci marketingové komunikace za Síť MC, byla jednoznačná odpověď, že hlavní osobou je Rut Kolínská, ale rozhodně to nemá v rámci svého oficiálního úvazku. Propagace aktivit a posílání Sítě MC na úrovni kraje pak spadá pod kompetence KRAKO (K1, PR-Z13/1-8 a PR-F13/3).

Nově se v rámci externích pozic objevilo i právní poradenství. Tato spolupráce pokračovala až do roku 2010. I u této pozice se objevuje problém, který Síť MC řešila u pozice mediálního poradce. Z definování slabých stránek vyplynula potřeba mít možnost komunikovat právní věci s odborníkem v dané oblasti, ale organizace si nemůže dovolit vyčlenit dostatečné finanční zdroje, aby daného odborníka plně zaplatila.

Druhou specifickou profesí, která se v Síti objevila v roce 2006 a udržela se až do roku 2013, je pozice správce webu (od roku 2009 pak správce IT), která pod sebe stáhla servisní funkce se správou počítačů a webových stránek organizace, které byly spuštěny v témže roce.

Oddělila se i oblast finanční. Ze začátku to byla jen pozice účetní, která se od roku 2009 přesouvá do subdodavatelské pozice a v organizaci se vytvořila pozice finanční manažerky, která zahrnuje finanční řízení aktivit organizace a jednotlivých projektů, tvorbu a řízení rozpočtů, sledování cash-flow, ale i personální agendu Sítě MC.

V roce 2006 se poprvé objevuje i oblast fundraisingu, která je přidružena pod kompetenci členky prezidia. V této pozici zůstává až do roku 2010. Ve výroční zprávě za rok 2011 už o fundraisingu s souvislostí s pracovní pozicí a odpovědností v této oblasti



není zmínka. Při dotazu na pozici fundraisera jsou cítit rozpaky i u jednotlivých respondentů, odpovědi odráží chybějící jasnou definici této pracovní pozice:

*„...myslím, že se tomu věnuje více osob, minimálně prezidentka a vím o dvou KRAKO“ (PR-F13/1)*

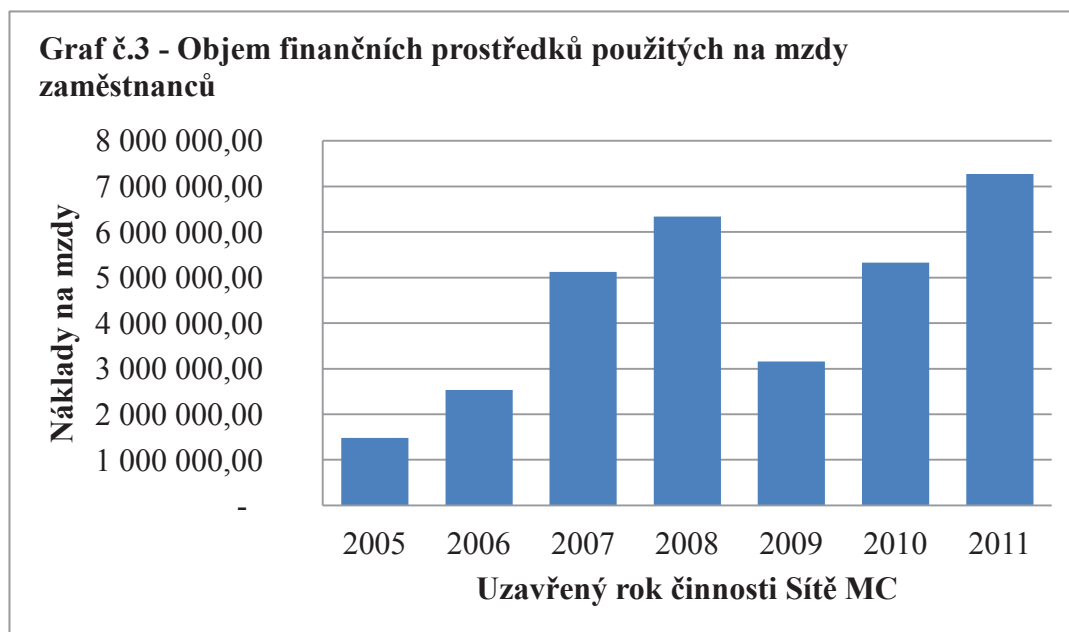
*„Máme pracovní skupinu, nemáme se čas tomuto úkolu věnovat“ (PR-Z13/1)*

*„Nemáme fundraisera na hlavní pracovní poměr, krajské koordinátorky se tomu věnují dle svých možností na krajské úrovni, na celorepublikové je to řešeno v rámci dotačních titulů, při získávání zdrojů na konkrétní účely“ (PR-Z13/2)*

*„Cíleně jen, co se týče projektového fundraisingu, tam pravidelně sledujeme možnosti, které se naskýtají a průběžně se účastníme grantových řízení“ (PR-Z13/5).*

Bližší definice pozice fundraisera v organizaci chybí. Síť MC se zaměřuje spíše na získávání zdrojů formou projektů v rámci grantových řízení.

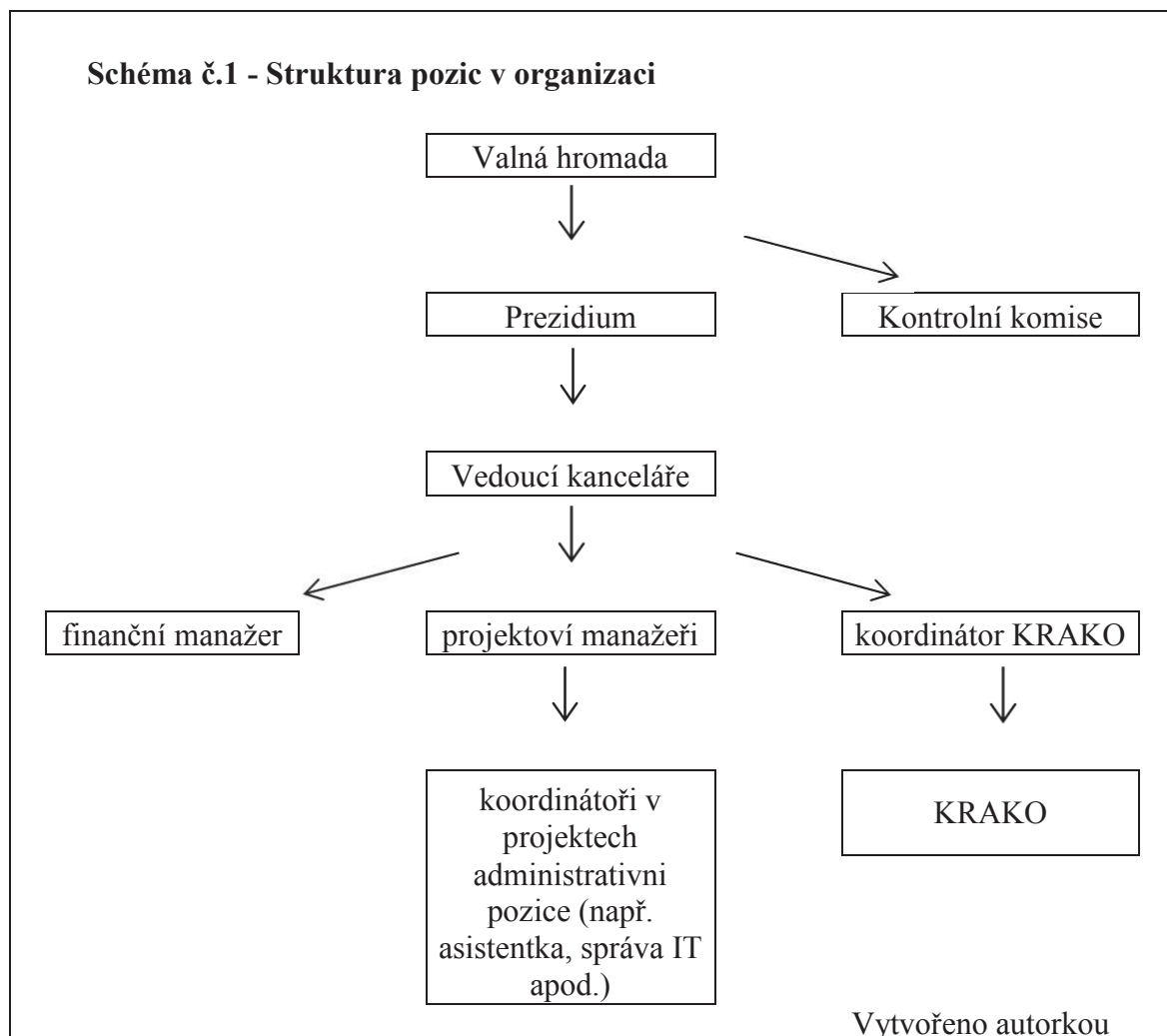
*„Fundraisingu se věnujeme jen v souvislosti s nějakou větší akcí, např. kongres, ale jinak nemáme člověka, který by se tomu věnoval. Naše dosavadní zkušenosti nejsou v oblasti firemního fundraisingu úspěšné...“ (K2).* Chybí především lidské zdroje a čas na aktivity s pozicí spojené.



Spolu s růstem organizace v následujících letech 2007 – 2008 vznikaly i pozice, které se vázaly k jednotlivým projektům. Nárůst je patrný i z objemu nákladů vynaložených na mzdy zaměstnanců v Grafu č.3 – Objem finančních prostředků použitých na mzdy zaměstnanců. Zejména se jednalo o koordinátorky (projektových

aktivit, kampaní), které podléhaly projektovým manažerkám, jež mají na starosti řízení projektu. S rozrůstáním týmu se začala postupně rýsovat i hierarchie pozic. Rozhodovací funkce je spojena s výkonným týmem, výkonnou složku pak zajišťují zaměstnanci, na pozicích: projektové manažerky, které pod sebou mají koordinátorky, administrativní pracovnice (asistentky) a KRAKO (PR-Z13/1-8 a PR-F13/3).

Na růst organizace reagovala i změnou struktury a stanov. Z výkonného týmu se tak stalo prezidium, které bylo a je rozhodovací složkou organizace. Od něj se struktura dále větví na nižší úrovně v oblasti výkonné složky. Výkonný tým a později prezidium jsou volené orgány a osoby, které byly do funkce zvoleny, vykonávají povinnosti s tím spojené na dobrovolné bázi. Nicméně jejich rozhodovací pravomoc vyžaduje, aby byly s organizací v užším kontaktu, proto jsem je zahrнула již do struktury pracovních pozic. Jsou jediným orgánem, který je aktivní v průběhu celého roku a podílí se na podobě pracovních pozic. Struktura pozic a jejich postavení v kanceláři jsou vyobrazeny ve Schématu č.1 – Struktura pozic v organizaci.



Zajímavou pozicí je vedoucí kanceláře Sítě MC. Oficiálně tato pozice byla zrušena a rozhodovací funkce se přesunuly na prezidentku Rut Kolínskou. Ačkoli její pracovní pozice nenesou oficiální označení vedoucí kanceláře, svou pozicí a působením si vybudovala takovou mocenskou pozici, že jí tato role přiznána.

Pokles prostředků v roce 2009 měl za následek slučování pozic zejména na úrovni KRAKO a ukončení některých pozic projektových manažerek skončily spolu s projektem, ke kterému byly navázány. V následujících letech 2010 a 2011 byla obnovena struktura, kterou si Sít' MC vyzkoušela již v minulých letech. Zejména došlo k navýšení úvazků stávajících zaměstnanců. Podobná situace jako v roce 2009, nastala i v roce 2013. V příštím roce 2014 poklesnou volné finanční prostředky na zabezpečení mzdových nákladů zaměstnanců. Řešením této situace je snížení pracovních úvazků a navýšení dobrovolné práce. Je preferováno zachování stávajících pozic a jejich personální obsazení, aby byla zajištěna kontinuita práce a udržely se vyškolené lidské zdroje v organizaci (K2).

#### **4.2.2.1 Závěr**

Sít' MC prošla v letech 2006 – 2007 obdobím změn a hledání vyhovující struktury, která by jí umožnila naplňovat své poslání a cíle. Struktura pracovních pozic se ustálila na modelu, který následně organizace přenáší i do navrhovaných projektů. Z rozložení pozic je patrné, že od svého vzniku Sít' MC ušla dlouhou cestu. Prezidium organizace si je vědomé slabých stránek této struktury, například chybějící post fundraisera, a snaží se tuto situaci řešit přípravou nových projektů, které by tento nedostatek kompenzovaly.

Proces profesionalizace v souvislosti se stratifikací pracovních pozic a definování jednotlivých činností, které jsou členěny na homogenní obory, je tedy v Síti MC patrný. Jsou identifikována kritická místa, která si zaslouží obsazení pozice odborníkem, tzn. jedincem, který má potřebné vzdělání nebo praxi v oboru. Zejména se jedná o oblast fundraisingu, marketingu a potažmo marketingové komunikace, právní a finanční oblast. V rámci rozdělení pozic je ale stále na jedné pracovní pozici spojeno více aktivit, což přetěžuje zaměstnance, kteří nemají časovou kapacitu se daným oblastem věnovat.

Největší překážkou je pro další rozvoj jednotlivých pozic stabilní finanční zázemí organizace, které by zajistilo možnost zaplatit vyžadovanou specializaci.

### 4.2.3 V jaké fázi se nachází byrokratická profesionalizace v oblasti lidských zdrojů?

Jaká je vlastně motivace zaměstnanců pracovat v Síti MC? Často respondenti uváděli smysluplnost aktivit, které Síť MC realizuje a tedy jakýsi soulad cílů Sítě MC s vlastním přesvědčením. Zmíněno bylo i příjemné pracovní prostředí.

*„...podpora zdravé a fungující rodiny, která je podle mě velmi důležitá, zároveň pak zaměstnavatelské podmínky, jaké mi Síť MC nabízí..“* (PR-Z13/4)

Důležitým aspektem je i osobní rozvoj a posun v profesním životě jednotlivce.

*„Za dobu práce v Síti jsem zdokonalila své schopnosti, naučila se nové dovednosti, mám svobodu v organizaci své práce, tým kolegyň, se kterými ráda spolupracuji“* (PR-Z13/1)

*„Zajímavá práce, která skýtá možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu..“* (PR-Z13/5)

Výjimkou není ani vlastní zkušenost se založením mateřského centra, popřípadě řízení jeho provozu. Na základě této zkušenosti se zájemkyně dostane až do Sítě MC (PR-F13/1, PR-Z13/6, PR-Z13/8).

To vše jsou silné motivy, které zaměstnance připoutávají k organizaci. Dalším aspektem, který vytváří silné vazby mezi zaměstnancem a organizací je osobní zkušenost s mateřstvím zaměstnankyň. Když vstupují do organizace, jsou v prostředí, které se jich dotýká, protože často řeší problémy, se kterými se samy potýkají (D1).

Jak probíhá výběr zaměstnanců? Nábor zaměstnanců jde primárně vždy přes mateřská centra. Vypíše se výběrové řízení na určitou pozici a nabídka místa je rozposlána do členských mateřských center.

*„Zájemkyně, která přijde z mateřského centra, pro nás znamená člověka, který zná principy mateřských center a my ji v této oblasti nemusíme školit“* (K1). Pro Síť MC je důležitá zejména sounáležitost s organizací.

*„Zapálení zaměstnanci, uchopení smyslu Sítě MC jako osobní záležitosti, sounáležitost...“* to je dle Kolínské jeden z klíčových momentů pro úspěšné naplňování cílů organizace (K2) a také jeden z důvodů, proč je třeba při výběru zaměstnanců být opatrní. Kvalifikační předpoklady pro výkon práce jsou samozřejmě také důležité. Problém ale nastává právě v širí záběru jednotlivých pozic. Například pozice KRAKO

*„... součástí pracovní náplně je práce s mateřskými centry. Druhá část je práce s veřejností a lobbování. Nikdy nenajdete nikoho, kdo je stoprocentně dobrý ve všem“* (K1). Což vystihuje problém s nedostatečnými finančními prostředky a tím pádem i možností více specializovat jednotlivé pracovní pozice a zajistit tak většího odborníka na danou oblast.

V průběhu výběru nových pracovníků vedle motivace a základních kvalifikačních předpokladů jsou zvažovány i reference na danou osobu. Špatně vybraný zaměstnanec může zdržet realizaci projektu, nebo poškodit dobré jméno Sítě MC. Na základě referencí byl osloven například mediální poradce. V tomto případě to bylo z důvodu nízké finanční odměny, kterou mohla Sít' MC nabídnout, proto potřebovali najít osobu, která bude ochotná pracovat i na dobrovolné bázi. Na tomto příkladě se ukazuje rozpolcenost organizace. Byla definována slabá stránka a chybějící odbornost, ale není možné si vybrat na otevřeném trhu práce, protože není možné odborníka plně zaplatit.

Na doporučení osob, se kterými již Sít' MC spolupracuje, byl zaměstnán i druhý správce IT. Ale vyskytl se i opačný případ, na základě referencí nebyla přijata zájemkyně o pozici. Osobní reference na přijímaného uchazeče tak slouží pro zmírnění rizika výběru špatného zaměstnance, když organizace nemůže konkurovat na otevřeném trhu práce organizacím působícím v komerční sféře, protože nemohou nabídnout odpovídající finanční ohodnocení. V prostředí mateřských center, odkud se zaměstnanci rekrutují, je relevance a validita referencí na jednotlivé zájemce poměrně vysoká. A zároveň garantuje ochotu a motivaci dané osoby se zapojovat do aktivit i na dobrovolné bázi.

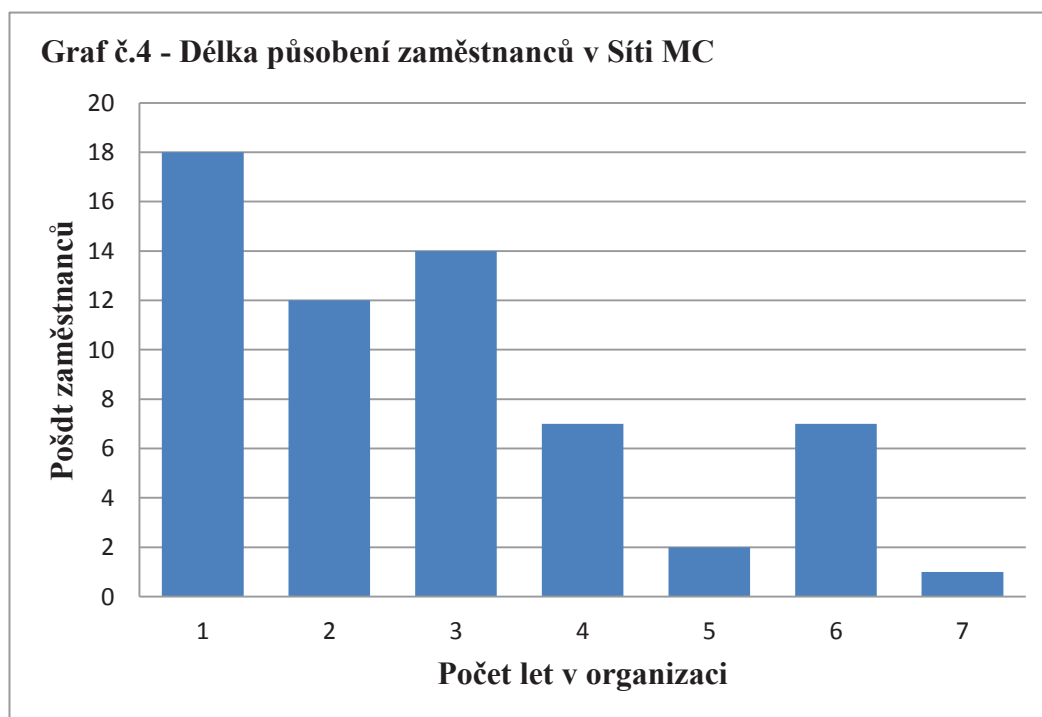
Kdo tedy jsou zaměstnanci Sítě MC? Většinou se jedná o maminky s dětmi. V rámci dotazníků D1 vyplynulo, že pouze jedna respondentka neměla děti (Z11/11). Jestliže je proces profesionalizace založen na kvalifikovaných osobách, které mají vzdělání pro daný obor, pak v tomto smyslu je společným jmenovatelem zaměstnanců Sítě MC právě zkušenost s činností mateřských center (D1). Profesní vzdělání jednotlivých respondentek je různé, od středoškolského až po vysokoškolské. Tato různorodost původních profesí jednotlivých zaměstnankyň, ale vede k problému s udržitelností těchto zaměstnanců v organizaci.

*„... nabízíme pracovní místa hlavně prostřednictvím mateřských center, proto přichází zejména matky s dětmi. Snažíme se jim nabízet vstřícné podmínky, jako například upravenou pracovní dobu a flexibilitu, ale jsme finančně limitováni. Proto se dá*

očekávat, že když se ustálí rodinné podmínky u nich doma, tak si troufnou na práci, která je jejich původní profesí“ (K2). Ke stejnému problému odkazují i další zaměstnanci.

„Důvody odchodů bývají nejčastěji rodičovské povinnosti nebo lukrativnější nabídka“ (PR-F13/2), „...problém jsou především finance, tedy třeba i návrat do lepšího zaměstnání apod...“ (PR-Z13/3). I přes problémy s nedostatečnými financemi a návratem žen do svých původních profesních povolání, není zaměstnanci vnímána jako vysoká.

Na Grafu č.4 – Délka působení zaměstnanců v Síti MC je ukázána doba působení v organizaci proti počtu zaměstnanců s touto dobou působení v organizaci. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců opouští organizaci po roce působení. Nejdelší působení v organizaci připadá Rut Kolínské, druhou nejdelší působnost v délce 6 let mají zaměstnankyně na pozicích krajských koordinátorek.



Čím delší je působení zaměstnance v organizaci, tím více sounáležitosti tento pracovník s organizací vykazuje. Jedná se právě o pozice KRAKO, které mají v organizaci jedno z nejdelších pracovních působení. O jejich motivaci a odhodlání svědčí i to, že přežili finanční výkyv v roce 2009 a jsou ochotny s organizací zůstat i nadále „...v letošním roce jsme získali na KRAKO méně, než bychom potřebovali a se všemi jsme to diskutovali a překvapilo mne, že jsou ochotné vydržet v naději, že bude lépe. To svědčí o vztahu k organizaci a poslání“ (K2).

Tento výrok vystihuje situaci, která v organizaci panuje. Finanční prostředky jsou důležitým faktorem, který hraje roli při odchodu zaměstnanců a to ze dvou důvodů. Buď zaměstnanec odejde, protože skončí financování jeho pozice, v tomto případě nenastoupí nový zaměstnanec na jeho místo. Nebo se financování pozice sníží, ale pozice je zachována. V takové situaci zaměstnanec volí ze dvou variant, buď místo opustí a organizace musí najít jiný lidský zdroj, nebo na místě setrvá a část své práce vykonává formou dobrovolnictví. Vzhledem k finančním výkyvům a dlouholetému působení některých zaměstnanců na pozicích je důkazem toho, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat i bez nároku na odměnu.

V období růstu organizace v letech 2006 až 2008 a pak následně v letech 2010 a 2011 do organizace přišlo mnoho nových lidí, což přineslo i konflikty. Noví zaměstnanci, kteří do organizace přicházeli z různých profesních oblastí, sebou přinášeli i nové pohledy na strukturu a řízení organizace. Právě v roce 2006, a pak i v roce 2010, došlo v souvislosti s přípravou nové struktury orgánů organizace k diskuzím, které se snažili zasáhnout a změnit strukturu organizace.

První diskuze se odehrála v období příprav prvních změn stanov v roce 2006. A jednak byla spojená s názory týkající se know-how, snahy kategorizovat a klasifikovat a za druhé se jednalo o strukturu řízení a vedení organizace. Navrhována byla pozice ředitelky, jakožto zaměstnanecké pozice, která by v sobě obsahovala řídicí funkce kanceláře. Důvodem návrhu bylo flexibilnější řešení problémů, které vyvstávají v rámci běžného provozu. Z pohledu struktury orgánů by ředitel byl podřízen rozhodovacímu orgánu. To se nelíbilo části zaměstnanců, kteří organizaci budovali.

*„Šlo o strukturu vedení a mé umístění v té struktuře. Že bych se stala ředitelkou a nebyla bych členkou rozhodovací složky. Mými argumenty bylo, že to není možné, aby mě někdo říkal, co mám dělat, když já jsem tuto organizaci vybudovala“* (K2), což odráží postoj k řízení organizace a strukturu mocenských vztahů v organizaci. Nakonec o konečné struktuře orgánů organizace rozhodla valná hromada (viz kapitola procesy v organizaci uvedené níže).

Druhá diskuze, která se týkala také řízení organizace, se odehrála v roce 2010, a byla spojena s příchodem „mladé manažerské generace“ (K2).

*„Ta druhá krize byla o ambicích a snaze přechodu na tvrdý manažerský systém a hierarchie“* (K2). Celý konflikt zrcadlil snahu nastavit jiné procesy řízení organizace a

uspořádání pozic v kanceláři a s tím související mocenské postavení jednotlivých pracovníků.

*„Hierarchie existuje, ale já upřednostňuji spíše přirozenou autoritu, než tu stanovenou“* (K2). Celá diskuze byla ukončena rozhodnutím valné hromady. Bohužel nedošlo k dohodě, jako u první velké diskuze o rozložení pozic a došlo k odštěpení skupiny zaměstnanců Sítě MC a k založení nové střešní organizace.

*„Kolegyně z Ameriky mi říkala, že je to normální, když si organizace vybuduje pozici a je na vrcholu, tak přijdou ti, co by to udělali lépe.... ... Ale potěšilo mne, že ty zaměstnanci stáli za původní vizí“* (K2). Druhý konflikt byl také střetem starších aktérů v Síti MC a nově příchozích. V prvním případě byly vize komunikovány a zapracovány do návrhů změny struktury, v druhém došlo k rozkolu, který vústil odchodem nových zaměstnanců.

Důležitou osobou Sítě MC je prezidentka Rut Kolínská, která si postupně vybuodovala vůdčí postavení v organizaci. Je zakladatelkou Sítě MC a od samého začátku je v rozhodovací složce výkonného orgánu Sítě MC. *„Já jsem členka orgánů, nemám k tomu vzdělání, ale svou činností jsem získala takovou praxi a postavení mezi odbornou veřejností, že jsem brána jako profesionál...“* (K2). Rut Kolínská působí v oblasti mateřských center již od roku 1992, reprezentuje Síť MC jak v rámci ČR, tak i při zahraničních aktivitách. Spolu s organizací prošla jejím utvářením, její pracovní cesta začala formou dobrovolné práce, kterou v roce 2005 doplnila i pracovním úvazkem s finanční odměnou.

Dobrovolnická práce je Síti MC využívána od samého začátku a ani nyní to není jiné. *„Každá pracovní pozice má svou pracovní náplň a k tomu má každý takový balík dobrovolnické práce“* (K2), což je se zaměstnanci komunikováno hned při výběrovém řízení.

*„Peněz není nikdy dost, ale i s tím málem se Síť MC snaží své cíle naplňovat, ale je to jen a jen díky skvělým zaměstnancům, kteří jsou chloubou organizace a jsou ochotni pracovat i dobrovolně“* (PR-F13/2).

Jedná se zejména o činnosti, které nemohou být financovány ze získaných finančních zdrojů. Nejčastěji se jedná právě o propagaci organizace a jejích aktivit. Tak kampaně, které jsou jednou z aktivit Sítě MC již od jejího vzniku, jsou pořádány právě díky dobrovolnické činnosti jednotlivých zaměstnanců organizace (D1 a K2).



Dobrovolná práce je řízena prostřednictvím struktury organizace a v souvislosti se Sítí MC se nejedná o dobrovolnictví ve smyslu zákona 198/2002, Sb. o dobrovolnické službě. Dobrovolnictví je chápáno spíše ve smyslu vykonávání činností, které nejsou primárně obsaženy v náplni práce nebo jako práci nad rámec pracovního úvazku, který daný zaměstnanec má ve své pracovní smlouvě (D1, PR). „*Stalo se tradicí, že naši zaměstnanci přispívají ke zdárnému chodu Sítě MC nad rámec svých pracovních povinností*“ (VV 2011).

Neméně důležitou roli hraje i následné vzdělávání zaměstnanců. Systém vzdělávání zaměstnanců Sítě MC definovaný nemá. Výjimku zde tvoří pozice KRAKO, pro které existuje systém vzdělávání pro danou pozici. Jiné pozice, ale žádnou strukturu či systém nemají, což ale neznamená, že zaměstnanci nemají možnost se vzdělávat. „*Máme možnost účastnit se seminářů, které Sít' MC pořádá*“ (PR-Z13/1), „*...zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a je jim to umožněno...*“ (PR-Z13/2). „*Máme nastaveno tak, že kdo má zájem a najde si vzdělávání, tak to probereme. Podporujeme i studium vysoké školy*“ (K2).

Vzdělávání zaměstnanci využívají, z dotazníku D1 vyplynulo, že všechny respondentky navštívily alespoň jeden vzdělávací kurz. Nejčastěji se jedná o kurzy týkající se problematiky dětí a genderové rovnosti na jedné straně. Na straně druhé jsou pak kurzy o řízení neziskové organizace, fundraising, strategické plánování, projektové řízení apod.

Nejpropracovanější je systém vzdělávání KRAKO, které jsou proškoleny v oblasti své pracovní náplně. Vznikl dokonce celý manuál pro práci KRAKO. Následně jsou stanoveny data setkávání, kde probíhá výměna zkušeností a dobré praxe.

#### **4.2.3.1 Závěr**

Důvody, proč zaměstnanci chtějí pracovat v Sítí MC, souvisí zejména se sdílením stejných hodnot a cílů, kterých se snaží organizace dosahovat. Zejména dlouhodobí zaměstnanci, kteří v organizaci strávili déle jak tři roky, jsou silně motivovanou skupinou, která je ochotná se smířit i s nižšími finančními příjmy. Vzhledem k finančním možnostem je organizace omezena v možnosti výběru kvalifikovaných pracovníků. Sít' MC se naučila využívat zdroje, které jsou kvalifikované, ale z důvodů péče o děti nemohou ve své profesní oblasti působit. Po tuto dobu díky vstřícnosti a flexibilitě, které těmto pracovnícím Sít' MC poskytuje, je možné získat pro Sít' MC i kvalifikovanou

pracovní sílu. Nicméně Síť MC klade větší důraz na motivaci a sounáležitost budoucích pracovníků s organizací. Pozice, které jsou klíčové pro reprezentaci Sítě MC a jejích cílů, jimiž jsou KRAKO, které jsou takovou prodlouženou rukou organizace v krajích, jsou vybírány primárně z členských mateřských center, na základě referencí a zkušeností z minulé spolupráce a následně si je síť sama zaškolí. V této oblasti si Síť MC začala vytvářet svou vlastní profesní odbornost.

Svou první fází profesionalizace, kdy se zaměstnanci stávají primárně dobrovolníci a jedinci, kteří chtějí pomoci, má Síť MC za sebou. Došlo k rozdělení pracovních pozic, na které jsou pořádána výběrová řízení. S tím došlo i k rozdělení pracovních kompetencí (viz. Kapitola 4.2.2), a i když jsou pracovní pozice stále velmi široce definované a sdružují různé typy činností, které by mohly být obsazeny kvalifikovaným zaměstnancem, začala si Síť MC definovat a vytvářet vlastní profesionály a to zejména na pozicích KRAKO.

S příchodem nových zaměstnanců se vyskytly konflikty v přístupu k řízení organizace a její struktury. Obě diskuze byly vyřešeny hlasováním valné hromady a odráží tak fázi profesionalizace, kdy dochází k míchání starých aktérů organizace s nově příchozími.

V oblasti dobrovolnictví se Síť MC snaží primárně zajistit činnosti organizace placenými pozicemi, ale je zde značně omezena finančními zdroji. V případě, že je při získávání finančních zdrojů úspěšná, je poměr dobrovolné práce k placené u zaměstnance menší. Při poklesu finančních zdrojů ruší Síť MC placené pozice a poměr dobrovolné a placené práce se u zaměstnance může změnit.

Professionalizace se v oblasti lidských zdrojů přesunula do druhé fáze. Organizace identifikovala slabá místa a nyní hledá možná řešení. Důležitou roli sehrávají finanční prostředky, které vždy budou proces profesionalizace brzdit.

### **4.3 Procesy v organizaci**

#### **4.3.1 Je ustálena struktura orgánů organizace? Jakým vývojem prošla? Jaké byly důvody změn?**

V oblasti lidských zdrojů jsem představila strukturu pracovních pozic Sítě MC. V této kapitole se budu zabývat hlavně strukturou orgánů Sítě MC. Ta je definována

stanovami Sítě MC. Od doby registrace Sítě MC a jejího působení se stanovy měnily dvakrát a obě změny přinesly také změny struktury organizace a uspořádání orgánů Sítě.

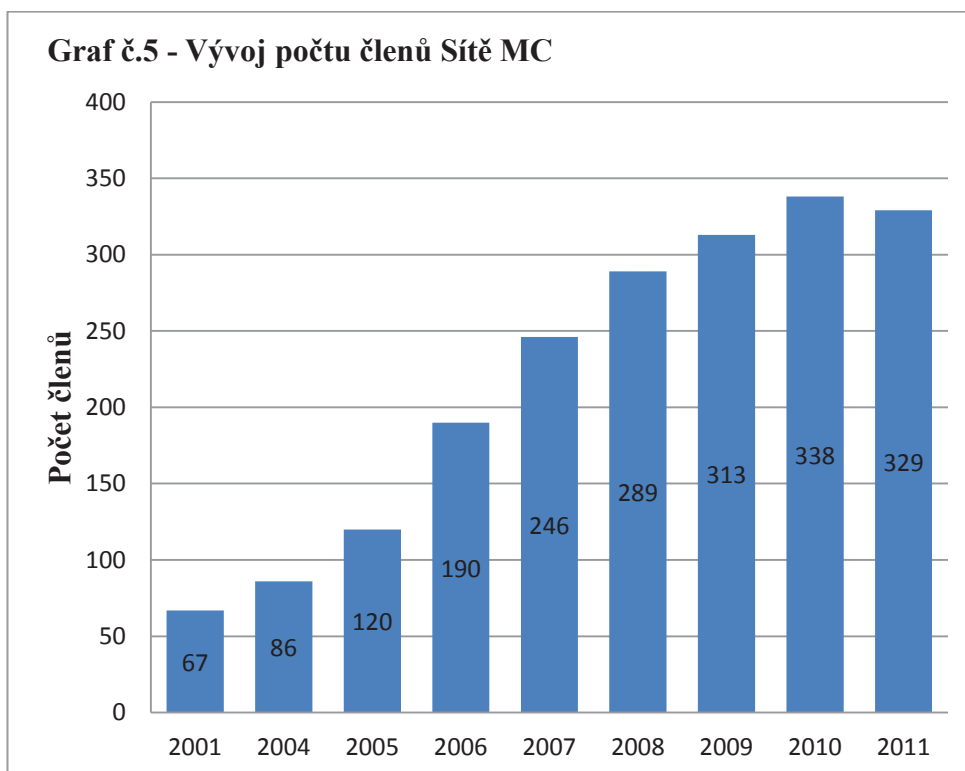
Považuji zde za nutné objasnit i důvody, proč Sít' MC vznikla ve své formalizované podobě, protože aktivity, které následně Sít' MC vtělila do svého poslání a cílů, byly realizovány již na neformální bázi. Rut Kolínská, která se postupně stala vůdčí osobností celého procesu, nejdříve jednala v rámci pracovní skupiny Pražských matek. Důvodů k formalizaci činností bylo několik. Zaprvé jednotná a zastřešující organizace, která by vůči institucím mohla vystupovat jednotně.

*„Já jsem třeba přišla na ministerstvo a představila jsem se, že jedním za pracovní skupinu Pražských matek, a pak jsem začala řešit problém mateřského centra v Olomouci. Tak to bylo takový divný. A druhá věc byla, že skupina Pražský matek byla považována za extremistickou skupinu. Jakkoli to považuji za nesmyslné označení, tak nám to začalo prostě škodit“ (K1).*

Dalším momentem bylo oficiálního potvrzení, že je možné jednat jménem mateřských center a to bylo potřeba doložit nějakým pověřením. Pro ministerstvo začal, nebyl systém průhledný. Nakonec sehrálo důležitou roli i možnost získání financí, v rámci vlastní právní subjektivity. Na základě těchto důvodů se podařilo na neformální valné hromadě v roce 1999 vytvořit přípravný výbor a začít připravovat první stanovy.

První změna stanov proběhla v roce 2006. *„V rámci Sítě MC jsme udělali dotazníkové šetření a následně jsme sestavili strategický plán, na jehož základě byly navrženy změny stanov, které se předložily na valné hromadě ke schválení“ (K1).* Není náhodou, že se první změny odehrály právě v roce 2006. Zaprvé začalo přibývat členských organizací a bylo potřeba najít vhodný model, který umožní dosahování stanovených cílů. Na konci roku 2006 měla Sít' MC 150 členů. Celkový vývoj počtu členů Sítě MC je zachycen v Grafu č.5 – Vývoj počtu členů Sítě MC.

Zadruhé spolu s počtem členů se rozrostl i počet aktivit, které Sít' MC členským organizacím poskytovala. Proto bylo nutné najít nový pružný model a strukturu. Rozrůstání pracovních pozic zaměstnanců Sítě MC jsem již popsala v kapitole lidské zdroje Sítě MC. Následně se tedy budu věnovat jen orgánům organizace.



Jaké změny tedy byly v roce 2006 navrženy? V původních stanovách byly orány sdružení ve složení:

- valná hromada (dále jen VH) – nejvyšší orgán sdružení, který tvoří všichni členové
- rada – rozhodovací orgán sdružení, který se odpovídá VH a je složen z volených zástupců jednotlivých regionů
- výkonný tým – statuární zástupce, je tříčlenný
- dozorčí rada – kontrolní orgán sdružení, odpovídá VH
- smírčí komise – jejíž funkcí je řešení sporů cestou komunikace (Stanovy 2001).

Na zasedání valné hromady byly nakonec schváleny nové stanovy, kde byla struktura orgánů změněna takto:

- valná hromada – zůstává nejvyšším orgánem sdružení
- dozorčí rada – kontrolní orgán v oblasti naplňování cílů a poslání sdružení, odpovídá se krajům a je volena ze zástupců krajů
- prezidium – zajišťuje chod sdružení, je voleno VH a odpovídá se jí
- revizní komise – kontrolní orgán v oblasti finančního řízení, volený VH, odpovědný také VH

- smírčí komise – pro řešení sporů (Stanovy 2006).

Hned další rok, ale byl VH předložen nový návrh stanov s novou úpravou struktury organizace.

*„Z toho strategického plánování vzešly původně dva návrhy, ale ani jeden, nebyl úplně ten správný...Na valné hromadě se nakonec schválilo kompromisní řešení“ (K1).* Právě při změnách struktury organizace se projevila nevýhoda uspořádání, kdy je nutné, aby změnu stanov schválila VH složená ze všech členů. *„Připravíte návrh, který vypipláte a pak na té valné hromadě se objeví vždycky nějaký návrh, který se tam rychle dodá a jak není čas to pořádně promyslet, tak se ta struktura a provázanost jednotlivých funkcí může porušit“ (K2)*

Schválené stanovy byly nakonec změněny hned následujícího roku. Důvodů bylo několik. Zaprvé nebyly jasně vymezené kompetence orgánů, což ztěžovalo jejich fungování. Zadruhé fungování nebylo dostatečně průhledné. Původním záměrem bylo posílit kontrolní orgán, ale došlo k špatnému provázání odpovědnosti. Dozorčí rada najednou odpovídala krajům a prezidium odpovídalo VH. *„Kontrolní orgán se ocitl v pozici, kdy neměl dostatečné kompetence pro kontrolu prezidia“ (K1).*

Struktura byla příliš těžkopádná a nemohla flexibilně reagovat na stávající situaci. V roce 2007 proto byly navrženy nové stanovy, které zjednodušily systém orgánů Sítě MC a učinily celý systém přehlednějším. Stanovy schválené valnou hromadou v roce 2007 jsou platné i v roce 2013 a jsou ke stažení na webových stránkách organizace. Orgány sdružení fungují v této podobě:

- valná hromada – zůstává stále nejvyšším orgánem sdružení, který tvoří všichni členové sdružení, prezidium a kontrolní komise,
- prezidium – je volený orgán VH, odpovídá se VH a kontrolní komisi,
- kontrolní komise – je kontrolním orgánem sdružení v oblasti finanční i dosahování cílů, přesunuly se na něj i kompetence smírčí komise

*„Snahou bylo oddělit výkonný orgán od kontrolního, ale ono to není tak jednoduché. Často se totiž stává, že v kontrolním orgánu je zaměstnanec, který se tak ocitne v pozici, že je podřízen osobě, kterou by měl kontrolovat“ (K1).* Tento problém překrývání kompetencí je velmi těžké vyřešit, protože jsou potřeba finance, které umožní od sebe kompletně tyto složky oddělit. Prezidium, které bylo zvoleno v roce 2010 a běží

mu stále funkční období, je již zvolenu z členské základny Sítě MC. Jedinou výjimku tvoří Rut Kolínská, která jako jediná má i zaměstnanecký úvazek v organizaci.

*„Když nemáte finance, tak ty pozice neobsadíte a musíte tam dosadit ty osoby, které jsou ochotny to dělat, což bohužel není úplně nejvhodnější“ (K1).* To souvisí s problematikou volených orgánů obecně. Jakmile je v organizaci volený orgán, který je volen tak velkou skupinou, jako je členská základna Sítě MC, jen velmi těžko se ovlivňuje složení tohoto orgánu. Což je ale účelem demokratického principu organizace, který Sít' MC chce zachovat.

Problém může nastat, když se do voleného orgánu dostane osoba, která k výkonu funkce nepřístupuje odpovědně nebo není plně kompetentní.

*„Myslím, že je potřeba zapojit zaměstnance více do řídicího procesu. Rozhodovací složka musí být nad tou výkonnou – podřízenými pracovními pozicemi, ale je potřeba najít nějaký mechanismus, aby do té rozhodovací složky nebyly voleny nekompetentní osoby“ (K2).* Tím, že zaměstnanci budou mít více pravomocí, a budou na ně delegovány dílčí rozhodovací procesy, tak se rozloží odpovědnost za jednotlivé aktivity a vše nebude pouze na prezidiu, jakožto rozhodovacímu orgánu. V současné době je více pravomocí delegováno na pozice KRAKO a dochází tak k postupné decentralizaci Sítě MC.

*„Můj úmysl je, aby se více aktivit odehrávalo přímo v krajích, protože tam se řeší konkrétní problémy, které jsou relevantní pro danou lokalitu. A Sít' MC by pouze zastřešovala komunikaci na celorepublikové úrovni a jednala s ministerstvy“ (K2).* To jsou prozatím vize, jakým směrem by se Sít' MC měla v krátkodobém horizontu ubírat.

#### **4.3.1.1 Závěr**

Struktura orgánů Sítě MC prošla několika změnami. Důležitým momentem je proces strategického plánování, ze kterého vzešly návrhy na změny. Organizační struktura reagovala na rozrůstající se členskou základnu a s tím narůstající nároky na zajištění aktivit pro členy Sítě MC. Cílem změn bylo najít transparentnější systém fungování Sítě MC, který bude schopen pružně reagovat na měnící se podmínky a zároveň plnit poslání a cíle Sítě MC.

Nakonec se podařilo najít model, který fungoval, a nebylo tedy třeba stanovy znovu měnit. Zajímavými momenty s ohledem na změny struktury je nepochybně samo založení Sítě MC, které odráží profesionalizaci ve smyslu institucionalizace aktivit a nastavení

transparentních procesů pro jednání s institucemi. Tím si organizace otevřela cestu pro získávání finančních zdrojů a tedy dalšímu rozvoji organizace.

Proces technické profesionalizace ale rozhodně není u konce. Jestliže na začátku bylo možné zastřešovat mateřská centra a poskytovat jim podporu, pak s nárůstem členské základy není tato centralizace dlouhodobě udržitelná. Organizace tedy znovu přemýšlí nad možnou přeměnou a postupně spěje k decentralizaci aktivit a přeuspořádání vztahů v organizaci.

Je zajímavé, že změna struktury orgánů Sítě MC nebyla dávana do souvislosti s požadavky vybraných finančních zdrojů. Změny vycházely spíše z potřeb organizace práce a bezproblémového fungování organizace tak, aby bylo možné zajišťovat aktivity pro členy Sítě MC.

Při procesu změn struktury byl identifikován i problém, který Bachmann identifikoval jako jeden z nejčastějších problémů transparentnosti, a sice konflikt zájmů mezi správní a výkonnou mocí (Bachmann 2012). Protože je funkce v prezidiu vykonávána na dobrovolné bázi, je těžké pro tento orgán získat nezávislou osobu. Při poslední valné hromadě byl tento problém řešen tím, že funkcionářky pocházejí z členských organizací a nejsou přímo zaměstnanci Sítě MC. Jediným členem, který je tedy dlouhodobě v této pozici ve dvou rolích je Rut Kolínská, která si dokázala vybudovat profesní autoritu v organizaci a i když není její pracovní pozice dle názvu vedoucí, je jí tato autorita přiznána dalšími zaměstnanci.

#### **4.3.2 Jak se formovalo poslání a cíle organizace od svého vzniku? A jaké byly důvody jejich změn?**

Poslání a cíle Sítě MC vyšly z potřeb, které identifikoval výkonný výbor při přípravě stanov. Při formulaci poslání a cílů se vycházelo z know-how mateřských center, které se postupně budovalo již od roku 1992.

První formulace poslání Sítě MC byla následovná:

*„Sdružení je založeno za účelem:*

- *koordinace, propagace a rozšiřování hnutí MC v ČR a jeho zapojení do mezinárodních organizací*
- *posilování hodnot rodiny, úlohy rodičů a mateřské role ženy ve společnosti*

- *podpory právní ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí mužů a žen*“ (Stanovy 2001:1).

Poslání bylo upraveno až při druhé změně stanov v roce 2007. Nové poslání odráží změny, které přineslo fungování Sítě MC a jeho rozvoj aktivit. Zaprvé přidalo mezigenerační soužití a úlohu otcovské role. „*Postupně jsme došli k tomu, že i tyto vztahy jsou důležité a že mateřská centra již jim tu podporu poskytují, takže proč to tam nedat*“ (K1).

Nově se formulovala právní ochrana rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny. Opět se postupným vývojem v organizaci ustálilo přesvědčení, že rovné příležitosti mužů a žen jsou podruženy rovným příležitostem pro všechny (K1).

„*Vždy změny vychází z toho, že činnost se rozšiřuje, a když chce Síť MC jednat v nějaké činnosti, tak může padnout otázka typu, proč zrovna vy? No a na to je dobré mít odpověď, protože je to v poslání*“ (K1). Poslání slouží při jednání Sítě MC s institucemi, a protože je součástí stanov, které organizace dokládá při žádostech o finanční podporu, tak je nutné, aby poslání bylo v souladu činnostmi, které chce organizace vykonávat.

Z těchto důvodů byly upravovány cíle organizace. První úprava cílů byla provedena již při změně stanov v roce 2006. „*Když chcete žádat o finanční podporu u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), tak pokud není ve stanovách obsaženo vzdělávání, tak od nich žádnou podporu nedostanete*“ (K1). Zcela programově tak byla přidána do cílů sdružení oblast vzdělávací činnost, aby Síť MC mohla získat prostředky i od MŠMT. Z obdobných důvodů byly přidány i další cíle, týkající se spolupráce s organizacemi, a aktivitami spojenými s navrhováním a prosazováním legislativních či jiných opatření. Pro možnost srovnání uvádím původní znění cílů z verze stanov z roku 2001, platné stanovy z roku 2007 jsou přílohou č. 6 diplomové práce.

Cíle sdružení z roku 2001:

- *„koordinace mateřských center (dále jen MC) v České republice*
- *podpora a metodické vedení nově vznikajících MC*
- *konzultace a poradenství pro již fungující centra*
- *rozšiřování povědomí veřejnosti o MC*
- *spolupráce se státními i nestátními organizacemi*
- *spolupráce s partnerskými organizacemi v zahraničí*



- *spolupráce s médii*
- *reprezentace MC navenek v ČR i zahraničí*
- *dokumentace společných akcí a vedení archivu o činnosti jednotlivých MC*
- *pořádání seminářů, konferencí, kongresů*
- *pořádání celorepublikových projektů*
- *členství v Huairou komisi OSN*
- *členství v GROOTS (Grassroots Women Operating Together in Sisterhood)*
- *hledání finančních zdrojů a získávání finančních prostředků na práci sdružení vlastní činností“ (Stanovy 2001).*

Nastavení poslání a cílů organizace od roku 2007 nebylo třeba znovu upravovat, což svědčí o dobré formulaci a nadčasovosti. „*Myslím, že právě poslání a cíle nejsou vhodné k zásadním nebo i menším častým změnám. Vážím si toho, že je poslání postavené tak vhodně a neustále obsahuje silou ideu a potřebnost (PR-F13/1)*“.

#### **4.3.2.1 Závěr**

V oblasti poslání a cílů došlo k několika dílčím změnám. Poslání bylo změněno kvůli rozšiřujícím se aktivitám, které Síť MC začala poskytovat členským mateřským centrům. Protože jedním z cílů je i „*spolupráce se státními i nestátními organizacemi*“ (Stanovy 2001, 2006, 2007), bylo nutné mít poslání a aktivity v souladu, kvůli čerpání finančních dotací, a aby se Síť MC mohla stát partnerem pro jednání a lobbování o zájmech mateřských sdružení.

Z tohoto pohledu je Síť MC flexibilní organizací, která je schopná reagovat na potřeby vybraných finančních zdrojů a přizpůsobí se jim tak, aby bylo možné finanční zdroj využít a zajistit aktivity organizace.

#### **4.3.3 Jsou jasně nastaveny podmínky členství a povinnosti členů Sítě MC?**

Členská základna Sítě MC tvoří valnou hromadu, která je nejvyšším orgánem sdružení. A z podstaty sdružení jsou sdružování členů hlavní náplní Sítě MC. Dobře nastavené principy členství a výměna informací tak přispívá ke spokojenosti členů a naplňování poslání a cílů organizace.

Stejně jako prošla změnami struktura, byly upravovány i podmínky členství a s postupným nárůstem členských organizací bylo nutné celý proces přijímání členů udělat co nejjednodušší a nejtransparentnější.

V rámci první verze stanov z roku 2001 se mohla stát členem Sítě MC:

- a) *mateřská centra jako právnické osoby,*
- b) *skupiny osob, které působí jako MC a nejsou samostatnou právnickou osobou (tzv. skupinové členství),*
- c) *fyzické osoby starší 18ti let jen s doporučením dvou jiných členů,*
- d) *právnické a fyzické osoby sympatizující s hnutím MC,*

*kteří souhlasí se stanovami a cíli sdružení a s jejichž členstvím vysloví souhlas rada“* (Stanovy 2001). Dále stanovy upravily proces přihlášení formou podání přihlášky, jejím schválení radou a následně jejím potvrzením. Upraveny jsou také důvody zániku členství a proces vyloučení člena.

První úpravou prošly podmínky členství v rámci změny stanov v roce 2006. Zaprvé bylo třeba definovat proces schvalování v rámci nové struktury orgánů sdružení. Pro právnické a fyzické osoby sympatizující s hnutím MC bylo třeba, aby s členstvím vyslovilo souhlas prezidium, v poslední verzi stanov z roku 2007 je potřeba ještě i souhlas kontrolní komise.

Místo rady o členství rozhoduje prezidium, ale je k tomu ještě nutné mít doporučení krajské koordinátorky. Zpřísnění přijímání nových členských organizací reagovalo na vývoj zakládání mateřských center. *„My jsme si neregistrovali značku mateřská centra, a začalo se stávat, že se pod hlavičkou mateřského centra objevila i komerční firma. Proto jsme si potřebovali ověřit, koho si do sítě přibíráme“* (K1). Síť MC si postupně budovala určitou značku a svým členům dávala garanci určité kvality. Bylo tedy nutné lépe definovat, kdo ještě naplňuje principy, které Síť MC chtěla udržovat a rozvíjet.

Aby byl princip členů Sítě MC dostatečně jasně definovaný, vytvořilo prezidium několik dokumentů. Nejvýznamnějším je Etický kodex Sítě MC o.s., jehož součástí je i Garance Sítě MC. V dokumentu jsou definovány znaky, které mateřské centrum musí naplňovat, aby mohlo být členem sítě. V návaznosti na členství vznikly i dvě směrnice, jednak Směrnice pro přijímání členů Sítě MC a směrnice o placení členského příspěvku. Všechny tyto uvedené dokumenty jsou zveřejněny na internetových stránkách Sítě MC (Síť MC). Pro zájemce o členství je k dispozici KRAKO, která má na starost agendu přijímání nových členů. Jméno a kontakt na příslušnou KRAKO v dané lokalitě je přístupné na internetových stránkách organizace (Síť MC).

Do povinností členů byla nově přidána povinnost „*předávat informace Síť MC uvnitř svých sdružení*“ (Stanovy 2006, 2007). Důvodem bylo zjištění, že často není dostatečně nastavena komunikační struktura uvnitř mateřských center. „*Ty nejaktivnější osoby často fluktuují, protože to jsou právě ty mámy na mateřské, které to dělají jen na mateřské a pak se vrací zpět do svého zaměstnání*“ (K1), když tato osoba odejde, tak se do vedení dostane jedinec, který byl původně pouze členem. Při tomto procesu vyplynulo, že předání informací o členství není komunikováno. „*...tak jsme to explicitně uvedli, protože co není napsané, to jako by nebylo*“ (K1).

Ve stanovách z roku 2006 se objevil i institut pozastaveného členství, který přetrvál i do platných stanov z roku 2007. Pozastavené členství znamená, že člen nemůže využívat práva člena sítě, ale ještě není úplně vyloučen. Institut pozastaveného členství organizace v roce 2008 hned použila, a sice v souvislosti s mateřskými centry, které se staly členy nově vzniklé oborové střechy, kterou založili bývalý zaměstnanci Sítě MC v roce 2008. Počet členů, kteří mají pozastavené členství, není nikde zveřejněn, oficiálně jsou stále členy Sítě MC. V roce 2013 je jich okolo 25 (K2).

#### **4.3.3.1 Závěr**

Principy členství jsou jasně definovány Stanovami Sítě MC, které jsou doplněny dalšími dokumenty, které zpřesňují jednotlivé procesy přijetí a deklarují povinnosti a podmínky členství v Síti MC. V rámci dokumentů jsou nastaveny procesy vyloučení ze sdružení i proces ukončení členství. Je jasně určená osoba, která zodpovídá za pomoc při žádosti o členství, a její kontaktní údaje jsou veřejně dostupné.

Na změnách, které byly provedeny v procesu přijímání členů, je patrné, že Síť MC reagovala na situaci, kdy byla nucena upřesnit svou pozici vůči svým členům, ale i partnerským organizacím a zřetelněji definovat úlohu, kterou chce sehrávat. Bylo třeba jasně vymezit, jaké principy chce chránit a rozvíjet, a aby nedocházelo ke sporům, musela tyto principy jasně deklarovat v nových dokumentech.

#### **4.3.4 Jak je nastaveno strategické plánování v organizaci?**

Strategické plánování jakožto proces vytváření směru organizace do budoucna a dílčích aktivit, které bude vykonávat, je důležitým zejména pro naplňování poslání a cílů, které si organizace definovala.

Pojem strategického plánování není v Síti MC neznámý. První změna stanov vzešla právě při přípravě strategického plánu. V období prvního růstu v letech 2006 – 2007 proběhl proces strategického plánování shora dolů. *„Prezidium připravilo návrh strategického plánu a pak je poslalo členům k připomínkám. Nakonec byl konečný dokument schválen valnou hromadou“* (K2). Místo strategického plánu, ale byly připraveny pouze strategické cíle organizace a koncepce rozvoje Sítě MC (Strategie 2007).

*„Plánování má úskalí v tom, že když je plán dokončen, tak situace už je jiná, proto jsme se rozhodli, že naplánujeme pouze cíle a ne kroky, které bychom dodržovali“* (K1). Při vytváření strategického plánu lze identifikovat dvě úskalí, příliš dlouhý proces plánování, který pak není schopen reagovat na změnu a příliš nejisté prostředí pro vytvoření stabilního rozvoje. *„Plány mohou být velké, ale když nemáte peníze, tak to nemůžete dělat“* (K1). Z těchto důvodů byly navrženy cíle, které budou naplňovány. Jednotlivé kroky k naplnění definovaných cílů jsou pak řečeny v návaznosti na lidské zdroje a časové možnosti jednotlivých pracovníků.

V roce 2012 proběhl proces, v jehož rámci bude dokument přepracován. Plánování probíhalo na všech úrovních organizace, to znamená, že byla zahrnuta do plánování členská základna, zaměstnanci i rozhodovací složka. Místo pouze písemné komunikace byl zvolen nový přístup v rámci tzv. „pracovních skupin“, které o jednotlivých bodech diskutovaly. Nejdříve se sešly jednotlivé skupiny samostatně a pak se uskutečnily i debaty ve smíšených skupinách. Cílem bylo zajistit názorovou pestrost všech složek Sítě MC. *„Izolované pohledy skupin například jen zaměstnanců jsou jiné, protože tam není ta druhá strana. V tomhle jsou ty smíšené skupiny určitě lepší“* (K2).

Zjišťování názorů od tak široké základny, jakou tvoří členské organizace Sítě MC (aktuální počet členů Sítě MC je 289), ale přináší jiná rizika. Problém je zejména v rozdílných pohledech a problémech, které řeší jednotlivá mateřská centra s ohledem na jejich velikost a geografickou polohu.

*„Čím dále od Prahy, tím je situace jiná... .. pohled mateřského centra, které se účastní aktivit je jiný. Čím více jste aktivní, tím více vnímáte tu problematiku a složitost, jak věci prosazovat, jak je dávat dohromady a jak je tlumočit dál objektivněji, než jen prizmatem své osoby a mateřského centra“* (K2). Při plánování tedy Síť MC začíná narážet na velkou názorovou rozdílnost jednotlivých členů. Začíná zjišťovat, že členská

základna je už příliš velká a není možné již hájit zájmy všech, jako na začátku, protože i zájmy jednotlivých mateřských center se začaly stratifikovat. Právě z těchto zjištění vyplývá nutnost zaměřit se více na lokální úroveň a bude tedy nutné dále rozvíjet systém, který byl nastartován zřízením pracovních pozic KRAKO.

#### **4.3.4.1 Závěr**

Síť MC se v oblasti strategického plánování snaží zohlednit potřeby a zájmy svých členů. Proces plánování probíhá v několika cyklech a snaží se zahrnout do jeho procesu všechny složky Sítě MC. Z procesu plánování jsou patrné dva principy, které je třeba skloubit. Zaprvé je to princip rovnosti členů a snaha o demokratický přístup k řízení, tak aby všichni členové se podíleli na směru organizace. Proti tomu stojí často rozdílná situace členů a tudíž obhajoba jiných potřeb a zájmů.

Na základě výstupu strategického plánování se dále odvíjí další nastavení organizace. Revize strategických cílů, která proběhla v roce 2012, ještě není uzavřena a proces stále probíhá. Dílčí výsledky však naznačují, že Síť MC bude nutné částečně decentralizovat, aby bylo možné zohlednit jedinečnost mateřských center. Rozdíl se vážou především na lokalitu, kde mateřské centrum působí a s tím spojené podmínky, ať už se to týká stavu trhu práce nebo vztahů s místními úřady.

#### **4.3.5 Jak je nastavena vnitřní komunikace v organizaci? Je zjišťována zpětná vazba v souvislosti s vyhodnocením úspěšnosti jednotlivých aktivit Sítě MC?**

Aby organizace mohla fungovat efektivně a dosahovat stanovených cílů, je třeba, aby bylo zajištěno informování všech zúčastněných aktérů v organizaci. Systém vnitřních procesů vznikal postupně, většinou vždy až dle potřeby. Tedy na základě nějakého problému.

Jednak bylo potřeba zajistit výměnu informací mezi zaměstnanci sítě, zejména v momentě, kdy vznikly pozice KRAKO, které sídlily v krajích. S rozvojem elektronické komunikace se výměna informací značně zjednodušila. KRAKO připravují jednou do měsíce zprávu o aktivitách ve svém kraji tzv. krakolisty.

*„Dvakrát až třikrát ročně máme společné setkání a z toho jedno je pobytové. Další komunikace probíhá telefonicky, mailem, pomocí Skypu, vše na základě vnitřního komunikačního řádu“ (PR-Z13/1).* Komunikace a výměna informací mezi KRAKO se již ustálila. K informování členů se ustálil systém tzv. úterních dopisů, které slouží právě

k informování mateřských center. Kromě komunikačního systému se vytvořily další předpisy, některé byly vynuceny využíváním určitých finančních zdrojů.

*„Dlouho jsme pracovali na vzájemné důvěře, ale jakmile dostanete balík peněz, zejména z Evropské unie, tak tam je to dané“ (K2). V souvislosti s čerpáním financí poskytovaných s Evropské unie bylo třeba jasně definovat zejména finanční procesy a archivační řád, aby byly pro poskytovatele dotace transparentní.*

System vnitřních předpisů se v Síti MC teprve postupně vytváří a ustaluje. Některé předpisy jsou již vytvořené, např. směrnice týkající se členství, garance, etický kodex, předpis k evidenci a vyřizování korespondence, finanční předpisy apod. (Kroky 2010, K1).

Vyhodnocování jednotlivých aktivit realizovaných Síti MC je komunikováno zejména prostřednictvím komunikačních kanálů viz výše.

*„Ke zpětné vazbě jsou vyzýváni všichni členové v každém newsletteru, po každé vzdělávací akci vyplňují evaluační dotazník, krajská koordinátorka zjišťuje spokojenost s nabízenými službami apod.“ (PR-Z13/2).*

System zpětné vazby je podporován, záleží ale na jednotlivých aktivitách. Zpětná vazba je zjišťována zejména u vzdělávacích a dalších akcí, které jsou pořádány pro mateřská centra.

Kampaně, které jsou svým charakterem jednorázovou aktivitou, mají dokonce pravidla vyhodnocení určená vnitřním předpisem. *„U kampaní tam máme manuál, v projektech, je to nastaveno, protože jsou stanoveny pravidla a metodiky. V oblasti, co síť očekává od center a naopak, tak tam je to slabší“ (PR-Z13/8).* Obecně je získávání zpětné vazby od mateřských center, zda jsou spokojené s aktivitami a nabízenými službami, na krajských koordinátorkách.

*„Komunikace s mateřskými centry je především prostřednictvím KRAKO, která zajišťuje i zpětnou vazbu. Když je to důležité, tak kromě emailu, použije telefon a pokud je celkově zpětná vazba slabší, snaží se dotyčná centra objíždět osobně“ (PR-Z13/3).* Ale nakonec vždy záleží hlavně a jednotlivých KRAKO, zda bude důsledně zpětnou vazbu zjišťovat a s jakou četností.

U projektů jsou stanoveny hodnotící mechanismy už v samotných podmínkách žádosti o projekt, často formou zprávy poskytovateli finančních prostředků. Hodnocení

úspěšnosti aktivit Sítě MC jako celku je pak hodnoceno i na různých týmových setkáních „... v prosinci je tradiční setkání na sv. Lucii a tam hodnotíme uplynulý rok, tak napůl formálně a napůl neformálně“ (K2).

#### **4.3.5.1 Závěr**

Pro rozvoj organizace je důležité, aby byla schopná zjistit, zda jsou aktivity, které realizuje úspěšné a pokud ne, tak aby dokázala vyhodnotit, proč tomu tak není.

V této oblasti není stanoven nějaký jednotný postup, který by se aplikoval na všechny činnosti. Komunikačními nástroje, které zajišťují výměnu informací mezi kanceláří, potažmo prezidiem, kraji a mateřskými centry, se ustálily na dvou základních nástrojích: na úterním dopise a krakolístech. Zpětná vazba a její předání tak probíhá zejména prostřednictvím těchto kanálů. Tyto nástroje jsou doplněny dalšími komunikačními prostředky, jakými jsou běžná e-mailová komunikace, skypová komunikace, týmové porady apod. Dobře nastavená komunikace, zejména v takto velké organizaci, co se týče členské základny, je zásadní, aby mohly být dobře nastaveny budoucí projekty a další služby členům.

Sít' si důležitost komunikace a zpětné vazby uvědomuje a vytvořila nástroje, prostřednictvím nichž jsou informace předávány. Klíčovou oblastí je zejména komunikace mezi KRAKO a pražskou kanceláří, kde je centralizováno vedení Sítě MC a rozhodovací složka.

## **4.4 Transparentnost organizace**

### **4.4.1 Je přístupné dostatečné množství informací o Síti MC veřejnosti, které odpovídá alespoň Minimálnímu transparentnosti?**

Zveřejňování informací o organizaci, jejích principech a fungování, přispívají k budování důvěry veřejnosti v organizaci a k budování jejího dobrého jména. Protože Sít' MC zastupuje své členy při obhajobě jejich zájmů a při šíření principů mateřských center. Je pro ni budování důvěry klíčové, bez toho by nebylo možné úspěšně fungovat a rozvíjet se.

Jaké informační kanály Sít' MC používá pro informování veřejnosti?

„Toho je spousta, média, kampaně, projekty, web, osobní kontakty, působení na politiku, samosprávu, vydávání bulletinu Půl na půl, publikací, letáků a tak“ (PR-Z13/4),

*„spolupracujeme s médii, rozesíláme tiskové zprávy, píšeme články do celostátních i regionálních tisků, prostřednictvím televize. Důležité jsou kampaně, kterými upozorňujeme na určitá témata“ (PR-ZZ13/1).*

Nástroje, které Síť MC využívá, jsou poměrně rozsáhlé. V roce 2005 byly také spuštěny webové stránky sdružení<sup>18</sup>. Již od začátku byly vždy rozděleny na dvě sekce: veřejná část a neveřejná část přístupná pouze členům sdružení. V roce 2011 vstoupila Síť MC i na sociální síť facebook<sup>19</sup>. Své úspěchy při spolupráci s jednotlivými médii vždy výčtově uvádí ve výroční zprávě sdružení. Dalším důležitým nástrojem pro komunikaci s veřejností, je organizace kampaní, kterých se účastní členská mateřská centra po celé republice.

Nástroje propagace a propagační materiály, které jsou používány, záleží na jednotlivých projektech, které mají publicitu řešenou samostatně. Síť MC jako propagační materiál používá mimo výše uvedeného výčtu také výroční zprávu. Povinnost připravovat výroční zprávu občanské sdružení dle zákona<sup>20</sup> nemá a tato povinnost není stanovena ani ve stanovách. Proč se Síť MC rozhodla výroční zprávu vypracovat?

*„My jsme ji museli dát Ministerstvu práce a sociálních věcí, kvůli zprávě o projektu a pak jsme si uvědomili, že je to docela šikovný PR materiál. Můžeme se tím prezentovat jako organizace, protože jsou tam všechny naše aktivity, to není jako leták“ (K2).* Z výroční zprávy jako nutnosti, se tak stal důležitý komunikační prostředek. Z tohoto důvodu je od roku 2007 výroční zpráva ve zkrácené verzi překládána i do angličtiny, aby se sdružení mohlo lépe prezentovat i na mezinárodní úrovni.

Hlavními nástroji přenosu informací o Síti MC jsou internetové stránky a výroční zprávy. Proto se následná analýza dostupnosti informací zaměří na tyto dva nástroje. Další komunikační kanály organizace jsou navázány jen na konkrétní aktivity nebo propagaci dílčích cílů.

#### **4.4.1.1 Poslání a cíle**

Poslání a cíle organizace jsou jasně komunikovány jak dovnitř organizace, tak i vnějšmu prostředí v rámci tištěné výroční zprávy a na internetových stránkách organizace. Poslání i cíle lze najít na několika místech stránek, jednak pod profilem Síte

<sup>18</sup> Webové stránky Síte MC [www.materska-centra.cz](http://www.materska-centra.cz) (Síť MC)

<sup>19</sup> Odkaz na facebookové stránky Síte MC <https://www.facebook.com/sit.materskych.center?fref=ts>

<sup>20</sup> Zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů



MC, dále v rámci stanov, v dokumentu etického kodexu a strategických cílích a ve výročních zprávách. Při takto vysokém výčtu výskytu posláních a cílů, je třeba dát pozor na aktuálnost verzí. Na stránkách se tak stalo, že posláních a cíle v sekci „Úkoly Sítě MC“ není aktualizované.

#### **4.4.1.2 Informace o organizaci**

Stanovy jsou veřejně přístupný dokument ke stažení na internetových stránkách organizace. Obsazení jednotlivých orgánů sdružení je uvedeno vždy ve výroční zprávě, kde jsou uvedeny i data konání valné hromady, kde proběhla volba členů. Jména a pozice funkcionářů jsou dostupné i na internetových stránkách vždy s uvedením kontaktních informací jednotlivých pracovníků. Jistý vývoj ve způsobu zveřejňování těchto informací lze pozorovat ve výročních zprávách, kde jsou uvedeny i oblasti kompetencí jednotlivých členů. Presentaci členů orgánů Sítě MC, zejména prezidia, je věnováno v novějších zprávách více prostoru pro presentaci jednotlivých pozic a v roce 2009 a 2011 jsou přidány i fotky jednotlivých funkcionářek. Na internetových stránkách ale zveřejněny nejsou.

Ze zveřejněných výročních zpráv i kontaktních informací na internetu je patrné, kde se překrývají funkce a zaměstnanecké pozice, dle doporučení v rámci Minima transparentnosti však chybí bližší informace o jednotlivých osobách v orgánech, popřípadě i zaměstnanců na vedoucích pozicích, např. formou medailonku. Sít' MC zveřejňuje na internetových stránkách data konání valné hromady a výstupy poslední valné hromady. Archiv dokumentů je přístupný pouze pro členské organizace.

Velmi přehledně jsou na internetových stránkách uvedeny kontaktní osoby pro jednotlivé aktivity včetně kontaktů, na které je možno se obrátit. Co však není zveřejněno ani na internetu a ani ve výročních zprávách jsou informace o organizační struktuře pracovních pozic nebo nějaký bližší popis procesů v síti. Funkční mechanismus rozhodování je možné odvodit ze stanov sdružení, ale přehledný „organogram – pavouk“ chybí.

#### **4.4.1.3 Finanční zdroje a hospodaření organizace**

Informace o finančních zdrojích organizace jsou zveřejňovány vždy pouze ve výroční zprávě. Již od první výroční zprávy z roku 2005 jsou finanční zdroje uváděny v dělení na náklady a příjmy. Zde bych ráda poukázala na nejasné použití terminologie.

Dle vyhlášky 504/2002 Sb.<sup>21</sup> je běžně používaná terminologie při sestavení výkazu zisku a ztráty náklady a výnosy. Tuto terminologii použili až ve výroční zprávě za rok 2011. Součástí účetní závěrky jsou dále rozvaha a příloha, kde jsou účetní případy vysvětleny.

Od roku 2007 podléhá účetní závěrka sdružení povinnosti auditu, dle metodiky dotačního programu Ministerstva práce a sociálních věcí<sup>22</sup>, protože získala finanční prostředky z dotačního programu ministerstva na podporu rodiny. Audit účetní závěrky je od té doby prováděn každý rok. Výrok auditora je vždy součástí výroční zprávy.

Ve výročních zprávách jsou tedy vždy uvedeny náklady a příjmy, z čísel, která jsou uvedena, se domnívám, že se jedná o výnosy. Ty jsou členěny vždy dle poskytovatele finančních prostředků, a pokud jeden subjekt poskytl více podpor, členění je uvedeno v položkách rozdělených na jednotlivé projekty. Náklady mají členěny do skupin materiál, nemateriálové náklady, ostatní náklady a mzdové náklady, tyto skupiny jsou pak podrobněji rozepsány. Rozvaha ani přílohy zveřejňovány nejsou. Od roku 2009 jsou uvedeny i údaje o majetku, pohledávkách a závazcích, což prohlubuje vzhled do finančního stavu organizace.

#### **4.4.1.4 Partnerství a činnost**

I v této oblasti poskytuje Síť MC velmi detailní informace, které podávají informace, jež jsou uvedeny v rámci Minima transparentnosti (Tabulka č.1). Partnerství, která Síť MC navázala, jsou popsána ve výročních zprávách, a zároveň jsou zveřejněna i na internetových stránkách.

Výroční zpráva je zveřejněna v elektronické podobě na internetových stránkách, výjimkou je výroční zpráva za rok 2011, která uveřejněna není. Všechny výroční zprávy jsou k dispozici i v tištěné podobě. Počáteční náklad 1000ks se nakonec ustálil na 1300ks.

Internetové stránky jsou obsáhlým zdrojem informací, kde jsou zveřejňovány informace o aktivitách Sítě MC, zaměstnancích a členech. Interaktivnějším prostředkem

---

<sup>21</sup> Předpis č. 504/2002 Sb. Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví

<sup>22</sup> „Pokud na projekt byla v roce 2007 přidělena neinvestiční dotace od MPSV vyšší než 1 mil. Kč, předloží subjekt do 31. srpna 2008 věcně příslušnému odboru výrok auditora za rok 2007. Jeho součástí musí být také vyjádření auditora ke způsobu účtování a použití poskytnuté dotace od MPSV“ výňatek z metodiky MPSV pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým subjektům v oblasti podpory rodiny pro rok 2007. V následujících rocích se tato podmínka nezměnila. Metodiky jsou dostupné na stránkách MPSV <http://www.mpsv.cz/cs/890>.

je ale přeci jen facebooková stránka sítě, kde jsou přidávány novinky, aktuality, výzvy a obecně zprávy o dění v organizaci častěji, než na domovských stránkách.

#### **4.4.1.5 Závěr**

V oblasti transparentnosti ve smyslu přístupu k informacím o organizaci je Sít' MC na velmi vysoké úrovni. Zveřejňované informace jdou například při zveřejňování směrnic nad rámec stanovený Minimem transparentnosti. Slabší místa jsou zejména v oblasti informací o jednotlivých zaměstnancích a funkcionářích Sítě MC ve smyslu jejich zapojení do dalších aktivit mimo síť apod. Se zaměstnanci také souvisí i nejasná struktura pozic v síti. Na stránkách jsou uvedeny kontakty a zaměstnanci, ale nejsou patrné vztahy mezi nimi. V oblasti financí jsou zveřejňovány informace o výnosech členěných do detailu, který umožňuje propojit jednotlivé zdroje s realizovanými projekty. I struktura nákladů je rozdělena na položky, které poskytují dostatek informací o nákladech na lidské zdroje, a zabezpečení aktivit pořádaných sítí. Terminologická nejasnost byla v rámci výroční zprávy za rok 2011 již odstraněna. V této souvislosti bych doporučila se zamyslet nad tím, zda nezveřejňovat i rozvahu, která je součástí účetní závěrky a umožní tak ucelenější obraz o finanční situaci organizace. Poslední doporučení se týká internetových stránek, kde je třeba dát pozor na aktualizaci informací na všech odkazech.

## Závěr

V předložené práci jsem se snažila uchopit proces profesionalizace a na případové studii Síť MC zkoumat jednotlivé projevy a proměny profesionalizace. Z teoretické části vyplynulo tři hlavní oblasti, na kterých lze proces profesionalizace dále zkoumat. Cílem práce bylo zmapovat a identifikovat procesy profesionalizace a zjistit důvody, které k těmto procesům vedly.

Aby bylo možné formulovat nějaké závěry, bylo nutné rozdělit jednotlivé procesy do několika oblastí, které byly následně podrobně analyzovány. První oblast tvoří lidské zdroje, které jsou těžištěm profesionalizace. Je potřeba najít míru mezi dostupnými finančními zdroji a zajištěním chodu Síť MC placenými zaměstnanci. Klíčovým momentem profesionalizace, který vnímají členové sítě je právě nahrazování dobrovolné práce prací s finanční odměnou, to organizaci umožní přijmout odborníka na danou pozici nebo zajistit odpovídající školení stávajícímu jedinci. Nedostatečné zdroje na vytvoření placených pozic sebou nese i přetížení jednotlivých pracovníků, protože není možné vytvořit nové pozice, které by měli specializovanější pracovní náplň. Přesto v tomto směru ušla Síť MC velmi výrazný kus cesty. Z neformální spolupráce bez jakékoli struktury vytvořila fungující model pracovních pozic, které jsou dále uplatňovány i v rámci nových projektů. I přes to, že některé klíčové pozice v organizaci stále chybí a jejich pracovní náplň je tedy přidružena mezi další pozice, se podařilo stabilizovat fungující model, který organizaci umožňuje realizaci aktivit, komunikaci s členy a naplňování poslání a cílů.

Klíčovým prvkem jsou samozřejmě stávající zaměstnanci Síť MC, kteří jsou se sítí spojeni díky sdílení stejných hodnot a cílů. Právě díky silnému pocitu sounáležitosti s organizací jsou dlouhodobí pracovníci ochotni přijmout i snížení pracovního úvazku. Díky tomu si Síť MC začala budovat své vlastní profesní odborníky. Profesionalizace se tak ukazuje nejen jako postupným nahrazováním dobrovolnické práce prací placenou, ale i kontinuitou a postupným vzděláváním vlastních odborníků. Zcela naopak v rámci tohoto procesu dochází i k opačnému úkazu, kdy práce placená je občas nahrazována větším podílem práce dobrovolné.

V oblasti procesů v organizaci došlo také k několika změnám ve vývoji. První je samo založení Síť MC, kdy se z neformálních vazeb zrodila organizace hájící zájmy svých členů. Důvodem formálního založení byla větší transparentnost pro jednání se

státními institucemi a tím pádem možnost čerpat finance pro podporu aktivit. S ohledem na strukturu je možné pozorovat nejdříve snahu sdružit, aby bylo možné všechna centra jednotně zastupovat a prezentovat. S narůstajícím počtem členů přestává být tento model udržitelný a začínají být patrné tendence na decentralizaci, která by přinesla více pravomocí na krajskou úroveň. Profesionalizace organizace se zde projevuje v oblasti pružně reagovat a neustále přehodnocovat procesy a potřeby organizace a v případě potřeby strukturu změnit. To se odráží i na poslání a cílech organizace, které jsou přehodnocovány a reagují na možnosti zejména finančních zdrojů tak, aby organizace byla schopna zajistit svůj rozvoj a růst.

S rozrůstající se základnou a nově vznikajícími organizacemi musela Síť MC lépe specifikovat své postavení a úlohu, kterou sehrává jako garant určité kvality a standardů. To se odrazilo na procesech týkajících se členství v síti a zveřejněných dokumentů, kterými se zaštitila. Zadruhé bylo nutné zajistit demokratický princip a zapojení všech členů do řízení organizace a nastartovat proces plánování, který bude schopný zohlednit rozdílné postavení a situace jednotlivých členů. Z procesu plánování jsou následně formulovány strategické cíle a další směřování organizace, které se ubírá směrem k decentralizaci organizace. Profesionalizace spočívá v postupném vytváření formalizovaných postupů, kterými je zajišťována zpětná vazba a zapojení členů do řídicího procesu. Zatímco komunikace se již ustálila a funguje, proces zapojování členů do plánovacích procesů se stále vyvíjí.

Poslední zkoumanou oblastí byla transparentnost organizace v oblasti zveřejňování informací o síti. Síť MC se naučila velmi pečlivě informovat o svých aktivitách, struktuře a lidech v organizaci. Hlavními nástroji, které poskytují informace o organizaci jako celku, jsou internetové stránky a výroční zpráva. Slabším místem jsou chybějící informace o profilu jednotlivých lidí v organizaci, ve smyslu jejich účast na aktivitách mimo Síť MC, popřípadě členství v komisích apod. V oblasti finanční jsou velmi detailně a strukturovaně popsány zdroje příjmů a výdajů, ale k celkovému přehledu o finanční situaci organizace chybí další informace.

Síť MC prochází procesem profesionalizace, který rozhodně není skončen. Podařilo se nastavit procesy, které ji pomohou definovat rozvoj Sítě MC a tím pádem ji umožňují pružně reagovat na nové podněty a vývoj situace na trhu i v rámci sítě samé.

## Zdroje

ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit Organizations : Theory, management, policy*. Abingdon (Oxon) : Routledge, 2005. Organizational theory and structure, s. 139-169. ISBN 0-415-31419-4, ISBN 0-415-31419-4. (Anheier 2005)

BACHMANN, Pavel. *Transparentnost organizací občanské společnosti*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 141 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-235-5. (Bachmann 2012)

BECKMAN, Svante. Professionalization: borderline authority and autonomy in work. In BURRAGE, Michael; TORSTENDAHL, Rolf. *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. [s.l.] : Sage Publication Ltd, 1990. s. 115-138. ISBN 0-8039-8252-6. (Beckman 1990)

*Building Professionalism in NGOs/NPOs : Key Issues for Capacity Building* . In The UNEP-International Environment Technology Centre (IETC). [s.l.] : [s.n.], 2003 [cit. 2011-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.unep.or.jp/ietc/kms/data/973.pdf>>. (Building 2003)

CUMMING, Gordon D. French NGOs in the Global Era : Professionalization “Without Borders”?. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. 2008, Volume: 19, Issue: 4, s. 372-394. (Cumming 2008)

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* [online]. Apr., 1983, Volume 48, Issue 2, [cit. 2011-07-30]. s. 147-160. Dostupný z WWW: <<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>>. (DiMaggio 1983)

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7. (Disman 2000)

DRUCKER, Peter F. *Fungující společnost : Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Praha : Management Press, 2004. Na cestě k teorii organizací, s. 110-121. ISBN 80-7261-098-8. (Drucker 2004)

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1. (Drucker 1994)

FRIČ, Pavol. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky: (rozhovory o neziskovém sektoru II)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 2000, 113 s. ISBN 80-902-6336-4. (Frič 2000)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2. (Hendl 2005)

JANOUSHKOVÁ, Mirka; ŠKARABELOVÁ, Simona; VESELÝ, Michal. *Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací* [online]. Brno : Společnost pro studium neziskového sektoru, květen, 2008 [cit. 2011-08-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/?typ=monograficke\\_publicace&publikace=107&presenter=Publikace](http://www.e-cvns.cz/?typ=monograficke_publicace&publikace=107&presenter=Publikace)>. ISBN 978-80-904150-1-0. (Janoušková 2008)

JANTULOVÁ, Magdaléna. O profesionalizaci neziskového sektoru. In *Dobrovolníci v krizových situacích* [online]. Kroměříž : Klub UNESCO Kroměříž a HESTIA-Národní dobrovolnické centrum Praha, 2003 [cit. 2011-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://unesco-kromeriz.cz/sborniky.html>>. (Jantulová 2003)

JUNE, Raymond. Paradoxy profesionalizace protikorupčních aktivistů v České republice. *Sociologický časopis*. 2007, Volume 43, Number 1, s. 111-132. Dostupný také z WWW: <<http://sreview.soc.cas.cz/cs/issue/18-sociologicky-casopis-czech-sociological-review-1-2007/246>>. (June 2007)

*Koncepce zveřejňování výročních zpráv neziskovými organizacemi* [online]. Centrum pro výzkum neziskového sektoru : [s.n.], prosinec, 2006 [cit. 2011-06-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/?typ=expertizy\\_a\\_stanoviska&presenter=Publikace](http://www.e-cvns.cz/?typ=expertizy_a_stanoviska&presenter=Publikace)>. (Koncepce 2006)

MARKOWITZ, Lisa; TICE, Karen W. Paradoxes of Professionalization : Parallel Dilemmas in Women's Organizations in the Americas. *Gender and Society*. Dec., 2002, Volume 16, Number 6, s. 941-958. Dostupný také z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/3081942>>. (Markowitz 2002)

MORRELL, Kevin. Re-defining Professions : Knowledge, organization and power as syntax. In *5th International Critical Management Studies 2007* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2007 [cit. 2011-06-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/newperspectives/proceedings\\_newperspectives.asp](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/newperspectives/proceedings_newperspectives.asp)>. (Morrell 2007)

NOORDEGRAAF, Mirko. Boundaries of Professionalism. In *5th International Critical Management Studies Conference 2007* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2007 [cit. 2011-06-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/newperspectives/proceedings\\_newperspectives.asp](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/newperspectives/proceedings_newperspectives.asp)>. (Noordegraaf 2007)

PLODKOVÁ, Bohdana. Management dobrovolnictví v krizových situacích . In *Dobrovolníci v krizových situacích*[online]. Kroměříž : Klub UNESCO Kroměříž a HESTIA-Národní dobrovolnické centrum Praha, 2003 [cit. 2011-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://unesco-kromeriz.cz/sborniky.html>>. (Plodková 2003)

POSPÍŠIL, Miroslav. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti: praxe a principy*. 1. vyd. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, c2009, 32 s. ISBN 978-80-904150-3-4. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/publikace/monograficke\\_publicace/120](http://www.e-cvns.cz/publikace/monograficke_publicace/120). (Pospíšil 2009)

POSPÍŠILOVÁ, Tereza. NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY. *Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR 2005: Zpráva z výzkumu*. 1. vyd. Praha, říjen 2005. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevkladni-neziskovy-sektor/oborove-zastresujici-organizace-v-obcanskem-sektoru-cr-2005-zprava-z-vyzkumu-1072.html> (Pospíšilová 2005)

POSPÍŠILOVÁ, Tereza. NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY. *Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR 2005: Zpráva z výzkumu*. 1. vyd. Praha, říjen 2005. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevladni-neziskovy-sektor/oborove-zastresujici-organizace-v-obcanskem-sektoru-cr-2005-zprava-z-vyzkumu-1072.html> (Pospíšilová 2005)

POTŮČEK, Martin. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997, 188 s. ISBN 80-858-5026-5. (Potůček 1997)

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: United States*. Baltimore, Md: Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 18-863-3322-X. Dostupné z: <http://www.proctiamuncii.ro/ro/incpo.pdf> (Salamon 1996)

SEEBAUEROVÁ, Renate. K roli znalostí v profesionalizaci učitele. In JANÍK, Tomáš, et al. *Pedagogical content knowledge nebo didaktická znalost obsahu?* [online]. Brno : Paido, 2007, s. 41-52 [cit. 2011-06-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.paido.cz/pdf/PEDAGOGICAL\\_CONTENT\\_KNOWLEDGE.pdf#page=67](http://www.paido.cz/pdf/PEDAGOGICAL_CONTENT_KNOWLEDGE.pdf#page=67)>. ISBN 978-80-7315-139-3. (Seebauerová 2007)

SIEGRIST, Hannes. Professionalization as a process: patterns, progression and discontinuity. In BURRAGE, Michael; TORSTENDAHL, Rolf. *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. [s.l.] : Sage Publication Ltd, 1990. s. 177-202. ISBN 0-8039-8252-6. (Siegrist 1990)

SIEPPEL, Ørnulf. Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. September 2002, Volume 13, Number 3, s. 253-270. (Sieppel 2002)

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810 (Skovajsa 2010)

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0. Dostupné z: [http://www.e-cvns.cz/publikace/monograficke\\_publicace/9](http://www.e-cvns.cz/publikace/monograficke_publicace/9) (Škarabelová 2005)

ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia* [online]. 2005, roč.2, č.1, s. 131-146 [cit. 2011-06-25]. Dostupný také z WWW: <<http://socstudia.fss.muni.cz/archiv.php?ukol=2&clanek=108&cislo=17&rok=2005>>. (Šťovíčková 2005)

TOŠNER, Jiří . Dobrovolníci v neziskových organizacích - příležitosti a bariéry. In *Dobrovolníci v krizových situacích* [online]. Kroměříž : Klub UNESCO Kroměříž a HESTIA- Národní dobrovolnické centrum Praha, 2003 [cit. 2011-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://unesco-kromeriz.cz/sborniky.html>>. (Tošner 2003)



VAJDOVÁ, Tereza. *Česká občanská společnost 2004: po patnácti letech rozvoje: zpráva z projektu CIVICUS Civil Society Index pro Českou republiku*. Vyd. 1. Brno: CERM, 2005, 119 s. ISBN 80-720-4380-3. (Vajdová 2005)

*Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru* [online]. [s.l.] : Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2008 [cit. 2011-06-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/koncepce-neziskoveho-sektoru/zhodnoceni-koncepce-podpory-rozvoje-neziskoveho-sektoru-36109/>>. (Zhodnocení 2008)

## **Zákony**

Zákon 198/2002, Sb., o dobrovolnické službě  
Zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech  
Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných organizacích  
Zákon 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech  
Zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů  
Zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů

## **Internetové stránky**

GROOTS INTERNATIONAL. [online]. [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.groots.org/> (GROOTS)

HUAIROU COMMISSION. [online]. [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.huairou.org/mission-and-description> (Huairou)

Nadační fond Via Vitae: Minimum transparentnosti neziskových organizací. In: [online]. [cit. 2013-06-24]. Dostupné z: <http://www.nadacevv.cz/?dekladace-a-minimum> (Nadační fond VV)

SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER O.S. [online]. [cit. 2013-06-23]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/> (Síť MC)

## **Dokumenty Síťe MC**

Etický kodex Síťe MC o.s., 2007 (Kodex 2007)  
Garance Síťe mateřských center, schválená prezidiem v březnu 2007 (Garance 2007)  
Kdo co v Síti - Interní dokument rozdělení kompetencí jednotlivých zaměstnanců Síťe MC z roku 2011  
Kroky k naplňování Strategických cílů a koncepce rozvoje 2008 - 2010 (Kroky 2010)  
Síť mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2006 (VZ 2006)  
Síť mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2007 (VZ 2007)  
Síť mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2008 (VZ 2008)  
Síť mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2009 (VZ 2009)  
Síť mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2010 (VZ 2010)

Sít' mateřských center o.s. - Výroční zpráva 2011 (VZ 2011)  
Sít' mateřských center v České republice - Ohlédnutí za uplynulých 10 let  
Sít' mateřských center v České republice - Výroční zpráva 2005 (VZ 2005)  
Směrnice - členský příspěvek, 2008 (Směrnice příspěvek 2008)  
Směrnice pro přijímání členů Sítě MC, 2008 (Směrnice členství 2008)  
Stanovy občanského sdružení "Sít' mateřských center v České republice, 2001 (Stanovy 2001)  
Stanovy občanského sdružení Sít' mateřských center o.s., chváleny na valné hromadě dne 1.12.2007 (Stanovy 2007)  
Stanovy občanského sdružení Sít' mateřských center o.s., schváleny na valné hromadě dne 11.11.2006 (Stanovy 2006)  
Strategické cíle a koncepce rozvoje Sítě MC o.s. do roku 2013, 2007 (Strategické cíle 2007)