

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Jana Bezděková**

**Profesionalizace neziskového sektoru v ČR:  
analýza poptávky po profesích v nestátních  
neziskových organizacích**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: **Mgr. Tereza Pospíšilová, M. A., Ph.D.**

Praha 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 22. dubna 2014

Jana Bezděková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především vedoucí své práce Mgr. Tereze Pospíšilové Ph.D. Děkuji za zájem, čas, cenné připomínky, rady a doporučení. Ráda bych také poděkovala své mamince a příteli, kteří se za mě věnovali mému půlročnímu synovi ve chvílích, kdy jsem tvořila tuto práci. Bez nich bych tuto práci zřejmě nikdy nedokončila.

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická část .....	5
2.1	Nestátní neziskové organizace .....	5
2.1.1	Vymezení NNO .....	5
2.1.2	Typologie nestátních neziskových organizací podle právní formy .....	5
2.1.3	Členění nestátních neziskových organizací .....	6
2.1.4	Rozložení nestátních neziskových organizací v ČR.....	9
2.2	Profesionalizace .....	10
2.2.1	Vymezení pojmu.....	10
2.2.2	Teoretické přístupy k profesionalizaci.....	13
2.2.3	Projevy profesionalizace NNO .....	14
2.2.4	Profesionalizace nestátních neziskových organizací v ČR.....	18
2.3	Profese.....	22
2.4	Profesionál.....	26
2.5	Pracovní pozice v nestátních neziskových organizacích .....	30
2.5.1	Analýza pracovního místa (pracovní pozice) .....	31
2.5.2	Analýza pracovní role .....	32
3	Empirická část.....	35
3.1	Cíle výzkumu .....	35
3.2	Metodika výzkumu.....	36
3.2.1	Technika sběru dat .....	37
3.2.2	Výběr vzorku .....	38
3.2.3	Způsob analýzy dat .....	41
3.3	Výsledky výzkumu.....	42
3.3.1	Nabízené pracovní pozice .....	52
3.3.2	Poptávka po zaměstnancích v NNO v jednotlivých krajích ČR.....	96
4	Závěr .....	106

## **Abstrakt**

Práce se zabývá profesionalizací neziskového sektoru v České republice, konkrétně otázkou, jaké „profese“ se v neziskovém sektoru v ČR utváří a jaké mají parametry. Práce analyzuje pracovní pozice nabízené na trhu práce v nestátních neziskových organizacích. Práce se snaží odpovědět na otázku: „Na jaká pracovní místa jsou zaměstnanci v nestátních neziskových organizacích poptáváni.“ Dále se zaměřuje na požadavky kladené na tyto nabízené pracovní pozice – konkrétně na požadované vzdělání, dovedností, schopnosti, osobnostní vlastnosti, zkušenosti, znalosti, na požadavky týkající se vztahu k práci a na technické předpoklady potřebné pro výkon pracovní pozice. V teoretické části se věnuji profesionalizaci nestátních neziskových organizací v ČR. Nejprve vymezuji nestátní neziskové organizace, poté objasňuji koncept profesionalizace, objasňuji pojem profese a vysvětluji kdo je to profesionál. Poslední kapitola teoretické části je o lidských zdrojích a pracovních pozicích v nestátních neziskových organizacích. V empirické části analyzuji současnou situaci na trhu práce v celé ČR. Uvádím po jakých pracovních pozicích se NNO poptávají a jaké kladou požadavky na tyto pracovní pozice, následně srovnávám nabídky práce v nestátních neziskových organizacích v jednotlivých krajích ČR.

## **Abstract**

The thesis deals with the professionalization of non-profit sector in the Czech Republic, specifically the problem what „professions“ in the non-profit sector in the Czech Republic are formed and what are their parameters. The thesis analyzes the jobs offered in the labor market in non-profit organizations. This thesis tries to answer the question: „To what jobs are employees of nonn-governmental organizations demanded“ It also focuses on the requirements of these jobs – specifically, the required education, skills, abilities, personality characteristics, experrience, knowledge, relationship to work and the technical prerequisites. The theoretical part is devoted to the professionalization of NGOs in the country. First, I define the Non-Governmental Organization, then explain the concept of professionalization, explain the concept of profession and define who is a professional. The last chapter concerns human resources and positions in non-profit organizations. In the empirical part I analyze the current situation on the labor market in the Czech Republic. It is mentioned what positions of the NGOs are demanding and what are the requirements put on these posts, then I compare the offers of work in NGOs in each region.

## Klíčová slova

Profesionalizace, profese, profesionál, zaměstnanec, pracovní pozice, poptávka, vzdělání, požadavky, nestátní nezisková organizace

# 1 Úvod

V současných nestátních neziskových organizacích (dále jen NNO) působí jak dobrovolníci, tak zaměstnanci. Dříve byly nestátní neziskové organizace tvořeny převážně dobrovolníky. V poslední době dochází v nestátních neziskových organizacích k nahrazování dobrovolníků - profesionály. Neznamená to, že by neziskové organizace neměly o dobrovolníky zájem, dobrovolná práce stále tvoří důležitý zdroj neziskových organizací. Ale dochází k vzniku nových pracovních míst v neziskových organizacích, které se více specializují na určitý druh činnosti. Dochází k dělbě práce uvnitř neziskové organizace. Jedinci se specializují na určité činnosti v organizaci, např. na získávání financí, komunikaci s médii, strategické plánování, účetnictví atd. Zároveň dochází ke změně – z dobrovolníků se stávají profesionálové. Doplňují si své vzdělání, aby se z nich stali profesionálové v určitém oboru. Díky tomuto vzdělání se můžou ucházet o pracovní místa, která jsou placená nebo lépe placená. Dalo by se říct, že dobrovolná práce je nahrazována prací placenou. Jedinci v neziskových organizacích pobírají mzdu za určité specifické vědění, jež využívají pro realizaci odborné činnosti a řešení problémů organizace. Dochází k procesu, kterému se říká profesionalizace neziskových organizací.

Je důležité hned v úvodu poznamenat, že k procesu profesionalizace a vytváření pracovních míst v NNO dochází především v nestátních neziskových organizacích, které poskytují služby a v některých advokačních nestátních neziskových organizacích. V místních sportovních, kulturních a volnočasových nestátních neziskových organizacích dochází mnohem méně k profesionalizaci, a s tím souvisí i to, že v těchto organizacích jsou profesionálové mnohem méně potřeba než v servisních NNO.

Ve své diplomové práci se věnuji procesu profesionalizace neziskových organizací. V teoretické části nejprve vymezuji pojem nestátní neziskové organizace a pojem profesionalizace. Pojednávám o teoretických přístupech k profesionalizaci a o tom, že profesionalizace může být žádoucí jev, ale i nežádoucí. Na jedné straně totiž profesionalizace přináší efektivitu a na straně druhé jde proti duchu dobrovolnosti a občanské participaci. Následně se snažím nastínit koncept profesionalizace popisem projevů profesionalizace. Objasňuji pojem profese a pojem profesionál. Popisuji, jak se neziskové organizace v ČR mění směrem k profesionálním organizacím, zároveň vysvětluji, co zpomaluje proces profesionalizace NNO v ČR. V souvislosti s tím zmiňuji, že profesionalizace je silným trendem v USA, což souvisí především s private partnerships.

V poslední části mé teoretické práce se věnuji pracovním pozicím, které vznikají v neziskových organizacích. Na tuto část navazuje empirická část.

V empirické části uvádím výsledky mnou realizovaného výzkumu „profesí“ v nestátních neziskových organizacích. Výzkum profesí je jedním z rysů charakterizující v posledních desetiletích společenské vědy, avšak objektem zkoumání jsou především klasické profese (lékař, právník, učitel, atd.), které jsou známy už mnoho let. Profese v nestátních neziskových organizacích se teprve utváří, jde poměrně o nový fenomén. V mnoha neziskových organizacích doposud profesionálové vůbec nepůsobí, nebo pouze v malém zastoupení. Rozhodla jsem se proto zjistit, jak vypadá pracovní trh v neziskových organizacích v ČR. Prostřednictvím poptávky NNO po zaměstnancích zjišťuji, po jakých pracovních pozicích se nestátní neziskové organizace poptávají, zjišťuji tak jaké profesionály organizace potřebují. Profese, které se mi podařilo identifikovat, dále analyzuji, snažím se tak zjistit jaké předpoklady jsou potřeba pro výkon dané profese.

Zjistila jsem, že v těchto organizacích působí „klasičtí“ profesionálové jako jsou například výše zmínění lékaři, právníci, učitelé, ale mimo tyto a další „klasické“ profese v nestátních neziskových organizacích vznikají i profese, které jsou specifické právě jen pro neziskový sektor, popřípadě ziskový sektor tyto profese přejímá.

V poslední části mé diplomové práce analyzuji nabídku pracovních pozic v neziskových organizacích v jednotlivých krajích České republiky.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Nestátní neziskové organizace

#### 2.1.1 Vymezení NNO

Nestátní neziskové organizace bývají označovány také jako nevládní, charitativní, dobrovolné nebo občanské. V podstatě je to to samé, jde o stejný sociální problém. Jen jednotlivá označení zdůrazňují jen jedno hledisko tohoto problému, nebo se zaměřují na určitý výsek tohoto sociálního problému. Označení nestátní neziskové organizace vyjadřuje, že se jedná o organizace, které stojí mimo stát a trh (Skovajsa Marek, 2010).

Existuje celá řada definic definujících nestátní neziskové organizace. Jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších definic je Strukturálně-operacionální definice, která vznikla v devadesátých letech a autory této definice jsou Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier. Definice spočívá v pěti znacích, které musí subjekt splňovat, aby mohl být považován za organizaci občanské společnosti. Těmito znaky jsou organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásada nerozdělování zisku, samospráva a dobrovolnost. Organizovanost znamená, že subjekt je vždy do určité míry institucionalizován. Soukromý charakter a nezávislost na státu spočívá v tom, že subjekt není součástí státu a ani není státem řízen. Zásada nerozdělování zisku znamená, že subjekt nerozděluje mezi své členy, vlastníky nebo manažery zisk. Samospráva spočívá v tom, že subjekt si sám spravuje své záležitosti, není tedy řízen jiným subjektem. Dobrovolnost znamená, že vykonává svou činnost za spoluúčasti dobrovolníků (Skovajsa Marek, 2010).

#### 2.1.2 Typologie nestátních neziskových organizací podle právní formy

Podle Strukturálně-operacionální definice byly považovány za organizace občanské společnosti do konce roku 2013 *občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví a náboženských společností*.

*Občanské sdružení* je korporací - sdružením osob za určitým účelem. Korporace je právní celek právně oddělený od svých členů. *Nadace nebo nadační fond* jsou definovány jako účelová sdružení majetku, jejich účelem je dosahování obecně prospěšného cíle a to zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitních cílů, ochrana a tvorba životního prostředí, zachování přírodních hodnot i ochrana kulturních památek. Nadace i nadační fondy jsou tvořeny majetkem, majetek nadace musí být po celou dobu existence nadace minimálně 500 000 Kč. *Obecně prospěšné společnosti* jsou

typem nestátní neziskové organizace, jejímž hlavním posláním je poskytování obecně prospěšných služeb. Jedná se o služby, které jsou poskytovány pro všechny uživatele za předem stanovených a pro všechny stejných podmínek. **Evidované právnické osoby církví a náboženských společností** rozlišujeme na dva typy. Na orgány církve a na účelová zařízení církve. Orgány církve jsou tvořeny řeholními a jinými církevními institucemi. Účelová zařízení církví poskytují veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek (Skovajsa, 2010)

Od roku 2014 došlo ke změně, vzhledem k tomu, že 1. 1. 2014 nabyl účinnosti nový Občanský zákoník (Zákon 89/2012). Podle nového Občanského zákoníku se nestátní neziskové organizace dělí na **korporace, fundace a ústavy**. Nový občanský zákoník tak zavádí nové právnické formy pro nestátní neziskové organizace. **Korporace** je právnická osoba, která je tvořena společenstvím osob. Typickým představitelem korporací jsou *spolky*. *Spolek* mohou založit alespoň tři osoby. Všechna občanská sdružení se dnem nabití účinnosti nového Občanského zákoníku automaticky změnila na spolky. **Fundace** je právnická osoba tvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. Mezi fundace patří nadace, nadační spolky a přidružené fondy. Právní subjektivita nadací a nadačních fondů se nemění. **Ústav** je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Prakticky budou organizace této právnické formy fungovat na podobném principu jako dnešní obecně prospěšné společnosti. Již není možné zakládat obecně prospěšné společnosti. Dále budou moci existovat jen ty obecně prospěšné společnosti, které byly založeny do konce roku 2013.

### 2.1.3 Členění nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace lze rozdělit například *podle charakteru jejich poslání* na veřejně prospěšné organizace a vzájemně prospěšné organizace. Veřejně prospěšné NNO jsou zakládány za účelem charitativní nebo dobročinné činnosti. Hlavním cílem těchto organizací je poskytování veřejně prospěšných služeb a služeb obecným zájmům, jedná se například o charitativní, zdravotní, ekologické a vzdělávací NNO. Důvodem založení vzájemně prospěšné NNO bývá snaha vzájemné podpory skupin občanů se společným zájmem. Veřejný prospěch není hlavním cílem těchto NNO. Jedná se například o kulturně nebo sportovně orientované NNO (Frič, 2001),

*Podle typu převládající činnosti lze NNO dělit na servisní a advokační. Servisní zaměřují svou pozornost především na poskytování různých druhů servisních služeb (např. služby pro seniory, handicapované jedince, marginální skupiny atd.). Advokační jsou zaměřené především na obhajobu práv a zájmů lidí z různých skupin, upozorňují na problematické otázky, snaží se projevat veřejně své názory, kontrolovat rozhodování státní správy. Jedná se např. o odbory, environmentální NNO, NNO hájící práva žen, homosexuálů a práv etnických menšin. Aby dosáhly svých požadavků, tak k tomu často využívají širokou veřejnost (Frič, Goulli, 2001). V ČR se převážná většina organizací orientuje na poskytování služeb a doplňuje tak působení státu (Císař, 2011). Lze předpokládat, že podle tohoto rozdělení se budou lišit i lidské zdroje v NNO. V servisních NNO bude potřeba více profesionálů. V servisních NNO působí profesionálové NNO jako např. koordinátor dobrovolníků, fundraiser atd. a specialisté na činnost, kterou se NNO zabývá. Jedná se např. o psychologa, terapeuta, sociálního pracovníka, zdravotní sestru, atd. V advokačních NNO není potřeba tolik profesionálů jako v servisních NNO. Poptávka po profesionálech v advokačních NNO není tak výrazná jako poptávka po profesionálech v servisních NNO, protože v těchto organizacích nejsou v takové míře jako v servisních NNO potřeba specialisté na činnost, kterou se NNO zabývá.*

Nestátní neziskové organizace lze tedy rozdělit na čtyři okruhy (z hlediska sledovaného zájmu a obecného zaměření):

- Servisní veřejně prospěšné organizace – např. NNO působící v oblasti zdravotnictví, sociální péči nebo školství.
- Servisní vzájemně prospěšné organizace – především sportovní kluby.
- Advokačně veřejně prospěšné NNO – např. NNO v oblasti ekologie a lidských práv.
- Advokačně vzájemně prospěšné NNO – do této skupiny patří například odbory a profesní komory (Frič, Goulli, 2001).

Nestátní neziskové organizace lze také členit *podle oblasti působení* NNO (klasifikace neziskových organizací). Nestátní neziskové organizace působí v řadě oblastí lidské činnosti. Obecně uznávaným členěním nestátních neziskových organizací je Mezinárodní klasifikace neziskových organizací, která má 12 skupin. Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO (CVNS, 2004):

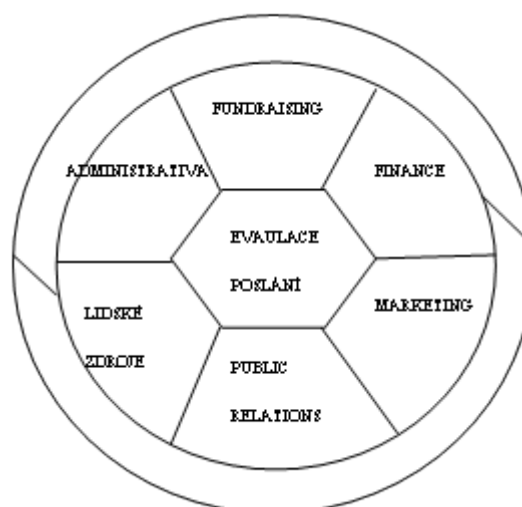
1. Kultura, sport a volný čas
2. Vzdělávání a výzkum
3. Zdraví

4. Sociální služby
5. Životní prostředí
6. Rozvoj a bydlení
7. Právo, prosazování zájmů a politika
8. Zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví
9. Mezinárodní činnosti
10. Náboženství
11. Hospodářská a profesní sdružení, odbory
12. Činnosti jinde neuvedené

Co se týče oblastí zaměření působení neziskových organizací, tak v zemích Evropské Unie v roce 1995 převládali sociální služby, zdravotní péče a oblast vzdělávání. V těchto oblastech pracovali  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců v NNO. V zemích střední Evropy byla trojnásobně vyšší zaměstnanost v oblastech kultury, sportu a rekreace. Důvodem je zřejmě podpora těchto oblastí v období komunistického režimu. V tomto období nebyla podporována oblast nevládních sociálních služeb, ekologie nebo ochrana občanských práv (Václavková, 2007). V České republice působilo v roce 1995 nejvíce pracovníků v soukromém neziskovém sektoru v oblasti kultury, sportu a volného času. V těchto oblastech pracovalo 23 030 pracovníků (Frič, 2001).

Nestátní neziskové organizace jsou zakládány za účelem plnění určitého poslání. Organizace tak musí vykonávat určité činnosti, aby byla schopná toto poslání naplňovat. O jaké činnosti se jedná, znázorňuji následujícím schématem (Schéma 1).

**Schéma 1: Činnosti NNO**



Zdroj: Jupa, I. 2003. *Vzdělávací manuály pro FHS UK*. Kladno: AISIS

Z výše uvedeného schématu je patrné, jaké odborníky musí nestátní neziskové odborníky zaměstnávat, aby mohla naplňovat své poslání. Potřebuje profesionály, kteří by se věnovali fundraisingu, financím, marketingu, public relations, lidským zdrojům a administrativě. Mimo tyto profesionály potřebují servisní NNO specialisty na vlastní činnost, kterou se NNO zabývá. Problematice lidských zdrojů v NNO se podrobněji věnuji v následujících kapitolách.

#### 2.1.4 Rozložení nestátních neziskových organizací v ČR

Nestátní neziskové organizace existují na celém území České republiky. Ve velkých městech a zejména v hlavním městě Praze je koncentrace NNO větší. Počet NNO v hlavním městě Praze je výrazně vyšší než v ostatních krajích. Počet NNO v jednotlivých krajích znázorňují tabulkou (Tab. 1).

Tabulka č. 1 : Statistika počtu NNO v jednotlivých krajích ČR v roce 2003

	Občanská sdružení	OPS	Nadace	Nadační fondy	Celkem
<b>Kraj Praha</b>	8519	223	154	238	9134
<b>Kraj Středočeský</b>	6570	52	17	34	6673
<b>Kraj Jihočeský</b>	3187	67	14	72	3340
<b>Kraj Plzeňský</b>	2657	36	12	20	2725
<b>Kraj Karlovarský</b>	1442	17	9	14	1482
<b>Kraj Ústecký</b>	3957	68	12	25	4062
<b>Kraj Liberecký</b>	2027	34	11	14	2086
<b>Královéhradecký</b>	2801	27	12	59	2899
<b>Kraj Pardubický</b>	2476	30	8	38	2552
<b>Kraj Vysočina</b>	2607	21	7	36	2671
<b>Jihomoravský</b>	4989	120	41	100	5250
<b>Kraj Olomoucký</b>	2796	52	17	57	2922
<b>Kraj Zlínský</b>	2401	28	15	78	2522
<b>Moravskoslezský</b>	2543	74	17	71	2705
<b>Celkem</b>	<b>50972</b>	<b>849</b>	<b>346</b>	<b>856</b>	<b>53023</b>

Zdroj: Český statistický úřad

## 2.2 Profesionalizace

### 2.2.1 Vymezení pojmu

V odborné literatuře je pojem profesionalizace vykládán různými způsoby, všeobecně lze říci, že pojem profesionalizace je spojován s procesy, které vedou k formování a rozvoji profesí. Jedná se především o procesy, které jsou spojovány se vzděláváním, dělbou práce, oblastí politické a sociální moci. V rámci tohoto procesu získávají určitá zaměstnání charakter akademické profese (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionalizace znamená, že skupina jedinců je schopna využívat své vědění a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které jsou pro společnost důležité a proto je chce řešit. Takováto skupina jedinců bývá označována za profesionály. Díky tomuto vědění získávají tito profesionálové autonomii a monopol na řešení určitých problémů. Profesionalizací lze také označit jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou (Horch, 1994). Pracovní pozice, které nově vznikly, mohou být zastupovány pouze jedinci, kteří dosáhli požadovaného vědění a které následně obohatili praxí. Proces profesionalizace v podstatě znamená institucionalizaci určitého typu vědění. Záměrem profesionalizace je zvýšení kvality výkonu profese, toho by mělo být dosaženo na základě zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníka. „Profesionalizace se rovněž týká budování organizační struktury, komunikačního systému, dělby práce, formalizování jednání a systematizace“ (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Němec ve své práci pojem profesionalizace neziskové organizace užívá ve významu soustavné a systematické snahy o dosahování maximální efektivity práce, kdy projevem této snahy je rostoucí míra odbornosti (Němec, 2006).

Profesionalizace určitého zaměstnání se vyznačuje několika charakteristickými procesy. Znamená, že profesionální skupina vyvíjí snahu kontrolovat, typizovat a standardizovat práci v okruhu své kompetence (Wilensky a Lebeaux, 1967).

V následující části této podkapitoly se zaměřím konkrétně na profesionalizaci nestátních neziskových organizací. „Profesionalizace neziskové organizace je charakteristická tím, že přivádí expertní znalost o sociálním problému, který chce organizace svou činností řešit“ (Seippel, 2002).

„Profesionalizace neziskových organizací je úzce spojena s diferenciací a racionalizací práce, což je charakteristické pro moderní společnost“ (Frič, Pospíšilová, 2010)“.

Pokud bychom si položili otázku, proč dochází k procesu profesionalizace neziskových organizací, tak by se dalo odpovědět následovně. V naší společnosti jsou většinou lidé přesvědčeni o tom, že určitý problém může být řešen pouze jedinci, kteří mají určité specifické, formalizované vzdělání. Tak dochází ke vzniku pracovních pozic, jejichž vykonávání je podmíněno určitým specifickým věděním. K tomuto procesu dochází i v neziskových organizacích. Společnost začíná požadovat odborníky, kteří by rozuměli, byli vzděláni a uměli řešit problémy, kterými se zabývají neziskové organizace (které jsou předmětem činnosti konkrétních neziskových organizací). Otázkou je, jaké jsou požadavky na profesionály v neziskových organizacích, co je potřeba k tomu, aby se laik stal profesionálem v neziskovém sektoru? Podle Šťovíčkové Jantulové (2005) je požadováno vědění, které musí být doplněno určitou praxí a zkušenostmi. Tohoto vědění lze dosáhnout formou speciálního vzdělání. Zároveň dochází ke specializaci, formalizaci jednotlivých rolí a hierarchizaci struktury (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionalizace je v dnešní moderní společnosti pro mnoho NNO přínosná, ale má i určitá negativa a s tím související kritiky tohoto procesu. Společnost požaduje maximální efektivitu činnosti ve všech oblastech. Pro efektivnější a snadnější fungování každé organizace, ať už se jedná o organizaci ziskovou či neziskovou je potřeba „centralizovat a byrokratizovat organizační uspořádání, formalizovat činnosti a pravidla a hierarchizovat příkazy a kontrolu“ (Šťovíčková Jantulová, 2003). Díky těmto procesům dochází k efektivnějšímu fungování organizace, ale také ke zkvalitnění. Organizace se tak profesionalizuje. Současná společnost preferuje profesní racionální motivaci spojenou s univerzálními pravidly a standardy jednání, před aktivitami motivovanými osobními morálně politickými zájmy (Šťovíčková Jantulová, 2005). Již tedy nestačí, aby v NNO působili jedinci jen na základě nadšení, kteří by se nepravidelně setkávali a spontánně realizovali svou činnost bez předem daných pravidel. Na druhou stranu může být profesionalizace i riziková. Profesionalizace přináší konflikty a může mít i negativní důsledky (Šťovíčková Jantulová, 2005). V mnoha NNO musí působit profesionálové, protože je to dané zákonem – jedná se zejména o NNO v oblasti sociálních služeb. Existují i NNO, které jsou zakládány k účelům, které nevyžadují, aby NNO zaměstnávala placené

zaměstnance. Těmto organizacím stačí dobrovolníci, dokonce ve spolupráci s nimi vidí výhody a upřednostňují je tedy před profesionály. Tyto výhody nespočívají pouze v nulových nákladech, které organizace vynaloží na mzdy. Činnost v těchto organizacích nebývá pravidelná a tyto organizace nemají striktně daná pravidla, rozhodují většinou všichni společně. V těchto organizacích jsou si všichni rovni, nejsou zde vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Nevznikají ani specializované pracovní pozice. To může být pro některé NNO výhodnější. Profesionalizace potlačuje názorovou a zájmovou pluralitu, různost forem činnosti i ducha kooperace a solidarity (Šťovíčková Jantulová, 2005). Profesionalizace vede k efektivnosti, ale také k potencionální fragmentaci organizace. Pro některé NNO může být výhodnější, aby v nich nedocházelo k profesionalizaci, jedná se většinou o občanská sdružení, která symbolizují osobní a komunálnější formy vztahů. Jedná se zejména o menší, politické ne příliš ambiciózní, lokálně působící občanská sdružení. Tyto dva druhy NNO, profesionalizované organizace a malé občanské iniciativy, mohou bez problémů spoluexistovat (Císař, 2011).

K profesionalizaci NNO tedy dochází především v servisních NNO, servisní NNO také v ČR převládají. Do čela řady těchto organizací se postupně dostávají spíše zkušení manažeři a manažerky než zapálení aktivisté, kteří je zakládali (Císař, 2011). V těchto NNO je také často vyžadováno zákonem, aby určité činnosti v organizaci vykonávali profesionálové. Servisní neziskové organizace, ve kterých nedochází k profesionalizaci, nemusí být pro klienty služeb tak přitažlivé jako organizace, které mají profesionály. Profesionální organizace působí na klienty kvalitněji. Neziskové organizace poskytující určité služby klientům si vzájemně konkurují a klienti si v případě možnosti volby pravděpodobně vyberou jako svého poskytovatele služeb ty organizace, které jsou profesionální. Existence organizace je tak na profesionalizaci závislá. Profesionalizace neziskových organizací je nutná, také z důvodu zkvalitnění poskytování služeb lidem. Pracovníci neziskových organizací pracují s lidskými životy, proto je nezbytné, aby jejich práce byla profesionální a kvalitní. Zároveň dochází k nárůstu tlaku na profesionalizaci a specializaci ze strany donorů, ne jen ze strany konkurence. „Aby nezisková organizace získala státní zakázku či grant, uspěla v konkurenci, musí vyhovět státním požadavkům vysoké profesionality“ (Šťovíčková Jantulová, 2003). Neziskové organizace jsou často finančně závislé na státních financích. Stát je často jejich hlavním zdrojem financí, proto je nezbytné, aby se organizace profesionalizovaly. Je potřeba zaměstnávat odborníky, kteří by byli například schopni vytvářet náročné projekty pro organizaci nebo vedli pro



organizaci účetnictví. Dalším důvodem, proč je potřeba nestátní neziskové organizace profesionalizovat je vzrůstající potřeba finančních zdrojů na provoz organizace. Proto je potřeba najímat odborníky na získávání financí.

### **2.2.2 Teoretické přístupy k profesionalizaci**

Existuje několik teoretických přístupů k profesionalizaci. Jedním z těchto přístupů je teorie moci. Tato teorie vychází z přesvědčení, že profesionálové disponují určitým specifickým věděním, určitými specifickými dovednostmi, které ovládají právě jen profesionálové. Díky tomuto specifickému vědění získávají profesionálové určitou autonomii, monopol na řešení určitých problémů a tak i moc. V procesu profesionalizace se utváření vztahy podřízenosti a nadřízenosti a dochází k jejich legitimizaci. K legitimizaci dochází na základě formálních pravidel, vydaných někým kdo je k tomu kompetentní. Nejedná se tedy o projev poslušnosti nějakému jedinci, jde o projev poslušnosti daným pravidlům a všeobecným normám. „Teorie moci odvozuje vysoké postavení profesionálů od ekonomických a sociálních zisků, nebo je vysvětluje pomocí konstruování a uplatňování sociálního řádu a kontroly“ (Šťovíčková Jantulová, 2005). Rozdíl mezi profesními asociacemi a laiky spočívá v podmínkách k činnosti v podobě profesních licencí. „Limitování profesní činnosti přispívá k vyššímu statusu a autonomii profesionálů ve společnosti, což jim přináší jak ekonomické, tak sociální zisky“ (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Dalším přístupem k profesionalizaci je teorie organizace (sociologický pohled) – Podle tohoto přístupu je profesionalizace procesem vytváření specifického typu kolektivního vědomí a organizace. Jedná se o kolektivní reprezentování určitých zájmů a strategií. Tento proces má za následek vznik profesních organizací, které zastřešují tzv. profesní praxi. Profesní organizace vytváří normy a hodnoty pro všechny spadající do této profesní organizace. Organizace pak vystupuje a zastřešuje zájmy svých členů vůči ostatním. Hájí své zájmy jak na sociální, tak na politické úrovni (Siegrist, 1990).

Další přístup k profesionalizaci odkazuje k procesu, v němž se z určité činnosti postupně formuje akademická profese. Vzniká soubor znalostí, bez kterého nelze vykonávat danou činnost. Pro působení v určité činnosti (profesi) je potřeba mít určité znalosti, které se dají získat jen na škole, na vyšším stupni vzdělání. Jedinec, který chce danou činnost vykonávat, musí úspěšně složit zkoušku, na základě které obdrží titul a

oprávnění danou činnost vykonávat. Profesionál je podle této teorie, ten kdo absolvoval vyšší vzdělání a úspěšně složil zkoušku (Siegrist, 1990).

Já se přikláním k pojetí profesionalizace, které má blízko k tomuto poslednímu přístupu. Podle posledního přístupu je profesionalizace procesem, kdy se z určité činnosti postupně formuluje akademická profese. Podle tohoto přístupu by ale nebylo možné mnoho pracovních pozic v NNO označit za profese (fundraiser, koordinátor dobrovolníku, atd.), protože nevyžadují žádnou normou absolvování vyššího vzdělání. V ČR ale vznikají školy, které mají za úkol vzdělávat odborníky, kteří by působili v NNO. I když mnoha pracovních pozic v NNO doposud nevyžaduje žádnou normou, aby měly vyšší vzdělání, tak vznik speciálních škol vzdělávajících odborníky na neziskový sektor může být projevem probíhající profesionalizace neziskového sektoru. Je možné, že v budoucnu bude český neziskový sektor tak profesionalizovaný, že bude možné činnosti v NNO (podle tohoto pojetí) označit za profese, protože pro jejich výkon bude vyžadováno vyšší vzdělání stejně tak jako je vyžadováno například po sociálních pracovních, lékařích, právnících a jiných profesích.

### **2.2.3 Projevy profesionalizace NNO**

Ne všechny projevy profesionalizace jsou podstatné pro téma mé práce, přesto zde uvádím i ty, které nejsou relevantní pro mou práci. Důvodem je snaha o nastínění celého konceptu profesionalizace. Profesionalizace se v neziskových organizacích projevuje mnoha způsoby. Uvnitř organizace dochází k organizačnímu uspořádání. Činnosti a pravidla uvnitř organizace se formalizují. Vznikají standardy, které podmiňují určité jednání expertním věděním. Zároveň dochází k hierarchizaci příkazů a vytváří se systém kontroly. Dochází také k *centralizaci* – rozhodování v organizaci je přiděleno určitým osobám. Dalším projevem profesionalizace je *byrokratizace organizace*. Byrokratizace organizace znamená především „vytváření explicitních pravidel, hierarchizace příkazů, ustanovování specializovaných pozic, které se pojí se specifickou povinností, na které jsou vybírání jedinci dle klasifikace, vede sice k vyšší efektivnosti, přináší však do organizace nerovnost, omezuje možnost podílet se na rozhodování v organizaci, formuje spíše neosobní vztahy mezi členy“ (Šťovičková Jantulová, 2003). Profesionalizace se dále projevuje *systematizací a dělbou práce* – uvnitř organizace vzniká organizační struktura. Lidé v organizaci začínají vytvářet psaná pravidla řízení, pravidla komunikace, vytváří se pravidla pro práci s dobrovolníky, pravidla pro získávání financí, pravidla propagace

organizace atd. Dochází ke specializaci práce, profesionálové tým získávají určitý stupeň autonomie – každý vykonává svou práci nezávisle na ostatních. Rozhoduje se sám a je za svou práci zodpovědný. Vznikají také časové standardy, které určují, kolik času je dané aktivitě třeba věnovat, aby byla realizována efektivně (Šťovíčková Jantulová, 2005).

### **Organizační struktura**

Každá organizace se snaží najít co nejefektivnější způsob organizování, proto hledá prostředky pro posílení kvality a výkonu jedinců v organizaci. Zároveň se snaží zajistit bezproblémové fungování zavedených procesů. Vztahy mezi lidmi, jejich pracovními pozicemi, projekty a odděleními se označují jako organizační struktura. Organizační struktura je nástrojem efektivního řízení, který umožňuje uspořádat procesy takovým způsobem, které by vedl k žádoucí produkci konkrétních výstupů, při vynaložení minimálního úsilí. Vzniká tak účelná organizační struktura, která je přizpůsobená funkci organismu, nikoliv naopak. Cílem je zajištění efektivního fungování organizace prostřednictvím regulace vztahů a dělby práce, spolu s formulováním dílčích pravomocí a zodpovědností konkrétních aktérů (Němcová, 2007). Při správném nastavení pomáhá organizační struktura v neziskové organizaci v řízení neziskové organizace. Rektořík vymezuje organizační strukturu jako „mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů (Rektořík, 2010).

### **Dělba práce a specializace**

V rámci profesionalizace NNO dochází k dělbě práce. Dělba práce je podle Durkheima materiální sociální fakt, který se týká specializace, s níž jsou určité úkoly a odpovědnosti vykonávány. Dělba práce podle něj vede ke společenskému pořádku a smíru, protože vytváří nové regulační mechanismy. Zároveň je hlavním pojítkem, držícím dnešní moderní společnost pohromadě. Dnes je prakticky nemožné, aby společnost fungovala bez dělby práce. Dělba práce umožňuje jedincům specializovat se na určité činnosti, každý se tak specializuje na jinou činnost (prohlubuje si znalosti, atd.). Dělba práce způsobuje závislost lidí na jiných jedincích, protože činnostem ostatních nerozumí tak jako té, na kterou se specializovali. Potřebují se tak navzájem (Durkheim, 2004). Díky specializaci dochází k novému rozčleňování pracovního procesu. Rozčleněním vzniká možnost lepšího zaměření (specializace) na jednotlivé operace nebo kroky pracovního procesu. Ve své

empirické práci se snažím identifikovat, jaké specializované pracovní pozice vznikají v NNO. Tento projev profesionalizace je proto pro mou práci klíčový.

## **Formalizace**

Formalizace znamená, že činnosti dostávají určitou formu, určitý řád neboli strukturu. Jde o určitá pravidla chování, která se musí jedinci v organizaci naučit a dodržovat je pro snadnější fungování organizace. Jde o pravidla, u kterých bylo zjištěno, že jejich dodržování je pro organizaci přínosné. Formalizovanou organizaci lze rozpoznat právě podle toho, že má psaná pravidla, kterými se řídí. Jedná se o standardy, směrnice, nejrůznější manuály, oficiální dokumenty o interních pravidlech a politikách, strategické plánování apod. Formalizované jednání se odráží ve všech aktivitách a prostupuje všemi procedurami organizace. Opakem formalizovaného jednání jsou spontánní projev a flexibilní a neformální praktiky řízení. Formalizace minimalizuje a redukuje volnost aktérů a přitom zvyšuje možnost kontroly ze strany nadřízených. Umožňuje tak dohled nad chodem organizace a hlídá dodržování pravidel a norem. Formalizace přináší neosobní vztahy na pracovišti, protože snižuje potřebnost komunikace a svazuje pravidly. Většina studií poukazuje na negativní vztah mezi formalizací a centralizací. Decentralizované organizace se formalizují snadněji (Hatch, 1997).

Negativním projevem profesionalizace je nezastupitelnost ve specializovaných rolích. Dříve každý dělal vše a všemu aspoň trochu rozuměl. Nyní se profesionálové věnují jen své specializované činnosti a činnostem, které mají v kompetencích jejich kolegů, často nerozumí. Například nemoc takto specializovaného pracovníka může být pro organizaci problémem. Činnost organizace tak může být zpomalena, v horším případě může dojít k nedodržení závazku. Zároveň to může mít za následek zvýšení finančních nákladů – v případě zajištění náhrady tohoto pracovníka pracovníkem jiným. V takovém případě musí často organizace hledat náhradu pracovníka mimo organizaci. Dalším negativním projevem profesionalizace jsou vzrůstající konflikty uvnitř organizace pramenící z rostoucí nerovnosti mezi aktéry v organizaci. Než se organizace začaly profesionalizovat, byli si všichni členové v rozhodování o organizaci rovni, popřípadě vznikala přirozená autorita. Ale na rozhodovacích procesech se mohli podílet všichni. S vzrůstající profesionalizací neziskových organizací dochází k vytváření nadřízených a podřízených rolí v organizaci. Dobrovolníci dostávají úkoly od profesionálů, jejich názory nemají takovou váhu jako názory profesionálů. Většinou jsou problémy a činnosti

organizace řízeny profesionály. Dochází tak k nárůstu konfliktů mezi jedinci, kteří považují autoritu profesionálů za legitimní, a těmi, kteří ji neuznávají.

*Navenek začíná být profesionalizovaná nezisková organizace více vidět.* Je to způsobeno tím, že zaměstnává odborníky v oblasti komunikace, kteří více komunikují s veřejností, s médií. Zaměstnává odborníky v oblasti informačních technologií, kteří vytváří webové stránky, které mohou navštěvovat jak příjemci služeb, tak případní donoři. Díky tomu, že je nezisková organizace více vidět, *tak může růst* (Němec, 2006). O organizaci začíná mít zájem stále více klientů, ale i více profesionálů, kteří se o činnosti organizace dozví a pokud je zaujme, mohou mít zájem v ní působit.

V organizaci začínají působit profesionálové, kteří pobírají za svou činnost mzdu a je od nich vyžadována profesionální činnost. Proces profesionalizace tak zásadně ovlivňuje chod organizace. Hrozí však riziko, které může profesionalizace způsobit. Tímto rizikem je možnost oslabení sociálních funkcí, kvůli kterým byla organizace založena. Důvodem je právě výše zmíněná skutečnost – profesionalizace vede k zaměstnávání profesionálů. V těchto organizacích můžou dále působit i dobrovolníci, jsou ale vůči profesionálům podřízeni. Pracovní pozice a role v organizaci se specializují. Na základě moci a autority odvozené od specifického vědění dochází k formulování vztahů mezi profesionály a laiky. Laik se stává závislým na expertní znalosti, to může vést k narušení autonomie organizace (Seippel, 2002).

Díky profesionalizaci neziskových organizací vznikají pracovní pozice, u kterých je požadováno, aby byly zastávány profesionály. Neziskové organizace se tak stávají závislé na profesionálech. Organizace pracují efektivněji, zejména z důvodu jasné formy rolí v organizaci a vzdělanějším zaměstnancům. Profesionalizace přináší vyšší odbornost a důvěryhodnost navenek.

Náklady organizace začínají být větší, protože dochází k najímání stále většího počtu profesionálů. Proto je také nutné zaměstnávat odborníky na získávání financí. Dochází k rozvoji oblasti fundraisingu. Vzniká řada přímo na tento obor specializovaných organizací a začínají se využívat nové způsoby získávání financí (např. dárcovství po internetu, directmailové kampaně). Dalším významným fenoménem spojeným s profesionalizací nestátních neziskových organizací je vznik a rozvoj výzkumných a

vzdělávacích institucí určených výhradně pro neziskový sektor a také vznik specializovaného tisku zaměřeného na neziskový sektor (Holá, 2011).

Do neziskových organizací se zavádí manažerské techniky a praktiky. Dochází tak ke změně charakteru vykonávaných činností. Přibývá administrativa, která je spojená s projekty a opět jsou potřeba speciální odborníci – profesionálové.

Díky profesionalizaci roste spolupráce neziskového sektoru a státu, to může být rizikem. Tato spolupráce může vést ke „zvyšování oligarchické, hierarchické a byrokratické tendence organizace“ (Seippel, 2002). Takovéto partnerství umožňuje státu kontrolu a ovlivňování činnosti spolupracujících organizací. Stát tak může ovlivňovat míru jejich aktivismu ve vztahu k němu a schopnost nabídnout alternativu (Šťovíčková Jantulová, 2005). S rostoucí specializací roste zároveň závislost neziskových organizací na systému příspěvků vlády nestátním neziskovým organizacím.

#### **2.2.4 Profesionalizace nestátních neziskových organizací v ČR**

Každá nezisková organizace se od počátku svého vzniku vyvíjí. Každou NNO organizaci čeká určitý podobný cyklický vývoj. Nezisková organizace většinou vzniká jako *přátelská neformální skupina*, která vzniká v reakci na „dobrý nápad“. Skupina jedinců se rozhodne sdružit za určitým účelem. V ČR začaly neziskové organizace bouřlivě vznikat především po listopadu 1989, impulzem zakládání NNO v této době byly neřešené problémy, které minulý režim neřešil nebo ignoroval. Jedinci se schází dobrovolně a společně pracují. Postupně dochází k určité organizovanosti, skupina stále není registrovaná, ale činnosti dostávají určitou periodicitu – jedná se o *strukturovanou neformální skupinu*. V dalším kroku dochází ke specializaci určitých činností, dříve dělal každý vše, nyní dochází k rozdělování úkolů. Stále jde ale o práci dobrovolnou realizovanou jedinci v jejich volném čase. Následuje důležitý zlom v podobě formální registrace. Registrace přináší výhody (možnost ucházet se o dotace a granty), ale i nevýhody (nutnost účetnictví, výplat, odvodu daní). V tuto chvíli někteří členové skupinu opouští, protože přichází o neformální přátelskou atmosféru. Další členové se radují, protože očekávají, že za svou činnost v organizaci získají mzdu. Od této chvíli se organizace musí řídit zákony platnými pro dané registrované jednotky. Jedná se o strukturovanou formální skupinu, v ČR jde v současné chvíli zřejmě o nejčastější podobu neziskových organizací. V organizaci působí dobrovolníci, ale už i zaměstnanci. Prvními

zaměstnanci v NNO organizacích v ČR bývají většinou účetní, lektoři, či osobní asistenti. Manažeři organizace na sebe postupně přebírají role šéfů, plánovačů, právníků, personalistů, ekonomů. Většinou v této fázi ale málo jedinců vykonává mnoho činností. V tuto chvíli dochází k dalšímu zlomu. Na jedné straně jsou jedinci, kteří touží po profesionalizaci organizace, již jim nestačí neformální komunikace a neformální řízení. Na druhé straně jsou zakladatelé organizace, kteří skupinu vytvořili, ale jsou přetížení nutnými procesy a na práci, pro kterou organizaci založili, jim nezbyvá čas. V tuto chvíli většinou dochází k vytvoření profesionální organizace. Profesionální nezisková organizace se ve všech svých atributech podobá jakékoliv profesionální organizaci. Má své stálé sídlo, vedení má svou kancelář, sestavují se organizační řády, popisy práce, prezentační materiály, výroční zprávy, archivují se spisy – zkrátka byrokracie v pozitivním slova smyslu. Ukazuje se potřeba nových profesí, jako koordinátor projektů, administrativní pracovník apod. (Hroncová, 2008). Pro takovou organizaci je důležité jak ji vidí veřejnost – prezentuje se na internetu, vydává každoročně výroční zprávy. Dbá na vyváženou dělbu kompetencí, zve experty na supervizi organizace i pracovníků. Rozvíjí hierarchii organizace (vedení, výkonní pracovníci, pomocný personál). Přibývá profesionálů, kteří vykonávají vlastní činnost organizace - diagnostika, terapeutická, sociální, výchovná činnost (Hroncová, 2008). Další vývojová fáze spočívá v otvírání poboček v jiných městech, nebo rozdělení organizace na specializované jednotky.

Ve zprávě sociologického výzkumu z roku 2003 jsem objevila článek jedné environmentální neziskové organizace, ve které jeden ze zakladatelů této organizace popisuje, jak v této organizaci došlo postupně k profesionalizaci organizace. K tomuto procesu došlo naprosto samovolně a dalo by se říci, že nechtíc.

*„Všechno se změnilo! Jsme klasická grassrootová organizace, která vznikla takovým tím typickým nadšeneckým způsobem, žádná překážka nebyla dost velká... A nejhorší na tom bylo, že jsme ani nevěděli, jak velké ty překážky jsou, když jsme do toho šli. Prostě neorganizovaná skupinka lidí připravila projekt. Pak jsme zjistili, že budeme muset mít účet a že to nejde udělat tak, že ten účet bude mít jeden člověk. Tak jsme holt musei založit organizaci a ta organizace, když už měla účet a přijala peníze, musela mít účetnictví. Pak jsme zjistili, že látat na koleně účetnictví je sice hezké, ale když máte zaměstnance, tak ještě potřebujete dělat spoustu dalších věcí... Já si netroufnu říct, jestli tisíckrát nebo padesátkrát nebo kolikrát se zlepšilo řízení. V té době nebylo žádné...*

*Organizace prostě procházela všemi stadii neziskových organizací – od klasického dobrovolnictví až po poměrně vysokou profesionalitu. Neříkám, že dokonalou, ale poměrně vysokou (Kepáková, 2004).“*

V té samé výzkumné zprávě se píše i o nejpalčivějším problému sektoru – tradičně se jedná o nedostatek finančních prostředků. S dlouhodobým „podfinancováním“ úzce souvisí nedostatek časových či personálních kapacit. Právě zaměstnanci organizace nejvíce postrádají. Neopomenutelným nástrojem profesionalizace řízení a chodu organizace je zvyšování dovedností v oblasti strategického plánování, fundraisingu i public relations. Podle Kepákové (2004) je nezbytné, aby organizace na tyto činnosti měly profesionály.

V roce 2008 pracovalo v ČR asi 50-100 (expertní odhad) silných a aktivních NNO fungujících na principu vícezdrojového financování, se silným managementem a profesionálním stylem řízení. Tyto neziskové organizace zaměstnávají profesionální manažery, fundraisery, kvalifikované experty a zkušený a výkonný personál ve svém oboru. Právě tyto organizace jsou důležitými tvůrci možného rozvoje neziskového sektoru a potencionální profesionalizace neziskového sektoru. Mohou předávat své zkušenosti a znalosti jiným neziskovým organizacím (Jiránek et al., 2009). Významným podnětem pro budování kapacit v neziskovém sektoru byly zahraniční zdroje, včetně evropských zdrojů (Phare, Operační program Rozvoj lidských zdrojů včetně Globálního grantu). Tyto zdroje významně nastartovaly posun k profesionalizaci podpořených neziskových organizací (Jiránek et al., 2009). Došlo také k pokroku profesionalizace neziskových organizací v ČR a to díky prostředkům, které byly poskytnuty ze zahraničních nadací. V současné chvíli ale dochází k oslabení této podpory. Zahraniční nadace se věnují podporování zemí, které leží více na východ. Nestátní neziskové organizace v ČR se tak potýkají s problémem jak se s tímto oslabením vyrovnat a jak bez této finanční podpory stále dosahovat profesionalizace (Randušová, 2010). I nadále se prohlubují problémy spojené s nedostatkem finančních prostředků na platy kvalitních řídicích pracovníků v oblasti marketingového řízení a fundraisingu, přetrvává problém stálého středního managementu anebo zcela chybějící administrativní složky řízení neziskových organizací (Jiránek et al., 2009). Profesionalita neziskových organizací je tak stále nízká a důvěryhodnost neziskových organizací klesá. V neziskovém sektoru zároveň stále vznikají nové inovativní služby a přístupy, jako reakce na nové potřeby klientů. I tyto organizace se



potřebují postupně profesionalizovat a vzdělávat ve všech svých oblastech, ať již v managementu, tak v odborných profesích. Finance na budování a posílení kapacit neziskových organizací však v ČR chybějí (Jiránek et al., 2009).

Chtěla bych ještě doplnit, že profesionalizace je silným trendem v USA, což souvisí také s public-private partnerships. V USA dochází ve velké míře k delegování služeb ze státu na nestátní neziskové organizace. V ČR bylo poskytování služeb (sociálních, zdravotních, atd.) dříve především v rukou státu, v poslední době dochází k nárůstu poskytování služeb nestátními neziskovými organizacemi. Například sociální služby mohou být poskytovány, podle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. O sociálních službách, pouze kvalifikovanými pracovníky – profesionály. Díky tomu, že dochází k nárůstu servisních NNO, tak roste i počet profesionálů v NNO. Zákon o sociálních službách zavádí nové instituty nutné k profesionalizaci služeb, jako jsou registrace, standardy kvality sociálních služeb a inspekce jejich kvality. Projekty partnerství veřejného a soukromého sektoru (public-private partnership, PPP) nabízí alternativní cestu k zajištění veřejných služeb, které jsou povinny zajišťovat, a to využitím znalostí, dovedností a kapacit specializovaných subjektů soukromého sektoru. Dochází tedy k částečné realokaci na nestátní neziskové organizace. Tyto projekty se začaly uplatňovat ve Velké Británii, a protože se prokázaly v praxi jako přínosné, tak se rozšířily i do dalších zemí (Pracovní skupina pro sociální služby Asociace PPP, 2008).

Jak bylo zmíněno výše, zaměstnávání profesionálů je jedním z projevů profesionalizace. Profesionálové jsou důležitým předpokladem procesu profesionalizace NNO. Bez profesionálů nelze neziskovou organizaci považovat za profesionalizovanou. Z tohoto důvodu bych se chtěla v následujících dvou kapitolách věnovat pojmu profese a následně tomu kdo je to profesionál.

## 2.3 Profese

Pokud určitá skupina jedinců využívá specifické formální vzdělání k realizaci specifického zaměstnání, pak se jedná o profesi. Toto specifické zaměstnání (profese) nemůže být vykonáváno jedinci, kteří nemají toto speciální vzdělání (Torgersen, 1981). Profese kontroluje určitý typ zaměstnání, díky tomu si zajišťuje lepší postavení ve společnosti. Do dané skupiny může vstoupit jen ten, kdo absolvuje specifické vzdělání atd. (Čápková, 2013).

Profesi definuje například Freidso (1970), profese je podle něj skupina jedinců, kteří vykonávají soustavnou aktivitu a ta je jejich hlavním zdrojem obživy. Za vykonávanou aktivitu dostávají odměnu a to proto, že jejich práce je důležitá pro druhé. Profesi pak vymezuje následujícími znaky: odborné znalosti získané vyšším vzděláváním a kvalifikací, monopol na určité úkoly a procedury, autonomie – řízení pracovních podmínek a přístup k profesi, vlastní etický kodex nebo pravidla chování (Freidson, 1988).

Podle Bártlové (2007) se pojem profese vztahuje především k pracovním rolím a profesi je podle ní možné vymezit následujícími znaky: existencí systematické teorie, o kterou se opírá stránka výkonu profese, profesní autoritou, která vychází z ovládnutí určitých vědomostí, kterými laik nedisponuje, systémem profesních asociací, které pečují především o růst kvalifikace svých členů a profesní etikou, která normuje vztahy mezi profesionály a klienty i vztahy mezi kolegy v profesi (Bártlová, 2007).

Charakterizováním profese se věnoval i McClelland. McClelland charakterizuje profesi devíti rysy, které je odlišují od jiných povolání (Parsons, 1968):

1. Vysoce specializované a dlouhodobé vzdělání
2. Specifický mravní kodex („profesionální etika“)
3. Altruismus a vědomí služby společnosti
4. Přísné zkoušky, prověřování znalostí jako předpoklad svolení k výkonu povolání
5. Vysoká společenská prestiž
6. Vysoké odměny za práci
7. Jasný model kariéry nebo postupu na společenském žebříčku
8. Monopolizace trhu pro poskytování patřičných vysoce kvalifikovaných služeb
9. Profesní samospráva

Je tedy rozdíl mezi povoláním a profesí. Ne každé povolání je profesí, i když u některých autorů tyto dva pojmy splývají. Pojem profese je možné chápat jako specifický, užší než je pojem povolání. Povolání je formou ekonomické aktivity, jde o kategorii sociální stratifikace. Povolání umožňuje formalizovat kompetence k výkonu určité práce. Povolání je specifickou aktivitou sloužící k zajištění obživy, vymezující místo jednotlivce v komplexu činností ekonomiky společnosti (Havlová, 1996). Zatímco profese je spojená se specifickou skupinou povolání, která jsou založena na dlouhé teoretické přípravě. Teoretická příprava je základem profesionální aktivity. Profesní povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci. K profesi patří také etický kodex. Formální etický kodex je většinou součástí slibu před nástupem do praxe, neformální vzniká uvnitř profese jako závazek orientovaný k prosazování obecného blaha. Vytváří se specifická profesní kultura, která se projevuje specifickými hodnotami, normami, symboly atd. (Klaus, Poláčková, 2001). Rozdíl mezi povoláním a profesí spočívá tedy v tom, že profesionál je ten kdo prošel vzdělávacím procesem, díky kterému získal soubor určitých znalostí a má tak oprávnění vykonávat určitou profesi. Oblast, ve které získal jedinec vzdělání, zároveň souvisí s ovlivňováním života druhých. Typickými profesemi jsou podle Seebauerové (2007) lékaři, právníci, učitelé, sociální pedagogové, psychoterapeuti atd. Kontrola těchto profesí je nutná, protože tito profesionálové zasahují do života druhých lidí. Profesionalizace je podle Sauberové (2007) proces, který vede k rozvoji jednotlivých činností, které jsou pro danou profesi důležité a určující (Seebauerová, 2007). Profese je charakteristická zodpovědností vázanou na profesní etiku, vysokou míru autonomie, prestiž, vysokoškolské vzdělání v daném oboru, zastoupení v profesních svazích nebo komorách, vlastní instanci pro řešení konfliktů a pochybení (Beneš, 2008).

U profese je kladen „důraz na celkovou roli, zodpovědnost a výsledky, které produkuje, a dovednosti, znalosti a schopnosti, které její nositel musí mít“ (Špok, s.d.). Vznikají tak různé profese, které mají oddělené role od ostatních profesí. Konkrétní profese může mít různá zaměstnání nebo specializace. Profese lékaře může vykonávat zaměstnání primáře, chirurga, vysokoškolského lékaře atd. Profese lékaře může také zastávat různé pracovní pozice. Každá profese se vyznačuje konkrétními dovednostmi, kvalitami, předpoklady, které musí jedinec získat. Profese vyžaduje vzdělání a kvalifikaci. Jde o dlouhodobější a složitější proces.

Jaké znalosti a dovednosti je potřeba k výkonu určité profese, povolání či práce? Takovou to otázku si kladl i Beckman (Beckman, 1990). Předpokládá, že profesionalizace souvisí s organizací práce a že v procesu profesionalizace má důležitou roli expertiza. Profesionalizaci chápe jakožto různé činnosti pro pracovní trh. Pod pojmem „pracovní trh“ má na mysli práci – činnost pro veřejnost v širším slova smyslu. Do „pracovního trhu“ zahrnuje i práci pro domácnost, avšak vylučuje z „pracovního trhu“ dobrovolnou práci. Dobrovolnou práci vyřazuje z pojetí profesionalizace (Beckman, 1990). Beckman (1990) vytváří typologii práce. Na jedné straně typologie se nachází práce. U práce jsou požadavky na vzdělání velmi malé a zároveň je zde malý stupeň autonomie - jde především o dělnické profese. Na druhém konci typologie je profese s vysokým stupněm autonomie a vysokými požadavky na stupeň znalostí. Do této druhé skupiny řadí tradiční profese (právníky, lékaře). *Profesionalizace je podle něj „posun od nízké autonomie a požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde je autonomie v pracovní pozici velká a požadavky na vzdělání vysoké“* (Beckman 1990).

Snaha o profesionalizaci je přirozená a legitimní. Někteří sociální kritici se ale znepokojují nad rostoucí důležitostí profese. Tito kritici se obávají, že by se mohl soustředit neúměrný vliv v rukou určité skupiny lidí. Podle nich je kladen příliš velký důraz na formální akreditaci (certifikaci) školskými diplomy. Důraz na akreditaci podle nich souvisí s touhou po prestiži, nadějí na větší stálost pracovních míst, na příležitost k opravdové kariéře a na možnost pravidelného postupu i zlepšení finančního ohodnocení kvalifikovaných činností (Bártlová, 2007).

V úvodu této kapitoly jsem uvedla několik definic pojmu profese. Dále jsem uvedla, jaký je rozdíl mezi profesí a povoláním. Otázkou je jak je to například s fundraiserem, jedná se o profesi nebo o povolání? Ve většině definic pojmu profese se uvádí, že profese vyžaduje vzdělání a kvalifikaci. U právníků, lékařů, sociálních pracovníků, psychologů není pochyb o tom, že se jedná o profesi. Pro výkon těchto profesí existují speciální školy, které připravují jedince k výkonu příslušné profese. Zároveň po absolvování studia získávají studenti příslušný titul (kvalifikaci). Musí mít fundraiser pro výkon své činnosti nějaké vzdělání? Nebo vzdělání nehraje v tomto případě roli? V ČR neexistují školy, které by poskytovaly vzdělání právě jen fundraiserovi. Profesi fundraisera může vykonávat prakticky kdokoli, v ČR není dané žádnou normou, že by měl mít fundraiser nějaké speciální vzdělání. Jedná se tedy spíše o povolání? Výše definované

pojmy mě k těmto závěrům vedou. Pokud bych fundraising označila za povolání, znamenalo by to ovšem, že se tímto povoláním nemám ve své práci zabývat, protože tématem mé práce je jak už název mé práce napovídá analyzování poptávky po *profesích* v NNO. Přesto, že jsem si vědoma rozdílu mezi profesí a povoláním, tak pro účel své práce nerozlišuji mezi povoláním a profesí a přikláním se ke skupině autorů, u kterých tyto dva pojmy splývají. V empirické části mé práce analyzuji všechny nabízené pracovní pozice v NNO (v mém vzorku). Nerozlišuji, zda jde o nabídku profese nebo povolání.

## 2.4 Profesionál

Pokud chceme, aby v neziskovém sektoru a v neziskových organizacích docházelo k profesionalizaci, tak je nezbytné, aby neziskové organizace zaměstnávaly profesionály. Profesionálové jsou základním předpokladem každé profesionální neziskové organizace. Kdo je to profesionál? Někteří autoři chápou profesionála podobně, někteří různě. Profesionál je například ten, kdo disponuje formálním vzděláním, nebo potřebnými zkušenostmi, zastává jasně definovanou pracovní pozici a za svou práci dostává mzdu (Košnarová, 2012). Profesionál je expert, jehož vědění je vysoce uznávané a profesionálovi je také důvěřováno. Tato důvěra v profesionály je podpořena etickým kodexem (Giddens, 1998). Profesionál dokáže exkluzivně využívat své specifické vědění a vzdělání k tomu, aby našel řešení specifického sociálního problému, který potřebuje společnost vyřešit (Seippel, 2002). Profesionál usiluje o autonomii v oblasti, ve které vykonává svou činnost. Autonomie je důležitým znakem profese. Autonomie v tomto smyslu znamená svobodu v rámci výkonu profese a volnost při rozhodování. „Čím větší je autonomie dané skupiny osob v rámci profese, tím více dochází v dané oblasti k profesionalizaci“. (Beckman 1990). Profesionál se stává profesionálem především díky specifickým znalostem, vědomostem a dovednostem. Tyto znalosti, vědomosti a dovednosti lze získat například na speciálních vysokých a vyšších odborných školách, nebo účastí na vzdělávacích kurzech. Bez těchto znalostí, vědomostí a dovedností nelze vykonávat příslušnou profesi. Bez nich by se jednalo o laika a ne o profesionály. Profesionál se od neprofesionála pěti základními rysy. Profesionálové využívají systematickou teorii a technické dovednosti, dále je pro ně charakteristické užívání specifické autority, pravidel a sankcí, které jsou stanoveny širší komunitou profesionálů, užívání etických standardů, které regulují vztahy profesionálů i neprofesionálů, a specifická profesní kultura (Vollmer, 1966). Základem je tedy určité specifické vědění a dovednosti. Díky specifickému vědění a dovednostem má jedinec určitou profesní autoritu. Profesionálové se musí řídit předem stanovenými pravidly, která jsou ustanovena širší komunitou profesionálů v takzvaných etických standardech. Profesionálové mají určité závazky, které musí plnit. V případě, že nedodrží to, co mají stanovené, následují sankce. Profesionálové svou činností vytváří specifickou profesní kulturu. Vytváří hodnoty, normy a symboly – které se liší od kultury jiných institucí (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionál disponuje určitými znalostmi, dosáhl určité kvalifikace, má určité kompetence a musí dodržovat určité normy. Profesionál je určitou zárukou, že činnost bude provedena profesionálně. Mezitím, co u neprofesionála není požadováno, aby svou činnost prováděl profesionálně. Profesionál má kromě vzdělání, praxe a vlastní motivace ještě další formální předpoklady pro výkon své činnosti, ty jsou dány pracovně právní legislativou. Profesionální zaměstnanec zná svou pracovní náplň, ví jakou má pracovní dobu, je mu jasné kdo je jeho nadřízený a podřízený, zná svá práva a povinnosti, včetně nároku na dovolenou (Hroncová, 2008).

Profesionála definuje například Seebauerová (2007). Definuje ho následujícími znaky:

- Profesionál se pohybuje v oblasti vědecké činnosti a je vybaven širokou škálou teoretických znalostí v dané oblasti
- Profesionál působí ve společensky uznávaných oblastech, tyto oblasti podléhají etickým normám, např. zdraví, právo atd.
- Profesionál musí mít osvědčení, licenci, na výkon činnosti, která zasahuje a přímo ovlivňuje životy druhých.

Pokud bych ve své práci chápala profesionála podobně jako Sauberová (2007), tak bych za profesionála nemohla označit například fundraisera nebo koordinátora dobrovolníků. Protože podle její definice a posledního uvedeného znaku musí mít profesionál osvědčení, licenci, na výkon činnosti, která zasahuje a přímo ovlivňuje životy druhých, protože po koordinátorovi dobrovolníků nebo fundraiserovi atd. není požadováno, aby měl osvědčení, licenci pro výkon své činnosti. Ve své práci považuji za profesionály i tyto jedince. Absence osvědčení, nebo licence tedy v mé práci neznamená, že by se jednalo o neprofesionála. V nejširším slova smyslu bývá profesionál chápán jako placený zaměstnanec organizace (Šťovičková Jantulová, 2005). Tím to znakem se odlišuje profesionál od dobrovolníka. Podle tohoto přístupu je profesionálem každý placený zaměstnanec organizace, znamená to tedy, že i např. uklízečka. Duben (1996) rozděluje placené zaměstnance v NNO na vysoce kvalifikované specialisty, pracovníky vykonávající řídicí činnosti a neprofesionální pracovníky. *Pro účel této práce považuji za profesionály v NNO placené zaměstnance, vykonávající řídicí činnost a vysoce kvalifikované specialisty. Neprofesionální pracovníky tedy nepovažuji ve své práci za profesionály.*

Profesionálové v neziskových organizacích především řídí a koordinují činnost v dané pracovní oblasti. Zastávají tedy mocensky významné pozice. Profesionálové v NNO také poskytují odborný servis dobrovolníkům, ale i ostatním profesionálům. Píší například projekty, mají na starost komunikaci s veřejností, organizují práci atd. (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Jak už bylo řečeno v NNO působí vedle profesionálů dobrovolníci. Profesionálové jsou do NNO přijímáni na základě jejich vědomostí, dovedností a zkušeností. Na svou práci pro kterou byli přijati a jsou za ni placeni, mají tedy na rozdíl od dobrovolníků více času. Mohou se tak věnovat všem aktivitám ve větším rozsahu než dobrovolníci, zároveň pro organizaci pracují pravidelně, jejich činnost se tak jeví jako daleko efektivnější než činnost dobrovolníků (Šťovíčková Jantulová, 2003). Je naprosto běžné, že jedinec vstupuje do organizace jako dobrovolník a později se z něj stává profesionál. Organizace vzdělává své zaměstnance i dobrovolníky a tak se organizace profesionalizuje. Otázkou je, zdali je pro organizaci vhodnější zaplnit pracovní pozici jedincem z organizace (dobrovolníkem), nebo pro pracovní pozici zvolit uchazeče mimo organizaci. Obě možnosti sebou přinášejí výhody i nevýhody. Výhodou dobrovolníka je například, že jedinec organizaci zná, nemusí tedy ztrácet čas se seznamováním se s chodem organizace a může se rovnou vrhnout na práci, pro kterou byl zaměstnán. Zároveň organizace ví, co od takového jedince může očekávat. Výhodou zaměstnání jedince mimo organizaci je, že nový zaměstnanec může přinést do organizace nové poznatky a zkušenosti a tím obohatit organizaci o něco nového. Nevýhodou přijetí nového zaměstnance je finanční zatížení organizace způsobené hledáním vhodného uchazeče (i když tímto způsobem je možné najít jedince, který by lépe vyhovoval požadavkům na nabízenou pracovní pozici). Zaměstnat vhodného uchazeče je pro neziskovou organizaci velice důležité. Zároveň se organizace snaží vynaložit na získání zaměstnance co nejmenší náklady, protože financí nemá nazbyt.

Jak už bylo napsáno, činnost profesionálních pracovníků je nejvíce využívána v procesech rozhodování. Vedení organizace se ptá na jejich názory při formování pravidel, delegování úkolů i při jejich samotné realizaci. Profesionálové dávají úkoly dobrovolníkům. U profesionálů je jasně definováno, co je jejich pracovní náplní. Dobrovolníci nemají stanovenou náplň práce. Role profesionálů v organizaci je tedy jasná, role dobrovolníků není specifikována. „Profesionálové v neziskových organizacích nejčastěji koordinují a realizují projekty organizace a zajišťují servis pro jednotlivé



projekty v oblasti zastupování organizace na veřejnosti, účetnictví, přípravy propagačních materiálů po stránce jazykové i grafické atd.“ (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Na profesionály v nestátních neziskových organizacích jsou kladeny vysoké požadavky na schopnost komunikace. Tyto požadavky souvisí s tím, že působení v NNO většinou znamená pracovat v tzv. pomáhajících profesích, ať už jde o oblast sociální, zdravotní, charitativní, humanitární nebo jinou. Pracovníci v pomáhajících profesích musí věnovat čas výcviku v komunikaci a naučit se řešit problémy. Pro tyto pracovníky je také důležitá supervize. Supervize spočívá v diskuzi o obtížných případech a konfliktních situacích se supervizorem. „Profesionální role klíčových pracovníků NNO jsou významně závislé na jejich osobnosti, komunikačních dovednostech a schopnosti řešit problémy, protože NNO je závislá daleko více na dobrých mezilidských vztazích, než komerční nebo státní struktury“ (Hroncová, 2008).

V závěru této kapitoly bych chtěla ještě poznamenat, že profesionálové jsou pro neziskové organizace velice důležití. Neziskové organizace, které nemají a neplánují zaměstnávat profesionály, se mohou potýkat s problémy, které by mohly vést až k samotnému zániku organizace. Kvalitně vzdělaní pracovníci jsou nenahraditelným předpokladem profesionalizované neziskové organizace. Profesionálové jsou tedy klíčovým prvkem profesionalizace.

## 2.5 Pracovní pozice v nestátních neziskových organizacích

Specifickým znakem *lidských zdrojů* v neziskových organizacích je jejich heterogenita. V těchto organizacích pracují lidé, kteří pobírají za vykonanou práci určitou odměnu, jedná se o vysoce **kvalifikované specialisty** (učitelé, lékaře, sociální pracovníky, knihovníky, umělce a další profesionální pracovníky), **pracovníky vykonávající řídicí činnost** (vrcholoví manažeři, vedoucí jednotlivých oddělení, atd.), ale také řadu **neprofesionálních pracovníků**, kteří vykonávají obslužné práce různého charakteru (údržbáři, administrativní pracovníci, vrátní, uklízečky, atd.). Dalším zvláštním a výrazným charakteristickým znakem lidských zdrojů v neziskových organizacích je, že vedle placených pracovníků („profesionálů“) působí v neziskových organizacích **dobrovolníci**, kteří vykonávají svou práci bezúplatně (Duben, 1996).

Práce profesionálů se stává nezbytnou podmínkou přežití NNO, protože příjmy neziskových organizací závisí nejen na kvalitě zpracování jejich projektů, ale i na řádném vyúčtování vynaložených prostředků a na schopnosti orientovat se v právních předpisech. Většinou neziskové organizace v ČR využívají služeb účetních a právníků – 80% organizací. Oba tyto profesionály využívá 54% nestátních neziskových organizací, 18% NNO má jen ekonoma a 8% má jen právníka (Frič, 1998). Výrazně více profesionálů potřebují ty NNO, které poskytují sociální a zdravotní služby (NROS, 1996). Protože tyto NNO potřebují kromě profesionálů, kteří jsou potřeba ve všech NNO (koordinátor dobrovolníků, fundraiser, manažer, atd.) i specialisty na vlastní činnost, kterou se NNO zabývá (sociální pracovník, fyzioterapeut, atd.). Nestátní neziskové organizace hledají nejčastěji pracovníky na pozice koordinátorů a realizátorů projektů (Houžvičková, 2013). Přičemž jsou tyto pracovní pozice časově omezeny podle doby trvání projektu. Nestátní neziskové organizace se tak často poptávají po pracovnících na dobu určitou. Velice časté v nestátních neziskových organizacích je zaměstnávání na částečné úvazky (Houžvičková, 2013). Roste poptávka po fundraiserech, úkolem fundraiserů je získávání finančních prostředků, psaní grantových žádostí, zpracovávání projektů, získávání hmotných darů apod. Velká část NNO se zabývá činností v sociální oblasti, proto se NNO často poptávají po specialistech v oboru fyzioterapie, speciální pedagogiky apod. (Houžvičková, 2013).

V rámci profesionalizace nestátních neziskových organizací dochází ke specializaci a dělbě práce. Dochází k vytváření určitých specializovaných pozic, tyto pracovní pozice jsou definovány určitým typem činnosti. U těchto specializovaných pozic je požadováno

určité vzdělání a určité zkušenosti. Každá tato pracovní pozice musí být obsazena jedincem s odpovídající kvalifikací. Tento jedinec má zodpovědnost za realizaci činnosti, která je spojená s touto pozicí (Šťovíčková Jantulová, 2005). V empirické části mé práce zjišťuji po jakých pracovních pozicích se NNO poptávají. Aby byl chod organizace efektivní, je nutné specifikovat jednotlivé pracovní pozice. Je potřeba, aby náplň těchto pracovních míst směřovala k naplňování poslání organizace. Proto je nezbytné přiřadit k jednotlivým pracovním pozicím požadavky, které jsou požadovány po pracovnících zastávajících tyto pracovní pozice.

V empirické části mé diplomové práce stanovuji výčet typových pracovních pozic, po kterých se NNO poptávají. Jednotlivé pracovní pozice poté analyzuji. Abych mohla provést analýzu pracovních pozic, které se vyskytují v neziskovém sektoru, tak musím nejprve vysvětlit pojem analýza pracovního místa. Pojem pracovní místo a pracovní pozice shledávám jako shodný.

### **2.5.1 Analýza pracovního místa (pracovní pozice)**

„Analýza pracovního místa shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce, pracovní náplně konkrétního pracovního místa“ (Stýblo, 2003)

Cílem analýzy je vytvořit popis pracovního místa. Na základě popisu pracovního místa je možné odvodit požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka, tzn. zpracování specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa stručně vysvětluje Koubek (2011):

- důvod existence daného pracovního místa
  - hlavní úkoly
  - normy výkonu, které je potřeb plnit, aby bylo dosaženo vytčených cílů
  - jak často se jednotlivé úkoly vykonávají a kde jsou vykonávány
  - jaké dovednosti práce vyžaduje
  - jaké je požadováno vzdělání a kvalifikace
  - jaké předchozí zkušenosti jsou žádoucí
  - jaké jsou vyžadovány osobnostní charakteristiky a postoje, např. schopnost vést lidi
- (Koubek, 2011)

Pracovní místo (pozice) bývá tedy specifikováno výše uvedenými body. V empirické části mé práce se snažím zjistit jaké dovednosti, vzdělání, kvalifikace, předchozí zkušenosti, osobnostní charakteristiky a postoje jsou vyžadovány po profesionálech v neziskových organizacích. Na základě toho můžu formulovat, jaké požadavky jsou kladeny na profesionály v nestátních neziskových organizacích. Tyto informace se snažím zjistit z inzerátů, které se poptávají po pracovnících v NNO. První čtyři výše zmíněné body popisu pracovního místa nevynechávám. U každé identifikované pracovní pozice uvádím stručně i důvod existence daného pracovního místa, hlavní úkoly, normy výkonu a jak často se jednotlivé úkony vykonávají a kde jsou vykonávány. Tyto informace jsem získala z již existujících materiálů pojednávajících o těchto pracovních pozicích

Co jsou to dovednosti, vzdělání, normy, zkušenosti a postoje? Podle Hartla (Hártl, 2004) tyto pojmy znamenají:

- *Dovednost* je učením získaná dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou.
- *Vzdělání* je souhrn vědomostí, dovedností a postojů osvojených jedincem v průběhu života.
- *Norma* je obecné pravidlo pro posouzení určitého jevu.
- *Zkušenost* neboli empirie je poznání, které přichází z prostředí „vně“ člověka prostřednictvím činnosti, pozorování a pokusů.
- *Postoj* je hodnotící vztah vyjádřený sklonem ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Postoje jsou součástí osobnosti, předurčují poznání, chápání, myšlení a cítění.

Co je to kvalifikace? Kvalifikací označujeme specifický stupeň a typ vzdělání ukončeného stanovenými zkouškami, který je předepsán pro výkon určité profese či zastávání určité pracovní funkce (Koubek, 2003).

### **2.5.2 Analýza pracovní role**

V souvislosti s pojmem analýza pracovního místa se v poslední době často uvádí pojem pracovní role. Jde o pojem nový, vznikl v reakci na současný trend zdůrazňování

vysoce výkonné práce a postupně nahrazuje analýzu pracovního místa. Analýzu pracovní role definuje například Michael Armstrong „jde o proces zajišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili. Výsledkem analýzy role je profil role, definující výsledky, které se očekávají od pracovníka v dané roli z hlediska hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností“ (Armstrong, 2007). Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných, tedy toho, co se vykonává (Koubek, 2011). Termín analýza pracovního místa je nahrazen termínem analýza role a termín popis pracovního místa je nahrazen termínem profil role. Výhodou analýzy pracovního místa je její flexibilita a dynamičnost. Analýza pracovní role se zaměřuje především na úlohu, kterou musí zaměstnanci hrát při plnění své práce. Zjišťuje, jaké specifické formy chování jsou potřeba k vykonávání určitého úkolu. Pracovní role se zaměřuje na to, jak se práce vykonává a na požadavky ve smyslu charakteristik chování a schopností potřebných pro dosažení dobrých výsledků. Pracovní role se tedy „orientují především na výkon, výsledky, požadavky na znalosti a dovednosti, a umožňují tak pracovníkům větší autonomii ve využívání svých schopností“ (Armstrong, 2007).

Dále je potřeba zmínit, že v neziskových organizacích často jedna osoba zastupuje více pracovních pozic. „Zaměstnanec pak často musí mít víceoborovou kvalifikaci, aby mohl vykonávat různé pracovní úkoly, pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být časově či prostorově flexibilní“ (Dvořáková, 2005). Jedná se o menší organizace, které zaměstnávají například jen dva zaměstnance a zbylé činnosti vykonávají dobrovolníci. Jde o organizace neziskové, takže není reálné, aby byly schopné vytvářet velké množství placených pozic. Proto často jedna osoba vykonává například fundraising a zároveň účetnictví. Organizace jedince zaměstná například jako fundraisera a zjistí, že jedinec je vzdělán i v oblasti účetnictví. Tak využije jeho schopnosti a požádá jedince, aby pro organizaci vedl i účetnictví. Nebo rovnou při výběru zaměstnance podá dvojí požadavek (např. zkušenosti s fundraisingem a znalost účetnictví). Není neobvyklé, že jedna osoba zastává i více jak dvě pracovní pozice. Z hlediska profesionalizace je výhodnější, aby jedna osoba vykonávala jen jednu funkci, ale to je často finančně nereálné pro neziskové organizace. Avšak profesionalizace je spojená se specializací, kdy jedna osoba vykonává

jen jednu pracovní roli. To, že v organizaci jedna osoba vykonává práci, která by měla být vykonávána více jak jednou osobou je znakem toho, že v organizaci nedošlo k profesionalizaci v takovém rozsahu, aby bylo možné organizaci označovat za profesionalizovanou. S případy, kdy jedna osoba zastává jen jednu pozici, se setkáváme spíše u větších organizací, které zaměstnávají několik desítek zaměstnanců. Tyto organizace jsou plně profesionalizovány na všech svých úrovních a jde o velmi dobře organizované jednotky. V těchto organizacích se nacházejí kvalifikovaní profesionálové na konkrétních pracovních pozicích. O jaké pracovní pozice se jedná a jaké požadavky žádají NNO po jedincích zatupující tyto pozice pojednávám více v následující empirické části.

## 3 Empirická část

### 3.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem mého výzkumu je zjistit jaké pracovní pozice jsou poptávány v nestátních neziskových organizacích a jaké požadavky jsou kladeny na tyto pracovní pozice. Výsledkem je popis poptávaných pracovních pozic v nestátních neziskových organizacích včetně uvedení požadavků pro výkon dané pracovní pozice. Zároveň zjišťuji, jaká je míra profesionalizace poptávaných pracovních pozic z hlediska požadavku VŠ/VOŠ. Dílčím cílem mé práce je provést komparaci nabízených pracovních pozic v jednotlivých krajích. Výsledkem je analýze trhu práce v nestátních neziskových organizacích v ČR.

Pro účel mé práce je nezbytné vymezit si pojmy profesionalizace a profesionál. Profesionalizaci v pojetí mé práce chápu jako změnu, která vede ke zvyšování její odbornosti a k efektivitě práce. K tomu dochází prostřednictvím zaměstnávání **profesionálů**, tedy osob, které **zastávají placenou pozici v NNO**, tato pracovní pozice je specificky definována a osoby, po kterých se NNO poptávají, musí mít potřebné odborné znalosti, zkušenosti nebo formální vzdělání. Přičemž míru profesionalizace poptávaných pracovních pozic posuzuji pomocí výskytu vysokoškolského a vyššího odborného vzdělání u jednotlivých kategorií poptávaných pozic. Opírám se tedy přitom o definici profesionalizace Beckmana (1990), podle Beckmana je **profesionalizace „posun od nízké autonomie a požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde je autonomie v pracovní pozici velká a požadavky na vzdělání vysoké“** (Beckman 1990).

V existující literatuře pojednávající o pracovních pozicích v nestátních neziskových organizacích (viz teoretická část) jsem zjistila například následující:

- Profesionálové v neziskových organizacích především řídí a koordinují činnost v dané pracovní oblasti. Zastávají tedy mocensky významné pozice.
- V NNO je velice časté zaměstnávání na zkrácený úvazek
- NNO se často poptávají po specialistech v oboru fyzioterapie, speciální pedagogika apod.
- Většinou neziskové organizace v ČR využívají služeb účetních a právníků – 80% organizací. Oba tyto profesionály využívá 54% nestátních neziskových organizací, 18% NNO má jen ekonoma a 8% má jen právníka

- Na profesionály v nestátních neziskových organizacích jsou kladeny vysoké požadavky na schopnost komunikace.

V této empirické části mé práce bych chtěla zjistit, zdali se tyto existující poznatky shodují s realitou, tedy zda výsledky mého výzkumu potvrdí tyto dosavadní zjištění.

### **3.2 Metodika výzkumu**

Pro zjištění výše stanovených cílů jsem realizovala kvalitativní výzkum, ale i kvantitativní. Nejprve jsem kvalitativně zjišťovala, po jakých pracovních pozicích se nestátní neziskové organizace poptávají. Poté jsem kvalitativně zjišťovala, jaké požadavky kladou NNO organizace na pracovní pozice, které jsem identifikovala v rámci sběru inzerátů. Zároveň se snažím kvantitativní metodou ověřit některé hypotézy, které jsem si stanovila na základě existujících poznatků (literatury).

Kvalitativní výzkum začíná sběrem dat bez toho, že by na začátku byly stanoveny základní proměnné. Na počátku se nestanovují ani hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval. Podstatou kvalitativního výzkumu je do hloubky prozkoumat určitý široce definovaný jev a zjistit o něm maximální množství informací. Kvalitativní výzkum je induktivní, nejprve dochází ke sběru dat a poté se pátrá po pravidelnostech vyskytujících se v těchto datech. Poté se formulují předběžné závěry a hledá se pro ně další opora v datech. Výstupem je formulování nové hypotézy či teorie (Smékal, 1983).

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na hledání vztahů mezi dvěma či více proměnnými. Jeho hlavním cílem je ověřování platnosti teorií pomocí testování z těchto teorií vyvozených hypotéz. Disman (2007) charakterizuje kvalitativní výzkum jako nenumerické šetření a interpretaci sociální reality. Kvantitativní výzkum je založen na deduktivním přístupu – z teorie jsou vyvozovány hypotézy, které jsou poté prostřednictvím sebraných dat testovány. Kvantitativní výzkumy sledují velké množství případů, ovšem jen málo jejich vlastností. Dochází zde k výrazné redukci počtu sledovaných proměnných a vztahů mezi nimi. Výsledky výzkumů lze však snadno generalizovat na celou populaci. Kvantitativní výzkum vyžaduje silnou standardizaci, která mu zajišťuje vysokou reliabilitu. Standardizace ale také vede k výrazné redukci množství zjišťovaných informací, což způsobuje poměrně nízkou validitu výzkumů. *Reliabilita* udává spolehlivost testu. Reliabilní měření je takové měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné



výsledky, pokud se ovšem stav pozorovaného objektu nezmění. Validní (neboli platné) je takové měření, které měří skutečně to, co jsme zamýšleli měřit (Disman, 2007).

### 3.2.1 Technika sběru dat

Jednou z technik sběru dat je analýza dokumentů. Ve svém výzkumu chci realizovat právě tuto techniku. Analýza dokumentů je analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem vlastního výzkumu. I analýza dokumentů může být prováděna ve standardizované formě, a to v podobě speciální metody, která se nazývá obsahová analýza. Obsahová analýza je kvantitativní, objektivní analýza sdělení jakéhokoli druhu. Obsahová analýza se může zabývat právě tak obsahem sdělení, jako jeho formou, autorem i adresátem takového sdělení. (Disman, 2007).

Obsahová analýza je jedinečný nástrojem analýzy a pochopení společenských změn. Jde o jednu z nejproduktivnějších technik mezi ostatními technikami sběru informací. V rámci mého výzkumu jsem realizovala obsahovou analýzu inzerátů. Výhodou obsahové analýzy je vysoká míra strukturovanosti, což je pro můj výzkum vhodné. Při provádění obsahové analýzy je nutné určit si následující jednotky (Zich, 2004): 1. *záznamovou jednotkou* tj. nejmenší část obsahu, která je pro zjištění stanovena. Záznamovou jednotkou je například slovo, věta, výrok, článek apod. Záznamová jednotka je současně jednotkou kvantifikace. (tedy to o čem zjišťujeme, kolikrát nebo v jakém rozsahu se v textu vyskytuje. V mém výzkumu jsem pracovala například s následujícími záznamovými jednotkami: vysokoškolské vzdělání, středoškolské vzdělání nebo odborné vyučení s maturitou, základní vzdělání, pracovní smlouva, brigáda, plný úvazek, částečný úvazek, dohoda o provedení činnosti atd., 2. *Vypočítávací jednotkou* je buď sama tato záznamová jednotka, nebo také jiná míra kvantifikace. Např. počet řádek, ploch textu, velikost písma, počet stránek, opakování apod. V mém případě je vypočítávací jednotka záznamovou jednotkou., 3. *Kontextuální jednotka* je větší oddíl obsahu textu, který je zkoumán v souvislosti charakterizování záznamové jednotky. Jednotku záznamovou je však třeba popisovat v souvislosti se smyslem věty (odstavce apod.), zajímá nás tedy, nejen kolikrát se určitá záznamová jednotka vyskytuje, ale také v jaké souvislosti, například zda je vyslovena příznivě či nepříznivě. V mém případě je kontextuální jednotkou např. vzdělání, typ smluvního vztahu, typ pracovního poměru, kraj, ale i konkrétní pracovní pozice – např. sociální pracovník, atd.

### 3.2.2 Výběr vzorku

V předchozí podkapitole jsem si stanovila techniku sběru dat. Dalším úkolem, je najít postup, aby výsledky, které získám na vzorku, byly co nejvíce podobné těm, které bych získala na celé populaci (základním souboru). Co je to vzorek a co je populace?

- *Vzorek* je skupina jednotek, které skutečně pozorujeme.
- *Populace* (neboli základní soubor) je soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj naše závěry platné (Disman, 2007).

Jako *techniku výběru vzorku* jsem si zvolila účelový výběr. *Účelový výběr* je založen na úsudku výzkumníka a na tom, co by mělo být pozorováno a co je možné pozorovat (Disman, 2007).

Základním souborem (populací) mého výzkumu je nabídka pracovních pozic v neziskovém sektoru. Nalézt spolehlivý a vyčerpávající seznam nabízených pracovních pozic v neziskovém sektoru je prakticky nemožné, protože neziskové organizace se poptávají po zaměstnancích mnoha způsoby.

Běžnými metodami získávání zaměstnanců v profesionalizovaném modelu NNO jsou (Dvořáková, 2007):

- Nabídka práce na místní vývěsce
- Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce
- On-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace
- Inzerce v tisku, rozhlase a televizi
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory
- Veletrh pracovních příležitostí
- Nabídka služeb personální agentury
- Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání
- Doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem

Mezi zaměstnavateli dynamicky roste zájem o on-line získávání (e-recruitment). Mohou si tak zabezpečit zvýšený počet uchazečů a i malé organizace mohou oslovit široký okruh potencionálních kandidátů z různých lokalit. (Dvořáková, 2007):

Expertní skupina SANEK realizovala v roce 2010 (počtvrté) nezávislý průzkum řízení lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích, působících v České republice. Skupina zjistila že, v neziskovém sektoru dramaticky roste podíl internetu jako zdroje nábory nových lidí – k podobným vývojovým změnám v nábory došlo i v komerčním sektoru cca v roce 2005. Tento trend souvisí především s rozšířením „neziskové“ nabídky stávajících jobserverů, s pokračující konvergencí pracovních pozic v komerční sféře, státní správě a neziskovém sektoru, a také s rozvojem sociálních sítí. Trend poklesu podílu interních zdrojů na nábory je nejspíš spojen se vzrůstem počtu spolupracovníků v jiném než zaměstnaneckém poměru (SANEK, 2010).

Z výše zmíněných důvodů jsem si vybrala zkoumat nabídku pracovních pozic pomocí internetu. Shánění zaměstnanců na internetu má značné výhody. Tím, že organizace hledá své zaměstnance na internetových stránkách, tak se jí naskýtá možnost oslovit všechny uživatele internetu. Což je v moderní společnosti, kdy téměř každý ovládá a používá internet, pro jedince hledající práci výhodné. Nemusí obíhat jednotlivé organizace a ptát se zda nabízí nějaké místo. Jaké jsou nabídky práce, může zjistit odkudkoliv, kde je přístup k internetu a kdykoliv a za poměrně krátkou dobu. Organizace poptávající se po nové pracovní síle získávají díky internetu příležitost oslovit více potencionálních uchazečů.

Nalézt všechny nabídky práce v neziskových organizacích na internetových stránkách by bylo též vyčerpávající a nespolehlivé. Musela bych prozkoumat všechny job servery, ale i internetové stránky každé neziskové organizace, která se prezentuje na webu, protože mnoho neziskových organizací se poptává po nových pracovních silách právě na svých stránkách. Proto musím opět účelově vybrat vzorek, který by se lépe zkoumal.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila jako vzorek nabízené pracovní pozice na informačním portálu [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz). Proč jsem si vybrala tuto webovou databázi? Prostřednictvím portálu Neziskovky.cz mohou neziskové organizace zdarma inzerovat pracovní pozice, jde o největší databázi pracovních míst v českých neziskových organizacích (Pojerová, 2009). Inzeráty se zároveň automaticky dostanou na stránky Jobs.cz. Jobs.cz je největším pracovním portálem v ČR.

Rozhodla jsem se prozkoumat nabízené pracovní pozice na uvedeném portálu v měsících leden, únor, květen, červen, září a říjen roku 2012. Proč jsem si vybrala zkoumat nabídky práce zrovna v těchto měsících? Disman ve své knize „Jak se vyrábí sociologické znalost“ ve svých úvahách o velikosti vzorku píše „Snažme se vytvořit co největší vzorek, jaký nám naše časové a finanční podmínky dovolují“ (Disman, 2007). Zvolila jsem si tedy, že prozkoumám inzeráty za 6 měsíců v rozmezí jednoho roku. Dané měsíce jsem si volila záměrně, abych se vyhnula letním měsícům, kdy se nabídka práce na trhu liší od ostatních měsíců. Záměrně jsem si nevybrala šest měsíců jdoucích po sobě, snažím se tak pokrýt celý rok.

Na závěr je potřeba zmínit dilema, které jsem v rámci výběru vzorku řešila. Některé inzeráty se opakovaly. Co to znamená? Že se neziskové organizace opakovaně poptávaly po tom „samém“ pracovníkovi? Nebo sháněly více jedinců, kteří by obsadili více pracovních míst se stejnými parametry? Otázkou je, zda pracovat jen s jednou touto nabídkou nebo všemi? Je možné, že organizace opakovaně inzerát zveřejnily z důvodu nenalezení vhodného uchazeče nebo se snažily získat více uchazečů o na dané místo. Tímto předpokladem si nejsem jistá u pozice recruitera a prodejce. Neziskové organizace zaměstnávající recruitery a prodejce potřebují více těchto pracovníků nežli jen jednoho. Často se také stává, že osoby, které přijmou tuto pracovní nabídku, u této práce dlouho nezůstanou a organizace tak musí opět hledat jedince, který by pro ně tuto práci vykonával. Dalším problémem, se kterým jsem se v souvislosti s touto pozicí setkala, byl fakt, že ty samé organizace se poptávaly opakovaně po prodejcích nebo recruiterech, ale inzerát měl pozměněný například název nebo nějakou část obsahu. Důvodem byl zřejmě záměr zaujmout uchazeče. V tuto chvíli se nejednalo o totožný inzerát, ale byla jsem si vědomá, že jde o tu samou pracovní pozici. Problém byl v tom, že požadavky na danou pozici se mnohdy lišily (některé inzeráty zahrnovaly určité znaky, v jiných znaky chyběly).

Vždy je důležité co se snažím zjistit, zdali se zabývám otázkou nabídek práce nebo analýzou pracovních pozic. Protože pokud mě bude zajímat např. počet nabídek práce v jednotlivých krajích, tak musím pracovat i s inzeráty, které se opakují, protože každý inzerát je nabídkou práce. Pokud ovšem budu zjišťovat, jaké jsou kladeny požadavky na jednotlivé pracovní pozice (projektový manažer, fundraiser, atd.), tak by bylo zcela jistě chybné, kdybych zahrnovala do tohoto výzkumu i inzeráty, které se opakovaly. U pozice prodejce a recruitera/frontlinera bylo naprosto běžné, že se daný inzerát opakoval mnohokrát a nejednalo se jen o jednociferná čísla. Kdybych daný inzerát zahrnula do

analýzy např. 10 krát, došlo by k nárůstu četnosti určitých znaků (VŠ vzdělání, SŠ vzdělání, konkrétní předpoklady, atd.) z důvodu opakování totožné pozice a tím pádem by mohlo dojít k nesprávným výsledkům.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že vždy zmíním, co se snažím zjistit a zda zahrnuji do výzkumu i totožné inzeráty. Popřípadě uvedu oba tyto údaje a ponechám na čtenáři co je podle něj správným ukazatelem. Zároveň jsem se rozhodla nevyčíslovat jednotlivé požadavky, které jsou kladeny na prodejce a na recruitery/fronlinery. U těchto pozic pouze vypisuji, jaké požadavky jsem v inzerátech našla, bez uvedení četnosti výskytu. K tomuto rozhodnutí jsem dospěla z důvodu, že bych nerada podala nesprávné výsledky. U ostatních nabídek práce nedocházelo k tak častému výskytu totožných inzerátů (max. 3krát a nebylo to časté). Proto věřím, že tyto informace se nebudou příliš odlišovat od reality.

### **3.2.3 Způsob analýzy dat**

Obsahová analýza je kvantifikací prvků obsahu textu. Jako první krok proto vystupuje operace vymezení kvalitativních kategorií, které odpovídají výzkumným cílům a které budou prostřednictvím sledování výskytu jejich složek zkoumány. To znamená, že tyto kategorie (prvky textu) jsou sledovány z hlediska frekvence, nebo rozsahu jejich výskytu (Zich, 2004). Následuje tedy proces třídění a klasifikace, jehož cílem je uspořádat empirický materiál podle logických souvislostí podobnosti v souladu se záměrem mého výzkumu. Toto uspořádání je také východiskem pro měření souvislostí mezi jednotlivými vlastnostmi (proměnnými) zkoumaných objektů. Základním krokem, jak už jsem řekla, je setřídění dat, což je jejich uspořádání do určitých skupin (tříd, kategorií). Předpoklad třídění spočívá v objektivní podobnosti a opakovatelnosti jevů. Tato podobnost jevů je posuzována na základě určitých (jedné) vlastností a řídí se logickým principem ekvivalence. Třídy, do nichž jsou jevy zařazovány, bývají označovány jako kategorie. Výsledkem třídění jsou četnosti objektů v příslušných třídách. Takovéto rozčlenění je předpokladem pro formulování závěrů o zkoumané problematice (Zich, 2004).

Sběrem inzerátů bych chtěla zjistit, jaké pracovní pozice jsou poptávány v neziskových organizacích. Jednotlivé pracovní pozice poté krátce charakterizují a stanovují předpoklady pro výkon daných pracovních pozic. Charakteristiku chci vytvořit pomocí existující teorie. Předpoklady pro výkon dané pozice chci stanovit na základě

provedení obsahové analýzy získaných inzerátů. Jaká je situace na trhu práce v jednotlivých krajích, lze také zjistit z inzerátů. Abych mohla provést obsahovou analýzu, dané informace kategorizuji. Snažím se tak zjistit jaké jsou kladeny požadavky na profesionály v NNO. Například jaké je požadováno vzdělání po profesionálech v neziskových organizacích. Zda je po profesionálech v neziskových organizacích požadována znalost cizího jazyka. Zda potřebují pro výkon své pozice nějaké certifikáty. Zjišťuji tedy jaké dovednosti, osobnostní vlastnosti, vzdělání, normy, kvalifikace, zkušenosti, znalosti atd. jsou po nich požadovány. V neposlední řadě zjišťuji, po jakých pracovních pozicích se neziskové organizace poptávají nejvíce. Sledované proměnné a hodnoty příslušných proměnných shrnuji v příloze práce (viz Příloha 1).

### 3.3 Výsledky výzkumu

V rámci sběru dat (inzerátů) se mi podařilo získat celkem 1950 inzerátů. Toto číslo zahrnuje i nabídky prací pro dobrovolníky. Dobrovolnickou práci ze svého výzkumu vyčleňuji, protože jde o práci realizovanou bez nároku na finanční odměnu. Ve své práci se zaměřuji na nabídku placené práce v nestátních neziskových organizacích, protože ta je znakem profesionalizace NNO a je zastávána profesionály. Z celkového počtu 1950 inzerátů jsem identifikovala 135 nabídek práce bezúplatně – tedy práci pro dobrovolníky. Zároveň jsem našla 121 nabídek práce, u kterých se místo výkonu práce nacházelo mimo území ČR, tyto inzeráty do svého výzkumu také nezahrnuji, protože se zabývám pracovními pozicemi v ČR. Zbylo mi 1694 inzerátů. Na serveru [www.neziskovky](http://www.neziskovky) nabízely práci nestátní neziskové organizace (1572 inzerátů), ale i státní neziskové organizace (108 inzerátů) a dokonce jsem identifikovala i 14 inzerátů, které nabízely ziskové organizace. Ve svém výzkumu zkoumám, jaké pracovní pozice se vyskytují v nestátních neziskových organizacích, proto dále pracuji jen s 1572 inzeráty. Myslím si, že je to velmi solidní základ pro analýzu. V následující tabulce (Tab. 2) uvádím počet inzerátů v jednotlivých měsících, zároveň v tabulce zobrazuji i počet inzerátů v jednotlivých měsících po odstranění totožných inzerátů.

**Tabulka 2: Počet inzerátů v jednotlivých měsících**

	Počet nabízených inzerátů	Počet nabízených inzerátů po odstranění totožných inzerátů
Leden	140	114
Únor	290	168
Květen	322	195

<b>Červen</b>	235	148
<b>Září</b>	232	163
<b>Říjen</b>	353	171
<b>CELKEM</b>	<b>1572</b>	959
<b>Průměr</b>	<b>262</b>	160

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že zhruba 1/3 inzerátů tvoří inzeráty opakující se. Nejčastěji se opakovaly inzeráty nabízející pracovní pozici prodejce nebo recruitera/frontlinera. Pokud bych tyto pracovní pozice vyčlenila, byla by situace následující (Tab. 3). Zároveň tabulka znázorňuje velký rozdíl mezi některými měsíci. V lednu se NNO poptávaly 2,5 x méně inzeráty než v říjnu (pokud zahrnuji do výpočtů i totožné inzeráty).

**Tabulka 3: Počet inzerátů bez prodejců a recruiteru/frontlinerů**

	Počet nabízených inzerátů	Počet nabízených inzerátů po odstranění totožných inzerátů
<b>Leden</b>	87	79
<b>Únor</b>	162	135
<b>Květen</b>	189	159
<b>Červen</b>	132	112
<b>Září</b>	153	134
<b>Říjen</b>	186	128
<b>CELKEM</b>	<b>909</b>	<b>747</b>
<b>Průměr</b>	<b>152</b>	<b>125</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Je tedy patrné, že inzeráty se opakovaly především u těchto dvou pozic. Těmito tabulkami jsem chtěla zobrazit, kde se především skrývá problematika opakujících se inzerátů. Inzerátů, o kterých nevíme s jistotou, jak byly myšlené. Můžeme se pouze domnívat, že organizace opakovaně zveřejnila inzerát z důvodu:

- A. Potřeby více shodných zaměstnanců.
- B. Opakované potřeby obsadit pracovní místo, po kterém se organizace již poptávala.
- C. Nenalezení vhodného uchazeče na tu samou pracovní pozici.
- D. Snahy získat více uchazečů, kteří by se ucházeli o jednu pracovní pozici, aby měla organizace větší výběr
- E. Nezájmu o pracovní pozici, ze strany uchazečů.
- F. A jiné důvody.

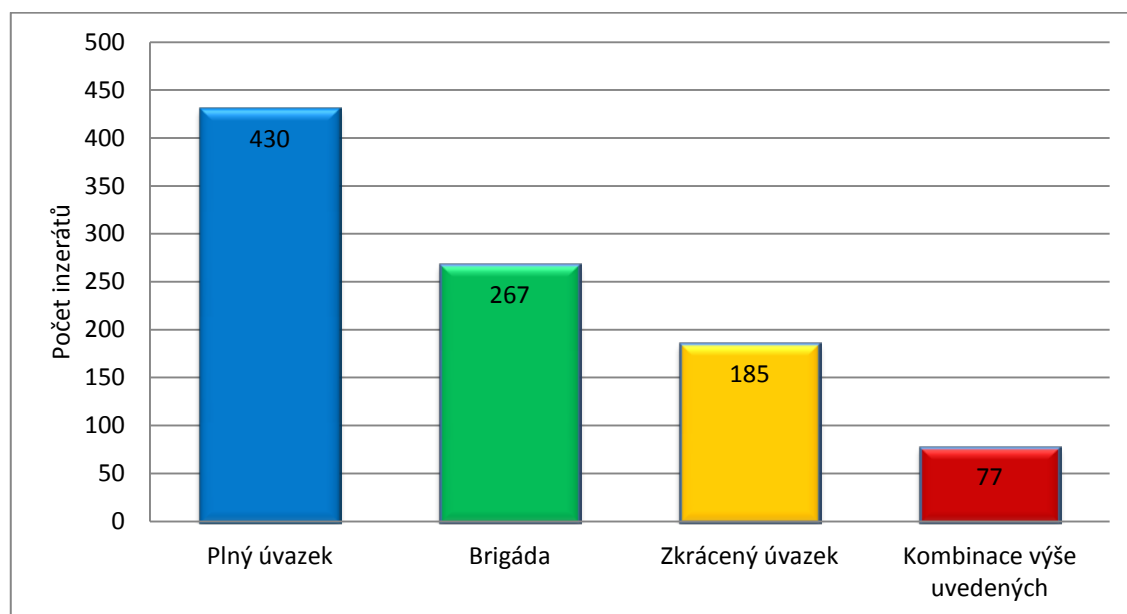
V následující části mé práce nejprve zkoumám všechny nabídky pracovních pozic v nestátních neziskových organizacích jako celek, poté se zaměřuji na jednotlivé kategorie

(typové pozice), které jsem si zvolila. Při analýze všech pozic dohromady se zaměřuji například na typ pracovního poměru, který je vyžadován v neziskovém sektoru. Poté se snažím ověřit mou hypotézu týkající se typu smluvních vztahů v neziskových organizacích. Následně analyzuji, jaká je role vysokoškolského vzdělání při práci v neziskovém sektoru a v souvislosti s vysokoškolským vzděláním se zaměřuji i na prozkoumání požadavku oboru vysokoškolského vzdělání. Tyto výsledky zjišťuji bez započítání těch inzerátů, které se opakují.

### ***Typ pracovního poměru:***

Nejčastěji nestátní neziskové organizace nabízely práci na plný úvazek – 430 inzerátů, druhou nejčastější poptávkou byla poptávka po brigádnících – 267 inzerátů, 185 inzerátů nabízelo práci na zkrácený úvazek a u 77 inzerátů měli úspěšní uchazeči možnost výběru úvazku (Graf 1).

**Graf 1: Typ pracovního poměru**



Zdroj: vlastní výzkum

V úvodu empirické části mé práce jsem si stanovila cíl ověřit platnost některých existujících tvrzení. Jedním z těchto tvrzení bylo následující tvrzení: „Velice časté v nestátních neziskových organizacích je zaměstnávání na částečné úvazky.“

Před tím, než se pustím do ověřování platnosti této „hypotézy“ je nezbytné vymezit pojem částečný úvazek. „O částečný úvazek jde tehdy, pokud zaměstnanec uzavře



pracovní smlouvu na méně než 100% úvazek (VÚPSV PRAHA, 2004).“ Z této definice tedy vyplývá, že částečnými úvazky v mém výzkumu jsou brigády a zkrácené úvazky.

Pokud bych tedy sečetla inzeráty nabízející brigádu a zkrácený úvazek, dostala bych následující výsledek. V mém vzorku nabízelo částečný úvazek 452 inzerátů. Plný úvazek nabízelo 430 inzerátů. Otázkou je, jak si vymezit „velice časté“, co tímto autorka tvrzení měla na mysli. Z mých zjištění, lze pouze konstatovat, že se NNO poptávaly v mém vzorku častěji po zaměstnancích na částečné úvazky, než po zaměstnancích na plný úvazek.

### ***Typ smluvního vztahu:***

Během studia literatury k tématu mé diplomové práce jsem narazila na následující údaje ČSÚ, tykající se typů smluvních vztahů v neziskovém sektoru. „Podle údajů ČSÚ bylo v roce 2007 mezi pracovníky v neziskovém sektoru 34 % zaměstnanců a 66 % osob pracujících na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Navíc pro neziskové organizace pracují i OSVČ, dobrovolníci nebo lidé na smlouvu o dílo.“ Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanek/1450/601/aktuality\\_homepage/neziskovky-cz-se-podileji-na-platfome-flexibilniho-zamestnavani-jobs-cz/](http://www.neziskovky.cz/clanek/1450/601/aktuality_homepage/neziskovky-cz-se-podileji-na-platfome-flexibilniho-zamestnavani-jobs-cz/).

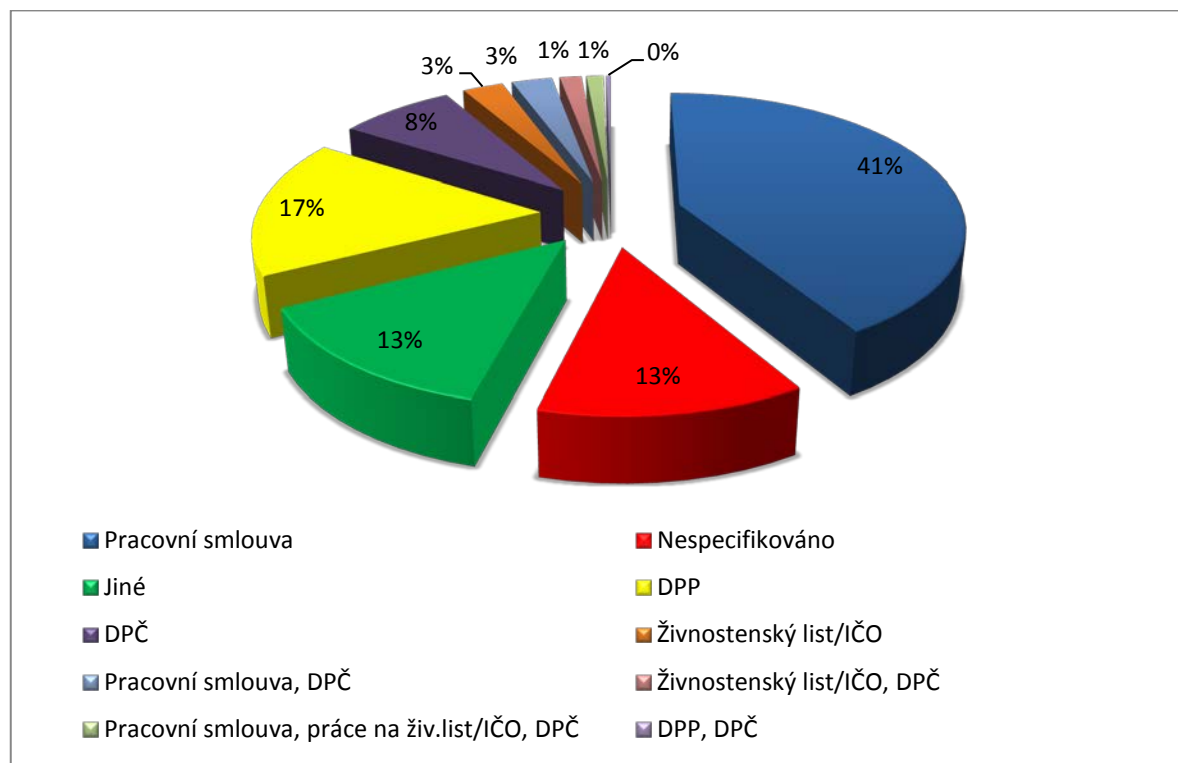
Stanovila jsem si tedy následující hypotézu: „*Nestátní neziskové organizace se poptávají především po pracovních pozicích, které jsou obsazovány osobami pracujícími na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.*“ Stanovenou hypotézu jsem se rozhodla ověřit.

V této souvislosti je důležité vymezit pojem dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o dohody, které mohou být sjednané ve dvou formách: jako dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Odlišení spočívá pouze v rozsahu pracovního úvazku, nikoliv charakteru práce. Dohody o pracovní činnosti mohou být realizovány maximálně v rozsahu poloviny standartní týdenní pracovní doby (Tošner, 1999). Dohody o provedení práce maximálně v rozsahu 300 hodin u jednoho zaměstnavatele v kalendářním roce (Zákon 262/2006, § 76).

Mnou sebrané inzeráty přinesly následující výsledky. Nejčastěji nestátní neziskové organizace nabízely práci na klasickou pracovní smlouvu. Jednalo se celkem o 397 inzerátů. Nabídky na dohody o provedení práce byly druhou nejčastější variantou, kterou nestátní neziskové organizace nabízely, jednalo se o 158 inzerátů. Potvrzení nebo

vyvrácení mé hypotézy zkomplikovaly inzeráty, u kterých buď nebyl uveden typ smluvního vztahu, nebo v této kolonce bylo uvedeno „jiné“. Inzeráty jsem prozkoumala v celém obsahu, ale u 121 inzerátů jsem potřebnou informaci o typu smluvního vztahu nenalezla. U 129 inzerátů bylo v této kolonce uvedeno „jiné“. Dalším typem smluvního vztahu, který jsem našla v inzerátech, byla dohoda o provedení činnosti, celkem 74 inzerátů. 26 inzerátů nabízelo práci na živnostenský list/IČO. Shodný počet inzerátů uváděl v kolonce typ smluvního vztahu pracovní smlouva/dohoda o pracovní činnosti. U 14 inzerátů se jednalo o práci na živnostenský list/IČO nebo dohodu o provedení činnosti. Možnost pracovní smlouvy, práce na živnostenský list/IČO nebo dohody a provedení činnosti se vyskytla u 11 inzerátů. Tři inzeráty nabízely dohodu o provedení činnosti nebo dohodu o provedení práci (Graf 2.)

**Graf 2: Typ smluvního vztahu**



Zdroj: vlastní výzkum

Většina inzerátů, u kterých bylo v kolonce typ pracovního vztahu uvedeno „jiné“ nabízela práci prodejce (42) nebo recruitera/frontlinera (41). Pokud byly tyto pracovní pozice nabízené jinou neziskovou organizací a byl u nich uveden typ smluvního vztahu, tak se nikdy nestalo, že by byly nabízené na pracovní smlouvu. Zároveň si myslím, že když zadavatel zadává inzerát a uvede v typu smluvního vztahu „jiné“ má tím na mysli jiný typ smluvního vztahu, nežli pracovní smlouvu, ale to je jen moje domněnka, z které nelze

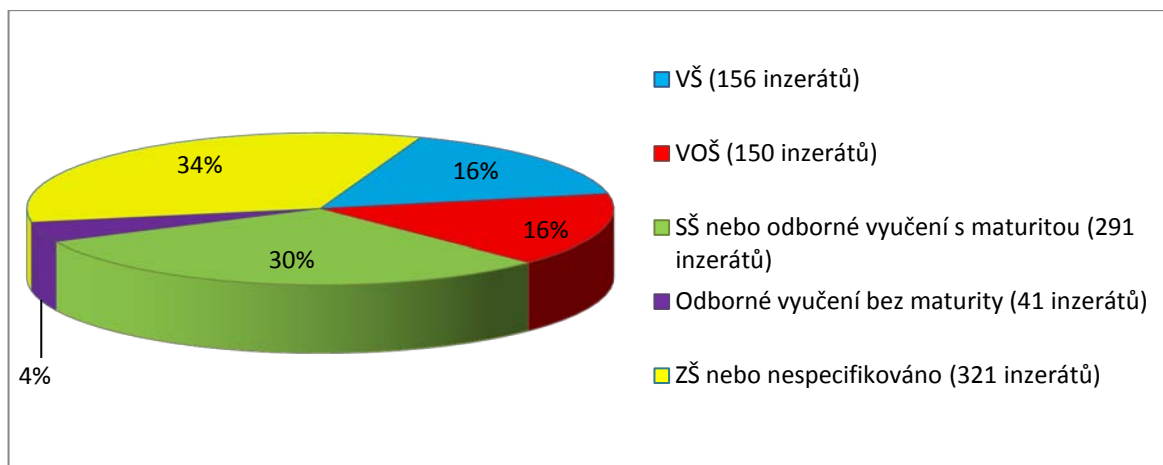
vyvozovat platné závěry. Pokud bychom ale udělali dvě skupiny, přičemž na jedné straně by byly všechny varianty, které obsahovaly v kolonce typ smluvního vztahu pracovní smlouvu (včetně varianty kde bylo uvedena možnost pracovní smlouva nebo DPČ a varianty pracovní smlouvy, práce na živ.list/IČO nebo DPČ) a na druhé straně všechny ostatní varianty - vyšel by nám výsledek 44% pro první skupinu a 56% pro druhou skupinu. Výsledek by se podobal výsledkům ČSÚ, které jsem uvedla výše. Tvrdit, že nabídky práce, u kterých nebyl specifikován typ smluvního vztahu, nezahrnují žádnou nabídku na pracovní smlouvu, by bylo ale zcela jistě chybné. Stanovenou hypotézu nemůžu tedy s jistotou potvrdit, můžu se pouze domnívat, že spíše bude platná. Na druhou stranu tento výsledek naznačuje, že můj přístup, kde inzeráty považuji za přibližný obraz toho, jak vypadají profese v neziskovém sektoru, je správný. Protože data ČSÚ nejsou o poptávce, ale jsou o výskytu pracovních pozic.

### ***Požadované vzdělání po pracovnících NNO***

#### ***Jaká je role vysokoškolského vzdělání při práci v neziskovém sektoru?***

Z celkového počtu 959 inzerátů, které byly nabízeny na serveru [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) v měsících leden, únor, květen, červen, září a říjen roku 2012 (po odstranění totožných inzerátů) bylo požadováno vysokoškolské vzdělání pouze u 156 inzerátů. U zbývajících 803 inzerátů nebyl požadavek vysokoškolského vzdělání. Z výzkumu tedy vyplývá, že vysokoškolské vzdělání je požadováno pouze u 16 %, naopak u zbývajících 84 % není požadavek vysokoškolského vzdělání. V tomto případě lze tedy konstatovat, že vysokoškolské vzdělání je pro práci v neziskovém sektoru požadováno jen výjimečně. Těchto 959 inzerátů se týkalo všech možných pracovních poměrů – brigádníků, prací na částečný úvazek a prací na plný úvazek. Pokud bychom z výzkumu vyčlenili nabídky brigád, tak by se výsledek zcela jistě změnil ku prospěchu zvýšení počtu nabídek práce s požadavkem vysokoškolského vzdělání. Vynechat nabídky brigád by bylo ovšem chybné, protože se jedná také o nabídky práce v neziskovém sektoru. V následujícím grafu (Graf 3.) zobrazuji, jaké typy vzdělání byly vyžadovány po pracovnících v neziskových organizacích.

### **Graf 3: Požadavek na minimální vzdělání pro práci v NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Chtěla bych ještě uvést, u jakých pracovních pozic bylo vysokoškolské vzdělání vyžadováno nejčastěji. Nejčastěji NNO požadovaly vysokoškolské vzdělání po *ředitelích*. Požadavek vysokoškolského vzdělání se objevil u 20 nabídek pracovní pozice ředitele NNO. Druhou nejčastěji požadovanou pracovní pozicí s vysokoškolským vzděláním byla pracovní pozice poptávající se po *sociálním pracovníkovi*. Celkem 17 inzerátů se poptávalo po vysokoškolsky vzdělaném sociálním pracovníkovi. Následovala poptávka po *koordinátorovi* s vysokoškolským vzděláním – 10 inzerátů. Shodně po devíti inzerátech sháněly NNO *právníka* s vysokoškolským vzděláním a *projektového manažera* s vysokoškolským vzděláním. Šest inzerátů se poptávalo po *lékaři* s vysokoškolským vzděláním, fundraiserovi s vysokoškolským vzděláním a stejný počet inzerátů se poptával po *psychologovi* s vysokoškolským vzděláním. Zmíním ještě poslední pracovní pozici s požadavkem vysokoškolského vzdělání, pět inzerátů se NNO poptávaly po psychoterapeutovi.

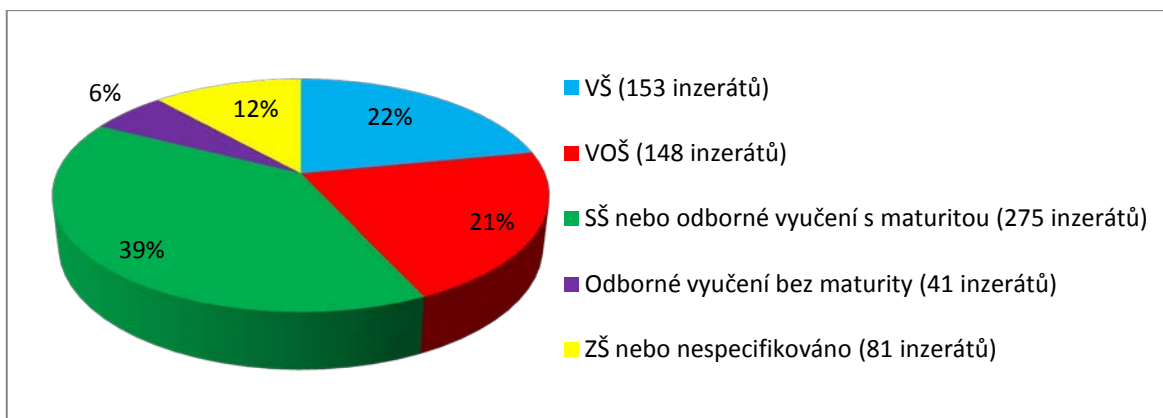
V roce 2008 byla provedena sonda podobná mému výzkumu. Tuto sondu provedla Pospíšilová (Pospíšilová, 2008), podařilo se jí získat celkem 378 inzerátů za období 3 měsíců. V rámci této sondy se také zaměřila na roli vysokoškolského vzdělání při práci v neziskovém sektoru. V její analýze inzerátů se objevilo jen 14 inzerátů, které požadovaly vysokoškolské vzdělání. To znamená, že vysokoškolské vzdělání bylo v jejím vzorku požadováno pouze u 4 % inzerátů. Když prováděla výše uvedená autorka analýzu inzerátů, tak stejně jako já vyloučila inzeráty, které se opakovaly. Projevem profesionalizace nestátní neziskové organizace, jak už jsem psala v teoretické části své práce, je skutečnost, že dochází ke vzniku pracovních pozic, jejichž vykonávání je podmíněno určitým specifickým věděním. V nestátních neziskových organizacích vznikají pracovní pozice,

kteře jsou obsazovány profesionály, a po profesionálech je požadováno vědění, kterého lze dosáhnout formou speciálního vzdělání. V mém vzorku, tedy inzerátech sebraných v roce 2012 byla role vysokoškolského vzdělání vyšší než v sebraných inzerátech, které analyzovala výše zmíněná autorka v roce 2008. Vysokoškolské vzdělání bylo tedy v roce 2012 častěji požadováno, než v roce 2008. V nestátních neziskových organizacích tedy dochází k nárůstu požadavku na vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

K zajímavému výsledku bych dospěla, pokud bych se rozhodla pro jisté zjednodušení a sloučila vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání do jedné kategorie. V tomto případě by kategorie s vysokoškolským a vyšším vzděláním tvořila 32% inzerátů. Tedy zhruba třetina inzerátů z mého vzorku požadovala vyšší než středoškolské vzdělání. K podobnému zjednodušení se rozhodli i někteří jiní výzkumníci, např. Frič a Pospíšilová (2010) v publikaci o dobrovolnictví. Takovéto zjednodušení může přinést zajímavé výsledky. Na druhou stranu rozdělení této kategorie na vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání přináší detailnější výsledek. Záměrně proto uvádím oba tyto výsledky.

V rámci zkoumání role vysokoškolského vzdělání při práci v neziskovém sektoru, jsem se přeci jen rozhodla doplnkově zjistit, jaký by byl výsledek bez brigádníků. Pouze 3 nabídky brigád vyžadovaly vysokoškolské vzdělání, 2 vyšší odborné vzdělání, 16 středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou, žádná brigádnická pozice nevyžadovala odborné vyučení bez maturity a 243 nabídek brigád požadovala základní vzdělání, nebo nebyl požadavek vzdělání zadán. Pokud nebyl u inzerátu stanoven požadavek vzdělání, považuji základní vzdělání pro organizaci při obsazení dané pracovní pozice za dostačující. Kdybych tedy zkoumala jen nabídky práce na plný úvazek, zkrácený úvazek a kombinaci výše uvedených úvazků, tak byl požadavek vysokoškolské vzdělání požadován u 153 inzerátů z celkového počtu 698 inzerátů, to znamená, že vysokoškolské vzdělání bylo v tomto případě požadováno u 22 % inzerátů. Grafické zobrazení požadovaného vzdělání v tomto případě udávám v následujícím grafu (Graf 4).

#### **Graf 4: Požadované minimální vzdělání pro práci v NNO bez brigádníků**



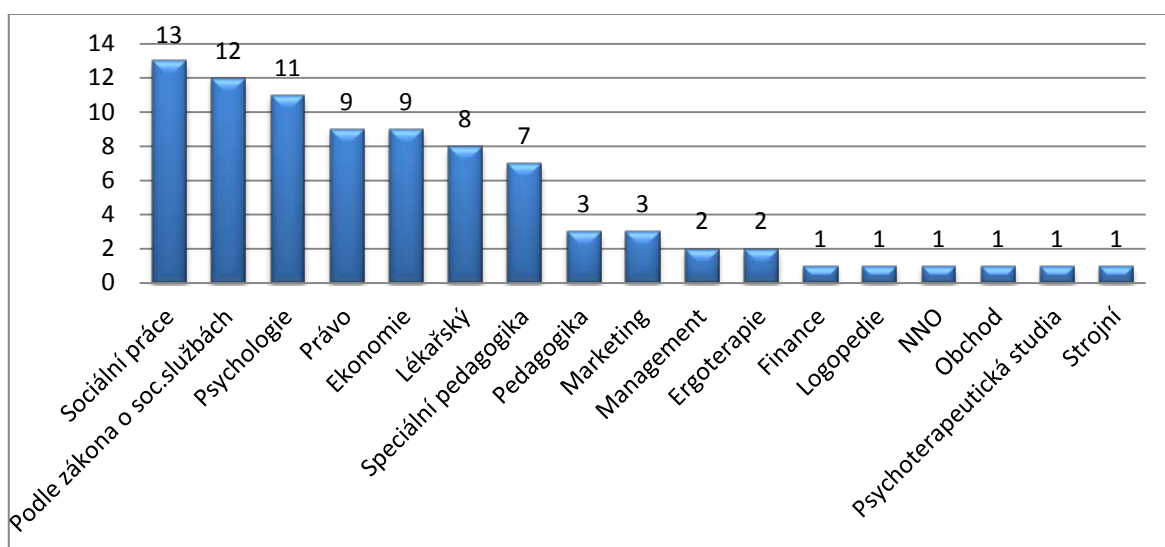
Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedených grafů je patrné, že to jsou právě nabídky brigád, které snižují roli všech vyšších typů vzdělání než základního. Kdybych pro zjednodušení sloučila vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání do jedné kategorie, tak by tato kategorie s vyšším vzděláním než středoškolským tvořila 43% poptávek, což představuje poměrně vysoké procento.

### ***Jaký obor vysokoškolského vzdělání je požadován po pracovnících v NNO?***

Vysokoškolské vzdělání bylo požadováno celkem u 156 inzerátů. Nejčastěji byl stanoven pouze požadavek vysokoškolského vzdělání, konkrétně u 75 inzerátů nebylo uvedeno zaměření vysokoškolského vzdělání. U zbývajících inzerátů byl stanoven jeden obor zaměření, nebo bylo stanoveno více možností zaměření. To znamená, že o danou pracovní pozici se mohli ucházet jedinci, kteří vystudovali jakékoliv vysokoškolské vzdělání z uvedených zaměření. Požadavek určitého vysokoškolského vzdělání se objevil u 81 inzerátů. Inzeráty, u kterých bylo uvedeno více zaměření (u 5 inzerátů), zařazují do všech kategorií oborů, které se v požadavku na obor vzdělání objevily. Jaký obor vysokoškolského vzdělání a u kolika inzerátů se objevil, znázorňuji následujícím grafem (Graf 5).

**Graf 5: Požadovaný obor vysokoškolského vzdělání**



Zdroj: vlastní výzkum

Obor vysokoškolského vzdělání často vyplývá z kompetencí pro výkon určité profese, jako např. lékař, psycholog, právník, sociální pracovník, pedagog atd. Z grafu je patrné, že nejčastěji se NNO poptávaly po profesionálech, kteří by byli vzděláni v oboru sociální práce, 13 pracovních pozic mohlo být obsazeno pouze jedinci se vzděláním sociální práce, zbylých 12 inzerátů požadovalo, aby byl jedinec vzdělán v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. – Zákon o sociálních službách. O tyto pracovní pozice se mohl ucházet uchazeč, který získal vysokoškolské vzdělání studiem v bakalářském nebo magisterském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu (Zákon 108/2006).

#### *Vyšší odborné vzdělání*

Požadavek na vzdělání v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách se neobjevil pouze u pracovních pozic s požadavkem vysokoškolského vzdělání. Tento požadavek se objevil i u nabídek práce, kde bylo dostačující, aby měl uchazeč vyšší odborné vzdělání. Celkem u 111 inzerátů byl uveden požadavek na obor vyššího odborného vzdělání, z toho 78 inzerátů požadovalo vzdělání v souladu se zákonem o sociálních službách. U 13 inzerátů bylo požadováno vyšší odborné vzdělání sociálního zaměření.

I v případech, kdy bylo pro danou pracovní pozici dostačující SŠ vzdělání, nebo odborné vyučení s maturitou a bylo u ní uvedeno zaměření, tak převažoval požadavek splnění požadavků na vzdělání podle zákona o sociálních službách. U 58 inzerátů bylo uvedeno zaměření, z toho 23 inzerátů požadovalo splnění požadavků podle tohoto zákona.

Z těchto výsledků je patrné, že nestátní neziskové organizace požadují vzdělání především sociálního zaměření (především v souladu se zákonem o sociálních službách), jak u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, tak u těch s vyšším odborným vzděláním i středoškolským. To zřejmě souvisí s hlavní oblastí činnosti nestátní neziskové organizace, která se po zaměstnanci poptává. Protože podle hlavní oblasti činnosti, v které organizace působí, bude potřebovat specialisty. Pokud tedy NNO působí v oblasti sociálních služeb pak je dost pravděpodobné, že se bude poptávat po pracovnících, kteří by měli splněnou odbornou způsobilost podle zákona o sociálních službách.

### ***Typ převládající činnosti NNO***

V kapitole 2.1.3 jsem psala, že NNO lze rozdělit podle typy převládající činnosti na servisní a advokační. V souvislosti s typem převládající činnosti jsem si stanovila následující hypotézu: *Po zaměstnancích se poptávají pomocí internetových portálů především servisní NNO.* V mém vzorku by tedy měla převládat poptávka servisních NNO. Hypotézu nyní ověřím. V tomto případě pracuji jen s inzeráty, které se neopakují. Z celkového počtu 959 inzerátů bylo 797 poptávek od servisních NNO, zbylých 164 poptávek bylo od advokačních NNO. Má hypotéza se tedy potvrdila.

#### **3.3.1 Nabízené pracovní pozice**

V daném období jsem získala celkem 959 inzerátů. Některé inzeráty nabízely shodné pracovní pozice, ale i přes to se jednalo o ohromný počet pracovních pozic. Vypsat zde všechny pracovní pozice a věnovat se podrobněji každé z nich by bylo možné, ale nebylo by to vhodné vzhledem k rozsahu mé diplomové práce. Bylo proto potřeba pracovní pozice zobecnit na typové pozice, tzn. zařadit pracovní pozice do kategorií. Tím to způsobem jsem získala 172 typových pozic (kategorií). V následující tabulce (Tab. 4) uvádím typové pozice, po kterých se nestátní neziskové organizace poptávaly, včetně uvedení četnosti výskytu a míry profesionalizace dané pracovní pozice. Tabulkou chci znázornit, po jakých typových pozicích se nestátní neziskové organizace poptávají a po



kterých nejvíce. Zároveň zobrazuji u každé typové pozice, kolik daných pracovních pozic vyžadovalo vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání a v posledním sloupci uvádím, kolik procent tvořil požadavek vysokoškolské vzdělání a vyššího odborného vzdělání. Poslední sloupec slouží k vyjádření míry profesionalizace dané typové pozice. V tabulce uvádím jen ty typové pracovní pozice, které se v mém výzkumu objevily více jak 5x.

**Tabulka 4: Pracovní pozice**

Typová pozice (Kategorie)	Počet poptávek	Z toho VŠ	Z toho VOŠ	Z toho VŠ+VOŠ	VŠ+VOŠ v % (míra profesionalizace)
Prodejce	157	0	0	0	0%
Sociální pracovník	83	17	55	72	86,7
Recruiter/frontliner	55	0	0	0	0%
Lektor	47	4	1	5	10,6%
Osobní asistent/pečovatel	44	0	1	1	2,3%
Zdravotní setra	44	0	4	4	9%
Asistent	43	1	3	4	9,3%
Koordinátor	41	10	8	18	43,9%
Ředitel	25	20	0	20	80%
Projektový manažer	23	9	8	17	73,9%
Fundraiser	18	6	4	10	55,6%
Účetní	17	0	1	1	5,9%
Konzultant	11	0	5	5	45,5%
Administrativní pracovník	11	0	2	2	18,2%
Právník	10	9	1	10	100%
Programový manažer	10	2	8	10	100%
Finanční manažer	7	3	1	4	57,1%
Manažer komunikace	7	4	1	5	71,4%
Instruktor/trenér	7	0	3	3	42,6%
Lékař	7	6	1	7	100%
Kuchař	7	0	0	0	0%
IT pracovník	7	0	0	0	0%
Učitel	6	0	0	0	0%
PR a/nebo marketingový pracovník	6	2	1	3	50%
Obchodní zástupce	6	0	0	0	0%
Nutriční terapeut	5	3	2	5	100%
Psychoterapeut	5	5	0	5	100%
Ekonom	5	2	1	3	60%

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že se NNO poptávaly především po prodejcích, velice častá byla také poptávka po sociálním pracovníkovi, recruiterch/frontlinerech, lektorech, osobních asistentech/pečovateli, zdravotních sestřích, asistentech a koordinátorech. Značnou část poptávky tedy tvořili specialisté na činnost, kterou se NNO zabývá.

Co se týče míry profesionalizace jednotlivých typových pozic, tak je z tabulky patrné, že nejvíce profesionalizované (z hlediska požadavku VŠ/VOŠ) jsou následující pracovní pozice: právník, programový manažer, lékař, nutriční terapeut a psychoterapeut. U všech těchto typových pozic požadovaly NNO, aby měli uchazeči minimálně vyšší odborné vzdělání. Velkou profesionalizaci (více jak 2/3 pracovních pozic) v mém vzorku vykazují i následující pracovní pozice: sociální pracovník (86,7%), ředitel (80%), projektový manažer (73,9%) a manažer komunikace (71,4%).

Typové pozice v dalším textu krátce popisují a na základě analýzy inzerátů uvádím, jaké jsou kladeny požadavky na jedince zastávající tyto pozice. V analýze se zaměřuji pouze na typové pozice, které byly v mém vzorku zastoupeny více jak 15 krát. Někdy se věnuji podrobněji i pracovním pozicím, které se v mém vzorku vyskytly méně jak 15x a to z toho důvodu, že se jedná o pracovní pozice, které jsou specifické pro neziskový sektor.

Typové pozice shrnuji, podle společných znaků, do vyšších kategorií (např. vedoucí pozice), některé tyto vyšší kategorie analyzuji jako celek. Při popisu pracovních pozic jsem věnovala větší část pracovním pozicím, které jsou typické pro neziskový sektor. Pracovním pozicím, které jsou přejaté z jiných oblastí se, věnuji jen okrajově.

### **3.3.1.1 Pracovní pozice zaměřené na získávání financí**

Nestátní neziskové organizace se liší od soukromých organizací tím, že jsou zakládány za jiným účelem, než za účelem dosahování zisku. Pro dosahování svého poslání ale potřebují finanční prostředky stejně tak jako jiné organizace. I když jsou bezpochyby ve svých potřebách skromnější. Soukromé ziskové organizace jsou zakládány za účelem vytváření zisku, pokud jsou tedy úspěšní v tom, kvůli čemu byly založeny, tak mají dostatek financí na platy zaměstnanců, na nákup nemovitostí, v kterých by vykonávaly svou činnost, na hrazení výdajů, které jsou spojeny s běžným chodem organizace, atd. Nestátní neziskové organizace musí stále hledat nové způsoby získávání finančních prostředků. V nestátních neziskových organizacích proto vznikají pracovní pozice, které jsou specifické pro nestátní neziskové organizace. Těmito pozicemi jsou minimálně tři následující pracovní pozice, které se objevily v mém výzkumu.

### 3.3.1.1 Prodejce (157 inzerátů z 959, 16%)

Z tabulky je patrné, že nejčastěji se nestátní neziskové organizace poptávaly po **prodejcích**. Jedná se o prodejce nejrůznějších předmětů - charitativních, upomínkových, magnetů na lednici, přívěšků, přání, poukazů sponzorů na nákup zboží nebo služeb za kupony, nepálských módních doplňků, benefičních předmětů, vánočních hvězd atd. Prodejci v NNO prodávají tyto předměty nikoliv za účelem vytváření zisku pro NNO, ale snaží se získat finanční prostředky pro NNO, které NNO následně využije k podpoře veřejného zájmu. Tím se liší prodejci v NNO od prodejců v ziskových organizacích. Peníze jsou určeny například na výcvik asistenčních psů, podporu onkologicky nemocných dětí, pomoc hendikepovaným lidem, pomoc útlukům, pomoc dětem z dětských domovů, lidem v životní krizi, podporu rodin pečujících o děti se zdravotním postižením a integraci dětí bez domova atd.

Jedná se o pracovní pozice nabízené po celé ČR, které jsou realizovány především jako brigády (139 inzerátů) a jsou vykonávány na základě dohody o provedení práce (83 inzerátů). Požadavky, které neziskové organizace požadovaly po prodejcích v NNO znázorňuji v tabulce (Tab. 5), přičemž jsem jednotlivé požadavky zařadila do následujících kategorií: schopnosti/dovednosti, osobnostní vlastnosti, technické předpoklady, požadavky vztahující se k práci, zkušenosti a znalosti. Kategorii uvádím v prvním sloupci tabulky, v druhém sloupci uvádím četnost dané kategorie a v posledním sloupečku uvádím konkrétní požadavky náležící do dané kategorie včetně četnosti výskytu uvedeného požadavku. V posledním sloupci uvádím jen ty požadavky, které se objevily u více jak 10% inzerátů.

**Tabulka 5: Požadavky kladené na prodejce NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/ dovednosti	48	Komunikační dovednosti (22), příjemné vystupování (21)
Osobnostní vlastnosti	219	Komunikativnost (82), spolehlivost (53), usměvavá osobnost (29)
Technické předpoklady	89	Trestní bezúhonnost (33), věk min 15 let (32)
Vztah k práci	119	Chuť pracovat (24)
Zkušenosti	3	-
Znalosti	5	-

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že pro NNO poptávající se po prodejcích byly důležité u této pracovní pozice především požadavky týkající se osobnostních vlastností. Nejčastějším požadavkem byla komunikativnost (57% inzerátů), 1/3 inzerátů vyžadovala, aby byl jedinec zastávající tuto pracovní pozici spolehlivý. Tato pracovní pozice nevyžadovala téměř vůbec, aby byl jedinec zkušený nebo měl znalosti. Co se týče požadavku na vzdělání, tak u 150 inzerátů ze 157 nebylo požadováno vyšší vzdělání než základní.

### 3.3.1.1.2 Recruiter/frontliner (55 inzerátů z 959, 6%)

Recruiter/frontliner má za úkol oslovovat veřejnost a informovat ji o činnosti organizace s cílem získat nové příznivce. Příznivci jsou lidé, kteří organizaci pravidelně finančně podporují. Díky podpoře dokáží organizace pomáhat obětem přírodních katastrof, válečných konfliktů i politických represí diktátorských režimů atd.

Pozice recruitera/frontlinera byla nabízena především jako brigáda (48 inzerátů z 55) a pokud jsem u této pracovní pozice našla požadavek na vzdělání, pak vždy bylo dostačující základní vzdělání. Požadavky u poptávek po recruiterech/frontlinerech znázorňuji opět tabulkou (Tab. 6).

**Tabulka 6: Požadavky kladené na recruitery/frontlinery NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/ dovednosti	88	Komunikační dovednosti (43), příjemné vystupování (29)
Osobnostní vlastnosti	27	Usměvavá osobnost (30)
Technické předpoklady	39	Věk min 18 let (30)
Vztah k práci	128	Kreativita (35), nadšení (21), ochota učit se (29)
Zkušenosti	3	-
Znalosti	3	-

Zdroj: vlastní výzkum

U této pracovní pozice byly vyžadovány především požadavky týkající se vztahu uchazeče k práci. Dominantním požadavkem byl požadavek, který se objevil u 78 % inzerátů, jednalo se o komunikační dovednosti. Velice častý byl požadavek, aby byl uchazeč kreativní (64% inzerátů). Následoval požadavek, aby byl jedinec schopen příjemného vystupování a ochotný učit se (53%). U této pracovní pozice, stejně jako u předchozí pozice prodejce, nebyly důležité zkušenosti a znalosti – minimálně se po nich NNO nepoptávaly v inzerátech.

### **3.3.1.1.3 Fundraiser (18 inzerátů z 959, 2%)**

V poslední době dochází k nárůstu finančních prostředků organizace, organizace najímá stále více profesionálů a tím musí investovat stále více finančních prostředků do mezd zaměstnanců. Díky tomuto a mnoha dalším faktorům roste význam fundraisera v organizaci. Úkolem fundraisera je zabezpečit pro neziskovou organizaci dostatek finančních prostředků na její provoz (Dvořáková, 2007). Málom která nezisková organizace se v dnešní době obejde bez fundraisera. Menší organizace se bez fundraiserů obejdou, ale často v těchto organizacích nalezneme zaměstnance, který fundraising pro organizaci vykonává, i když fundraising není jeho hlavní činností v organizaci. Dalším důvodem proč je fundraiser pro organizaci tak důležitý je skutečnost, že neziskové organizace jsou financovány z více zdrojů. Neziskové organizace se nemohou spoléhat jen na jeden zdroj financí, musí proto vyhledávat nejrůznější zdroje financování. Kdyby se spoléhaly jen na jeden zdroj financí, mohla by být jejich existence ohrožena, proto je nezbytné, aby v organizaci působil odborník na vyhledávání zdrojů financování. Fundraiser pro organizaci vykonává fundraising. Fundraising je v odborné literatuře definován jako „věda o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnost jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat“. Je to „věda“ o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat svůj čas, zájem a důvěru“ (Ledvinová, Pešta, 1996). Fundraising je soubor činností vedoucích k získávání zdrojů pro uspokojování potřeb organizace. Jde o finanční zdroje, ale může jít i o zdroje nepeněžní. Těmi mohou být například výrobky nebo materiál, který je pro organizaci přínosný. Dále může fundraiser pro organizaci získávat dobrovolníky, ti jsou pro neziskové organizace nesmírně důležité – jak už bylo řečeno. Může se jednat i o pronájem nějakých prostor atd. Specifikem NNO je právě způsob, jakým získávají finance. Způsob získávání finančních prostředků je především úlohou fundraisera. Specifikem NNO je, že získávají finanční prostředky (minimálně jejich velkou část) od jedinců, kteří nejsou příjemci jejich služeb, ale chtějí se podílet na poslání NNO (Drucker, 1994). Z empirického výzkumu od Vojtíškové (2011) vyplývá, že NNO se při výběru jedince na pozici fundraisera zaměřuje především na vzdělání uchazeče, jeho současné zaměstnání a hlavně zda se orientuje v problematice, kterou se NNO zabývá. Až po těchto požadavcích zvažuje další kritéria, těmito kritérii je komunikativnost, postoj k organizaci, motivace, pozitivní myšlení k práci a otevřenost (Vojtíšková, 2011). Mezi základní dovednosti fundraisera patří podle Ledvinové a Pešty (1996) umění komunikovat s dárci a psaní projektů. Hlavní zásadou pro

dobrý fundraising a tudíž i dobrého fundraisera je být přesvědčivý. (Ledvinová, Pešta, 1996)

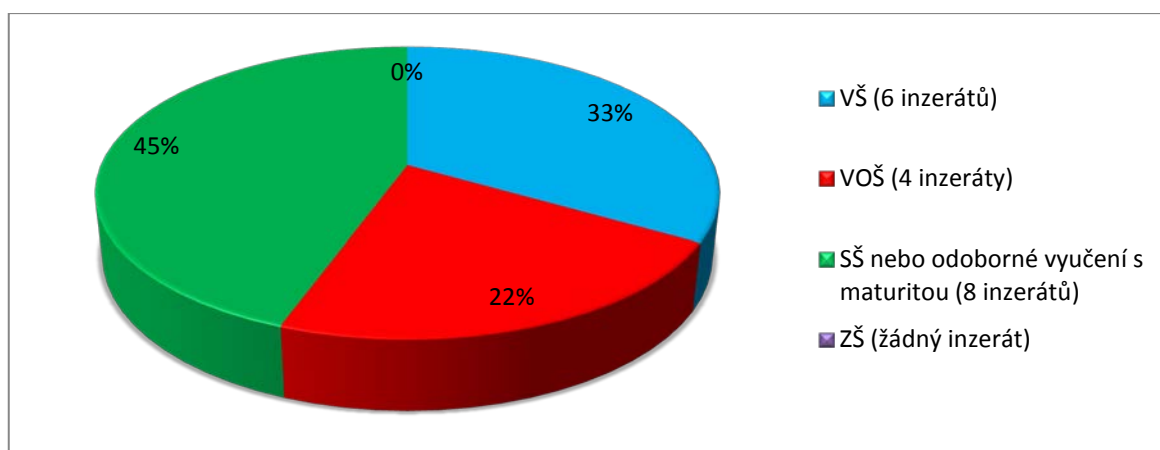
### ***Výsledky z inzerátů***

V šesti uvedených měsících se poptávalo po fundraiserovi 15 nestátních neziskových organizací, z toho jedna NNO (Sdružení SOS dětských vesniček) se poptávala během uvedeného období po třech fundraiserech. V lednu sháněla fundraisera pro individuální dárce, v únoru nespécifikovala po jakém fundraiserovi se poptává a v květnu sháněla online fundraisera.

### ***Požadované vzdělání po fundraiserech v NNO***

Ani u jedné této nabízené pracovní pozice fundraisera nebylo dostačující, aby ji zastával jedinec, který by měl pouze základní vzdělání. Převládal požadavek středoškolského vzdělání/odborného vyučení s maturitou, tento požadavek se objevil u 8 inzerátů. Následovalo vysokoškolské vzdělání, které se objevilo u 6 inzerátů a pro 4 inzeráty bylo dostačující vyšší odborné vzdělání. Pouze u jednoho inzerátu byl stanoven požadavek zaměření vzdělání – jednalo se o požadavek na vyšší odborné vzdělání, kde bylo požadováno ekonomické nebo sociální zaměření. Rozložení požadovaného vzdělání u fundraiserů znázorňují graficky (Graf 6).

**Graf 6: Požadované vzdělání po fundraiserech NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že 1/3 inzerátů poptávající se po fundraiserovi vyžadovala vysokoškolské vzdělání a ¼ vyžadovala vyšší odborné vzdělání. Kdybych sloučila VŠ a

VOŠ do jedné skupiny, tak by tento vyšší stupeň vzdělání (vyšší než středoškolské) byl požadován po více jak polovině (55%) poptávek po této pracovní pozici. Míra profesionalizace této pracovní pozice je tedy poměrně vysoká. U této pracovní pozice převládá požadavek na vyšší vzdělání jak středoškolské.

#### *Typ pracovního poměru a smluvního vztahu u fundraiserů*

Pracovní pozice fundraisera byla nabízena především na plný úvazek (10 inzerátů), následoval zkrácený úvazek (7 inzerátů) a poslední možnost, která se v inzerátech objevila, byla možnost výkonu buď na plný úvazek, nebo na zkrácený úvazek (1 inzerát). U typu smluvního vztahu byly výsledky následující. Klasická pracovní smlouva u této pracovní pozice převládala, celkem byla nabízena u 9 inzerátů. U jednoho inzerátu bylo uvedeno, že by organizace chtěla, aby uchazeč pro ně vykonával fundraising na základě živnostenského listu/IČA. Jeden inzerát nabízel pracovní pozici fundraisera buď na základě pracovní smlouvy, nebo živnostenského listu/IČA popřípadě dohody o provedení činnosti. U dvou inzerátů bylo uvedeno v kolonce smluvního vztahu jiné a u 4 inzerátů nebylo specifikováno, na základě jakého smluvního vztahu organizace práci nabízí.

#### *Požadavky kladené na fundraisery v NNO*

Jaké požadavky kladly organizace na fundraisery znázorňují v následující tabulce (Tab. 7). Přičemž v prvním sloupci udávám kategorii, v druhém celkový počet položených požadavků spadajících do dané kategorie a v posledním sloupci uvádím konkrétní požadavky, které NNO kladly včetně četnosti výskytu daného požadavku.

**Tabulka 7: Požadavky na fundraisery**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/ dovednosti	44	Výborné komunikační dovednosti (10), výborné organizační schopnosti (9), výborné prezentační dovednosti (5), schopnost teamové spolupráce (5), příjemné vystupování (5), vynikající psaný a mluvený projev (2), vyjednávací schopnosti (2), schopnost plánovat (2), strategické myšlení (1), analytické myšlení (1), schopnost plánovat (1), strategické myšlení (1), empatie (1), schopnost zaujmout a nadchnout (1), potencionální partnery (1), asertivita (1), koncepční myšlení (1)
Osobnostní vlastnosti	16	Samostatnost (6), odpovědnost (3), odolnost vůči stresu (2), spolehlivost (2), komunikativnost (1), pečlivost (1), otevřenost (1)
Technické předpoklady	6	Trestní bezúhonnost (4), řidičský průkaz (2)

Vztah k práci	25	<i>Kreativita (10)</i> , flexibilita (4), ochota učit se novým věcem (3), motivace pro práci v NNO (2), ochota cestovat (2), pozitivní přístup (2), aktivní přístup (1), vysoké nasazení (1)
Zkušenosti	28	Praxe (9), zkušenost s fundraisingem (9), zkušenost s medií (4), zkušenost s marketingem (2), zkušenost s projekty (2), zkušenost s vedením teamu (1), zkušenost s produkcí (1)
Znalosti	28	<i>Anglický jazyk (10)</i> , PC znalosti (6), znalost problematiky NNO (4), výborná znalost českého jazyka (3), znalost fundraisingu (4), znalost systému financování NNO (1)

Zdroj: Vlastní výzkum

Z této tabulky je zřetelné, že NNO požadovaly po fundraiserech především schopnosti a dovednosti. Co se týče konkrétních požadavků, tak chtěly NNO po fundraiserech především, aby měli výborné komunikační dovednosti, byli kreativní a znali a ovládali anglický jazyk. Tyto požadavky se objevil u 56 % inzerátů s pracovní pozicí fundraisera. Velice často byly také požadovány výborné organizační schopnosti, praxe, a aby měl uchazeč zkušenost s fundraisingem, tyto požadavky se vyskytly u poloviny inzerátů s pracovní pozicí fundraisera.

V souvislosti s pracovní pozicí fundraisera jsem si stanovila následující hypotézy, které bych chtěla v této části mé práce ověřit.

- *V získaných inzerátech nabízejících pracovní pozici fundraisera bude po uchazečích požadováno minimálně u 50 % inzerátů, aby uměli psát projekty.*

Tato hypotéza nebyla potvrzena. Ve vzorku, který se mi podařilo za 6 měsíců získat jsem ani u jedné pracovní pozice fundraisera nenalezla požadavek, aby uchazeč uměl psát projekty. Pouze u dvou pracovních pozic, jsem našla požadavek, aby měl uchazeč zkušenost s projekty.

- *Očekávám, že minimálně u 50 % pracovních pozic fundraisera bude požadováno, aby uchazeč uměl komunikovat s dárci*

Konkrétní požadavek „umění komunikovat s dárci“ se v mém vzorku neobjevil. V mém vzorku kladly NNO organizace pouze požadavek, aby měl uchazeč výborné komunikační schopnosti nebo, aby byl komunikativní. Tuto hypotézu nemohu na základě těchto inzerátů potvrdit, protože NNO nespécifikovaly, s kým by měl potenciální pracovník fundraisingu umět komunikovat.



- *V získaných inzerátech nabízejících pracovní pozici fundraisera bude po uchazečích požadováno min. u 50 % inzerátů, aby se uměli orientovat v problematice, kterou se NNO zabývají.*

Tuto hypotézu musím opět zamítnout, protože tento požadavek se objevil pouze u 25 % inzerátů. I přes to, že se tento požadavek objevil pouze u 25%, tak je to poměrně dost velké procento v kontextu toho, že u předchozích pozic a některých následujících se tento požadavek neobjevil vůbec.

- *V získaných inzerátech nabízejících pracovní pozici fundraisera bude dominovat (min. u 50 % inzerátů) požadavek pozitivního myšlení.*

Požadavek, aby uchazeč dokázal pozitivně myslet, se objevil pouze u dvou inzerátů. To znamená, že pozitivní myšlení bylo požadováno pouze u 11 % inzerátů. Tuto hypotézu musím tedy také vyvrátit.

- *Komunikativnost bude častým (min. 50 % inzerátů) požadavkem, který se bude vyskytovat u nabídek práce s pozicí fundraisera.*

I poslední hypotézu musím zamítnout, neboť komunikativnost se objevila pouze u jednoho inzerátu. Inzeráty kladly požadavek, aby měl jedinec vynikající komunikační dovednosti. Komunikativnost, ale není to samé co komunikační dovednosti. Zcela jistě existují jedinci, kteří jsou komunikativní, avšak jejich komunikační dovednosti nejsou vynikající, výborné nebo jen dobré. Určitě existují i jedinci, kteří mají vynikající komunikační dovednosti, ale nejsou komunikativní.

Vzhledem k tomu, že se nepotvrdila ani jedna má hypotéza, i když jsem měla hypotézy vyvozené z literatury, kladu si otázku jak je to možné? Je možné, že rozdílné výsledky jsou způsobeny tím, že v literatuře jsem zjistila, jaké požadavky kladou NNO na fundraisery, avšak tyto požadavky neuvádí v poptávce po těchto pracovnících. Protože ne všechny požadavky, které NNO požadují po určitých specialitech, musí uvádět v inzerátech, kterými se po těchto zaměstnancích poptávají. Zdali je uchazeč například komunikativní zjišťují na základě ústního pohovoru. Podobně by to mohlo být i s jinými požadavky. Ostatní požadavky, které měly ověřit výše zmíněné hypotézy, se mohly odlišovat z toho důvodu, že nejsou v praxi tak významnými požadavky jak se píše v literatuře. Například co se týče požadavku, aby uměl uchazeč psát projekty. Psaní

projektů by mělo být činností projektového manažera, fundraiser má za úkol získávat pro organizaci finanční prostředky. Menší organizace mají méně zaměstnanců a je možné že jedna osoba pro organizaci vykonává fundraising a zároveň má na starost projekty. Hypotézu, která se týkala požadavku umění psát projekty, jsem vyvodila z literatury, která vznikla v roce 1996. Tento požadavek byl tedy požadován po fundraiserech před cca dvaceti lety. NNO se profesionalizují, vznikají v nich nové specializované pracovní pozice, proto je možné, že psaní projektů není požadováno po fundraiserech v současných nestátních neziskových organizacích, z toho důvodu, že tuto činnost vykonávají pro NNO jiní specialisté.

### **3.3.1.2 Vedoucí pozice (185 inzerátů z 958, 19%)**

Před tím, než zveřejním výsledky mého výzkumu týkající se nabídky vedoucích pozic v neziskovém sektoru, chtěla bych krátce pojednat o manažerech obecně a o manažerech v neziskových organizacích z teoretického hlediska.

Manažer je vedoucí pracovník, který je odpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. Má jasně vymezené kompetence - úkoly, pravomoc a odpovědnost. K dosažení stanovených cílů musí manažer především umět využívat odborníky a své podřízené, manažerská profese proto vyžaduje univerzální znalosti a dovednosti. Předpoklady k manažerské práci jsou buď vrozené, nebo získané. Mezi vrozené předpoklady patří například potřeba řídit, touha po moci nebo schopnost vcítit se. Získané předpoklady lze získat výcvikem, výchovou nebo vzděláním. Jedná se o znalosti metod řízení, o znalosti sociálně psychologické nebo ekonomické. Dalším získaným předpokladem manažera je například umění komunikovat. Dovednosti manažera lze rozdělit následovně (Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s., 2010):

- technické (schopnost používat postupy, techniky a znalosti specializovaných útvarů, např. metody účetnictví, organizace práce),
- lidské dovednosti (schopnost pracovat s lidmi, vést týmy, motivovat),
- koncepční dovednosti (schopnost koordinovat činnosti organizace - vidět souvislosti, odhadovat budoucí vývoj),
- projekční dovednosti (schopnost vidět problém a navrhnout efektivní řešení)

Management je výkonným jádrem každé neziskové organizace. Většinou je vykonáván profesionály, tedy placenými zaměstnanci. Záleží na velikosti organizace, zda

je management tvořen větší skupinou pracovníků nebo jedincem. Bachmann definuje neziskový management jako „proces rozhodování o co nejlepším využití omezených organizačních zdrojů pro poskytování takových služeb, které pomohou řešení problémů cílových skupin“ (Bachmann, 2011). Manažer má především za úkol vytvářet konkrétní programy a cíle, které musí být v souladu s posláním organizace. Úkolem manažera bývá příprava rozpočtu a účetní závěrky, vytváří organizační a materiální zázemí pro dobrovolníky. Vždy je důležité, zda je v organizaci jen jeden manažer, pak dělá většinou všechny tyto činnosti, pokud jich je v organizaci více, tak se každý z nich specializuje na určitou činnost. Někteří manažeři v NNO mají na starost zajišťování každodenního chodu organizace, jiní mají na starost komunikaci s klienty atd. (Bachmann, 2011).

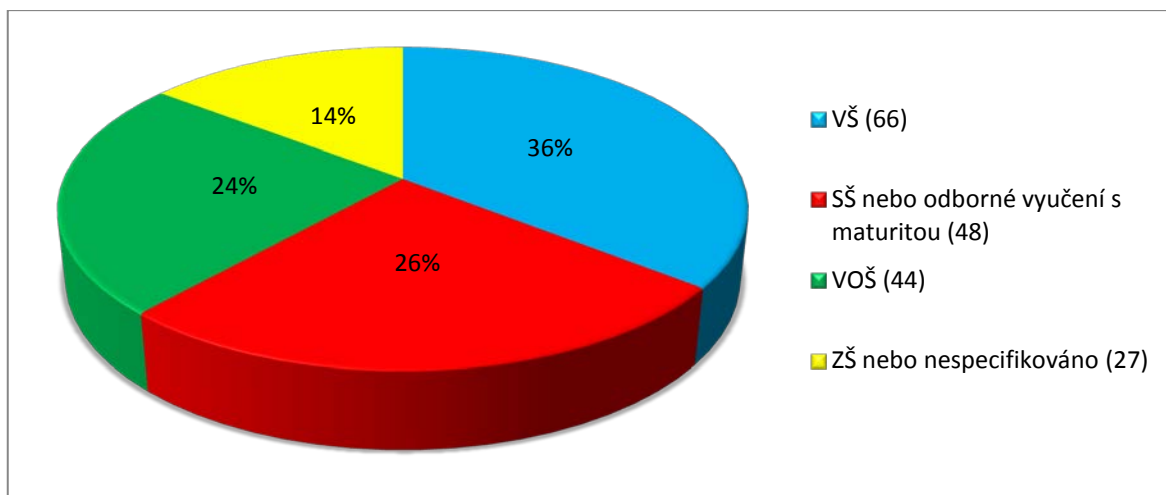
### ***Výsledky výzkumu***

V rámci mého výzkumu jsem identifikovala 118 pracovních pozic, v jejichž názvu bylo slovo manažer, vedoucí, organizátor, koordinátor nebo ředitel. Celkem jsem identifikovala 185 vedoucích pracovních pozic.

#### *Vzdělání vedoucích pracovníků v NNO*

U vedoucích pracovních pozic, které jsem získala sběrem inzerátů, převládá požadavek vysokoškolského vzdělání (66 inzerátů). Druhým nejčastějším požadavkem na minimální vzdělání bylo středoškolské vzdělání/odborné vyučení s maturitou (48 inzerátů). Podobné množství inzerátů obsahovalo požadavek minimálně vyššího odborného vzdělání (44 inzerátů). Základní vzdělání nebo inzeráty s nespecifikovaným požadavkem na vzdělání tvořili nejmenší počet inzerátů (27 inzerátů). Z těchto výsledků je patrné, že nestátní neziskové organizace se snaží obsazovat vedoucí pozice vzdělanými uchazeči. Procentuální rozložení požadovaného vzdělání u vedoucích pozic zobrazují v následujícím grafu (Graf 7).

### **Graf 7: Požadované minimální vzdělání vedoucích pracovníku NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Pokud bych ovšem opět sloučila vysokoškolské vzdělání s vyšším odborným vzděláním do jedné kategorie (vyšší vzdělání než středoškolské), bylo by vyšší vzdělání než středoškolské požadováno u 60% inzerátů nabízejících vedoucí pozici v NNO. Tento vyšší typ vzdělání než středoškolské by byl pro NNO u této pracovní pozice tedy poměrně důležitým požadavkem. Podle mé definice procesu profesionalizace, by tedy bylo možné považovat vedoucí pozice v NNO za poměrně profesionalizované.

#### *Typ pracovního poměru a smluvního vztahu u vedoucích pracovníků NNO*

Pozice vedoucích jsou nabízeny především na plný úvazek, 74 % inzerátů bylo nabízeno na plný úvazek. Zkrácený úvazek byl požadován u 12 % inzerátů, 14 % inzerátů nabízelo práci na zkrácený/plný úvazek a pouze 1% pracovních míst vedoucích pracovníků bylo nabízeno jako brigáda. Co se týče typu smluvního vztahu, tak u vedoucích pozic převládala pracovní smlouva, celkem 112 inzerátů nabízelo práci na základě klasické pracovní smlouvy. Druhým nejčastějším typem smluvního vztahu byla dohoda o provedení práce, ta byla ale nabízena pouze 14 krát.

#### *Požadavky kladené na vedoucí pracovníky v NNO*

Jaké požadavky, kladly nestatní neziskové organizace na vedoucí pracovníky, znázorní opět tabulkou (Tab. 8). Znovu nejprve v prvním sloupci uvádím kategorii, poté konkrétní požadavky a výskyt požadavku uvádím v závorce. V posledním sloupci lze nalézt výskyt celé kategorie na stejném řádku. V tabulce uvádím jen ty požadavky, které byly požadovány u více jak 5% inzerátů.

**Tabulka 8: Požadavky na vedoucí pracovníky NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/ dovednosti	304	Organizační dovednosti (84), komunikační dovednosti (62), schopnost týmové spolupráce (57), řídicí schopnosti (45), příjemné vystupování (11)
Osobnostní vlastnosti	301	Samostatnost (75), odpovědnost (52), komunikativnost (38), spolehlivost (34), pečlivost (29), odolnost vůči stresu (25), trpělivost (11)
Technické předpoklady	100	Trestní bezúhonnost (43), řidičský průkaz (41)
Vztah k práci	188	Flexibilita (47), kreativita (25), aktivní přístup (19), ochota učit se (18), ochota cestovat (15), zájem o problematiku (13)
Zkušenosti	202	Praxe (70), zkušenost s vedením (41), zkušenost s projekty (34), zkušenost s administrativou (12)
Znalosti	196	PC znalosti (82), anglický jazyk (62), znalost problematiky NNO (41), znalost právních předpisů (17), znalost účetnictví (11)

Zdroj: vlastní výzkum

U vedoucích pozic převládaly požadavky týkající se schopností/dovedností a osobnostních vlastností. Ve srovnání s požadavky, které kladly NNO na fundraisery byl kladen velký důraz na osobnostní vlastnosti, u pozice fundraisera se naopak jednalo o druhou nejméně naplněnou kategorii. Dominantní požadavek byl kladen na organizační schopnosti uchazeče. Téměř polovina (45% inzerátů) požadovala, aby měl uchazeč výborné (dobré) organizační schopnosti. Ovládat PC minimálně na uživatelské úrovni byl také častý požadavek, který kladly NNO na vedoucí pracovníky, opět se jednalo téměř o polovinu inzerátů (44%). Následoval požadavek, aby byl uchazeč samostatný (41%). Nezanedbatelným požadavkem u vedoucích pracovníků byla praxe (38%). Pokud bylo u praxe uvedeno, kolik minimálně let organizace požaduje, tak bylo u praxe nejčastěji vyžadováno, aby měl uchazeč minimálně tři roky praxe (17 inzerátů). U 11 inzerátů byla dostačující dvouletá praxe, 9 inzerátů požadovalo dokonce pětiletou praxi a pro 8 pracovních pozic byla dostačující roční praxe.

### **3.3.1.2.1 Koordinátor (41 inzerátů z 959, 4%)**

Z celkového počtu 959 nabízených pracovních pozic se NNO poptávaly 41 inzeráty po koordinátorech. Nejčastěji se jednalo o koordinátory projektu/projektů (12 pracovních pozic). Často poptávaní koordinátoři byli koordinátoři veřejných sbírek (8 inzerátů), 5 inzerátů se poptávalo po koordinátorovi programu/programů. Ostatní koordinátoři byli velice specifictí. Pouze jeden inzerát se poptával po koordinátorovi dobrovolníků. I přes to,

že se v mém vzorku objevila jen jedna pracovní pozice koordinátora dobrovolníků, tak bych se této pracovní pozici chtěla věnovat podrobněji, protože pozice koordinátora dobrovolníků je pracovní pozicí, která je specifická pro neziskový sektor. To, že se tato pracovní pozice objevila jen jednou, může znamenat, že v ČR nedochází k profesionalizaci managementu dobrovolnictví.

### **Koordinátor dobrovolníků**

Protože v NNO působí mimo profesionálů i dobrovolníci, tak je potřeba aby se někdo o dobrovolníky staral. Některé NNO proto zavádí speciální pracovní pozici – koordinátora dobrovolníků. Rektořík (1998) to přímo doporučuje. Mezi hlavní úkoly koordinátora dobrovolníků patří například doporučení oblastí využití dobrovolníků v organizaci, vytváření popisu náplně činnosti pro konkrétní dobrovolníky, získávání a výběr dobrovolníků, vytváření vzdělávacích programů pro dobrovolníky, hodnocení dobrovolníků. Koordinátor dobrovolníků se zabývá i vzniklými nedorozuměními, do kterých se dobrovolníci dostávají, je pro dobrovolníky kontaktní osobou (Tošner a Sozanská, 2006). V poslední době dochází k profesionalizaci fundraisingu - jak bylo popsáno výše. Neméně důležité je, aby docházelo i k profesionalizaci managementu dobrovolnictví. Dobrovolníci jsou pro neziskovou organizaci důležití, šetří organizaci finance, které by musela vynakládat do placení mezd zaměstnanců. Proto je důležité, aby v neziskové organizaci byl koordinátor dobrovolníků, který by se staral o dobrovolníky. Úkolem koordinátora dobrovolníků není jen dávání úkolů dobrovolníkům, musí také umět potěšit, pochválit. Je důležité, aby se dobrovolníci cítili užiteční a působili v organizaci rádi. Z vlastní zkušenosti můžu říct, že není nic horšího, než využívání dobrovolníka k plnění úkolů ve stylu odvez – přivez. „Dobrovolník by měl cítit, že je důležitý, že si ho organizace váží. Motivovaný dobrovolník, ten který cítí, že ze své činnosti získává to, co očekával, který se cítí součástí plnění poslání organizace a své dobrovolnictví si užívá, bude v organizaci spokojen.“ (Glogarová, 2013). Dobrovolníci jsou pro neziskové organizace velice důležití, je nezbytné pro úspěšnou spolupráci, aby organizace (nejlépe prostřednictvím koordinátora dobrovolníků) volila vhodné způsoby řízení dobrovolníků, aby je vhodně motivovala, vytvářela pozitivní vztahy mezi nimi a stávajícími zaměstnanci. „Nedostatečná příprava a kvalita řízení může vést jak ke znechucení dobrovolníků, jejich ztrátě, ale také na vznik nedůvěry organizace k práci s dobrovolníky“ (Hladká 2008). Koordinátor dobrovolníků by měl umět zjistit motiv dobrovolníků, proč práci pro

organizaci chtějí vykonávat a následně se snažit maximálně využít jejich potenciál, musí přitom jednat opatrně, tak aby o dobrovolníky organizace nepřišla, nebo si je neznechutila (Boukal 2009). Personální práce s dobrovolníky není stejná jako personální práce se zaměstnanci. Dobrovolníky nemotivuje finanční odměna, kterou by získali za svou činnost, kdyby působili jako zaměstnanci. Je důležité, aby dobrovolníci vykonávali činnost smysluplnou, aby se nejednalo pouze o manuální nebo pomocnou práci (busy work). Zároveň je potřeba, aby bylo zapojení dobrovolníků efektivní – dobrovolníci vyžadují personální podporu (Lysakowski, 2005). Práce s dobrovolníky se často setkává s problémem, že koordinátor má často na starosti i jiné oblasti v NNO nebo je zaměstnán pouze na částečný úvazek. Proto se často stává, že je koordinátor zahlcen dalšími povinnostmi a nestíhá se dostatečně věnovat dobrovolníkům (Tošner a Sozanská 2006).

Důležitým předpokladem koordinátora dobrovolníků je, že musí mít vynikající komunikační schopnosti a musí být schopen pracovat s různými lidmi. Koordinátor dobrovolníků totiž komunikuje s dobrovolníky, ale i s vedením organizace, dalšími partnerskými organizacemi, se zástupci firem i místní komunity. Dalšími předpoklady pro výkon této pracovní pozice je, aby byl trpělivý, empatický a aby uměl naslouchat. Tyto další předpoklady jsou potřeba, aby uměl reagovat na problémy, se kterými se dobrovolníci potýkají, např. nerealistické očekávání, nepochopení poslání organizace, nedostatek času nebo frustrace. (Morill, 2011)

### **3.3.1.2.2 Ředitel (25 inzerátů z 959, 3%)**

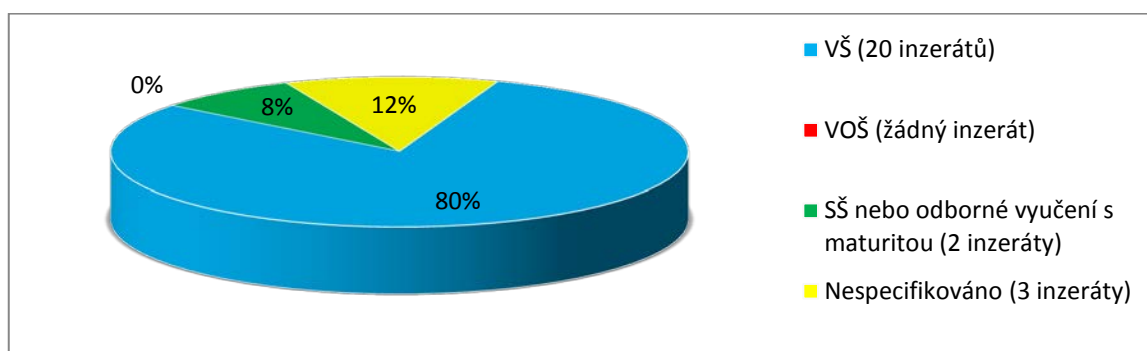
Ředitel je pověřen k řídicí činnosti správní radou, správní rada vymezuje jeho činnost, jedná se tedy o výkonný orgán. Ředitel například ručí za správné využívání získaných prostředků, za vedení dokumentace o nakládání s financemi, za dodržování právních předpisů apod. Ředitel také nesmí být členem správní ani dozorčí rady. Výkonný ředitel ovlivňuje stabilitu organizace v oblasti řízení, morálky, image a financí (Duben, 1996).

Celkem se mi podařilo získat 25 nabídek práce s pracovní pozicí ředitele v nestátní neziskové organizaci. Z celkové poptávky tvořila pracovní pozice ředitele 3%, z nabídky vedoucích pozic tvořili ředitelé 12%.

#### *Požadované vzdělání ředitelů NNO*

Podle očekávání výrazně převládal požadavek vysokoškolského vzdělání, u 20 inzerátů z 25 inzerátů byl vyžadován tento stupeň vzdělání. Vyšší odborné vzdělání se neobjevilo ani v jednom inzerátu. U 2 inzerátů jsem našla jako dostačující vzdělání středoškolské/odborné vyučení s maturitou a u 3 inzerátů nebyl specifikován požadavek na tuto pracovní pozici. Graficky znázorňuji zastoupení jednotlivých stupňů vzdělání následujícím grafem (Graf 8).

**Graf 8: Požadované vzdělání ředitelů NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Pracovní pozici ředitele v NNO je zcela jistě možné považovat za profesionalizovanou. NNO požadují z 80 % profesionální ředitele.

#### *Typ pracovního poměru a smluvního vztahu u ředitelů NNO*

Všechny nabídky ředitelských pozic byly nabízeny na plný úvazek. Převládajícím typem smluvního vztahu byla pracovní smlouva (21 inzerátů). U dvou inzerátů nebyl specifikován typ smluvního vztahu a u zbylých dvou inzerátů byla nabízena možnost pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti.

#### *Požadavky kladené na ředitele NNO*



Požadavky, které kladly NNO na ředitele v získaných inzerátech znázorňují opět tabulkou (Tab. 9). Tentokrát v kolonce konkrétních požadavků uvádím jen ty požadavky, které se vyskytly u více než 15% poptávek.

**Tabulka 9: Požadavky kladené na ředitele NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	46	Řídící schopnosti (11), komunikační dovednosti (8), organizační schopnosti (8), schopnost týmové spolupráce (7)
Osobnostní vlastnosti	31	Zodpovědnost (10), cílevědomost (4), odolnost vůči stresu (4)
Technické předpoklady	9	Řidičský průkaz (5)
Vztah k práci	27	Flexibilita (8)
Zkušenosti	46	Zkušenost s vedením (15), praxe (9), zkušenost s projekty (8), zkušenost s administrativou (4)
Znalosti	46	Znalost cizího jazyka (13), znalost problematiky NNO (8), PC znalosti (7), finanční znalosti (4), znalost právních předpisů (4)

Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice ředitele byly pro NNO důležité schopnosti/dovednosti, zkušenosti i znalosti. Nestátní neziskové organizace vyžadují, aby pozice ředitele byla obsazena převážně jedincem s vysokoškolským vzděláním (80% inzerátů). Nabízí tuto funkci na plný úvazek (100%) a především na základě pracovní smlouvy (84% inzerátů). Uchazeč o pozici ředitele by měl mít zkušenost s vedením (60%) a ovládat cizí jazyk (57%). Řídící schopnosti jsou také často kladeným požadavkem NNO na tuto pozici (44%). Zodpovědnost (40%) a praxe (37%) byla vyžadováno u více jak třetiny nabízených pozic. Z těchto zjištění je patrné, že NNO požadují zkušené a vzdělané ředitele.

### **3.3.1.2.3 Projektový manažer (23 inzerátů z 959, 2%)**

Nejprve bych chtěla vysvětlit pojem „projekt“. Například Fiala (2004) definuje projekt následovně: „Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.“ Projekt je aktivitou, která je omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování a se značným množstvím charakteristických rysů. Těmi jsou například tyto charakteristiky: výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu, úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý, trvání

projektu je časově omezeno, projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu, zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány, projekt má jen jeden výsledek (Fiala, 2004).

Manažer projektu je pak osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech předem stanovených charakteristik projekt. Je klíčovou osobou, která stojí v čele veškerého dění a pod jehož přímý vliv spadá komplexní řízení činností a vztahů uvnitř projektu, odborný výkon prací na projektu, řízení procesů, řízení lidí zapojených do projektu, motivování a vedení členů projektového týmu, jednání se zainteresovanými stranami vč. externích subjektů, zajišťování zdrojů (finanční, materiálové atd.), řízení rizik a příležitostí, zajišťování informací a dokumentace, analytické a syntetické porovnání skutečného stavu projektu proti plánu a tvorba závěrů s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů (Svozilová, 2006).

Mezi hlavní úkoly manažera projektu patří zejména: 1. zajistit vytvoření produktu projektu – předmětu, služby, jejich kombinace nebo jiného výstupu projektu s použitím dostupných zdrojů v předpokládaném čase, s daným limitem nákladů a za použití dostupných technologií; 2. dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného profitu projektu; 3. Najít alternativy postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření; 4. Zastupovat zájmy zákazníka, a to zároveň a v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila (Kratochvíl, 2010).

Při řízení projektu je důležitá komunikace, motivace a vedení projektového týmu. Následně je potřeba kontrolovat průběh projektu a srovnávat ho s plánem, kontroluje se dodržování termínů, plnění stanovených úkolů a čerpání prostředků (Svozilová 2006). Z těchto zjištění je patrné, že projektový manažer by měl být komunikativní, měl by mít řídicí schopnosti a měl by být schopný plánovat.

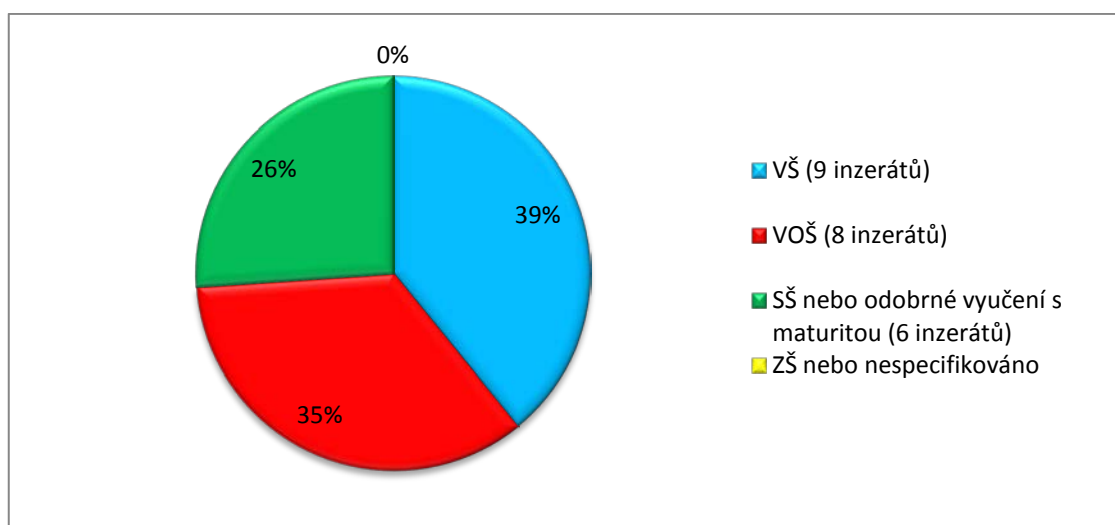
### *Výsledky výzkumu*

Sběrem inzerátů se mi podařilo získat 23 inzerátů s nabídkou pracovní pozice projektového manažera. Tuto pracovní pozici nabízelo celkem 19 nestátních neziskových organizací.

### *Požadované vzdělání po projektových manažerech NNO*

Minimální vzdělání, vyžadované u inzerátů s pracovní pozicí projektového manažera bylo vzdělání středoškolské/odborné vyučení s maturitou. Ostatní stupně vzdělání byly poměrně vyrovnané. Avšak upřednostňované byly vyšší stupně vzdělání. U 9 inzerátů musel mít uchazeč úspěšně dokončené vysokoškolské vzdělání, u 8 minimálně vyšší odborné vzdělání a u 6 inzerátů bylo dostačující středoškolské vzdělání/odborné vyučení s maturitou. Procentuální rozložení požadovaného vzdělání po projektových manažerech vyjadřují následujícím grafem (Graf 9).

**Graf 9: Požadované vzdělání po projektových manažerech NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

I u pracovní pozice projektového manažera převládal požadavek na vyšší vzdělání, než středoškolské a to poměrně ve výrazném zastoupení. Celkem 74% inzerátů se nespokojilo pouze se základním nebo středoškolským vzděláním. Pozice projektového manažera tedy u  $\frac{3}{4}$  nabídek práce vyžaduje po jedinci zastávajícím tuto pracovní pozici, aby měl vyšší vzdělání jak středoškolské. Míra profesionalizace této pracovní pozice v NNO je tedy značná.

#### *Typ pracovního poměru a smluvního vztahu u projektových manažerů NNO*

Nestátní neziskové organizace nabízely místa projektových manažerů především na plný úvazek (14 inzerátů). U této pracovní pozice se objevily i nabídky na zkrácený úvazek (7 inzerátů). Dva inzeráty nabízely uchazeči možnost práce na plný úvazek nebo na zkrácený úvazek. U typu smluvního vztahu převládala pracovní smlouva (15 inzerátů). Jeden inzerát nabízel uchazeči možnost práce na základě dohody o provedení činnosti,

jeden práci na živnostenský list/IČO a shodně jeden nabízel možnost volby mezi pracovní smlouvou a dohodou o provedení činnosti. U ostatních inzerátů nebyl požadavek specifikován nebo bylo v kolonce typu smluvního vztahu uvedeno jiné.

#### *Požadavky kladené na projektové manažery v NNO*

Požadavky, které kladly NNO na projektové manažery opět znázorňuji tabulkou (Tab. 10). V kolonce konkrétních požadavků uvádím jen ty požadavky, které se vyskytly v mém vzorku u více jak u 25 % inzerátů s pozicí projektového manažera.

**Tabulka 10: Požadavky kladené na projektové manažery NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	48	Schopnost týmové spolupráce (10)
Osobnostní vlastnosti	59	Spolehlivost (9), komunikativnost (8), odpovědnost (6)
Technické předpoklady	11	Řidičský průkaz (7),
Vztah k práci	18	-
Zkušenosti	23	Zkušenost s projekty (8), praxe (8)
Znalosti	26	PC znalosti (11), anglický jazyk (10), znalost problematiky NNO (7)

Zdroj: vlastní výzkum

U poptávek po projektovém manažerovi dominovaly osobnostní vlastnosti. Avšak z konkrétních požadavků bylo nejčastěji požadováno, aby měl projektový manažer počítačové znalosti (48% inzerátů), u 43 % inzerátů byla požadována znalost anglického jazyka a schopnost týmové spolupráce, u 37 % inzerátů byla požadována spolehlivost a u 35 % inzerátů kladly NNO požadavek na komunikativnost a aby měl uchazeč zkušenost s projekty a praxi.

#### **3.3.1.2.4 Ostatní manažeři/vedoucí (96 inzerátů)**

Do této skupiny jsem zařadila všechny ostatní manažery/vedoucí včetně organizátorů, kteří se vyskytovali v mém vzorku méně jak 10 krát. Jednalo se o vedoucí celé organizace, vedoucí pobočky organizace, vedoucí určitého oddělení organizace, vedoucí programu/programů, vedoucí teamu, vedoucí veřejné sbírky, vedoucí služby, organizátory, atd. Organizátory do této skupiny zařazuji z toho důvodu, že se jedná o pracovní pozice, které také něco řídí. Z vedoucích určitých oddělení organizace považuji za důležité zmínit pracovní pozici finančního manažera a manažera komunikace (propagace). Těmto pracovním pozicím bych se chtěla věnovat podrobněji, i když se

nejednalo o pracovní pozice, po kterých se NNO poptávaly příliš často. Důvod, proč se dané pracovní pozici věnuji podrobněji, uvádím u každé pracovní pozice.

#### **3.3.1.2.4.1 Finanční manažer – vedoucí ekonomického oddělení**

Nestátní neziskové organizace nejsou zakládány za účelem dosahování zisku, ale i ony potřebují k dosahování účelu, pro který byly založeny, finanční prostředky. Nestátní neziskové organizace získávají finance od individuálních dárců, sponzorů, nadací, státu atd. Všichni tito „dárci“ poskytují NNO finanční prostředky s tím, že očekávají, že organizaci díky těmto prostředkům pomůžou naplňovat určité společenské cíle. Tito dárci důvěřují organizaci, z tohoto důvodu by měla být nestátní nezisková organizace finančně otevřená. Finanční otevřenost je schopnost organizace prokázat, že finanční zdroje a majetek jsou využívány v souladu s cíli organizace (Kryštůfek, 2013). Za účelem dosahování finanční otevřenosti zřizují nestátní neziskové organizace pracovní pozici finančního manažera. Finanční manažer je vedoucí ekonomického oddělení. Finanční manažer má zodpovědnost za zajištění řádného vedení účetnictví a mzdových podkladů, za koordinaci a řízení pokynů a plánů v o oblasti ekonomiky účetnictví a financování a za řízení podřízených v rámci ekonomického oddělení (Jaterková, 2006). Finanční řízení plní v nestátních neziskových organizacích několik funkcí (Plamínek, 1996):

- Zdůrazňuje roli plánovacího procesu pro efektivní činnost organizace.
- Napomůže integraci všech plánovacích činností tím, že poskytuje celkový přehled o činnosti organizace.
- Napomáhá týmové efektivní spolupráci.
- Zajistí, aby nezisková organizace sehnala dostatek finančních prostředků, pro všechny naplánované činnosti.
- Pomůže předejít případné finanční ztrátě.
- Sledování nákladů v průběhu období napomáhá omezit plýtvání finančními zdroji organizace.
- Poskytuje určitou cestu, jak se vyrovnávat s neočekávanými událostmi jak na straně nákladů, tak i výnosů.
- Poskytuje důležitý zdroj informací o výkonnosti organizace (zejména pro vedení).
- Zajišťuje evidenci potřebnou k dosažení finanční průhlednosti.

Finanční řízení v nestátní neziskové organizaci začíná finančním plánováním, kdy finanční manažer, nebo jemu podřízená osoba, vytváří rozpočet. V organizacích, ve kterých není zřízena osoba finančního manažera, rozpočet sestavuje jiná osoba k tomuto pověřená. Finanční manažer spolupracuje s fundraiserem, nebo někým kdo fundraising pro organizaci vykonává. Protože je potřeba vytvořit plán získávání prostředků pro činnost organizace. Poté organizace shání prostředky a hospodaří s nimi. V tuto chvíli je úkolem finančního manažera nebo jeho podřízeného vést účetnictví, sestavovat výkazy a závěrečné správy pro donátory (Plamínek, 1996).

### *Výsledky výzkumu*

V rámci mého výzkumu se mi podařilo získat pouze 7 inzerátů s nabídkou práce pro finančního manažera nestátní neziskové organizace. Každé toto pracovní místo bylo nabízeno jinou organizací. Jde poměrně o malé číslo, otázkou je proč je tak malé? Nabízí se odpověď, že tuto pracovní pozici nestátní neziskové organizace nezřizují. Je také možné, že tuto pracovní pozici obsazují z interních zdrojů – tedy z řad zaměstnanců nebo dobrovolníků, kteří v organizaci již působí. Nebo se po těchto pracovnících poptávají jiným způsobem než zveřejněním poptávky na internetovém serveru [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz). Z těchto poznatků je možné vyvodit následující hypotézu, kterou by bylo zajímavé ověřit: *„Nestátní neziskové organizace nevytváří samostatnou pracovní pozici finančního manažera.“*

### *Požadavky kladené na finanční manažery NNO*

Protože jsem získala pouze 7 pracovních pozic finančního manažera nelze tyto výsledky považovat za reprezentativní. Pouze zde uvádím počet inzerátů s jednotlivými kritérii a nevyvozují z těchto výsledků žádné závěry. Ze sedmi získaných inzerátů požadovaly tři NNO, aby měl uchazeč vysokoškolské vzdělání, dva inzeráty požadovaly pouze SŠ vzdělání/odborné vyučení s maturitou. Shodně po jednom inzerátu bylo požadováno vzdělání základní a vyšší odborné. Ostatní požadavky na finanční manažery uvádím v následující tabulce (Tab. 11). Pro zajímavost uvádím všechny požadavky, které se v inzerátech objevily u těchto konkrétních profesionálů.

**Tabulka 11: Požadavky kladené na finanční manažery NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	13	Analytické myšlení (4), komunikační dovednosti (3), organizační schopnosti (2), schopnost týmové spolupráce (2), prezentační schopnosti (1), strategické myšlení (1)
Osobnostní vlastnosti	11	Samostatnost (4), spolehlivost (4), pečlivost (3)
Technické předpoklady	0	-
Vztah k práci	6	Flexibilita (2), motivace pro práci v NNO (1), ochota učit se (1), pozitivní přístup (1), profesionální přístup (1)
Zkušenosti	7	Praxe (4), zkušenost s administrativou (1), zkušenost s fundraisingem (1), zkušenost s projekty (1)
Znalosti	18	PC znalosti (6), anglický jazyk (4), znalost účetnictví (3), finanční znalosti (2), znalost daňové problematiky (1), výborná znalost českého jazyka (1), znalost právních předpisů (1)

Zdroj: vlastní výzkum

#### 3.3.1.2.4.2 Manažer komunikace (propagace)

Do této skupiny jsem zařadila následující manažery: manažer pro mediální komunikaci, manažer PR a marketingu, marketingový a event manažer, 2x PR manažer, vedoucí marketingového oddělení a manažer komunikace. Nejdříve bych chtěla krátce pojednat o komunikaci (propagaci), marketingu a PR.

Propagace je komunikace se zákazníky neziskových organizací, je vnímána jako důležitá součást marketingového mixu. Je to soubor metod a prostředků v poskytování pomoci klientům, protože NO mají omezené finanční prostředky. Marketingová komunikace obsahuje pět komunikačních (propagačních) nástrojů, které tvoří komunikační, resp. propagační mix (reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing). Cílem marketingové komunikace je seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat (Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s., 2010).

Marketing definuje například Kotler (2001): „Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními“ (Kotler, 2001). Marketing neziskové organizace je specifický. Specifikum spočívá především v tom, že NNO neusilují především o prodej služeb za peníze a tím vytvářet zisk, ale i přes to nalezn

marketing v NNO uplatnění. Marketing je pro NNO důležitý hlavně kvůli přibývajícím konkurenci a v poslední době se stává stále víc důležitým, protože přibývá konkurentů. Dokonce dochází k nárůstu konkurence i ze strany ziskových organizací. Marketing má neziskové organizaci pomoci vypořádat se s touto konkurencí, udržuje tedy konkurenceschopnost neziskové organizace (Hannagan, 1996). Marketing by měl být součástí každé nestátní neziskové organizace, která chce být úspěšná. NNO mají však mnohdy určitou bariéru v začlenění marketingu do jejich činnosti. Důvod je často filantropický.

Public Relation (PR = vztahy s veřejností) je nejčastějším způsobem komunikace neziskové organizace se zákazníky. Komunikace s veřejností je pro NNO důležitá, je prostředkem jak přilákat zákazníky, ale i způsobem, jak se stát důvěryhodnou institucí. PR tak může přilákat řadu partnerů a donorů. PR je pro NNO výhodné, protože není tak nákladné jako ostatní způsoby komunikace. PR spočívá v přesvědčení veřejnosti o správnosti a důležitosti poslání organizace. Konkrétně jde o vydání tiskové zprávy nebo pořádání akcí, které mají upozornit na činnost organizace. Public relations vytvářejí příznivé prostředí pro fungování organizace a její prosperitu. Dobré public relations je také zásadní podmínkou úspěšného fundraisingu, dokáže přilákat k tématu neziskové organizace pozornost potenciálních dárců. Public relations pomáhá též vymezit a definovat postavení organizace vůči ostatním neziskovým projektům, zabývajícím se podobnými tématy a upozorní na konkrétní specifika. Kvalitní public relations nepřinese žádné zázračné změny ze dne na den, ale může zajistit organizaci dlouhodobé přežití (Hloušek, 2011). Z těchto důvodů je PR pro NNO důležité a v organizaci by měl působit někdo, kdo by PR vykonával, nejlépe přímo PR manažer.

### *Výsledky výzkumu*

Nestátní neziskové organizace se poptávaly po manažerech, kteří by měli na starost komunikaci, pouze sedmi výše uvedenými pracovními pozicemi. Stejně jako u finančních manažerů se jednalo o malý počet specialistů. Tento výsledek by mohl znamenat, že nestátní neziskové organizace nezaměstnávají tyto profesionály. Minimálně se po nich nepoptávají prostřednictvím internetového portálu [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz). Šest těchto pracovních pozic bylo nabízeno na plný úvazek, zbývajících jeden inzerát nabízel práci na zkrácený úvazek. Každá tato nabízená pracovní pozice, byla nabízena jinou organizací.



## Požadavky kladené na manažery komunikace NNO

Co se týče vzdělání těchto profesionálů, výsledek byl poměrně jednoznačný a to ku prospěchu vysokoškolského vzdělání. U pěti těchto pracovních pozic bylo požadováno vysokoškolské vzdělání, jeden inzerát požadoval minimálně vyšší odborné vzdělání a pro jeden inzerát bylo dostačující středoškolské vzdělání/odborné vyučení s maturitou. Jaké schopnosti, osobnostní vlastnosti, znalosti, zkušenosti a ostatní předpoklady byly požadovány po těchto manažerech? Tyto požadavky znázorňuji opět tabulkou (Tab. 12), uvádím jen ty požadavky, které se vyskytly u více jak třech inzerátů.

**Tabulka 12: Požadavky kladené na manažery komunikace NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	11	Komunikační dovednosti (3), schopnost týmové spolupráce (3)
Osobnostní vlastnosti	8	Samostatnost (6)
Technické předpoklady	3	Řidičský průkaz (3)
Vztah k práci	13	Flexibilita (3)
Zkušenosti	9	Praxe (4)
Znalosti	12	Znalost anglického jazyka (5), PC znalosti (4)

Zdroj: vlastní výzkum

### 3.3.1.3 Pracovní pozice v sociálních službách (bez manažerů/vedoucích)

V mém vzorku se vyskytovalo 177 pracovních pozic, které nabízely práci v sociálních službách. Toto číslo nezahrnuje manažery v sociálních službách. Sociální služby jsou služby určené osobám v nepříznivé sociální situaci. Protože nezahrnuji do této kategorie vedoucí v sociálních službách, je jisté, že celkový počet zaměstnanců, po kterých se NNO poptávaly v sociálních službách, je číslo vyšší.

#### 3.3.1.3.1 Sociální pracovník v NNO (83 inzerátů z 959, 9%)

Matoušek definuje sociálního pracovníka následovně: „Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám i komunitám dosáhnout nebo navrátit způsobilost k sociálnímu uplatnění. Kromě toho pomáhají vytvářet pro jejich uplatnění příznivé sociální podmínky“ (Matoušek, 2003). Profesionální sociální pracovníci poskytují informace a rady. Zastupují klienty, pracují s nimi a poskytují jim jiné odborné služby. Odbornost sociálního pracovníka se vyznačuje tím, že je schopen se znalostí základů sociologie, psychologie, zdravotní péče, práva a sociální politiky diagnostikovat konkrétní potřeby konkrétního člověka a navrhnout řešení (Matoušek, 2001).

V některých organizacích je běžné, že se od sociálních pracovníků očekává, že budou „administrátory“. Jejich úkoly jsou jasně vymezeny a postupy jejich práce jsou předepsané. V jiných organizacích bývá práce sociálních pracovníků složitější. Může spočívat například v přípravě podkladů pro soudní rozhodování o umístění dítěte. V dalších organizacích působí sociální pracovník jako filantrop. To znamená, že jsou na straně klienta svým srdcem a ke své roli přistupují jako k altruistickému nebo filantropickému poslání. Zaměstnavatelé jim v tomto případě ponechávají větší prostor pro osobní volbu a předpokládají, že altruisticky motivovaný sociální pracovník se bude řídit především citem a tzv. „zdravým rozumem“ (Musil, 2007).

Požadavky na odbornost sociálního pracovníka se odráží v zákoně č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, tento zákon upravuje v části osmé předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka. Zákon vyžaduje, aby sociální pracovník měl vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání. Zákon dále stanovuje i zaměření vysokoškolského vzdělání a vyššího odborného vzdělání. Vyšší odborné vzdělání by mělo být v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost. Vysokoškolské vzdělání by mělo být zaměřené na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. Popřípadě může sociální práci vykonávat i jedinec, který má vysokoškolské vzdělání jiného zaměření, musí být ale absolventem akreditovaných vzdělávacích kurzů v uvedených oblastech v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a musí mít praxi při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let (Zákon 108/2006).

Musil (2007) uvádí, že absolvent vysoké školy sociální práce by měl umět zastávat roli administrátora a filantropa. Dále by měl být ochotný pomáhat a vcítit se do potřeb druhých. Vyšší odborná škola nebo vysoká škola by měla absolventa vybavit také orientací v sociální legislativě, mimo to by měl být empatický, asertivní, vyrovnaný, flexibilní, tolerantní, zodpovědný a komunikativní. Měl by být schopný týmové práce, mít řídicí schopnosti, umět plánovat, projektovat a být ochoten dále se vzdělávat. (Střelková, 2007). Fungování neziskových organizací je specifické a charakteristické hodnotami dobrovolnosti, solidarity, osobní odpovědnosti a iniciativy. Cíle NNO jsou většinou určovány interními hodnotovými principy, které přesahují hranice normativních předpisů a nároků na profesionalitu. Díky tomu zosobňují alternativu v přístupu k řešení

společenských problémů a potřeb jinak přehlížených společenských skupin. NNO tak kladou odlišné nároky na své zaměstnance, které je odlišují od ziskových organizací a výkonu státní autority. Pracovníci NNO mají volněji vymezeny individuální pravomoci a to jim umožňuje být ve své práci kreativní. Díky tomu dostávají zaměstnanci NNO možnost přistupovat k řešení různých druhů problémů inovativním způsobem a zvyšuje jejich konkurenceschopnost v získávání zdrojů (Marada, 2003). Jak je to se sociálními pracovníky v neziskových organizacích? Vykonávají spíše administrativní činnost? Nebo po nich nestátní neziskové organizace vyžadují složitější úkony? Bude v mém vzorku převládat požadavek spojený s administrativou? Nebo budou dominantní požadavky spojené s přímou prací s klienty – např. ochotou pomáhat a schopností vcítit se?

Jak je to se sociálními pracovníky v neziskových organizacích? Vykonávají spíše administrativní činnost? Nebo po nich nestátní neziskové organizace vyžadují složitější úkony? Bude v mém vzorku převládat požadavek spojený s administrativou? Nebo budou dominantní požadavky spojené s přímou prací s klienty – např. ochotou pomáhat a schopností vcítit se?

#### *Výsledky výzkumu*

Po sociálním pracovníkovi se NNO poptávaly často, jednalo se o třetí nejčastěji poptávanou pracovní pozici. Častěji se NNO poptávaly pouze po prodejcích a pracovnících v sociálních službách (pracovníci v sociálních službách zahrnují více pracovních pozic např. osobního asistenta, pečovatele, atd.). Identifikovala jsem celkem 83 pracovních pozic sociálního pracovníka. Tuto pracovní pozici nabízely NNO většinou na plný úvazek (58 inzerátů), 18 těchto pracovních pozic bylo nabídnuto na zkrácený úvazek a 7 nabídek práce sociálního pracovníka nabízelo možnost zaměstnání buď na plný, nebo částečný úvazek. 70 inzerátů nabízelo pracovní smlouvu, 4 dohodu o provedení činnosti, u jednoho inzerátu bylo uvedeno jiné a u 8 inzerátů nebyl specifikován typ smluvního vztahu.

#### *Požadavky kladené na sociální pracovníky NNO, včetně požadovaného vzdělání*

Zákon o sociálních službách klade na sociální pracovníky požadavek minimálně vyššího odborného vzdělání, avšak u 11 inzerátů požadovaly NNO pouze středoškolské vzdělání. U některých těchto inzerátů bylo stanoveno, do kdy si musí uchazeč příslušné vzdělání doplnit, některé inzeráty tento požadavek neuváděly. Vyšší odborné vzdělání bylo dostačující pro 55 nabídek této pracovní pozice, 17 inzerátů požadovalo vysokoškolské

vzdělání. Jak je to s ostatními požadavky? Co požadují NNO po sociálních pracovnících, kteří mají vykonávat sociální práci v neziskové organizaci? Výsledky mnou realizovaného výzkumu požadavků kladených na sociální pracovníky v NNO znázorňují následující tabulkou (Tab. 13). V tabulce uvádím jen ty požadavky, které se vyskytly u více jak 20% inzerátů.

**Tabulka 13: Požadavky kladené na sociální pracovníky NNO, včetně četnosti výskytu**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	121	Schopnost týmové spolupráce (41), komunikační dovednosti (30), empatie (25)
Osobnostní vlastnosti	151	Samostatnost (40), odpovědnost (32), komunikativnost (21), odolnost vůči stresu (19)
Technické předpoklady	94	Trestní bezúhonnost (43), řidičský průkaz (24)
Vztah k práci	101	Flexibilita (30), ochota učit se (23)
Zkušenosti	60	Praxe (33), zkušenost s cílovou skupinou (21)
Znalosti	94	PC znalosti (60)

Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice sociálního pracovníka převládal požadavek týkající se osobnostních vlastností. Konkrétní požadavek na administrativu se neobjevil u více jak 20% inzerátů. Zkušenost s administrativou byla požadována jen u dvou inzerátů. Avšak 82% inzerátů požadovalo po uchazeči, aby uměl pracovat s počítačem. Nejčastější požadavek na sociálního pracovníka v neziskové organizaci nebyl kladen na přímou práci s klientem, ale na práci s počítačem. Následoval požadavek na trestní bezúhonnost (52 % inzerátů), tento požadavek vyplývá se zákona o sociálních službách – každý kdo vykonává sociální práci, by měl být bezúhonný. Třetím nejčastějším požadavkem byla schopnost teamové spolupráce (49 % inzerátů). Sociální pracovník musí umět spolupracovat s ostatními spolupracovníky (psychologem, pedagogem, atd.). Sociální práce v neziskové sféře vyžaduje podle mého názoru mnohem více týmovou spolupráci než sociální práce ve sféře státní, i když záleží vždy na konkrétním případě. Překvapilo mě, že se v mém vzorku neobjevil častěji požadavek, aby byl uchazeč schopný pomáhat, i když empatického uchazeče vyžadovala téměř 1/3 inzerátů, komunikativnost byla požadována u 1/4 inzerátů.

### **3.3.1.3.2 Pracovníci v sociálních službách (86 inzerátů z 895, 9%)**

Pracovník v sociálních službách je podle zákona o sociálních službách ten kdo vykonává:

- Přímou obslužnou péči o osoby spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoc při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb. V tomto případě musí mít pracovník v sociálních službách základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvovaný akreditovaný specializační kurz v minimálním rozsahu 150 hodin.
- Základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků až po jejich fixaci, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti a provádění asistenční služby a osobní asistence. V tomto případě musí mít pracovník v sociálních službách minimálně střední vzdělání nebo střední odborné vzdělání a absolvovaný akreditovaný specializační kurz v minimálním rozsahu 200 hodin.
- pečovatelskou činnost spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti v územním celku. U tohoto pracovníka v sociálních službách je dostatečné základní vzdělání. (Zákon 108/2006)

#### **3.3.1.3.2.1 Osobní asistent**

Častým pracovníkem v sociálních službách byl osobní asistent (44 inzerátů). Osobní asistence je terénní služba, která se poskytuje osobám, jež nejsou plně soběstačné z důvodu věku, chronického onemocnění, zdravotního postižení a jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Tato služba se poskytuje v přirozeném sociálním prostředí. Osobní asistent je tedy zaměstnanec poskytovatele sociálních služeb, který je registrován podle zákona o sociálních službách pro služby osobní asistence (Uzlová, 2010).

Požadavky na odbornost osobního asistenta jsou různé, záleží na tom, komu bude služba poskytována a o jaký druh osobní asistence se jedná. Osobní asistenti musí jednat v souladu se standardy sociálních služeb. Vlastnosti, které by měla mít osoba osobního asistenta, jsou následující: zralý člověk schopný komunikace a vyjednávání, vyrovnaná osobnost s pozitivním přístupem, přesvědčená o smyslu této služby, ztotožněná s cíli a principy služby, motivovaná, ochotná pomáhat druhým, empatická, trpělivá, vstřícná, laskavá, obětavá, tolerantní, důsledná, zodpovědná, spolehlivá, komunikačně schopná, kreativní, flexibilní, s chutí a ochotou učit se novým věcem, psychicky a fyzicky zdatná (Uzlová, 2010).

Zaměstnavatelem osobního asistenta bývají často nestátní neziskové organizace. Mzda osobního asistenta se hradí s příspěvkem na péči. NNO v poslední době získávají finanční prostředky na poskytování této služby z evropských fondů (Uzlová, 2010).

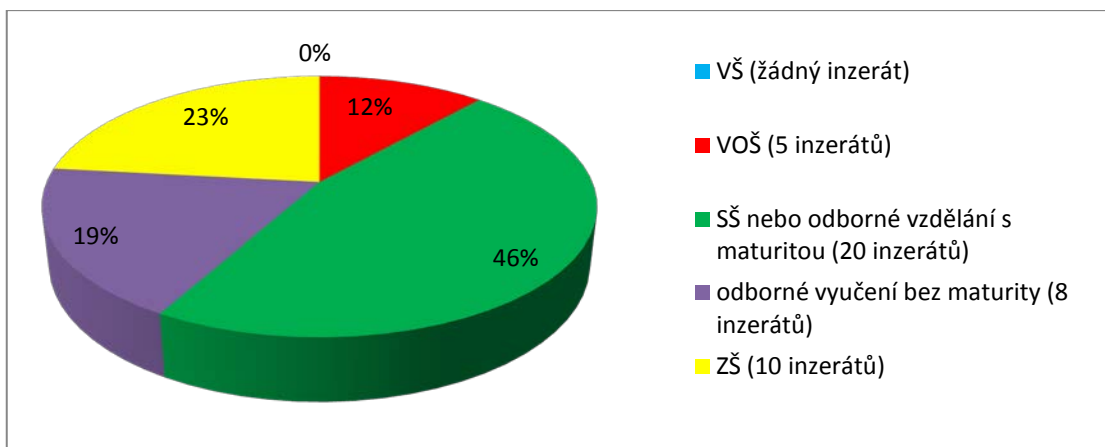
#### *Výsledky výzkumu*

Celkem 44 inzeráty se NNO organizace poptávaly po osobních asistentech. Osobní asistenti tedy tvořili 5% nabídek práce.

#### *Požadované vzdělání osobních asistentů v NNO*

Ani v jednom inzerátu s pracovní pozicí osobního asistenta nezazněl požadavek vysokoškolského vzdělání a pouze u 5 inzerátů bylo požadováno vyšší odborné vzdělání. Převládá požadavek středoškolského vzdělání/odborného vyučení s maturitou (20 inzerátů). U deseti nabídek práce s touto pracovní pozicí bylo dostačující pouze základní vzdělání. Jaké v vzdělání je požadováno po osobních asistentech znázorňují následujícím grafem (Graf 10).

#### **Graf 10: Požadované vzdělání po osobních asistentech NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice osobního asistenta nepožadovaly NNO ve velké míře, aby měl osobní asistent vyšší vzdělání jak středoškolské. Vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání u této pracovní pozice představovalo pouze 12%. Podlé mé definice profesionalizace není tato pracovní pozice příliš profesionalizovaná.

#### Požadavky kladené na osobní asistenty NNO

Jaké schopnosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti, znalosti, zkušenosti atd. charakterizují osobní asistenty v nestátních neziskových organizacích? V následující tabulce (Tab. 14) znázorňují požadavky, které po těchto specialistech kladly nestátní neziskové organizace v mém vzorku. Opět uvádím jen ty předpoklady, které byly požadovány u více jak 20% inzerátů.

**Tabulka 14: Požadavky kladené na osobní asistenty NNO, včetně četnosti výskytu**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	38	Empatie (24)
Osobnostní vlastnosti	68	Zodpovědnost (20), spolehlivost (19), trpělivost (9)
Technické předpoklady	58	Trestní bezúhonnost (27), fyzická zdatnost (13), zdravotní způsobilost (10)
Vztah k práci	73	Flexibilita (22), ochota učit se (12), vztah k cílové skupině (11)
Zkušenosti	15	Zkušenost s cílovou skupinou (11)
Znalosti	3	

Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice osobního asistenta byly dominantní osobnostní vlastnosti a poměrně hodně zastoupenou kategorií byly také technické předpoklady. Tato kategorie byla dominantní pouze u osobních asistentů a zdravotních sester, u většiny pracovních

pozic byly technické předpoklady nejméně zastoupenou kategorií. Pouze u sociálních pracovníků a zdravotních sester byly technické předpoklady velice často zmiňovaným požadavkem. Konkrétně u 61 % inzerátů s pracovní pozicí osobního asistenta požadovaly NNO aby byl uchazeč o práci osobního asistenta trestně bezúhonný. U více jak poloviny inzerátů (55 %) jsem našla požadavek, aby byl jedinec empatický. Požadavky týkající se empatie jsem v mém vzorku našla především u pracovních pozic v sociálních službách (sociální pracovník, osobní asistent). U pracovní pozice osobního asistenta jsem našla u poloviny inzerátů požadavek týkající se flexibility. Zodpovědnost (45%) a spolehlivost (43%) byla také častým požadavkem u této pracovní pozice. Pouze u pracovní pozice osobního asistenta byla požadována fyzická zdatnost, tento požadavek se objevil u 30 % inzerátů nabízející tuto pracovní pozici. U ¼ inzerátů byl kladen požadavek, aby měl uchazeč vztah k cílové skupině a stejný počet inzerátů požadoval, aby měl uchazeč zkušenost s cílovou skupinou.

#### **3.3.1.4 Pracovní pozice zaměřené na vzdělávání (77 inzerátů z 959, 8%)**

Do této skupiny jsem zařadila všechny lektory, instruktory, trenéry, učitele, vychovatele, pedagogy, speciální pedagogy, logopedy, mentory a edutainery. Výrazně převládali lektori, které vyžadovalo 47 inzerátů ze 77. Ostatní pracovní pozice tvořily 33 inzerátů. Pouze lektori se v mém vzorku objevili více jak 15 krát, proto se podrobněji zabývám jen lektory.

##### **3.3.1.4.1 Lektor (47 inzerátů z 959, 5%)**

Dle Šoferové (2008) je lektorem ten, „kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat novým způsobem, dělat něco jinak“ (Šoferová, 2008). Pojem lektor se v ČR začal používat až v poválečném období, jde o snahu odlišit školní a mimoškolní vzdělávání (Palán, 2003). Profese lektora nemá striktně stanovenou náplň práce. Náplň práce jednotlivých lektorů se může velice lišit, záleží na tom, jak a kde daný lektor pracuje. Ve svých postupech musí vždy přihlížet ke konkrétní domluvené zakázce (Medlíková, 2010). Lektorská činnost nevyžaduje prokazování odborné, nebo jiné způsobilosti. Lektorem se tedy může stát téměř každý (min. 18 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům). Lektor analyzuje dostupné informace, vytyčuje cíle, určuje obsah, analyzuje informace o účastnících, volí didaktické pomůcky, vybírá formy, metody, studijní materiály, písemnou přípravu a rozvrhuje čas i prostor. „Řízení výuky předpokládá řídit činnosti účastníků, prezentovat učivo, upevňovat znalosti, procvičovat,



aplikovat je, aktivizovat účastníky, stimulovat, průběžně motivovat, ovlivňovat jejich postoje, emocionálně působit a operativně usměrňovat průběh výuky. V rámci kontroly lektor průběžně reguluje vzájemné interakce a komunikaci, vyhodnocuje, ověřuje a v závěru hodnotí osvojení poznatků“ (Barták, 2008).

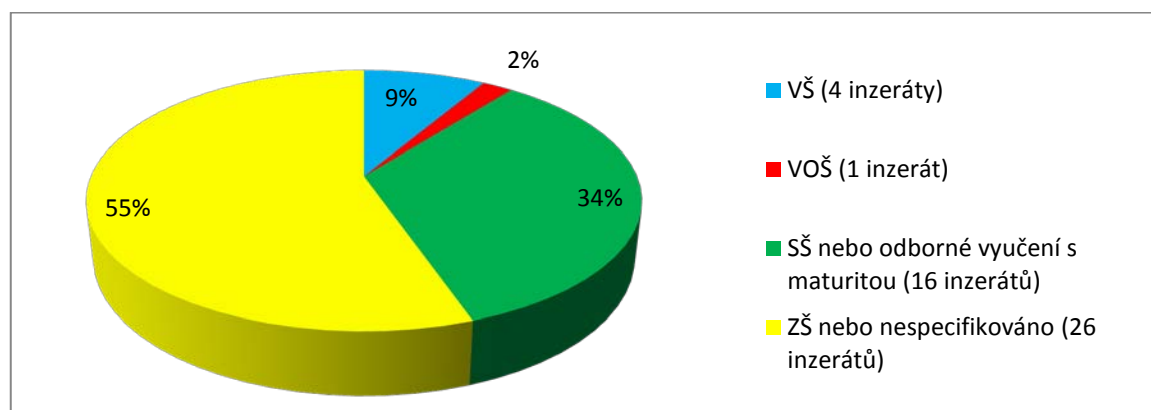
### ***Výsledky výzkumu***

V mém vzorku se objevilo 47 pracovních pozic lektora. Tuto pracovní pozici nabízelo celkem 18 nestátních neziskových organizací. Některé NNO se během uvedených šesti měsíců poptávaly po několika lektorech. Ta samá NNO, která se poptávala po lektorovi (i když se jednalo o jiného lektora), často uváděla podobné požadavky na lektory, po kterých se poptávala. Práce lektora byla nabízena především brigádně (25 inzerátů), 10 inzerátů nabízelo práci na zkrácený úvazek, 5 inzerátů nabízelo plný úvazek. Zbýlých 7 inzerátů v kolonce typ pracovního poměru uvádělo více typů pracovních poměrů. U typu smluvního vztahu převládala výrazně dohoda o provedení práce (24 inzerátů).

### *Požadované vzdělání lektorů v NNO*

U lektorů bylo u 55% inzerátů dostačující základní vzdělání (nebo nebylo vzdělání specifikováno). U 34 % inzerátů bylo vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání. Pouze 9% NNO žádajících lektory, vyžadovalo vysokoškolské vzdělání. Zbýlý jeden inzerát (2%) požadoval minimálně vyšší odborné vzdělání. Opět přidávám graf (Graf 11) která znázorňuje požadované vzdělání.

**Graf 11: Požadované vzdělání po lektorech NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Z těchto výsledků nelze pracovní pozici lektora v NNO považovat za profesionalizovanou, protože pouze 11% inzerátů požadovalo po jedinci, který by zastával

tuto pracovní pozici, aby měl úspěšně absolvovaný vyšší stupeň vzdělání – vyšší jak středoškolské.

#### *Požadavky kladené na lektory NNO*

Co považují NNO za důležité předpoklady pro výkon pracovní pozice lektora? V tabulce (Tab. 15) uvádím požadavky, které kladly NNO na lektory v mém vzorku. Opět uvádím jen ty požadavky, které se vyskytly u více jak 20% inzerátů.

**Tabulka 15: Požadavky kladené na lektory NNO, včetně četnosti výskytu**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	17	-
Osobnostní vlastnosti	70	Zodpovědnost (27), přirozená autorita (19)
Technické předpoklady	29	Min 18 let (22)
Vztah k práci	32	Kreativita (21)
Zkušenosti	41	Zkušenost s výukou (20), zkušenost s cílovou skupinou (10)
Znalosti	15	-

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je patrné, že NNO nekladou u lektorů důraz na znalosti a na schopnosti/dovednosti. Většina pracovních pozic nabízející pracovní pozici lektora v NNO nevyžadovala vyšší stupeň vzdělání, než středoškolské (89%). Tyto zjištění mě vedou k tomu, že pracovní pozice lektora není v NNO příliš profesionalizovaná. NNO se poptávaly především po zodpovědných osobách (57% inzerátů) starších 18 let (47% inzerátů). Vyžadovaly kreativní jedince (45% inzerátů), kteří by měli zkušenost s výukou (43%) a měli přirozenou autoritu (40% inzerátů).

#### **3.3.1.5 Pracovní pozice zaměřené na zdraví (51 inzerátů z 959, 5%)**

Do této kategorie patří zdravotní sestry a lékaři. V uvedeném období jsem našla jen 7 nabídek práce pro lékaře, zbylé pracovní pozice zaměřené na zdraví byly tvořeny zdravotními sestrami. Nestátní neziskové organizace sháněly v lednu, únoru, květnu, červnu, září a říjnu 2012 celkem 44 zdravotních sester prostřednictvím burzy práce Neziskovek.cz. Opět se tedy podrobněji věnuji pouze zdravotním sestram, protože pracovní pozice lékaři se v mém vzorku vyskytla méně jak 15 krát.

### **3.3.1.5.1 Zdravotní sestra (44 inzerátů z 959, 5%)**

Povolání sestry je profesí a její hlavní činností je ošetřování, které je takéž profesionální (Bártlová, 2005). Povolání sestry může být fyzicky i psychicky velmi náročné. Na zdravotní sestry je kladena velká zodpovědnost. Přitom je nutné, aby se uměly rychle rozhodovat, jednaly klidně a rozvážně. Musí umět zvládat náročné a kritické situace. Autonomnost profese zdravotní sestry je výraznější v rozsáhlém úseku péče o zdraví mimo nemocnice, tedy v terénu – především v komunitní ošetrovatelské péči. V této oblasti dochází k nárůstu potřeby zdravotních sester a to především v oblasti ošetrovatelské péče o pacienty závislé na psychoaktivních látkách, v depistážní činnosti sestry ve venerologii apod. (Bártlová, 2007). V současné době zdravotní sestry pracují na základě oprávnění k výkonu zdravotnického povolání, které je vymezeno zákonnými a podzákonnými normami. Platí tato teorie i pro zdravotní sestry v NNO?

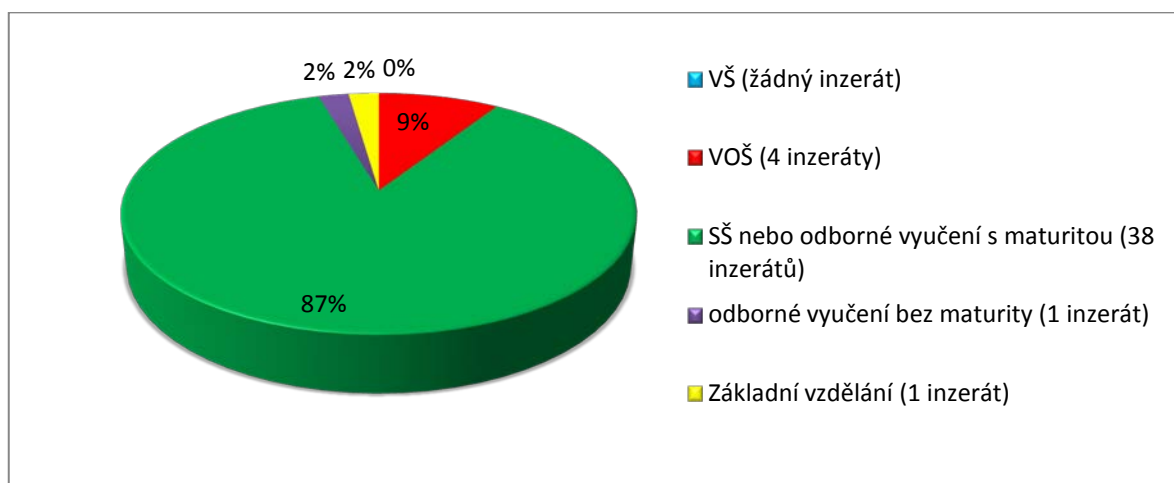
#### *Výsledky výzkumu*

Celkem jsem našla 44 nabídek práce pro zdravotní sestry. Po zdravotních sestřích se nestátní neziskové organizace poptávaly většinou s požadavkem práce na plný úvazek (21 inzerátů). Nejčastěji nabízely klasickou pracovní smlouvu (17 inzerátů).

#### *Požadované vzdělání zdravotních sester v NNO*

V teorii o zdravotních sestřích byly požadavky na vzdělání zdravotní sestry sporné. Někteří autoři psali o tom, že zdravotní sestry nepotřebují k výkonu své profese vzdělání, jiní psali o tom, že povolání zdravotní sestry vyžaduje dlouhodobé vzdělávání vedoucí k získání dovedností, včetně vzdělání v teorii. Přičemž vyšší vzdělání je podle nich potřeba především pro práci zdravotních sester působících v komunitách a tam, kde jde o dlouhodobější péči. Jak je to se zdravotními sestrami v NNO? Ve vzorku, který se mi podařilo získat, dominovalo SŠ vzdělání/odborné vyučení s maturitou – jednalo se celkem o 38 inzerátů s tímto požadavkem. Rozložení vzdělání znázornuji opět tabulkou (Graf 12).

**Graf 12: Požadované vzdělání po zdravotních sestřích NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Tvrdit, že pracovní pozice zdravotní sestry není dost profesionalizovaná z toho důvodu, že NNO požadovaly pouze u 9 % inzerátů, aby měla zdravotní sestra vyšší vzdělání než středoškolské by bylo chybné. Protože pro profese zdravotní sestry bývá dostatečné v ČR vystudovat střední zdravotnickou školu. Střední zdravotnická škola je speciální škola zaměřená na vzdělávání zdravotních sester.

#### *Požadavky kladené na zdravotní sestry NNO*

Předpokládám, že u většiny inzerátů naleznou požadavek na osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu a požadavek být zodpovědný. V následující tabulce (Tab. 16) opět uvádím jen ty předpoklady, které se objevily u více jak 20% inzerátů.

**Tabulka 16: Požadavky kladené na zdravotní sestry NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	42	Organizační dovednosti (13), komunikační dovednosti (12)
Osobnostní vlastnosti	46	Samostatnost (15), spolehlivost (11)
Technické předpoklady	61	Registrace k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu (27), trestní bezúhonnost (12), řidičský průkaz (12)
Vztah k práci	28	Vztah k cílové skupině (9)
Zkušenosti	11	-
Znalosti	18	PC znalosti (16)

Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice zdravotní sestry byly vyžadovány především technické předpoklady. Zkušenosti a znalosti nebyly častým požadavkem u této pracovní pozice. Nejčastější požadavek, který se vyskytoval v mém vzorku, u zdravotních sester byl, aby měla zdravotní sestra osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Můj předpoklad týkající se registrace k výkonu zdravotnického povolání bez registrace se tedy potvrdil, u 61 % se tento požadavek zobrazil. Druhý předpoklad se nepotvrdil, NNO požadovaly pouze u pěti inzerátů, aby byla zdravotní sestra zodpovědná. Překvapilo mě, že NNO upřednostňovaly u této pracovní pozice PC znalosti (36% inzerátů) a organizační dovednosti (30%) před jinými, podle mého názoru důležitějšími požadavky (zodpovědnost, atd.).

### **3.3.1.6 Obslužný personál (47 inzerátů z 959, 5%)**

Do této kategorie jsem zahrnula všechny neprofesionální pracovníky, kteří vykonávají obslužné práce různého charakteru. Jednalo se o administrativní pracovníky (11), kuchaře (7), řidiče (5), uklízečky (3), údržbáře (2), provozní (2), pokojské (2), recepční (2), správce (2) a ostatní pracovní pozice, které se vyskytly jen jednou.

### **3.3.1.7 Asistenti (43 inzerátů, z 959, 4%)**

Asistenti, po kterých se NNO poptávaly, byli velice rozmanití. Nejčastěji se organizace poptávaly pouze po asistentech bez bližší specifikace (12 inzerátů). Částí byli také asistenti určitých oddělení, středisek – např. asistent projektového oddělení, administrativy, v chráněném bydlení, sociálně terapeutické dílny, denního stacionáře, podporovaného zaměstnávání, atd. Dále se jednalo o asistenty vyšších pracovníků v organizaci – např. personalisty, projektového manažera, pedagoga, finančního manažera atd. Jednalo se také o asistenty programů, kroužků, účetní asistentku nebo například asistentku podkladů pro mzdy. V tomto případě zkoumám pouze celou kategorii asistentů, protože žádní konkrétní asistenti se nevyskytovali v mém vzorku více jak 10 krát.

#### *Požadované kladené na asistenty NNO včetně požadovaného vzdělání*

U asistentů bylo nejčastěji dostatečné vzdělání středoškolské/odborné vyučení s maturitou. Tento požadavek se vyskytl u 34 inzerátů. U 4 inzerátů byl dostačující nižší stupeň vzdělání – odborné vyučení bez maturity. Po třech asistentech bylo vyžadováno vyšší odborné vzdělání a shodně po jednom inzerátu bylo požadováno vzdělání

vysokoškolské a vzdělání základní. Pracovní pozice asistenta je spíše povoláním než profesí. Ostatní požadavky kladené na asistenty uvádím opět tabulkou (Tab. 17).

**Tabulka 17: Požadavky kladené na asistenty NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	49	Komunikační dovednosti (13), schopnost týmové spolupráce (12), organizační schopnosti (9)
Osobnostní vlastnosti	120	Samostatnost (25), zodpovědnost (17), spolehlivost (17), pečlivost (13)
Technické předpoklady	30	Trestní bezúhonnost (9)
Vztah k práci	62	Flexibilita (16), kreativita (9)
Zkušenosti	15	-
Znalosti	19	PC znalosti (21), anglický jazyk (9)

Zdroj: vlastní výzkum

U asistentů jsou pro NNO důležité především osobnostní vlastnosti uchazečů. Tato kategorie výrazně převládala nad ostatními. NNO požadovaly po asistentovi především, aby byl samostatný (58 % inzerátů), měl počítačové znalosti (49% inzerátů), byl zodpovědný (38% inzerátů), spolehlivý (38% inzerátů) a byl flexibilní (37% inzerátů).

### 3.3.1.8 Terapeuti (22 inzerátů z 959, 2%)

Terapeuti provádí terapii. Terapie je léčení tělesných nebo duševních poruch a poruch chování (Hartl, 2004). Terapeut je profesionál, který má odpovídající vzdělání, je odborně proškolen pro danou terapii a má určité osobnostní předpoklady. Těmito předpoklady je například schopnost empatie, respektování klienta, psychické zdraví, flexibilita, komunikativnost atd. (Müller, 2005). Existuje několik terapeutických přístupů. Terapeutický přístup je „odborné jednání člověka s člověkem, jež směřuje od odstranění či zmírnění nežádoucích potíží, nebo odstranění jejich příčin k jisté prospěšné změně (např. v prožívání, chování, fyzickém výkonu).“ (Müller, 2005). Terapeutickým přístupem je například psychoterapie, fyzioterapie, socioterapie, dramaterapie, muzikoterapie, animoterapie (canistoterapie), arteterapie, atd.

#### *Výsledky výzkumu*

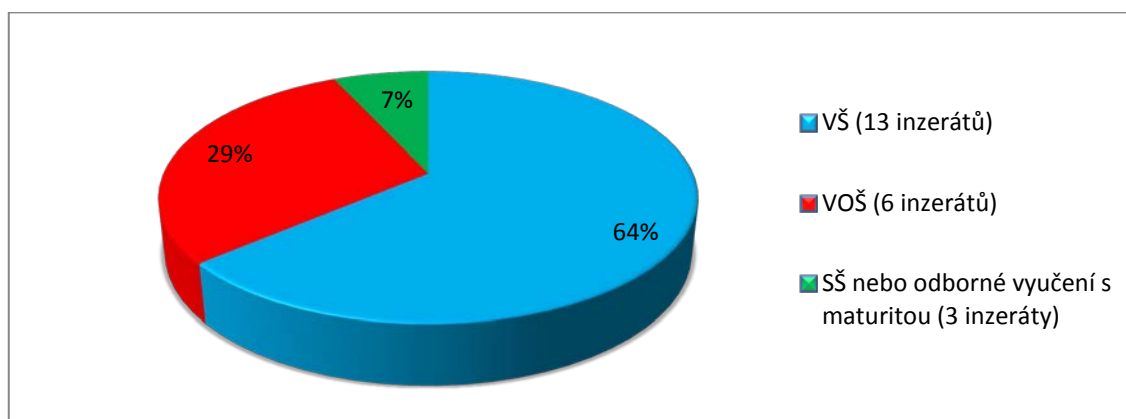
Terapeuti, po kterých se NNO poptávaly, jsou následující: psychoterapeut (5), socioterapeut (2), fyzioterapeut (4), ergoterapeut (2), nutriční terapeut (5). U zbylých čtyř terapeutů nebylo v inzerátu stanoveno zaměření. Terapeuty zkoumám jako celek,

nerozlišují zaměření terapeuta z důvodu nalezení malého počtu jednotlivých specialistů. NNO se poptávaly po terapeutech 22 inzeráty.

### *Požadované vzdělání terapeutů NNO*

U terapeutů převládalo vysokoškolské vzdělání, tento požadavek se objevil u většiny inzerátů (13 inzerátů). Šest inzerátů požadovalo minimálně vyšší odborné vzdělání a pouze u tří pracovních míst bylo žádoucí středoškolské vzdělání. Ani pro jednu terapeutickou pracovní pozici nebylo dostačující vzdělání základní nebo odborné vyučení bez maturity. Je tedy patrné, že terapii musí vykonávat vzdělání jedinci. Rozložení minimálního požadovaného vzdělání znázorňují grafem (Graf 13).

**Graf 13: Požadované vzdělání po terapeutech NNO**



Zdroj: vlastní výzkum

Terapeutické pracovní pozice vyžadovaly z 93%, aby byly zastávány jedinci s vyšším vzděláním než středoškolským. Terapeuty je bezpochyby možné považovat za profesionály.

U terapeutů mě dále zajímalo jaké vysokoškolské vzdělání NNO po terapeutech požadují. U pěti inzerátů bylo vyžadováno vzdělání, které by bylo v souladu se zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. U dvou inzerátů bylo požadováno vzdělání lékařské, u dalších dvou byl vyžadován obor fyzioterapie a shodně také u dvou v oboru ergoterapie. Zbylé inzeráty požadovaly vzdělání v psychologii, sociální práci, ediktologii a poslední inzerát se poptával po jedinci s humanitním vysokoškolským vzděláním.

### Požadavky kladené na terapeutů NNO

Vzhledem k tomu, že zkoumám skupinu terapeutů, která se skládá ze speciálně zaměřených profesionálů (terapeutů), tak je jasné, že požadavky na každou tuto speciálně zaměřenou profesi budou různé. Existují nějaké společné požadavky, které naleznou ve svém vzorku terapeutů? Výsledky uvádím tabulkou (Tab. 18), v kolonce konkrétních požadavků uvádím jen ty požadavky, které se objevily u více jak 20% inzerátů.

**Tabulka 18: Požadavky kladené na terapeutů NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	30	Schopnost týmové spolupráce (11), komunikační dovednosti (8), organizační schopnosti (5)
Osobnostní vlastnosti	34	Samostatnost (10)
Technické předpoklady	18	Minimálně započatý psychoterapeutický výcvik (6), trestní bezúhonnost (6)
Vztah k práci	32	Ochota učit se (8), aktivní přístup (5), flexibilita (5)
Zkušenosti	16	Praxe (10)
Znalosti	10	PC znalosti (5)

Zdroj: vlastní výzkum

V této kategorii, kategorii terapeutů převládá požadavek na schopnost týmové spolupráce, tento požadavek se vyskytl u 55 % inzerátů. Téměř u poloviny inzerátů (45%) nabízejících práci pro terapeutů byla požadována samostatnost a praxe. U 41 % inzerátů byla vyžadována zodpovědnost, 1/3 inzerátů požadovala po uchazeči, aby byl ochoten dále se vzdělávat a stejný počet inzerátů vyžadoval, aby byl uchazeč komunikačně schopný.

#### 3.3.1.9 Účetní (17 inzerátů z 959, 2%)

Každá státem registrovaná nestátní nezisková organizace je právnickou osobou. Podle zákona o účetnictví je každá právnická osoba účetní jednotkou a podle ústavního zákona má každá NNO povinnost vést účetnictví. Hlavní význam účetnictví spočívá ve věrném a poctivém zobrazení skutečnosti o finanční situaci organizace. Výsledkem by mělo být relevantní, objektivní, včasné, srozumitelné a zároveň srovnatelné podání informace (Sedláček, 2005).

Pro nestátní neziskové organizace má účetnictví význam z toho důvodu, že poskytuje informace o hospodaření NNO potenciálním poskytovatelům darů nebo dotací. Poskytovatelé, tak mohou objektivně zhodnotit činnost a efektivnost NNO. Zároveň účetnictví poskytuje informace dárcům, kteří již organizaci dar poskytli. Můžou se tak



přesvědčit, zda byl jejich dar využit na účel, pro který byl poskytnut a jak efektivně byl využit. Pro nestátní neziskové organizace jsou tedy účetní důležití. Potřebují speciálního zaměstnance, který by pro ně vedl správně účetnictví.

#### *Výsledky výzkumu*

Podánilo se mi nalézt 17 inzerátů poptávajících se po účetních. NNO se poptávaly většinou inzerátů po účetních na klasickou pracovní smlouvu (10 inzerátů). U typu pracovního poměru to bylo stejné, 10 inzerátů nabízelo plný úvazek.

#### *Požadované vzdělání účetních NNO*

U účetních bylo vyžadováno středoškolské vzdělání/odborné vyučení s maturitou. Tento požadavek se objevil u 15 inzerátů. Výjimku tvořily pouze dva inzeráty, u jednoho bylo vyžadováno vysokoškolské vzdělání a u druhého základní. Pracovní pozici účetní nevyžaduje žádné specifické vzdělání ani vyšší stupeň vzdělání.

#### *Požadavky kladené na účetní NNO*

Účetnictví nestátních neziskových organizací není příliš odlišné od účetnictví ve firmách nebo státních organizacích. Nepředpokládám tedy, že účetnictví nestátních neziskových organizací bude něčím specifické. I přes to uvádím v následující tabulce (Tab. 19) požadavky, které byly kladeny na účetní v mém vzorku (pouze ty, které se vyskytly u více jak 20 % inzerátů).

**Tabulka 19: Požadavky kladené na účetní NNO**

Kategorie	Četnost kategorie	Konkrétní požadavky v kategorii (četnost výskytu požadavku)
Schopnosti/dovednosti	12	Komunikační dovednosti (6)
Osobnostní vlastnosti	28	Samostatnost (11), pečlivost (8), spolehlivost (4)
Technické předpoklady	0	-
Vztah k práci	8	-
Zkušenosti	16	Praxe (11)
Znalosti	34	Znalost účetnictví (12), PC znalosti (11), anglický jazyk (4)

Zdroj: vlastní výzkum

U pracovní pozice účetní byly požadovány především znalosti a osobnostní vlastnosti. Konkrétně se jednalo o znalost účetnictví (71% inzerátů), PC znalosti (65% inzerátů) a anglický jazyk (24% inzerátů) a další znalosti vyskytující se u méně jak 20% inzerátů. Z osobnostních vlastností se jednalo o samostatnost (65% inzerátů), pečlivost

(47% inzerátů) a spolehlivost (24% inzerátů) a další osobnostní vlastnosti, které se vyskytly u méně jak 20% inzerátů. Často uváděním požadavkem byla také praxe (65% inzerátů). U této pracovní pozice se neobjevil žádný technický předpoklad, ojediněle byly i požadavky týkající se vztahu k práci.

### **3.3.1.10 Ostatní pracovní pozice**

Ostatním pracovním pozicím se podrobněji nevěnuji. V mém vzorku se vyskytly méně jak 15 krát, pouze některé (ty které se vyskytly v mém vzorku více jak 5 krát) z nich uvádím v úvodní tabulce této kapitoly. U některých pracovních pozic mě překvapilo, že se po nich nestátní neziskové organizace nepoptávaly častěji. Očekávala jsem například, že se budou NNO poptávat po právnících častěji než jen deseti inzeráty. Neznamená to ovšem, že by NNO tyto odborníky ve svých organizacích nezaměstnávaly, pouze se po nich nepoptávaly cestou, kterou jsem se já rozhodla prozkoumat.

V závěru této kapitoly bych chtěla ještě uvést nejčastější požadavky, které se vyskytovaly v celém mém vzorku – nejčastější požadavky kladené na pracovníky NNO. Nestátní neziskové organizace požadovaly po zaměstnancích neziskových organizací nejčastěji, aby měli výborné, popřípadě dobré komunikační schopnosti, tento požadavek se zobrazil u 318 inzerátů. Druhým nejčastěji uvedeným požadavkem byl požadavek samostatnosti, tento požadavek se objevil u 316 inzerátů. Následoval požadavek uživatelské znalosti PC, tuto znalost vyžadovalo 313 inzerátů. Výše uvedené požadavky se tedy objevily u zhruba 1/3 inzerátů. Velice častými požadavky byly také následující požadavky: zodpovědnost (279 inzerátů), praxe (258 inzerátů), spolehlivost (253 inzerátů), trestní bezúhonnost (242 inzerátů), schopnost týmové spolupráce (215 inzerátů), komunikativnost (215 inzerátů), organizační schopnosti (204 inzerátů), flexibilita (200 inzerátů). Žádný další požadavek se neobjevil u více jak 200 inzerátů.

Z těchto zjištění lze potvrdit následující tvrzení (hypotézu): *Na profesionály v nestátních neziskových organizacích jsou kladeny vysoké požadavky na schopnost komunikace.* Komunikační schopnosti byly nejčastěji kladeným požadavkem NNO v mém vzorku.



### 3.3.2 Poptávka po zaměstnancích v NNO v jednotlivých krajích ČR

Dílčím cílem mé práce je zjistit, jak je to s nabídkou pracovních míst v neziskových organizacích v jednotlivých krajích. Prozkoumávám ty samé inzeráty, které jsem prozkoumávala, když jsem v předchozí kapitole odpovídala na otázku, jaké pracovní pozice se utváří v neziskovém sektoru v ČR a jaké mají parametry. Jedná se tedy o nabízené pracovní pozice na internetovém portálu [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) v lednu, únoru, květnu, červnu, září a říjnu 2012. Opět jsem z této nabídky vyčlenila nabídku práce pro dobrovolníky, protože se znovu zajímám pouze o placené pozice. Z výzkumu vyřazuji nabídky práce realizované v zahraničí, které se na uvedeném portálu také zobrazily. Zároveň je potřeba poznamenat, že některé inzeráty nabízely práci ve více lokalitách. To znamená, že jeden inzerát uváděl jako místo výkonu práce více lokalit (krajů). Příklad takového to inzerátu uvádím níže.

#### Pečovatelka Kralupsko

organizace: **Hewer - občanské sdružení**

datum: **11.5.2012 15:47:09**

lokality: Středočeský, Hl.m.Praha

obor: Zdravotnictví a sociální péče

HEWER - občanské sdružení přijme osobní asistentku/a do domácnosti klientů v Kralupech nad Vltavou a okolí

Náplň práce - pomoc znevýhodněným spoluobčanům (hygiena, podávání jídla, drobný úklid, doprovody, společnost atd.)

Požadujeme: min. základní vzdělání, flexibilitu, fyzickou zdatnost, empatii, bezúhonnost, bydliště v Kralupech či blízkém okolí

Uvítáme: požadované vzdělání (např. kurz pracovníka v sociálních službách), praxi a zkušenosti v práci s lidmi

Nabízíme: práce na DPP, po zaškolení DPC možnost supervize, plat 69 Kč/hod hrubého

Nástup možno ihned

**Místo pracoviště:** Praha  
Středočeský kraj

**Typ pracovního poměru:** Práce na zkrácený úvazek

**Typ smluvního vztahu:** Dohoda o pracovní činnosti

**Požadované vzdělání:** Základní

Kategoriemi se, kterými pracuji v této části výzkumu, jsou jednotlivé kraje. Nabídku práce, ve které bylo uvedeno více možností výkonu práce, jsem zařadila do všech uvedených krajů (kategorií). I když se jednalo o nabídku jen jednoho pracovního místa, pro jednoho uchazeče, tak se o danou pracovní pozici mohl ucházet jedinec ze všech uvedených krajů. Popřípadě se jednalo o nabídku stejných pracovních pozic, kterou organizace nabízela jedním inzerátem ve více krajích. I v tomto případě jsem nabídku takové to pozice zařadila do všech uvedených krajů (kategorií).

### **3.3.2.1 Počet nabízených pracovních pozic v jednotlivých krajích**

V souvislosti s rozložením nabídek práce v NNO v jednotlivých krajích České republiky jsem si před realizací výzkumu stanovila následující hypotézu: *Nejvíce nabídek práce naleznu v hlavním městě Praze.* Při stanovení této hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že nejvíce nabídek práce bude právě v hlavním městě Praze z toho důvodu, že v hlavním městě Praze je registrováno nejvíce nestátních neziskových organizací. Počet nestátních neziskových organizací v jednotlivých krajích ČR uvádím v úvodní části mé teoretické práce. Tuto hypotézu bych chtěla nyní ověřit.

Pokud analyzuji situaci na trhu práce v ČR v nestátních neziskových organizacích, tak je důležité vysvětlit, co počítám, tedy co se snažím zjistit. Zaměřila jsem se na zjištění dvou výsledků, které uvádím i v tabulce (Tab. 20). Nejprve zjišťuji, kolik nabídek práce bylo nabízeno v jednotlivých krajích, tzn., že toto číslo vyjadřuje *počet nabídek práce* včetně inzerátů, které byly totožné, nebo velice podobné. Následuje redukce inzerátů a vyřazení inzerátů, které jsou totožné – tedy kolik pracovních pozic bylo nabízeno v daném kraji, druhé číslo s kterým v této části práce pracuji je tedy *počet nabízených pracovních pozic*.

**Tabulka č 20: Počet získaných inzerátů v jednotlivých krajích**

	Počet nabídek práce	Počet nabízených pracovních pozic
Hl. město Praha	824	514
Jihomoravský kraj	197	137
Středočeský kraj	167	107
Ústecký kraj	144	66
Plzeňský kraj	123	75
Pardubický kraj	120	56
Moravskoslezský kraj	106	60
Královéhradecký kraj	105	51
Liberecký kraj	94	44
Olomoucký kraj	89	50
Jihočeský kraj	77	42
Zlínský kraj	53	33
Vysočina	51	34
Karlovarský kraj	43	26
<b>Celkem</b>	2193	1295
<b>Průměr</b>	157	93

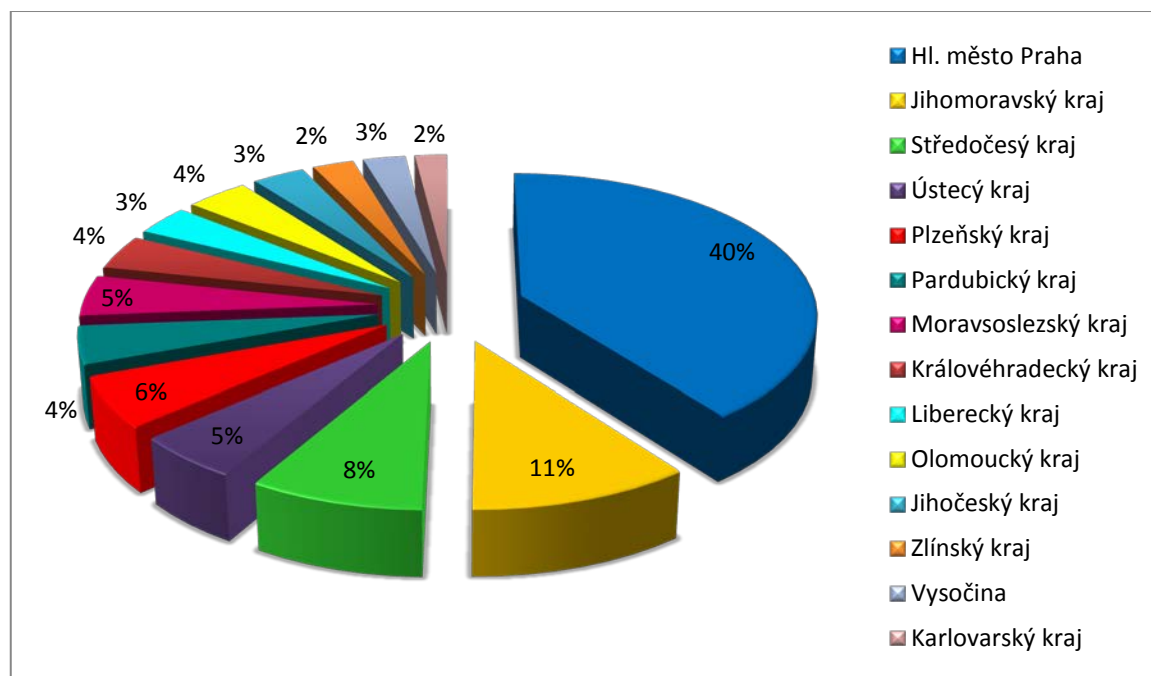
Zdroj: vlastní výzkum

Je nezbytné vysvětlit, proč celkový počet nabízených pracovních pozic není číslo shodné s číslem, které jsem uváděla při analýze typů pracovních pozic v předchozí kapitole. Některé inzeráty nabízely více jak jedno pracovní místo, protože nabízely práci ve více krajích. Stávalo se dokonce, že jedním inzerátem NNO nabízela práci ve všech krajích ČR. V předchozí kapitole jsem do analýzy zahrnula vždy jen jednu nabízenou pracovní pozici z jednoho inzerátu, protože by došlo k nárůstu četnosti určitých znaků. Kdybych stejným způsobem postupovala v této kapitole, tak bych některé kraje o nabídku práce ošídila. Chtěla bych ještě poznamenat, že jedním inzerátem NNO nabízely práci ve více krajích především u prodejců a recruiterů/frontlinerů.

Z tabulky je patrné, že nejvíce nabídek práce i pracovních pozic se v daném období na portálu [www.neziskovsky](http://www.neziskovsky) vyskytovalo v hlavním městě Praze. Praha tedy tvořila 38% nabídek práce a 40% nabídek pracovních pozic. Následoval kraj Jihomoravský, v tomto kraji byla nabídka výrazně nižší. Nejhuře na tom byl Karlovarský kraj. Hypotéza, kterou jsem si stanovila (*Nejvíce nabídek práce naleznou v hlavním městě Praze*), můžu tedy POTVRDIT. Nejvíce nabídek práce jsem našla v hlavním městě Praze. Procentuální

rozložení počtu nabízených pracovních pozic v jednotlivých krajích vyjadřují následujícím grafem (Graf 14). Grafické znázornění nabídek práce nezobrazují, protože procentuálně bylo rozložení velice podobné nabídce pracovních pozic v jednotlivých krajích.

**Graf 14: Rozložení nabídky pracovních pozic v jednotlivých krajích**



Zdroj: vlastní výzkum

### 3.3.2.2 Požadované vzdělání v jednotlivých krajích

Z hlediska zkoumání míry profesionalizace jednotlivých krajů ČR zkoumám, kolik poptávek po zaměstnancích vyžadovalo vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání. V pojetí mé práce je profesionalizace (jak už jsem psala v úvodu empirické části) posun od nízkých požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde jsou požadavky na vzdělání vysoké. V následující tabulce (Tab. 21) zobrazuji nejprve počet poptávaných pracovních pozic v jednotlivých krajích, poté kolik poptávek vyžadovalo vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Tyto údaje zobrazuji nejprve u všech poptávaných pozic, poté ty samé údaje zobrazuji u poptávaných pozic bez brigádníků. Zobrazení poptávky bez brigádníků, tedy nabídku práce na plný nebo zkrácený úvazek, mi přijde vzhledem k posuzování míry profesionalizace vhodnější.

**Tabulka č 21: VŠ + VOŠ vzdělání v jednotlivých krajích ČR**

Kraj	Všechny nabídky			Bez brigádníků		
	Pracovní pozice	VŠ + VOŠ		Pracovní pozice	VŠ + VOŠ	
	Počet	Počet	v %	Počet	Počet	V %
Hl. město Praha	514	159	31%	396	159	40%
Jihomoravský	137	50	36%	90	49	54%
Středočeský	107	32	30%	71	33	46%
Ústecký	66	5	8%	19	5	26%
Plzeňský	75	20	27%	36	21	58%
Pardubický	56	6	11%	15	7	47%
Moravskoslezský	60	7	12%	16	8	50%
Královéhradecký	51	2	4%	11	2	18%
Liberecký	44	1	2%	9	1	11%
Olomoucký	50	9	18%	18	9	50%
Jihočeský	42	3	7%	6	3	50%
Zlínský	33	7	21%	10	6	60%
Vysočina	34	8	24%	15	8	53%
Karlovarský	26	3	12%	4	1	25%
CELKEM	1295	312	-	716	312	-
Průměr	93	22	17%	51	22	42

Zdroj: vlastní výzkum

V posledním sloupci tabulky je vidět kolik procent nabízených pracovních pozic na zkrácený, nebo plný úvazek v daném kraji vyžadovalo vyšší vzdělání než středoškolské. Sedm krajů vyžadovalo u poloviny nebo více jak poloviny nabídek práce v NNO, aby měl jedinec ucházející se o pracovní místo vyšší vzdělání jak středoškolské. Jednalo se o kraj Jihomoravský, Plzeňský, Moravskoslezský, Jihočeský, Zlínský, Olomoucký a kraj Vysočina. Tyto kraje tedy požadovaly, aby polovina nebo více jak polovina zaměstnanců, po kterých se poptávaly, měla vyšší vzdělání než středoškolské. V hlavním městě Praze, Středočeském kraji a Pardubickém kraji nepřevládala požadavek vyššího vzdělání jak středoškolského, avšak i v těchto krajích byl tento požadavek výrazný (min 40%). Na druhé straně stál kraj Liberecký. Liberecký kraj požadoval pouze u 11 % poptávek, aby měl uchazeč vyšší vzdělání jak středoškolské. Přesněji tento kraj nabízel v mnou analyzovaném období pouze 9 nabídek práce na zkrácený/plný úvazek a z těchto devíti nabídek požadoval jen u jedné pracovní pozice, aby byla zastávána jedincem s vyšším vzděláním jak středoškolským. Podobně na tom byl i kraj Královéhradecký, Karlovarský a Ústecký. Tyto údaje – kolik procent zaujímalo VŠ/VOŠ z celkové nabídky práce (bez brigádníků) v jednotlivých krajích je dobré posuzovat také s ohledem na počet nabízených pracovních míst s VŠ/VOŠ. Ten byl mnohdy příliš malý na to, aby se z něj daly vyvozovat závěry. To, že byl tento počet malý, může být také projevem neprofesionalizovaného



neziskového sektoru v daném kraji, protože pokud se NNO nepoptávají po placených zaměstnancích, může to být znakem toho, že nezaměstnávají placené zaměstnance (ale i nemusí). Profesionalizace NNO se projevuje, jak již bylo řečeno v teoretické části mé práce a v úvodu empirické části práce především tím, že NNO zaměstnávají placené zaměstnance.

V souvislosti se vzděláním v jednotlivých krajích bych chtěla uvést ještě jednu tabulku (Tab. 22), ve které zobrazuji, kolik procent zaujímaly jednotlivé stupně vzdělání. Opět do výpočtů nezahrnuju nabídku brigád. Z tabulky je pak patrné, v jakém kraji je jaký stupeň vzdělání v jaké míře požadován (u zkrácených a plných úvazků).

**Tabulka č 22: Stupeň vzdělání v jednotlivých krajích ČR**

Kraj	ZŠ	SŠ	VŠ/VOŠ
Hl. město Praha	10%	<b>50%</b>	40%
Jihomoravský	6%	40%	54%
Středočeský	14%	39%	47%
Ústecký	26%	<b>48%</b>	26%
Plzeňský	3%	39%	<b>58%</b>
Pardubický	20%	33%	<b>47%</b>
Moravskoslezský	0%	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Královéhradecký	<b>46%</b>	36%	18%
Liberecký	11%	<b>78%</b>	11%
Olomoucký	6%	44%	<b>50%</b>
Jihočeský	0%	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Zlínský	0%	30%	<b>60%</b>
Vysočina	7%	40%	<b>53%</b>
Karlovarský	0%	<b>75%</b>	25%

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je jasné, v jakých krajích jsou požadavky na vzdělání vysoké a v kterých naopak nízké, z této tabulky lze tedy na základě mnou stanovené definice profesionalizace vyvozovat závěry, které kraje jsou více a které méně profesionalizované. Požadavek na vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání převládá v kraji Zlínském, Plzeňském, Moravskoslezském, Olomouckém, Jihočeském, Pardubickém a kraji Vysočina. Naopak nejhůře na tom byl kraj Královéhradecký, ve kterém převládá požadavek na základní vzdělání.

Ještě bych chtěla zmínit, že u celkové poptávky – jak plných úvazků, zkrácených úvazků, tak *brigád* ve všech krajích převažoval požadavek základního vzdělání. Výjimkou byla pouze Praha, kde převládá požadavek na minimálně středoškolské vzdělání/odborné

vyučení s maturitou. Nabídky brigád byly určeny především prodejcům a recruiterům, u těchto pracovních pozic bylo téměř u všech dostačující základní vzdělání (popřípadě SŠ).

### 3.3.2.3 Nabízené pracovní pozice v jednotlivých krajích ČR

Profesionalizace se projevuje vznikem specializovaných pracovních pozic, jak už bylo řečeno v teoretické části práce. Typickými pracovními pozicemi, které jsou specifické pro neziskový sektor, jsou následující pozice: fundraiser a koordinátor dobrovolníků. Tyto pracovní pozice se vyskytují pouze v nestátních neziskových organizacích. V jakých krajích se NNO poptávají po těchto specialistech? Následující tabulkou (Tab. 23.) zobrazují po jakých pracovních pozicích se NNO poptávaly a v jakém rozsahu.

Tabulka č 23: Nabízené pracovní pozice v jednotlivých krajích ČR

Pracovní pozice/kraj	Hl. město Praha	Jihomoravský	Středočeský	Ústecký	Plzeňský	Pardubický	Moravskoslezský	Královéhradecký	Liberecký	Olomoucký	Jihočeský	Zlínský	Vysočina	Karlovarský
Prodeje	55	30	18	23	16	20	32	20	15	24	22	12	4	12
Recruiter	20	7	6	9	5	12	1	8	5	-	-	1	3	-
Koordinátor	25	5	3	1	2	2	3	2	3	1	1	1	-	1
Manažer	42	18	10	7	11	7	6	8	8	8	8	6	8	4
Fundraiser	16	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
Projektový manažer	17	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-	1	1	-
Účetní	10	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finanční manažer	6	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ředitel	17	-	1	-	-	-	-	-	2	3	2	-	-	-
Manažer komunikace	5	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Specialista PR a marketingu	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizátor	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	2	1	2
Psycholog	2	2	2	-	-	-	1	-	-	-	-	2	-	-
Právník	4	2	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-
Terapeut	11	3	3	-	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Ekonom	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociální pracovník	25	16	16	4	5	3	3	1	1	3	-	2	4	-
Pracovník v sociálních službách	53	14	17	-	7	-	1	3	1	1	-	-	2	-
Vychovatel	-	-	-	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lékař	4	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdravotní sestra	24	5	5	2	2	-	1	-	-	1	4	-	3	-
Speciální pedagog	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
Lektor	37	2	4	3	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1
Učitel	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruktor	2	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teamleader	6	1	-	1	2	1	1	1	2	-	-	-	1	-
Webmaster	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tazatel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Moderátor	2	-	2	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mentor	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Asistent/ka	34	2	4	1	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-
Administrativní pracovník	9	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Konzultant	7	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Obslužný personál	18	10	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-
Ostatní	35	-	4	6	3	2	1	-	-	1	-	-	-	1

Zdroj: vlastní výzkum

Po koordinátorovi dobrovolníků se v mém vzorku poptávala pouze jedna pražská NNO. Poptávka po fundraiserovi byly tvořena 18 inzeráty, z toho se 16 inzerátů poptávalo po fundraiserovi v Praze, jeden ve Středočeském kraji a jeden ve Zlínském kraji. Lze tedy konstatovat, že poptávka po těchto specialistech byla ve všech krajích vyjma hlavního města Prahy chudá. Usuzovat z těchto zjištění, že k profesionalizaci NNO dochází pouze v hlavním městě Praze, by bylo chybné, protože to, že se NNO po těchto specialistech nepoptávají, nemusí znamenat, že tyto specialisty organizace nemají.

Zároveň je tabulkou vidět, že NNO vytvářejí mnoho specializovaných pracovních pozic. Jak už jsem psala v teoretické části práce, tak v českých NNO dochází k vývoji. Dříve v NNO působili pouze dobrovolníci, postupně docházelo ke vzniku pracovních míst v NNO. Z počátku bylo pracovních míst v NNO jen pár a jedinci zastupující tyto pracovní pozice dělali vše, co bylo potřeba. Další vývojová fáze NNO spočívá právě ve vzniku specializovaných pracovních pozic v NNO. Organizace najímají stále víc zaměstnanců, každý tento zaměstnanec se specializuje na určitou činnost v NNO. Z tabulky je vidět, že české NNO vyžadují mnoho specialistů - projektové manažery, účetní, manažery komunikace nebo specialisty na komunikaci, ekonomy, finanční manažery atd. V neprofesionalizovaných NNO vykonává všechny tyto činnosti většinou jedna osoba. V českých NNO tedy k profesionalizaci zcela jistě dochází, netroufám si však český neziskový sektor označit za profesionalizovaný, protože poptávka po těchto a dalších

specialistech v NNO by mohla být určitě větší. Co se týče regionálního rozložení, tak shledávám za nejvíce profesionalizovaný podle výskytu specializovaných pozic neziskový sektor v hlavním městě Praze.

### 3.3.2.4 Typ pracovního poměru a typ smluvního vztahu

Zajímavé poznatky lze také vyvozovat z porovnání typu pracovního poměru a typu smluvního vztahu u poptávaných pracovních pozic. Konkrétně mě zajímá výskyt pracovní smlouvy u typu smluvního poměru a plného úvazku u typu pracovního poměru. Tyto údaje jsou pro mou práci zajímavé z toho důvodu, že vznik placených míst na plný úvazek a na klasickou pracovní smlouvu nebývá v NNO tak častý (viz 44-45). NNO mnohdy volí zaměstnávání osob na zkrácené úvazky (brigády) a na pracovní poměry mimo klasickou pracovní smlouvu (DPČ, DPP atd.). Profesionalizace se projevuje vznikem placených míst. Placené místo na plný úvazek je zcela jistě víc než placené místo na částečný úvazek, nebo brigáda. Placené místo na klasickou pracovní smlouvu lze také považovat za více hodnotný typ pracovního poměru, pokud se zabýváme otázkou profesionalizace NNO. V následující tabulce (Tab. 24) uvádím počet plných úvazků a počet pracovních smluv v jednotlivých krajích. Zároveň v tabulce uvádím i kolik je to procent z celkové poptávky v daném kraji.

Tabulka č. 24.: Typ pracovního poměru a typ smluvního vztahu

Kraj	Pracovní pozice	Plný úvazek		Pracovní smlouva	
	Počet	Počet	v %	Počet	v %
Hl. město Praha	514	233	45%	196	38%
Jihomoravský	137	61	45%	60	44%
Středočeský	107	46	43%	44	41%
Ústecký	66	10	15%	5	8%
Plzeňský	75	22	29%	24	32%
Pardubický	56	12	21%	7	12%
Moravskoslezský	60	13	22%	16	27%
Královéhradecký	51	8	16%	5	10%
Liberecký	44	7	16%	5	11%
Olomoucký	50	11	22%	9	18%
Jihočeský	42	4	10%	3	7%
Zlínský	33	5	15%	4	12%
Vysočina	34	8	24%	11	32%
Karlovarský	26	2	8%	1	4%
CELKEM	1295	442	-	390	-
Průměr	93	32	24%	28	21%

Chtěla bych ještě uvést, že u typu pracovního poměru převládala poptávka po plném úvazku pouze ve třech krajích a to v hlavním městě Praze, Jihomoravském kraji a Středočeském kraji. Ve všech ostatních krajích byla dominantní poptávka po brigádnících. V těch samých krajích převládala i poptávka po práci na klasickou pracovní smlouvu, v ostatních krajích pak dominovala poptávka po práci realizované na základě dohody o provedení práce.

## 4 Závěr

Z teoretického probádání literatury jsem zjistila, že profese, které vznikly v neziskových organizacích během procesu profesionalizace neziskových organizací, jsou následující: fundraiser, koordinátor dobrovolníků. Jde o profese typické pro neziskový sektor – vznikly prvotně právě v neziskových organizacích a vyskytují se pouze v nestátních neziskových organizacích. Zbylé pozice, které se objevují v neziskových organizacích, se utvořily prvotně pro potřeby ziskového nebo veřejného sektoru. Neziskové organizace tyto pozice přejaly, protože pro ně bylo výhodné nebo dokonce nutné (s růstem profesionalizace neziskových organizací), aby měly odborníky zaměřené na danou problematiku (např. účetní, právníci, projektoví manažeři, PR manažeři, PR pracovníci, prodejci, atd.). Tito profesionálové mají ale v NNO určitá specifika, která jsou typická pro neziskový sektor. V mé diplomové práci jsem identifikovala pracovní pozice, po kterých se NNO poptávají, zároveň jsem zjišťovala jaké požadavky, kladou NNO na tyto pracovní pozice. Přinesla jsem tak určitý přehled o lidských zdrojích v neziskových organizacích v ČR.

Z výzkumu je patrné, že značnou část poptávek NNO představují prodejci a recruiteři. Ti jsou zaměstnávání především brigádně, ale i tak tvoří zřejmě důležitou součást lidských zdrojů nestátních neziskových organizací. Jejich význam spočívá v přímém získávání financí pro organizaci. Významnou část lidských zdrojů v NNO dále zaujímají sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách (především osobní asistenti). Dále se NNO poptávaly mnoha inzeráty po lektorech. NNO nabízely také mnoho řídicích pracovních pozic. Z vedoucích pozic převládali koordinátoři. Proto lze potvrdit následující tvrzení z teoretické části *„Profesionálové v neziskových organizacích především řídí a koordinují činnost v dané pracovní oblasti. Zastávají tedy mocensky významné pozice.“* Nesmím vynechat zdravotní sestry, i po těch se NNO často poptávaly. Všechny výše zmíněné pracovní pozice se vyskytovaly poměrně často. Za zmínku stojí i následující pracovní pozice, které byly žádoucí, ale ne v takovém rozsahu jako výše jmenované. Jednalo se o projektové manažery, ředitele, fundraisery a účetní. Jedná se o specialisty (kromě ředitele), kteří by mohli být znakem profesionalizace těch NNO, které se po těchto specialistech poptávaly. Zcela jistě existují NNO, které mají jednoho zaměstnance, který má na starost např. projekty, fundraising i účetnictví. Ty NNO, které se poptávají po specialistovi, který by měl na starost jen jednu tuto činnost lze považovat za

profesionalizovanější, protože v nich dochází ke specializaci a dělbě práce. Naopak mě překvapilo, že se NNO nepoptávaly po personalistovi – specialistovi na výběr pracovníků (nejen výběr), dále mě překvapilo, že se NNO poptávaly jen po jednom koordinátorovi dobrovolníků. Což neodpovídá předpokladu, že by se český neziskový sektor profesionalizoval.

Můj výzkum nepotvrdil ani následující tvrzení: *„Většinou neziskové organizace v ČR využívají služeb účetních a právníků – 80% organizací. Oba tyto profesionály využívá 54% nestátních neziskových organizací, 18% NNO má jen ekonomu a 8% má jen právníka.“* Netvrdím, že je toto tvrzení neplatné, pouze ho můj výzkum nepotvrdil. Účetního požadovalo pouze 17 nestátních neziskových organizací a právníka pouze 10. Toto tvrzení nelze potvrdit mým výzkumem především proto, že zkoumám poptávku po pracovnících NNO. Nezkoumám, zda organizace specialistu zaměstnávají. Je možné, že NNO, které se nepoptávaly po těchto specialistech, tyto specialisty již mají.

Nelze potvrdit ani toto tvrzení: *„NNO se často poptávají po specialistech v oboru fyzioterapie, speciální pedagogiky.“* Po speciálním pedagogovi se poptávaly jen čtyři NNO a po fyzioterapeutovi tři NNO. NNO se po těchto specialistech nepoptávaly často prostřednictvím burzy práce na Neziskovkách.cz v mnou zvolených měsících.

Tvrzení, že je v NNO *velice časté zaměstnávání na zkrácený úvazek* mohu potvrdit, protože částečné úvazky se v mém vzorku vyskytovaly častěji než plné úvazky. Můj výzkum také potvrdil následující tvrzení: *Na profesionály v nestátních neziskových organizacích jsou kladeny vysoké požadavky na schopnost komunikace.* Komunikační schopnosti byly nejčastěji kladeným požadavkem NNO vyskytující se v mém vzorku.

Z teorie jsem zjistila, že profesionalizované NNO mají placené zaměstnance – profesionály. Tito profesionálové disponují formálním vzděláním, nebo potřebnými zkušenostmi, zastávají jasně definovanou pracovní pozici a za svou práci dostávají mzdu. Tímto výzkumem jsem zjistila, po jakých profesionálech se NNO v ČR poptávají. Netvrdím tedy, že jsem identifikovala všechny profesionály, kteří se v nestátních neziskových organizacích v ČR vyskytují. Moje práce pojednala o profesionálech, po kterých se NNO poptávaly (více jak 5 krát) prostřednictvím burzy práce na Neziskovkách.cz v lednu, únoru, květnu, červnu, září a říjnu 2012. Tyto pracovní pozice se v českých nestátních neziskových organizacích tedy zcela jistě vyskytují a zcela jistě jich

je mnohem více. To, že se NNO poptávaly např. pouze po osmnácti fundraiserech neznámá, že by české NNO tyto pracovní pozice nevytvářely. Existují další způsoby získávání zaměstnanců, které české NNO využívají k náboru nových zaměstnanců. Zároveň se organizace nemusely (v uvedených měsících) po těchto zaměstnancích poptávat, protože už tyto profesionály zaměstnávají. Proto ze získaných výsledků nelze tvrdit, že v ČR dochází k profesionalizaci jen u pár NNO. Z mých zjištění to tak působí, ale nemusí to tak být. Pokud bych chtěla zjistit, zda české nestátní neziskové organizace tyto profesionály zaměstnávají, musela bych realizovat jiný výzkum. Takovým výzkumem by mohlo být to, že bych si například náhodným výběrem vybrala v každém kraji „x“ NNO a zjišťovala bych jaké profesionály, nebo pracovní místa vytváří a kolik takovýchto profesionálů NNO zaměstnávají.

Cílem mé práce bylo provést analýzu *poptávky* po profesích v NNO, jak už i z názvu mé práce vyplývá, pomocí analýzy inzerátů se mi podařilo tento cíl naplnit. Získala jsem tak určitý vzorek pracovních pozic, které se vyskytují v neziskových organizacích. Tento vzorek jsem analyzovala, výsledky ke kterým jsem dospěla, jsou platné pro můj vzorek.

Na začátku empirické části své práce jsem si stanovila, s jakou definicí profesionalizace budu ve svém výzkumu pracovat. Pomocí této definice jsem zjišťovala jaká je míra profesionalizace poptávaných pracovních pozic v neziskových organizacích. Podle stanovené definice je profesionalizace posun od nízkých požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde jsou požadavky na vzdělání vysoké (Beckman, 1990). U každé mnou analyzované poptávané pracovní pozice jsem zjistila, jaký je podíl vysokoškolského vzdělání a vyššího odborného vzdělání z celkové poptávky po této pracovní pozici. Zjistila jsem tak, že nejvíce profesionalizované v mém vzorku byly následující pracovní pozice: právník, lékař, psychoterapeut, nutriční terapeut a programový manažer. U těchto pracovních pozic vyžadovaly NNO vždy, aby měl uchazeč vyšší vzdělání jak středoškolské. Velkou míru profesionalizace vykazovaly i následující pracovní pozice: sociální pracovník, ekonom, ředitel, projektový manažer, fundraiser a finanční manažer. U více jak poloviny těchto poptávaných pracovních pozic se vyskytl požadavek na vzdělání vyšší než středoškolské. U mnoho pracovních pozic jsou požadavky na vzdělání v ČR dány nějakou normou – např. zákonem, u těchto pracovních pozic je tedy ze zákona dáno, že mohou být vykonávány pouze jedinci s vysokoškolským vzděláním, popřípadě vyšším odborným vzděláním (právník, psycholog, sociální pracovník atd.). Existují ale i pracovní pozice, u kterých není žádnou normou dán požadavek na minimální vzdělání, např.



fundraiser, koordinátor, projektový manažer, manažer programu atd. U takových to pracovních pozic záleží jen na organizaci, jaké bude požadovat po jedinci zastávajícím tuto pracovní pozici vzdělání. Ve své práci jsem například zjistila, že pro české NNO je důležité, aby měly pracovní pozici fundraisera obsazenou vysoce vzdělaným jedincem. Míra profesionalizace této specializované pracovní pozice, typické pro neziskový sektor byla vysoká.

Pomocí výše uvedené definice jsem také zjišťovala, jak jsou profesionalizované poptávané pracovní pozice v NNO v jednotlivých krajích ČR. Přičemž jsem analyzovala pouze plné a zkrácené úvazky. Z výzkumu jsem tedy vyčlenila poptávky po brigádnících. Zjistila jsem, že vysoké požadavky na vzdělání (VŠ/VOŠ) měly následující kraje: Zlínský, Plzeňský, Jihomoravský, Moravskoslezský, Olomoucký, Jihočeský a kraj Vysočina. V těchto krajích požadovaly NNO u poloviny nebo více jak poloviny poptávek, aby byly zastávány jedinci, kteří by měli vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání.

## LITERATURA

- Amstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing
- Bachmann, P. 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec králové: Gaudeamus
- Barták, J. 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa
- Bártlová, S. 2005. *Sociologie medicíny a zdravotnictví*. Praha: Grada
- Bártlová, S. 2007. „Profese sestry, profesionalizace a elitářství v ošetrovatelství ze sociologického pohledu.“ *Kontakt (2):254-259*
- Boukal, P. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica
- Beckman, S. 1990. „Professionalization: borderline authority and autonomy in work.“ In Burrage, M., Torstendahl, R. *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. [s.l.] : Sage Publication Ltd
- Beneš, M. 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Boukal, P. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica
- Císař, O. 2011. *Občanská společnost, kvalita demokracie, dobré vládnutí*. Brno
- Čápková, M. 2013. *Profesionalizace Sítě mateřských center*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha. FHS UK
- Disman, M. 2007. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum
- Duben, R. 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia
- Durkheim, E. 2004. *Společenská dělba práce*. Praha: Centrum pro studie demokracie
- Dvořáková, Z. 2005. Řízení lidských zdrojů. In. Veber, J, Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada
- Dvořáková, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck
- Fiala, P. 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing
- Freidson, E., 1988. *The profession of medicine: A study of terword*. Chicago: University of Chicago Press
- Frič, P. 1998. *Aktivita a potřeby neziskových organizací*. Praha: AGNES a ICN
- Frič, P. Goulli,R. 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia
- Frič, P. Pospíšilová, T. 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes.

- Giddens, A. 1998. *Důsledky modernity*. Praha: Slon
- Grecmanová, H., Holoušová, D., Urbanová, E. 1997. *Obecná pedagogika I*. Olomouc: Hanex
- Glogarová, H. 2013. *Vliv fluktuace dobrovolníků na fungování neziskové organizace*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: MU: Ekonomicko-správní fakulta
- Hanngan, T. 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press
- Hartl, P. 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál s.r.o.
- Hatch, M.J. (1997): „Organizational culture“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch M.J. (1997): „Dimensions of Organizational Social Structure“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch M.J. (1997): „Power and Politics“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Havlová, J. 1996. *Profesní dráha ve 20. století*. Praha: Karolinum
- Hendl, J. 1999. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum
- Hladká, M. 2008. „Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje.“ In: *Aktuální otázky sociální politiky 2008 - teorie a praxe*. Pardubice: Univerzita Pardubice, fakulta Ekonomicko-správní
- Hloušek, J., Hloušková, Z. 2011. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus
- Holá, B. 2011. *Profesionalizace z pohledu aktérů neziskové organizace*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha. FHS UK
- Houžvičková, K. 2013. *Dveře do profesního života*. Liberec: Technická univerzita vLiberci
- Horch, H. 1994. „On the Socio-economics of Voluntary Organizations“. In: *Voluntas* 5.
- Hroncová, M. 2008. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: AGNES
- Jaterková, L. 2006. *Využití kompetenčního přístupu při řízení podniku*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: MU: Ekonomicko-správní fakulta
- Jiránek et al. 2009. *Zhodnocení konceptu podpory rozvoje občanského sektoru*. Praha: Rada vlády pro NNO
- Keller, J. 1997. *Úvod do sociologie*. Praha: Slon
- Kepáková, K. 2004. *Neziskový sektor před vstupem ČR do Evropské unie*. Brno: Nadace Partnerství
- Klaus, B., Poláčková, V. 2001. *Člověk – prostředí – výchova*. Brno. Paido

- Košnarová, E. 2012. *Konflikty mezi dobrovolníky a profesionály v průběhu procesu profesionalizace neziskové organizace očima dobrovolníků*. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: FHS UK
- Kotler, P. 2001. *Marketing management*. Praha: Grada
- Kratochvíl, O. 2010. *Projektový management*. Kunovice: *Evropský polytechnický institut, s.r.o.*
- Kratochvíl, S. 2006. *Základy psychoterapie*. Praha: *Portál*
- Kryšřufek, T. s.d. *Finanční řízení*. [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/financni-rizeni>
- Koubek, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada
- Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
- Ledvinová, J., Pešta, K. 1996. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací
- Lysakowski, L. 2005. *Nonprofit essentials: recruiting and training fundraising volunteers*. Hoboken, N.J.: John Wiley
- Marada, R. 2003. Občanský sektor a organizační identita. Utváření občanských identit po roce 1989. In Szalo, C., Nosál, I.: *Mozaika v re-konstrukci. Formování sociálních identit v současné střední Evropě*. Brno: MU
- Matoušek, O. a kol. 2001. *Základy sociální práce*. Praha: Portál s.r.o.
- Matoušek, O. a kol. 2003. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál s.r.o.
- Mendíková, O. 2010. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing
- Morrill, A. 2011. *Nonprofit organizations: Career Launcher*. New York: Ferguson Pub.
- Müller, O. 2005. *Terapie ve speciální pedagogice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Musil, L. 2007. „Kvalifikovaný sociální pracovník je schopen s klientem samostatně pracovat“ In *Sociální práce 2007* (1): 7-8.
- Němec, J. 2006. *Profesionalizace v českých ekologických neziskových organizacích*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: FSS MU
- Němcová, A. 2007. *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha. FHS UK
- NROS. 1996. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. Praha: NROS
- Palán, Z. 2003. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, s.r.o.

- Parsons. T. 1968. „Professions“. In *International Encyklopedia of Social Sciences*. New York
- Plamínek, J. 1996. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotus
- Pojerová, K. 2009. *Informace jako služba neziskovým organizacím*. [cit. 7. února 2014]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/KISK/kateina-pojerov-informace-jako-sluba-neziskovm-organizacm-2397065>.
- Pospíšilová, T. 2008. *Management NNO na českých vysokých školách*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti
- Pracovní skupina pro sociální služby Asociace PPP. 2008. *Analýza možností aplikace PPP v oblasti sociálních služeb*. Praha: Asociace PPP
- Randušová, I., 2010. *Profesionalizace neziskových organizací*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU
- Rektořík, R. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress s.r.o.
- SANEK, 2010. *Průzkum řízení lidských zdrojů v NNO 2010*. Praha: SANEK, s.r.o.
- Seebauerová, R. 2007. „K roli znalostí v profesionalizaci učitele“. In JANÍK, Tomáš, et al. *Pedagogical content knowledge nebo didaktická znalost obsahu?* Brno : Paido,
- Sedláček, J. 2005. *Základy finančního účetnictví*. Praha: Ekopress
- Skovajsa, M. 2010. *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Seippel. 2002. „Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations“. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 13, No. 3. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- Siegrist, H. 1990. „Professionalization as a proces: patterns, progression and discontinuity“. In Burrage, M., Torstendahl, R. *Professions in Theory and Histor: Rethinking the Study of the Professions*. [s.l.] : Sage Publication Ltd
- Smékal, V. 1983. „Kvalitativní přístup v psychologickém výzkumu“. In *Československá psychologie* 27 (1): 50-58.
- Strauss, A.L., Cobin, L. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert
- Štrelková, M. 2007. „Kvalifikovaný sociální pracovník je schopen s klientem samostatně pracovat“. In *Sociální práce* 2007 (1): 17-20.
- Štýblo, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management press

- Šedivý, M., Medlíková, O. 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šoferová, J. 2008. *Lektorské finty: jak připravit a realizovat zajímavá školení*. Praha: Grada
- Špok, D. s.d. *Povolání, zaměstnání, pracovní pozice nebo profese?* [cit. 2. 12. 2014]. Dostupné z : <http://www.etlabora.cz/povolani-zamestnani-pracovni-pozice-profese/#>.
- Šťovičková Jantulová, M. 2003. „O profesionalizaci neziskového sektoru“ *Sborník z konference Dobrovolníci v krizových situacích*. Kroměříž: UNESCO, HESTIA
- Šťovičková Jantulová, M. 2005. „Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů“. *Sociální studia* 2005 (1): 131-146.
- Torgersen. 2002. „Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations“. In Seippel „*Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*“
- Tošnar, J., Sozanská. O. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
- Uzlová, I. 2010. *Asistence lidem s postižením a znevýhodněním*. Praha: Portál
- Václavková, L, a kol. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze
- Vojtíšková, H. 2011. *Pozice fundraisera v neziskových organizacích*. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU
- Vollmer, H.M., Mills, D.L. (edc.) 1966. *Professionalization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- VÚPSV PRAHA. 2004. Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice. Praha: VÚPSV PRAHA
- Výmětal, J. 2004. *Obecná psychoterapie*. Praha: Grada
- Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s. 2010. *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s.
- Zich, F. 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: VŠFS

## **ZÁKONY**

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

## **WEBOVÉ ZDROJE**

[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38561/1/HladkaM\\_VyznamDobrovolnictvi\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38561/1/HladkaM_VyznamDobrovolnictvi_2008.pdf) [cit. 26. ledna 2014].

[http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat\\_spo/externi/kat\\_spo\\_2966/1/met14.html](http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_spo/externi/kat_spo_2966/1/met14.html) [cit. 1. února 2014].

[http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek\\_pruzkum\\_hrm\\_nno\\_2010.pdf](http://zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/sanek_pruzkum_hrm_nno_2010.pdf) [cit. 7. února 2014].

## SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH POJMŮ

**Lidské zdroje v NNO** - Lidské zdroje v NNO jsou tvořeny *placenými zaměstnanci* a *dobrovolníky* (vykonávají svou práci bezúplatně). Placené zaměstnance je možné rozdělit na *vysoce kvalifikované specialisty* (učitelé, lékaři, sociální pracovníci a další profesionální pracovníci), *pracovníky vykonávající řídicí činnost* (manažeři, vedoucí oddělení, atd.), ale také na řadu *neprofesionálních pracovníků*, kteří vykonávají obslužné práce různého charakteru, jedná se například o údržbáře, administrativní pracovníky, uklízečky, vrátné, atd. (Duben, 1996).

**Pracovní pozice/pracovní místo** – Pojem pracovní pozice a pojem pracovní místo považují ve své práci za synonyma. Pracovní pozice je pojem zaměstnaneckého právního vztahu. Pracovní pozice vymezuje konkrétní roli zaměstnance (zodpovědnost, pracovní náplň, umístění ve struktuře organizace) v daný čas u daného zaměstnavatele.

**Profese** – profesi ve své práci chápu jako poměrně jasně vymezenou pracovní roli, která se do značné míry překrývá s pojmem „zaměstnání“. U profese je vnímán důraz na celkovou roli, zodpovědnost a výsledky, které produkuje, a dovednosti, znalosti a schopnosti, které její nositel musí mít (Špo, s.d.).

**Profesionál/expert** - V souvislosti s profesionalizací je pojem profesionál/expert chápán jako placený zaměstnanec. Profesionálové mají specifické odborné vědění, tím se odlišují od dobrovolníků a neprofesionálních pracovníků. Po dobrovolnících nejsou vyžadovány žádné specifické znalosti (Šťovíčková Jantulová, 2005). Není však vyloučeno, že dobrovolník je ve svém profesním životě expert v dané oblasti a v NNO působí jako dobrovolník.

**Profesionalizace** – Profesionalizaci v pojetí mé práce chápu jako „posun od nízké autonomie a požadavků na vzdělání na druhou stranu, kde je autonomie v pracovní pozici velká a požadavky na vzdělání vysoké“ (Beckman 1990)

**Zaměstnanec** - Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (Zákon 262/2006). Zaměstnanec pobírá za svou činnost mzdu, tím se odlišuje od dobrovolníka.