

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Petra Raušová

Profesionalizace v kontextu

strategického plánování

(Případová studie mateřského centra)

Diplomová práce

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

Praha 2011

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

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

V Praze dne 1. září 2011

.....
Petra Raušová

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Mgr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. za její vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady. Velké poděkování patří mému manželovi a rodině za podporu a trpělivost během celého studia.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část	2
2.1. Koncept mateřského centra	3
2.2. Organizace s cílovou skupinou matka a dítě	6
2.3. Cesta k profesionalizované organizaci	7
2.3.1. Organizační vývoj	7
2.3.1.1. Model vývoje neziskové organizace.....	8
2.3.2. Organizační změna.....	14
2.3.2.1. Teorie interních podmínek.....	14
2.3.2.2. Teorie závislosti na zdrojích.....	15
2.3.2.3. Institucionální teorie	16
2.3.3. Profesionalizace jako fáze vývoje organizace	18
2.3.3.1. Hlavní a nový aktéři.....	20
2.3.3.2. Profesionální kultura, strategie jednání a konflikty	23
2.3.3.3. Organizační struktura.....	24
2.4. Strategické plánování organizace.....	26
2.5. Vymezení základních témat	29
3. Empirická část.....	32
3.1. Metodologie výzkumu.....	32
3.1.1. Volba výzkumného designu.....	32
3.1.2. Vzorek.....	33
3.1.3. Metoda sběru dat.....	34
3.1.4. Způsob analýzy dat	36
3.1.5. Pozice výzkumníka a etické otázky výzkumu	36
3.2. Analýza organizačního vývoje mateřského centra	37
3.2.1. Od přátelské ke strukturované neformální skupině.....	38

3.2.2.	Prokúpek se stává občanským sdružením.....	41
3.2.2.1.	Členství v mateřském centru	49
3.2.2.2.	Finanční analýza	52
3.3.	Analýza z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace	55
3.3.1.	Postavení hlavních a nových aktérů mateřského centra	56
3.3.2.	Organizační uspořádání	60
3.3.3.	Dělbba práce	61
3.3.4.	Organizační kultura a konfliktní situace mezi aktéry	63
3.3.5.	Poslání.....	66
3.3.6.	Klienti mateřského centra	70
3.3.7.	Konkurenční prostředí	71
3.4.	Strategické plánování	73
3.4.1.	Organizační audit - situační analýza	74
3.4.2.	Doporučení plynoucí z analýz	75
4.	Závěr	78

Abstrakt

Profesionalizace organizace v neziskovém sektoru znamená v nejjednodušší rovině zaměstnávání placených zaměstnanců. Mateřské centrum je sociální prostor pro matky s dětmi, který vzniká na základě laického nikoli profesionálního principu a který je založen na dobrovolné práci matek. Předkládaná případová studie reflektuje situaci, ve které je laická, amatérská práce nahrazována zaměstnáváním placených osob a je zaměřena především na interní prostředí organizace a na postavení hlavních aktérů mateřského centra - matek. Dílčím krokem diplomové práce je provedení situační analýzy, jež by mohlo sloužit jako podklad nejen pro zavedení strategického plánování, ale zvláště pak při posuzování přístupu k procesu profesionalizace.

Synopsis

Professionalization of non-profit organizations means basically hiring of paid staff . Maternity centre is social space especially for mothers and their children, that rely mainly on mothers' voluntary work and is based on non-professional rather than professional principle. This case study reflects situation in which non-professional, amateur work is being replaced by hiring of paid staff and paid attention especially to an impact on internal organization's atmosphere and position of the main participants of maternity centre – mothers. The situational analysis is a partial goal of this thesis, served as a basic step not only for strategic planning but mostly for considering of accessing to professionalized organization.

Klíčová slova

Mateřské centrum, profesionál, expert, laik, amatér, dobrovolník, profesionalizace, dobrovolnictví

1. Úvod

Dobrovolnictví patří mezi základní charakteristiky neziskových organizací. Jakými změnami prochází nezisková organizace v okamžiku, kdy práce dobrovolníků je postupně nahrazována placenými zaměstnanci, resp. příchodem profesionálů a zaváděním profesionálního fungování neziskové organizace?

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování případové studie, která by možný vstup profesionálů do prostředí neziskové organizace reflektovala v praxi, konkrétně v mateřském centru. Dílčím cílem je provedení organizačního auditu, jež by mohl sloužit jako podklad nejen pro zavedení strategického plánování, ale zvláště pak při posuzování přístupu k procesu profesionalizace. Základním krokem bude analýza dosavadního fungování a chodu organizace s cílem identifikovat klíčové charakteristiky, jež by se vstup profesionálů mohl dotknout.

Výzkumné otázky předkládané případové studie

1. Jakým vývojem prošlo mateřské centrum od svého vzniku?
 - 1.1 Došlo během vývoje ke změně hlavního poslání organizace?
 - 1.2 Jakým vývojem prošla organizace z hlediska lidských zdrojů?
 - 1.3 Jakým vývojem prošla organizace z hlediska finančního řízení - fundraisingu?
2. Jak dalece je za stávajících podmínek vhodné přistoupit k profesionalizaci mateřského centra?

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou, do které dále zahrnuji i metodologii celého výzkumu. Teoretické ukotvení zkoumaného jevu vychází především z teorie organizačního vývoje organizace, teorie organizačních změn a dále pak ze studií profesionalizace NNO a strategického řízení, resp. strategického plánování. V empirické části se věnuji samotné analýze dat, které komparuji s teorií. V neposlední řadě získaná data zasazuji do širších spojení prostřednictvím nástroje strategického plánování, a to situační analýzy.

Mateřské centrum Prokůpek v letošním roce završuje desátý rok své existence. Skupina maminek, které se v současné době v provozu zkoumané organizace angažují, začala minulý rok zvažovat možnost profesionalizace mateřského centra. Tímto krokem zamýšlí jednak rozvinout fungování mateřského centra, jednak částečně vyřešit otázku svého dalšího profesního života, která vyvstává v okamžiku návratu rodičů z mateřské a rodinné dovolené do pracovního procesu. Dalšímu směřování organizace bylo věnováno

několik společných setkání, avšak bez stanovení kroků, které by v souvislosti se zamýšlenou změnou měly být učiněny. Napadlo mě tedy, že bych se tomuto tématu mohla věnovat v diplomové práci, která by tak mohla mít praktický přínos pro centrum a podpořila konstruktivnější diskusi. Svou úlohu sehrává také fakt, že jsem součástí realizačního týmu, a tím znám prostředí mateřského centra (blíže v podkapitole 3.1.5. Pozice výzkumníka a etické otázky výzkumu). Mimo ryze praktické důvody svou roli sehrává osobní rovina. Prokúpek tu byl v době, kdy jsem hledala nějaký sociální prostor pro sebe a své dítě, a tento prostor mi mateřské centrum nabídlo. Myslím si, že touhu uniknout ze sídlištní anonymity budou mít i budoucí maminky, a proto by bylo vhodné, pokud k tomu bude existovat dobrá vůle a podmínky, uchovat prostor, který již má svou historii a tradici v prostoru Prahy 13.

2. Teoretická část

Jaké skutečnosti a okolnosti vedou neziskovou organizaci k tomu, aby si začala pohrávat s myšlenkou profesionalizovat se, ve zjednodušeném pohledu najímat placené zaměstnance a v širším uchopení pak zkvalitňovat nejen své služby, ale i interní procesy fungování organizace? Abychom lépe porozuměli procesu profesionalizace organizace, domnívám se, že je nutné na ni nazírat v kontextu jejího celkového organizačního vývoje. Neméně důležité je také porozumět celkovému konceptu organizace, v našem případě mateřského centra, které je se svými specifiky, přednostmi i omezeními nutné brát v potaz při rozhodování o možné profesionalizaci, neboť ta se může dotknout samotné podstaty mateřského centra.

Již v úvodu považuji za nutné vysvětlit polohy několika, avšak pro práci zásadních, klíčových výrazů. *Mateřské centrum* je specifickým místem, které k uspokojení své sociální potřeby využívají z převážné většiny ženy-matky. Z tohoto důvodu v předkládaném textu pojednávám o hlavních aktérech v mateřském centru v ženském rodě (matky, maminky), a to i přesto, že některých aktivit se mohou účastnit mužští rodinní příslušníci. Východiskem této volby se stal jednak výzkum, který proběhl v mateřských centrech. Celkový počet respondentů byl tvořen drtivou většinou žen¹. Dále se odkazuji na

¹ Jedná se o výzkumné šetření mezi návštěvníky mateřských center – ohroženou cílovou skupinou na trhu práce, které je součástí projektu „Půl na půl – rovné příležitosti pro ženy a muže“. Šetření proběhlo v České republice v roce 2005. Z celkového počtu respondentů 646 tvořilo 98,6% žen.

[cit. 26. 6. 2011] Dostupné z:

<<http://www.rovneprilezitosti.cz/info.php?article=171&PHPSESSID=842649c9f888bfa4e8140c4827ee67f3>>.

práci Rút Kolínské, která v knize „Mateřská centra“ za hlavní aktéry považuje de facto také pouze matky. V roce 1992 založila Rút Kolínská první mateřské centrum v České republice a o deset let později Síť mateřských center o. s..²

V odborné literatuře se v souvislosti s profesionalizací organizace objevují především dva výrazy, a to *profesionál* či *expert*, tzn. placení zaměstnanci, kteří mají nějaké specifické odborné vědění. Tím se odlišují od dobrovolníků, u nichž není vyžadováno žádné specifické znalosti, a svou práci pro organizaci dělají zadarmo. (Štovíčková – Jantulová, 2005) Tato poloha však nevylučuje možnost, že dobrovolník je ve svém profesním životě expertem v dané oblasti, avšak v neziskové organizaci vystupuje z pozice dobrovolníka nikoli zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se v odborné literatuře týkající se tématu profesionalizace neziskové organizace nerozlišuje v užívání výrazů profesionál a expert, používám je v textu jako synonyma.

Paralelně k výrazům profesionál/expert lze *dobrovolníka* či *laika* definovat jako osobu, která pro neziskovou organizaci vykonává činnost dobrovolně, bez nároku na odměnu s tím, že nezisková organizace nepožaduje na dobrovolníkovi či laikovi nějaké specifické znalosti a zkušenosti. Samotný pojem dobrovolnictví v sobě nese minimálně tři znaky, a to dobrovolnictví je nepovinné, neplacené a je ve prospěch druhých. (Dekker, Halman, 2003, citován in Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 9) Dále v textu se o dobrovolníkovi/laikovi hovoří také jako o hlavním aktérovi, o profesionálovi či expertovi jako o novém aktérovi.

2.1. Koncept mateřského centra

Koncept mateřských center byl přejat do českého prostředí z Německa na začátku devadesátých let. Původní záměr vycházel z prastaré instituce života obce - ze sousedské výpomoci, tedy na dávání a přijímání, učení a učení se, na vzájemné službě. Projekt je postaven na myšlence svépomoci, dobrovolnictví, rovnosti při rozhodování o vnitřních procesech organizace. Vytváří se prorodinná síť sousedských vztahů, která je založena na svépomoci, nezištné pomoci druhým. Otevřenost mateřských center učí toleranci.

² Síť mateřských center o. s. vznikla v roce 2001 za účelem koordinace, propagace a rozšiřování hnutí MC v ČR a jeho zapojení do mezinárodních organizací; posilování hodnot rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů, mateřské a otcovské role ve společnosti; podpory právní ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny; podpory zdravého života ve zdravém prostředí (www.materska-centra.cz).

Charakteristickým rysem je otevřený přístup všem bez rozdílu náboženského vyznání, rasy, vzdělání, sociálního postavení či zdravotního postižení.

Mateřské centrum vzniká na základě laického nikoli profesionálního principu. Celý proces založení a dalšího fungování organizace je plně postaven na bedrech matek. Mateřská centra jsou obvykle zřizována maminkami na mateřské a rodičovské dovolené. Matky si většinu činnosti organizují a zajišťují samy. Platí zásada „můžeš, ale nemusíš“. Pokud je ke spolupráci přizván odborník, pak v rámci odborné akce. Neformální charakter organizace, neformální organizační struktura je založena a mění se v souvislosti s angažovaností matek. Každá matka vykonává svou činnost jen tak dlouho, dokud je to v souladu s její rodinnou situací. Jejich angažovanost však nezůstává bez odměny. Vedle radosti z toho, že něco dělají pro druhé, si aktivní účastí mohou zvyšovat sebevědomí a udržovat profesní orientaci. Laický přístup přispívá k rozvoji měkkých dovedností matek (např. komunikativnost, otevřenost, týmová práce, sociální empatie apod.), stejně tak i k získávání nových vědomostí. Zapojení do aktivit může tvořit i odrazový můstek k další veřejné aktivitě, ať už k politické nebo sociální angažovanosti.

Jde o místo setkávání spíše než o místo, kde dochází k cílené nabídce služeb. Mateřské centrum tedy funguje primárně jako místo pro setkávání maminek, se kterými přicházejí jejich děti. Cílená práce s dětmi je vnímána spíše jako sekundární důvod existence mateřského centra nikoli však bezvýznamná. Děti se pobytem v mateřském centru ocitají ve větší skupině vrstevníků, což vede k podpoře kooperujícího chování, tréninku emocionální odolnosti v sociálně větší skupině a v neposlední řadě k rozvoji altruismu a empatie. To vše může pro dítě být neocenitelná zkušenost při pozdějším nástupu do mateřské školky. Mateřské centrum v první řadě tvoří sociální, společenské místo pro matky. Je zajištěn princip mateřského centra jako místa otevřených dveří. Nic není přesně stanoveno, neexistuje žádná uzavřená skupinka a je zajištěn průběžný příchod.

Angažovanost pro centrum vychází od matek samých. Na druhou stranu, mateřské centrum je ze své podstaty místem, kam se chodí matky uvolnit, odpočinout. S tímto faktem by se mělo počítat. Návštěvnice nemají nabýt dojmu, že se musí zúčastnit nějakého projektu, aby byly akceptovány. Mateřské centrum tvoří místo, které žije z příjemné nálady a kde nejsou vyvíjeny žádné tlaky na konkrétní chování jedince.

Matka je ta, která tvoří mateřské centrum. Pokud vznikne potřeba nějakého programu, pak to jsou sami návštěvnice, které tvoří program, který postupně krystalizuje do určité podoby. Dosáhnutí nějaké standardu fungování určitý čas trvá. Otevřenost,

demokratické přístupy a rovnost při rozhodování se prakticky projevuje také v tom, že i nové návštěvnice mohou zavádět nové přístupy, obzvláště pokud jsou nespokojené se stávajícím programem. (Kolínková, 1995)

Zásady pro založení mateřského centra:

1. Myšlenka mateřského centra potřebuje skupinu iniciátorek. Matky stejně nadšené pro věc a ochotné k činům, které se nedají hned na začátku odradit, jsou nejlepšími spojenci. Stres, který provází určité fáze vývoje centra, s sebou přináší rozpory, střety a diskuse, které však v důsledku mají očištný charakter.
2. Iniciativa mateřského centra potřebuje místo pro schůzky. Matky mohou mít těžkosti najít takové místo, mohou se však pokoušet získat veřejné, obecní prostory.
3. Iniciativa mateřského centra, která chce získat peníze a prostory, o sobě musí dát vědět.
4. Při získávání peněz je potřeba zapomenout na skromnost a váhavost, být přesvědčen, že jsou požadavky oprávněné. Je dobré se umět orientovat v místní, komunální politice, musíte respektovat obvyklý styl jednání. Vystupovat jistě a s vnitřním přesvědčením. Nejistota zde nemá místo. (Kolínková, 1995)

Z výše uvedeného vyplývá, že mateřské centrum představuje v první řadě kontaktní místo určené převážně pro maminky na mateřské a rodičovské dovolené, které si příchodem do mateřského centra naplňují potřebu sdílení se. Pokud je do setkávání zařazen program pro děti či maminky, pak iniciátorem takového programu jsou maminky samy (platí tedy zásada „laikové laikům“). V soukromé sféře se jedinec stýká s nejbližšími. Přílišná fixace na tento uzavřený svět však může vést ke ztrátě sebevědomí, schopnosti pohybovat se na veřejnosti. Mateřská centra jsou místem nekonvenčních setkání, kde se můžeme znovu naučit stýkat s lidmi, kteří žijí a myslí jiným způsobem. Jsou místem, kde se mohou matky stýkat s veřejností i mimo své zaměstnání. Vznikají dobrovolnou činností občanů, a tím přispívají nejenom k osobnímu rozvoji, ale i k rozvoji občanské společnosti, neboť jsou aktivitou zdola, která podporuje demokratizaci a emancipaci společnosti.

Z psychologického hlediska je kladen důraz také na podporu rodičovských kompetencí a vnitřní jistoty v péči o jejich děti. Prostor mateřského centra je v tomto ohledu vyzdvihován také pro možnost rozvoje jednotlivých konkrétních dovedností při absolvování jednotlivých aktivit (verbální i neverbální komunikace, manipulace s dítětem při cvičení, užívání různých druhů nástrojů a materiálů), získání informací a nácviky situací při interaktivních přednáškách jsou důležitou součástí, která obecně podporuje

sebedůvěru matek a rozvíjí obecné psychosociální dovednosti jak ve vztahu k dítěti, tak i k širší společnosti – např. ochotou a snahou se zapojit do „komunity“ v místě bydliště. (Pařízková, 2010)

2.2. Organizace s cílovou skupinou matka a dítě

Koncept mateřského centra, tak jak jej představuje Kolínská (Kolínská, 1995), je unikátním a ojedinělým projektem, který se z německého prostředí rozšířil nejen do Česka, ale i do dalších zemí bývalého východního bloku. Cílovou skupinu matku a dítě s prvkem dobrovolnictví pojímá i několik dalších konceptů, mezi něž patří především playgroups na území USA, Velké Británie či Švédska a dále pak neighborhood centres, které se vyskytují v USA nebo v Austrálii.

Playgroups je malé neformální uskupení rodičů a dětí předškolního věku. Rodiče se pravidelně scházejí většinou na veřejném místě jako je park či hřiště, případně domově některého z členů tohoto uskupení, a to především s hlavním cílem nabídnout svým dětem místo k volné hře ve skupině stejně starých vrstevníků. Takto vzniklý sociální prostor má pomoci v dětech rozvinout sociální dovednosti, získat nezávislost a sebedůvěru. Rodiče získávají příležitost sdílet zkušenosti a učit se od jiných rodičů. Playgroups mohou mít i řízený charakter, avšak především jde o to, nabídnout dětem prostor pro volnou hru. Členství v playgroups je dobrovolné. Řízené je tzv. vedoucím skupiny, který v roli dobrovolníka zastává pozici kontaktní osoby celé skupiny.³

Neighborhood centers (community centers, family centers) jsou neziskové organizace, které by v ideálním případě měly sloužit jako místo nabízející kulturní, společenské, zábavní, vzdělávací a sociální programy a aktivity, které jsou přístupné občanům všech sociálních skupin. (Poole et al., 2002: 144) Tvoří komunitní strukturu, která přispívá k tvorbě sociálního kapitálu mezi dětmi a rodinami. (Mancini et al., 2005: 573) Organizace se zakládají především jako mnohoúčelová zařízení, avšak často se soustředí pouze na jednu sociální oblast anebo tvoří místo pouze pro setkávání rezidentů z blízkého okolí. Programy, které se v neighborhood centres nabízejí, mají široký záběr, a jak jsem již naznačila, jsou určeny širokému spektru klientů. Některé z těchto programů však mohou sloužit převážně lidem, které se musí vypořádat se socioekonomickými problémy (typicky rodiny s dětmi, které žijí pod či na hranici životního minima). V souvislosti s výzkumnou cílovou skupinou a prostorem mateřského centra je podstatné,

³Zdroj: [cit. 10. 7. 2011] Dostupné z: <http://www.playgroupsusa.com/what_is.php>

že tento typ organizace je spíše podobný rodinnému či komunitnímu centru, neboť je zaměřen na komunitu jako takovou a rozsah nabízených služeb je velice širokospektrý. Programy, které jsou nabízeny rodinám s dětmi, tvoří zlomek nabízených aktivit či jsou nabízeny jako „vedlejší“ programy. (Poole et al., 2002: 144; Koerin, 2003:59) Tento typ prostoru do svých služeb zahrnuje aktivity, které v rámci své programové nabídky nabízejí také mateřská centra. Jedná se především o programy zaměřené na děti, mládež a rodinu (podpora rodičovských kompetencí, vzdělávání rodičů a speciální vzdělávací aktivity pro děti, programy pro předškolní děti nebo hlídací službu či obdobu jeslí (childcare). (Poole et al., 2002; Koerin, 2003)

2.3. Cesta k profesionalizované organizaci

Dříve, než přistoupím k samotnému výkladu o procesu profesionalizace, budu se v následujících kapitolách věnovat organizačnímu vývoji a organizační změně. Model vývoje organizace, který bude představen, nám v tomto výzkumu slouží jako základní kontura k zachycení a probíhajících změn v organizaci a identifikaci základních charakteristik.

Následující kapitola přináší pohled na organizační rozvoj, který u neziskových organizací začíná neformálním uskupením jedinců mající stejnou vizi a který může, nikoli však nutně, vyústit až do podoby velice rozvinuté organizace, která utváří síť dceřiných organizací. Každá vývojová fáze má určité zákonitosti, se kterými by organizace měla počítat, a tak být včas připravena na změny, které tento vývoj s sebou přináší. Vývojové krize, které organizace během svého života překonává, však mohou končit nejen přechodem do další vývojové fáze, ale celkovým rozpadem organizace.

Organizace se vyvíjejí v reakci na vnější i vnitřní faktory. O tom, jak tyto faktory zasahují do vývoje organizace, pojednává kapitola 2.3.2. Organizační změna. Za organizační změnu se v tomto textu považuje změna ve formální struktuře, organizační kultuře, cílech, programu či poslání organizace.

2.3.1. Organizační vývoj

Každá nezisková organizace dříve či později dospěje k okamžiku, kdy je buď z vlastní vůle, nebo působením vnějších sil donucena přehodnotit svoje dosavadní fungování. Jde o zcela přirozený vývoj, jímž se nezisková organizace přesouvá z jedné vývojové fáze do následující. Změny, které v organizaci probíhají, mohou být na první pohled viditelné a mají pro organizaci průlomový charakter (organizace získá významný

grant), jiné mohou v daném okamžiku působit jako zcela nepodstatné, zůstanou delší čas bez povšimnutí. Dochází k jejich kumulaci a až teprve v určitém momentě znamenají kritický zlom. Typickým příkladem může být postupné naplnění poslání organizace bez zpětné reflexe a nastavení poslání nového, což v důsledku vede ke ztrátě legitimacy organizace. (Bednařík et al., 1998)

Ondrušek (1998: 16) uvádí, že organizace se s případnými změnami vypořádá snadněji, pokud si bude vědoma pravidelně se opakujících jevů a zákonitostí, které je možné v rozvoji organizace vyzorovat. Je potřeba si uvědomit principy, kterými se vývojové změny mohou řídit. Krize jsou přirozenou součástí života organizace. Krizi je potřeba řešit konstruktivně a vnímat ji jako vývojovou šanci. Vývojová křižovatka následuje vždy po vzestupu organizace. Příprava na krizi by paradoxně měla probíhat v době, kdy se organizaci daří nejlépe. Nevyhnutelné strategické změny stojí organizaci více času, energie, financí. Sestup po rozmachu není znakem úpadku organizace. Dočasný sestup organizace nelze vnímat jako neúspěch, ale jako zcela přirozené období života organizace. Pád na nižší organizační úroveň může být užitečný a v lepším případě jej může organizace vyhodnotit jako lekci, ze které je dobré se poučit. (Bednařík et al., 1998: 16-17)

Přesun z jedné vývojové fáze do následující neznámá nutně přesun do fáze vyšší a ne vždy má jasné kontury. Fáze se mohou překrývat, vývoj se může zastavit, další fázi nepřekonat a může dojít i k tomu, že se organizace vrátí na začátek své existence. (Hroncová et al., 2008)

2.3.1.1. Model vývoje neziskové organizace

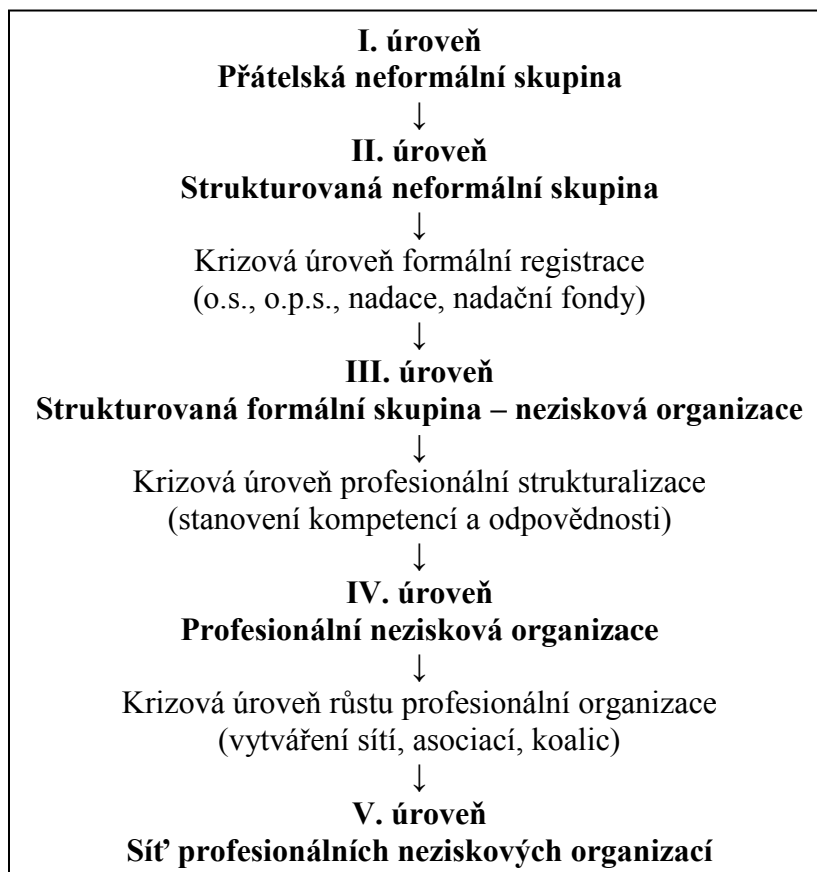
Následující část charakterizuje vývojové fáze a krizové úrovně organizace.⁴ Úrovně mají orientační charakter, nejedná o hodnocení kvality organizace. Úroveň a hodnocení jsou dvě nezávislé kategorie. Vývojově vyšší organizační seskupení neznámá nutně kvalitnější úroveň. Pokud stávající struktura organizace ideálně reflektuje potřeby organizace, přechod na vyšší úroveň by mohl být pro organizaci krokem zpět. Případná profesionalizace či rozšiřování by mohly mít za těchto podmínek spíše destruktivní účinek.

V následující pasáži se podrobněji zabývám základními charakteristikami vývoje organizace. Pro každou úroveň je stanoveno klíčové kritérium, které je charakteristické pro

⁴ Původní názvosloví vývoje organizace, které uvádí autoři Bednařík et al. (Bednařík et al., 1998: 18), bylo upraveno na české poměry týmem Hroncová et al. (Hroncová et al., 2008: 6) V této podobě jej také uvádím pro potřeby mého výzkumu (Obrázek 1).

další rozvoj organizace. Naplnění tohoto kritéria je nutnou podmínkou k tomu, aby organizace na dané úrovni mohla dlouhodobě fungovat, a to i přesto, že naplňuje některé znaky určité vývojově vyšší fáze.

Obrázek 1: Základní vývojové fáze a krizové úrovně NNO



Zdroj: (Hroncová et al, 2008: 6)

I. úroveň Přátelská neformální skupina

Přátelská neformální úroveň tvoří první úroveň organizačního života organizace. Ke spojení lidí dochází především proto, že mají podobnou touhu či potřebu uspokojit své zájmy, dosáhnout změny či pomoci vyřešit problém či nepravost, které zůstávají delší dobu bez povšimnutí i přesto, že existuje poptávka po jejich nápravě.

Výhody a nevýhody dobrovolnického étosu zde bývají nejčitelnější. Velmi často je patrné, že tmelem takto vzniklé skupiny je kromě předmětu jejího zájmu (tedy určité poslání či vize), přátelských mezilidských vztahů, také charisma oplývající osoba, která zastává roli jakéhosi neformálního vůdce či tahouna. Neoficiální charakter skupiny se odráží na společných setkáních, které se obvykle konají v bytě některého z členů skupiny.

Skupinová identita je, mimo vizi a poslání, posilována také pocitem výlučnosti či nějakého zřetelného odlišení od okolí.

Dělba práce je minimální. Rozhodování má až na výjimky kolektivní rozměr a je pro něj typická nenadefinovaná zodpovědnost. Počet členů a dobrovolníků se velmi často mění, hranice mezi těmito kategoriemi je velmi nejasná. Neexistuje žádná oficiální struktura a pravidla - skupina se schází dobrovolně, podle momentální potřeby, spíše než dle cíleného plánování aktivit. Tento fakt se může později projevit v přepracovanosti a vyhořelosti „tahounů skupiny“ a práce dobrovolníků se v důsledcích může mýjet skutečných výsledků. Pokud se skupina ocitne v této situaci, měla by přehodnotit způsob svého dosavadního fungování a přistoupit k transformaci do další vývojové fáze.

II. úroveň Strukturovaná neformální skupina

Pro tuto vývojovou fázi je charakteristický proces vyjasňování si neformálních rolí a dělby formálních rolí, včetně upřesňování kompetencí a zodpovědnosti. I přes probíhající proces dělby práce, nemá žádná činnost odlišný status. Stále platí, že v případě potřeby se všichni členové mohou plně zastoupit, svou práci dělají dobrovolně, každý podle svých schopností a možností. Na druhou stranu, probíhající proces dělby práce může být zcela záměrně tlumen, neboť někteří vedoucí se obávají oslabení svého mocenského postavení. K obdobné situaci dochází i v již výše naznačeném procesu dělby práce. Jasně rozdělení rolí a z nich vyplývajících kompetencí je mnohými neziskovými organizacemi vnímáno jako zavádění byrokracie, která je chápána s negativním odstínem – omezování svobody, slepé plnění příkazů danými shora a zkonstatělý systém práce.

Dalším důležitým znakem této vývojové fáze je **specifikace poslání organizace**. Jinými slovy, organizace se již nepouští do všech aktivit, které se jí nabízejí k řešení. Přílišná roztříštěnost sil by v konečném důsledku mohla znamenat nekvalitně provedenou práci. Tuto dobu je vhodné využít k zorganizování brainstormingu, jehož výstupem by bylo jasné vymezení poslání a cílů organizace, a to dříve, než skupina přistoupí do krizové úrovně formální registrace. Formálním vymezení poslání a cílů předchází organizace případným budoucím hodnotovým, organizačním a lidským konfliktům. Členové organizace postupně odchází a přichází. To, co bylo v jistém čase zřejmé zakladatelům a prvním členům organizace, již nemusí být tak zřejmé nově příchozím, ať se jedná o členy, zaměstnance, dobrovolníky, ale také donátory a širokou veřejnost. Organizace bez jasně vymezeného poslání a cílů zůstává na nejnižším organizačním stupni a to i přesto, že

z hlediska jiných kritérií může vypadat jako vysoce rozvinutá organizace. (Bednařík et al., 1998: 22)

Formálně definované poslání a cíle, zintenzivnění práce, která dostává jasné kontury (pravidelnost, systematicčnost, rozdělení rolí apod.) v rámci skupiny může vést k tomu, že se neformálně existující skupina rozhodne přejít k formální registraci. Sdružení založená pouze na osobních vazbách svých členů mohou postrádat stabilizační mechanismy, která zajistí kontinuitu sdružení. Ohrožuje je vysoká míra mobility, která je patrnější tím více, čím jsou vazby mezi členy osobnější. Pokud navíc pracuje skupina dlouhodobě bez výhledu vývojového posunu (formální registrace), může v širší veřejnosti vzbudit dojem, že se skutečně nejedná o nic více než o partu stejně smýšlejících lidí scházejících se ve volném čase k debatě nad šálkem čaje. (Marada, 2005)

Registrací u příslušné státní instituce se z neformální skupiny stává právnická osoba tj. forma právní osobnosti, které zákon přiznává samostatnou způsobilost být nositelem práv a povinností.⁵ Tento krok s sebou nese jak výhody, tak nevýhody, což může vést k emocemi prosyceným diskusím a potažmo i k rozkolům skupiny. V případě občanských sdružení (typická forma mateřských center), se sepisují stanovy (oficiální zakládací dokument), ve kterých se mimo jiné uvádí poslání a cíle, orgány sdružení, způsob jejich ustanovování, určení orgánů oprávněných jednat jménem sdružení, podmínky členství, zásady hospodaření (transparentnost) a podobně. Nastává doba, kdy si organizace vyjasňuje další směřování organizace a principy fungování.

III. úroveň Strukturovaná formální skupina – nezisková organizace

Fungování organizace na této úrovni je u převážné většiny neziskových organizací. Formální registrace však ještě neznamená, že organizace začíná zaměstnávat pracovníky, kteří nejsou s organizací nijak hodnotově a emocionálně spojeni. Naopak, fungování a zajištění chodu organizace více než kdy předtím stojí na schopnostech zakladatelů najít spolupracovníky stejně zapálené pro věc, neboť často jedinou devizou, kterou mohou nabídnout, je právě poslání a cíle organizace, nikoli finance či jiná forma odměny. Hodnotově zabarvený přístup k organizaci jsou jedním ze základních, nikoli však jediným důvodem, že se stále udržuje víceméně neformální charakter řízení, a to i přesto, že již

⁵ V českém právním prostředí v souvislosti s nestátním neziskovým sektorem se jedná o: občanská sdružení (zákon č.83/1990 Sb. ČR o sdružování občanů), obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb. ČR o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů), nadace a nadační fondy (zákon č.227/1997 Sb. ČR, o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů).

započal proces dělby práce. Neformální charakter řízení však v sobě nese rizika (přepracovanost některých členů, centralistické autoritářské vedení, pokud není vedení schopno se o své kompetence rozdělit), a tak se začíná diskuse o nutnosti zavedení alespoň základní organizační struktury. Keller (1997: 84) uvádí, že organizační struktura formálních útvarů zajišťuje alespoň minimální možnost koordinace aktivit velkého počtu aktérů. Neformální vztahy mezi členy sice mohou dynamizovat činnost organizace, avšak často ji odvádí od formálně stanovených cílů a samy aktivity se odvíjejí jiným než oficiálně stanoveným cílem.

Z výše načrtnutého je zřejmé, že oficiální registrace musí nutně zasáhnout vztahy mezi členy organizace. Organizační uspořádání více než kdy předtím odkrývá mocenské postavení každého jednotlivého člena a vzniklá tenze se odráží na charakteru neformálních vztahů. Obdobná situace by se mohla opakovat s příchodem profesionálů do organizace v další vývojové fázi organizace, neboť tito s sebou do organizace přinášejí zcela odlišnou, na jiných principech vystavenou, expertní kulturu.

I nadále je důležité jasné vymezení poslání, neboť pokud organizace nemá smysluplné a všem srozumitelně vymezené poslání, může velmi lehce podléhat tlakům jak zevnitř, tak zvenčí (bude vysvětleno níže v části o nátlakovém isomorfismu – nátlak zvenčí ze strany např. státu či podobné organizace). Jak uvidíme dále, právě poslání je v těžišti zájmu pro mnoho empirických studií a teorií týkající se organizačních změn.

V této podobě může organizace v podstatě fungovat po celou její existenci, aniž by se musela nutně profesionalizovat. Může být postavená výlučně na dobrovolnicích, fungovat v „neformálním prostředí“ – bytu některého z členů, a přesto poskytovat vysoce kvalitní služby. K profesionalizaci organizace přistupuje v okamžiku, kdy by setrvání ve stávající fázi hrozilo úpadkem či rozpadem organizace.

Nastupující krizová úroveň je reflexí na situaci, ve které je určitá skupina členů nespokojena s dosavadním stylem fungování organizace – neformální komunikace a řízení je vnímáno jako nedostačující. Přesun do další vývojové fáze se většinou neobejde bez komplikací. Je nabit emocemi, neboť o dalším směřování organizace a způsobu jejího fungování již nepanuje všeobecná shoda. Tošner (2008: 9) uvádí, že „...krize může provázet odchod „otců/matek“ zakladatelů, který bývá bolestivý a spojený s pocitem křivdy“. A právě v tomto okamžiku se odhalí síla a propracovanost poslání a schopnost klíčových členů zavést takovou organizační strukturu, která jasně vymezuje formální role,

kompetence a odpovědnost. Tato organizační struktura již nadále nebude záviset na dobré vůli a ochotě ke spolupráci.

IV. úroveň Profesionální nezisková organizace

Pro tuto vývojovou fázi organizace je hlavním charakteristikou postupný přechod z organizace mající výlučně dobrovolnický status (fungování organizace stojí a padá s dobrovolníky) na organizaci, která k zajištění vybraných pracovních pozic (typicky pozice fundraiser či projektového manažera) zaměstnává profesionály. Profesionální pracovník může postupně nahrazovat práci dobrovolníků i v případě vlastní činnosti organizace (sociální pracovník, učitel apod.). Dobrovolníci zůstávají nadále součástí organizace, zastávají však většinou významně jiné role. Jaký vztah má profesionální zaměstnanec k organizaci? Mění se s příchodem profesionálů sociální ovzduší organizace? Do jakého postavení se s příchodem profesionálů dostávají sami dobrovolníci? Kdo z původních členů-dobrovolníků začne být za svou práci placený? Profesionalizace je v tomto ohledu velmi kontroverzní záležitostí odkrývající mocenské postavení a mezilidské konflikty. Touto problematikou se bude podrobněji zabývat kapitola 2.3.3. Profesionalizace jako fáze vývoje organizace.

Professionalizace organizace se nutně projeví nejen na vztahu mezi zainteresovanými osobami. Předpokládá se, že organizace projde určitou vnitřní reorganizací. Sestavují se organizační řády, popisy práce, zavádí evaluační mechanismy. Organizace kultivuje své vnitřní prostředí, sjednocuje se corporate identity.⁶ Rozvíjí se vnitřní hierarchie organizace, jak uvádí Tošner „...zkrátka byrokracie v pozitivním slova smyslu“. (2008: 10) Specializace a najímání odborníků klade také zvýšené nároky na jejich další vzdělávání.

Professionalizaci organizace však nelze vnímat pouze jako žádoucí stav. Než k tomuto kroku organizace přistoupí, měla by provést situační analýzu, vyhodnotit celkový stav organizace, ve kterém se v současnosti nalézá. Přílišnou rozdrobeností jednotlivých činností, soustředění se na zajištění chodu „zbujelé“ organizace či přílišné zaměření na plnění úkolů může organizace zaplatit daní, kterou nelze nevnímat, a to formalizací

⁶ Bačuvčík v souvislosti s corporate identity (organizační kultura a design) mluví o profesionalizaci marketingových a PR aktivit. Neziskové organizace plně se soustředící na plnění poslání a cílů, případně na získávání peněz, mnohdy opomíjejí pracovat také na tom, jak se společnost prezentuje navenek. Negativně působící projevy organizační kultury mohou vztah okolí k organizaci silně poznamenat (neupravená kancelář či okolí apod.) (Bačuvčík, 2006: 131) Professionalizace zde tedy označuje proces, který vede ke zvyšování prestiže organizace směrem ke svému okolí, a to pomocí symbolických znaků organizace (prvky corporate design – logo, vizitky, tiskoviny apod.).

ovzduší a vztahů v rámci organizace, odcizení se původním hodnotám, případně i cílům. Za této situace se organizace nevyhnutelně dostane do krizové úrovně růstu profesionální organizace. Někteří členové se ve jménu zachování původní podstaty organizace můžou „odtrhnout“, založit vlastní organizace. Jiné možné řešení, jímž lze zajistit funkčnost a přehlednost činností, se nabízí ve formě přechodu k další fázi vývoje, vytváření sítí.

V. úroveň – síť profesionálních neziskových organizací

Expanze organizace je nutně spojena s diskusí o vhodné organizační struktuře na úrovni vedení, volbou mezi vertikálním či horizontálním vedením. Jinou variantou je vznik tzv. sítí, kdy dochází ke spojování či spolupráci mezi několika organizacemi, které se zabývají podobnou činností. Síťování v sobě nese jak jisté výhody (zmnohonásobení síly, širší podpora veřejnosti, prestiž), tak nevýhody. Je totiž nutné stanovit míru centralizace, podíl jednotlivých organizací na rozhodování, pravomoci, míru zodpovědnosti, finanční zainteresovanosti a v neposlední řadě loajality k cílům celé sítě. (Bednařík et al., 1998)

2.3.2. Organizační změna

Organizace se přizpůsobují, mění či zanikají v reakci na externí vlivy a také v reakci na vnitřní dynamiku společnosti. Často se stává, že v důsledku těchto vlivů je organizace nucena se věnovat tradičním, méně riskantním aktivitám, paradoxně oproti obecnému vnímání neziskových společností jako inovátora. Organizační změny, které jsou důsledkem těchto vlivů a které mohou zásadním způsobem ovlivnit další vývoj organizace, je možné definovat jako změny ve formální struktuře, organizační kultuře, změnu v poslání, cílech či programové nabídce organizace. (Powell, DiMaggio, 1983) V důsledku určitého typu organizační změny se organizace může transformovat z jedné vývojové fáze do další způsobem, který byl naznačen výše (kapitola 2.3.1. Organizační vývoj).

Jak si lze vysvětlit organizační změnu, kterou organizace reaguje na vnější či vnitřní vlivy? Powell and Friedkin (1987: 181) poukazují na několik současných teorií organizačních změn, které jsou platné jak pro ziskové organizace, stejně tak i pro neziskové. Změn, které probíhají v reakci na vnitřní dynamiku společnosti, se dotýká teorie interních podmínek organizace. Další dvě teorie pojednávají o organizační změně jako o změně v reakci na externí vlivy.

2.3.2.1. Teorie interních podmínek

Organizační změna je zde chápána jako reakce na vnitřní podmínky, obzvláště na růst, úpadek či krizi organizace. Z tohoto pohledu se organizační změna jeví jako výsledek

dynamické kvality organizace a jejích subsystémů. Změna může být vývojového charakteru, výsledkem konkrétní fáze v životním cyklu organizace, nebo může být reakcí na výkon organizace, organizační kulturu, cíle nebo klientelu organizace.

Někteří odborníci věnují velkou pozornost organizační změně a jejím dopadům na cíle organizace. Organizační změna je zde chápána jako výsledek přirozené tendence zaměňovat procesní cíle za skutečné cíle organizace. (Simon 1957, Blau 1963 citován in Powell, 1987: 181) K dosažení cílů organizace se zavádí procesní postupy, které se však postupně samy stávají cílem, nikoli prostředkem k dosažení původních cílů. Selznick (Selznick citován in Powell, 1987: 181) označil tento stav „tragedií organizace“.

Jiným příkladem změny dotýkající se cílů organizace může být tendence aktérů udržet jejich pozici v organizaci tím, že vytváří aktivity, které zajistí jejich seberealizaci, nikoli takové, které by sloužily k dosahování cílů organizace. Michels (Michels 1962 citován in Powell, 1987: 181) hovoří o „železném zákonu oligarchie“, tedy tendenci k vládě minority. Na druhé straně, jistou oligarchii nelze vždy chápat ve výše uvedeném stavu. Centralizace vedení může být v některých případech chápána jako legitimizace autority (proces uznání moci autority), v jiných situacích ji lze vnímat jako radikální snahu o dosažení stanovených cílů organizace. Je také nutné pátrat po původní příčině oligarchie, která může být spatřována např. v samotné struktuře organizace, její velikosti a velmi sporadické zainteresovanosti mezi širokou členskou základnou, což v důsledku nahrává k „vládě menšiny“. Důvodem k vládě menšiny, její kontrole nad fungováním organizace se může stát také profesní status jedinců, a jako taková je tato vláda v očích ostatních aktérů legitimní. Profesní specializace se tak může stát dostatečným kritériem pro legitimní držení moci.

2.3.2.2. Teorie závislosti na zdrojích

Organizační změny jako důsledek externích vlivů vysvětluje teorie závislosti na zdrojích. Organizace jsou tlaky zvenčí nuceny upravovat či měnit původní cíle, strukturu či aktivity organizace, většinou z důvodu „přežití“. Pfeffer a Salancik (Pfeffer a Salancik 1978 citován in Powell 1987: 182) zdůrazňují, že organizace budou reflektovat požadavky těch skupin, které disponují zdroji důležitými pro udržení života organizace. Fungování neziskových organizací je závislé na těchto externích zdrojích, přizpůsobují se nárokům těchto skupin, a tím se mezi nimi utváří nerovný mocenský vztah. Úkolem managementu organizace je vycházet vstříc požadavkům poskytovatelů, současně však zmírňovat omezení, která z těchto požadavků plynou, a tak vyvažovat mocenské rozložení sil.

Určitou ochranou před přílišným zasahováním a ovlivňováním chodu organizace je možno spatřovat ve vícezdrojovém financování, které může být prostředkem proti získání majoritního vlivu externího aktéra.

2.3.2.3. Institucionální teorie

Autoři DiMaggio a Powell (DiMaggio, Powell 1983 citován in Powell, 1987: 182) vnímají organizační změnu především jako důsledek homogenizace, tedy jako proces, ve kterém se organizace stávají podobné, aniž by nutně docházelo k tomu, že jsou výkonnější. Tato homogenizace je vysvětlena na konceptu institucionálního isomorfismu, přizpůsobování se okolí. Znaky organizace se modelují tak, aby se co nejvíc připodobnily vlastnostem okolí. Znamená to, že různost organizačních forem je přizpůsobená (isomorfická) různorodosti prostředí. (Hawley 1968 citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149) Hannan a Freeman (Hannan, Freeman 1977 citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149) tuto myšlenku dále rozvinuli. Takové formy společnosti, které neodpovídají podmínkám vnějšího prostředí, nejsou dále životaschopné. Jedná se o čistou selekci. K isomorfismu dochází také proto, že manažeři organizace přizpůsobují svoje chování způsobem, který si je žádán prostředím.

Dle Meyera a Fennella (Meyer 1979, Fennell 1980 citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149) existují dvě formy isomorfismu – soutěživý a institucionální. Těžištěm soutěživého isomorfismu je důraz na tržní soutěživost a racionalitu. Vzhledem k tomu, že tento typ isomorfismu je poplatnější spíše pro prostředí volné soutěže, zaměřují se DiMaggio a Powell na druhý typ, a to institucionální isomorfismus, který v sobě více reflektuje potřeby moderní organizace. Organizace zde nesoutěží pouze o zdroje a zákazníky, ale usilují i o získání politické moci a institucionální legitimizace.

Jsou popsány tři mechanismy institucionálního isomorfismu - nátlakové procesy, mimetické procesy a normativní tlaky. Pro všechny tři mechanismy je společný nátlak na organizace, aby se přizpůsobily, změnily. Organizační změny jsou však vždy vyvolány z rozdílných důvodů.

- **Nátlakový isomorfismus** – organizační změny jsou vyústěním formálního či neformálního nátlaku, který na organizaci vyvíjí jiné organizace, na kterých je tato závislá. Podobný tlak přichází i ze strany kulturních očekávání společnosti, ve které organizace existuje. Nátlak přichází např. ze strany zákonných a technických požadavků státu, které mohou velmi ovlivnit chování a strukturu organizace. Neformální tlak společnosti na společenskou zodpovědnost vede organizace

k tomu, že do svých strategií zahrnují i sociálně-společenská témata. Čím více oblastí společenské života organizace pokrývají, tím víc musí organizační struktura reflektovat institucionální a zákonná pravidla společnosti. Tento tlak zvyšuje homogenitu organizací a konformitu s dalšími společenskými institucemi.

- Základem **mimetického isomorfismu** je nejistota, která vede k homogenizaci organizací. Napodobování (originální výraz „modeling“) je obrannou reakcí na nejistotu. Během tohoto procesu dochází k modelování zajetých úspěšných strategií, a to i nepřímo, např. mobilitou zaměstnanců či prostřednictvím poradenské agentury.
- **Normativní isomorfismus** vysvětluje organizační změny v souvislosti s profesionalizací organizace. DiMaggio a Powell (1983:152) interpretují profesionalizaci jako kolektivní boj expertů o právo definovat podmínky a metody své práce tak, aby mohli kontrolovat produkci organizace, a zároveň aby legitimizovali svou profesní autonomii. Profesionalizace samotná se však většinou nezavrší, neboť profesionálové musí hledat kompromisy v interakci s vnitřním i vnějším okolím. Důležitým zdrojem normativního isomorfismu jsou dva aspekty profesionalizace. První souvisí s formálním vzděláváním a jeho legitimizací skrze univerzitní specialisty. Druhým aspektem je rozšíření profesních sítí, jejichž prostřednictvím dochází k rozšiřování modelových přístupů. Obě zmíněné instituce se podílí na rozšiřování normativních pravidel organizačního a profesního chování mezi profesionální manažery a jejich zaměstnanci. Tak vznikají obecně profilované pozice, jejichž podobnost v přístupech a orientaci potlačuje rozmanitost. Doprovodným znakem tvoří předběžná socializace. Experti se vyznačují určitým pracovním slovníkem, konkrétním stylem oblékání a určitým osobním jednáním typickým pro skupinu expertů.

Pro legitimizaci organizace se zdá být nejdůležitější fungování v souladu s vytýčeným posláním a cíli, neboť skrze poslání a cíle si organizace získává podporu veřejnosti. Mnoho studií se proto zaměřilo na zkoumání organizačních změn a jejich vlivu na změnu poslání a cílů. Analýza různých případových studií se přiklání k institucionální

teorii organizačních změn, neboť organizačních změny, které tento přístup vysvětluje, se zřídka dotknou základu organizace, a to poslání a cílů.⁷

2.3.3. Profesionalizace jako fáze vývoje organizace

Postupnou profesionalizaci organizací neziskového sektoru je možno vnímat v souvislosti se způsobem jejich financování a také s rostoucím požadavkem na expertnost v moderní společnosti. Marada (2005) uvádí, že skrze vnější financování je možné postupně nahrazovat dobrovolnickou sílu placenými zaměstnanci, kteří jsou vybíráni nikoli na základě jejich ochoty participovat, ale dle předem stanovených požadavků na jejich kvalifikaci a zkušenosti. Působení profesionálů v rámci organizace lze z tohoto pohledu brát jako jakousi vazbu na finanční zdroj, pro který experti představují větší záruku účelného vynaložení prostředků, než představuje entuziasmus aktivistů.

Na profesionalizaci je možné se dívat také z pohledu již výše zmíněného institucionálního isomorfismu, který procesu profesionalizace přiřazuje sociální a kulturní charakter, nikoli ekonomický. Tendence k profesionalizaci neziskových organizací plyne například z různých formálních i neformálních tlaků státu či veřejnosti.

Sociologický pohled za profesionalizací vnímá především procesy vedoucí k formování akademických profesí. Jedná se o profese, pro které je charakteristické určité expertní vědění, které je možno získat jen v rámci specializovaných vzdělávacích institucí a které je navenek symbolizováno příslušným titulem. Profesionalizace označuje také proces, kdy se jedinci snaží získat vyšší sociální a ekonomický status, a to formou monopolizace zaměstnaneckých příležitostí a funkcí. (Siegrist, 1990 citován in Šťovíčková-Jantulová, 2005)

Jak již bylo zaznačeno výše, profesionalizaci je možno vnímat také jako postupné nahrazování dobrovolné práce prací placenou. (Horch 1994 citován in Šťovíčková-Jantulová, 2005). Jisté výhrady k tomuto zjednodušenému pohledu na profesionalizaci uvádí Sieppel (2002), který definuje profesionalizaci jako proces, ve kterém jedna skupina aktérů je schopna využívat exkluzivně své vědomosti a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které chce společnost řešit. Základem profesionalizace je tak určitá

⁷ Např. studie YMCA ve Spojených státech amerických předkládá analýzu úspěšné proměny této organizace v důsledku vnějších tlaků, aniž by musela změnit své poslání. (Zald, 1970 citován in Powell, 1987: 187) Studie nadace „March of Dimes Birth Defect Foundation“ poukazuje na úspěšnou přeměnu nadace, ke které došlo po rozšíření poslání poté, kdy původního bylo dosaženo. (Silly, 1958 citován in Powell, 1987: 186)

distribuce rolí mezi profesionály (experty) a klienty, kteří jsou při řešení problémů na těchto expertech závislí. Dochází k jasnému definování a přiřazování rolí a z nich plynoucích vztahů moci a autority mezi profesionály a laiky.

Také Marada (2005), za konceptem profesionalizace vidí víc než jen pouhé rozlišení mezi placenou a neplacenou prací. Profesionalizace nenahrazuje dobrovolnictví, stává se pro něj výzvou pro samotnou identitu občanského sektoru.⁸

V neposlední řadě lze profesionalizaci neziskových organizací vnímat jako protipól amatérského sdružování či aktivismu. Laická, amatérská práce je nahrazována zaměstnáváním placených osob. (Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 145) Současně dochází k větší dělbě práce, tedy již neplatí zásada, že „všichni dělají všechno“ (viz cyklické fáze vývoje organizace). Dalším znakem je větší důraz na profesionalizaci a formalizaci činností, které již vychází z hodnot a norem, které do organizace přináší expertní vědění. (Jantulová-Šťovíčková, 2005)

Hartmann-Tews (Hartmann-Tews 1999 citován in Sieppel, 2002) identifikuje tři fáze profesionalizace, a to potenciál k profesionalizaci, formování pravidel, norem a stabilizaci. Společnost podporuje rozvoj profesí tím, že aktivuje vědomí potřebnosti expertů jako jediných řešitelů specifických problémů. Za experta je pak považován ten, který disponuje věděním, které je získáno prostřednictvím speciálního vzdělání. Neziskové organizace zákonitě reagují na impulzy z vnějšího okolí, a tak se postupně institucionalizuje režim vědění, který souvisí s určitými rolemi. Postupně se tak utváří potřeba jasně definovaných pracovních pozic, mezi jejichž základní kritéria patří jednak získané určité specifické vědění, které je možné získat pouze formou speciálního vzdělání, dále pak praxe a pracovní zkušenosti. Dochází tak ke specializaci, formalizaci rolí, hierarchizaci organizační struktury, což může vést ke zvýšení efektivity organizace.

Profesionalizace zvyšuje autonomii nejen organizace samotné, ale především autonomii pracovníků. Pracovní nezávislost s sebou však přináší i omezení sociální komunikace mezi všemi zainteresovanými, a tak dochází k tomu, že se již nevytváření sociální sítě, které je možné vnímat jako samotný zdroj sociální důvěry. (Jantulová-

⁸ Mc Carthy a Zald (1973), stejně tak i Karl (1998) zasazují formování občanského sektoru právě jako alternativu jak k centralizovaným reformním vládám, tak i k expertnímu prostředí, které je pro profesionalizaci tak charakteristické. Cílem výzkumů (Anheier 1991; Klandermans 1997) je identifikace způsobů, jakými se aktéři občanského sektoru vyrovnávají s napětím, jež mimo jiné přináší také expertní profesionalizace. (Marada, 2005)

Šťovíčková, 2005) Profesionalizace tak oslabuje schopnost neziskové organizace plnit jednu ze základních funkcí tohoto sektoru, a to funkci sociální.⁹

Dříve, než se blíže podíváme na to, jak se proces profesionalizace promítá do životního cyklu organizace, připomeňme si některé zásadní znaky organizace, které s sebou nese do okamžiku zahájení procesu profesionalizace, tedy do doby, než vstoupí do IV. vývojové úrovně v životním organizačním cyklu. V této fázi existuje strukturovaná formální skupina - nezisková organizace, která v této podobě může být životaschopná, aniž by se musela nutně profesionalizovat. Může být postavená výlučně na dobrovolnicích, fungovat v neformálním prostředí, a přesto poskytovat vysoce kvalitní služby. Zajištění chodu a poskytování služeb je stále postaveno především na dobrovolnické práci. Hodnotově zabarvený přístup všech aktérů je důvodem, proč se nadále zachovává neformální charakter řízení, a to i přes započatou dělbu práce. Na druhé straně, s dělbou práce je možné zaznamenat i základní organizační uspořádání, které odkrývá rozložení mocenských sil. Doporučuje se, aby k profesionalizaci takto fungující organizace přistoupila v okamžiku, kdy by setrvání ve stávající fázi hrozilo úpadkem či rozpadem organizace (zde si můžeme představit například odchod klíčových členů organizace). (Bednařík et al., 1998)

Jaké organizační změny může vyvolat příchod profesionálů? Jak se odrazí do podoby formální struktury, organizační kultury, případně jak ovlivňuje poslání, cíle či programovou nabídku organizace a obzvláště, jak se proces profesionalizace dotýká samotných aktérů, především pak výše zmíněných dobrovolníků?

2.3.3.1. Hlavní a nový aktéři

Existence, chod a fungování organizací neziskového sektoru jsou postavené především na dobrovolné a neplacené práci dobrovolníků, kteří svůj čas a energii věnují neziskovým organizacím, se kterými se ztotožňují v naplnění myšlenek, které mají formu konkrétního poslání a cílů. Do těchto organizací přináší spontaneitu, entuziasmus, nové myšlenky. Jakou další roli naplňují tito tzv. hlavní aktéři občanského sektoru a jak se jejich

⁹ Putman (1995) mluví o sociální důvěře a občanské angažovanosti jako o pilířích sociálního kapitálu. Upozorňuje na korelaci mezi oběma proměnnými – čím větší je občanská angažovanost, tím větší mezi lidmi panuje důvěra. Občanskou společnost lze tedy v první řadě vnímat jako místo pro občany, jejich osobní zainteresovanost, chuť podílet se na něčem, co přerůstá každodenní starost o zajištění základních lidských potřeb.

role a jednání může změnit s příchodem profesionálů – nových aktérů? (Jantulová-Šťovíčková, 2005)

Dobrovolníci vykonávají pro organizaci nějakou aktivitu, pro kterou je charakteristické, že je vykonávána dobrovolně, bez nároku na finanční odměnu a skrze kterou se pomáhá jiným lidem, než jsou rodinní příslušníci. Ve zjednodušeném pohledu jde tedy o dobrovolnickou práci, která má jistý formální charakter, jež ji odlišuje od práce v domácnosti, za kterou se také nevyplácí finanční odměna. Se všemi odstíny charakteristik, které v sobě dobrovolnictví nese, nás v ojedinělém a velmi rozsáhlém výzkumu seznamují Frič, Pospíšilová a kol. (Frič, Pospíšilová a kol., 2011)

V souvislosti s dobrovolnictvím jako takovým, bych se zde zmínila také o rozdílu v pojetí dobrovolníka, který je členem a dobrovolníka, který jím není. Peare takto rozlišuje dobrovolníka v roli tzv. dobrovolného pracovníka (program volunteers) od role dobrovolníka coby člena (associational volunteers) dané organizace, což se odráží i do dalších aspektů jejich aktivní participace na činnosti organizace. Dobrovolný pracovník vykonává práci pro organizaci, kterou nevlastní. Jeho pozice je podobná jako u placeného pracovníka, protože jeho práce je někým kontrolována a od počátku přesně vymezená, formalizovaná a řízena na rozdíl od dobrovolníka-člena, který je zároveň vlastníkem organizace, což se odráží v jeho postavení. (Peare 1993 citován in Frič, Pospíšilová a kol., 2011) Za dobrovolníka může tedy považovat nejen člena konkrétní neziskové organizace, ale i klienta či sympatizanta, který může v neziskové organizaci působit také jako dobrovolník programový (čili dobrovolný pracovník). S obdobným rozlišením přichází i Drucker (1994: 151), který mluví o dobrovolnících jako o neplacených pracovnících, a to proto, že se až na moment, kdy za svoji práci nejsou placeni, od placených pracovníků nijak výrazně neliší. Zásadní tezí pro Druckera je, že rozdíl mezi placeným a neplaceným pracovníkem se neustále snižuje a do budoucna by měl tento trend pokračovat. Předpokládá také, že dobrovolníky neboli neplacené pracovníky bude v budoucnu možné stále více spatřovat ve vedoucích pozicích. Další část textu se bude víceméně týkat dobrovolníků-členů, resp. sympatizantů, nikoli však v roli programového dobrovolníka.

Vztahy, které mezi dobrovolníky panují, jsou postavené na osobních neformálních vazbách. Utvářejí se již na začátku fungování neformálních skupin, jsou prohlubovány během spolupráce podílením se na aktivitách organizace či rozhodovacích procesech. Na těchto základech vybudovaná důvěra zvyšuje zájem na další participaci na společných aktivitách („putmanovská tvorba sociálního kapitálu“). Dobrovolníci se stávají

autonomními aktéry, kteří mají jak svá práva, tak i závazky vůči společným cílům a ostatním aktérům. (Jantulová-Šťovíčková, 2005) Dle Marady (Marada 2003 citován in Jantulová-Šťovíčková, 2005) tvoří motivaci jednání dobrovolníků nikoli budování profesní kariéry nebo dosahování materiálního zisku, ale spíše osobní přesvědčení a snaha o politickou nezávislost na státní moci.

Jak jsem již naznačila dříve, aktivní participací na činnosti organizace se dobrovolníci mimo uvědomělého občanství učí i dalším sociálním a občanským dovednostem. Tento moment nelze opomenout, a to vzhledem ke zkoumanému subjektu této diplomové práce – mateřskému centru. Matky získané dovednosti a zkušenosti mohou posléze dále uplatnit ve svém pracovním životě. Aktivní účast na programech a chodu mateřského centra přispívá k udržení sebedůvěry. (Kolínská, 1995) Je možné, že budou mít větší šanci překonat bariéry, které klade v současnosti pracovní trh v souvislosti s opětovným zařazením rodičů po mateřské a rodičovské dovolené do pracovního procesu.

Mezi základní znaky, kterými se profesionálové odlišují od neprofesionálů (laiků), je specifické vědění, které má teoretický základ, a množství dovedností. Toto specifické vědění a dovednosti jsou základem pro profesní autoritu. Tvoří základ pro moc profesionálů rozhodovat o potřebách těch, kteří odpovídající vědění nemají.¹⁰ (Greenwood citován in Jantulová-Šťovíčková, 2005)

K posílení pozice profesionálů a důraznější prosazování institucionálních pravidel, které posilují legitimitu profesionálů, dochází jednak se stále se zvětšující skupinou profesionálů v organizaci (větší reprodukce) a dále pak mocenskou pozicí profesionálů. Ti totiž většinou zastávají mocensky významnější pozice než dobrovolníci, což jim umožňuje snadnější pozici pro rozšiřování určitých hodnot a norem vycházejících z expertního vědění mezi ostatní členy organizace. (Jantulová-Šťovíčková, 2005-140). Myšlenka toho, že profesionálové zastávají mocensky významnější pozice než dobrovolníci, by se mohla stát zajímavým tématem k dalšímu rozpracování a stát se podkladem k případnému mezinárodnímu srovnání. Drucker (1994) totiž ještě v polovině devadesátých let naopak předpokládal, že dobrovolníky bude v budoucnu možné spatřovat ve vedoucích pozicích stále více. Jeho teze však vycházela z prostředí amerických neziskových organizací a tento pohled se nemusí nutně odrážet do prostředí českých neziskových organizací, které jsou

¹⁰ Expertní teorie za zdrojem profesního statusu a moci profesionálů vidí právě specifické expertní vědění. (Jantulová-Šťovíčková, 2005)

předmětem výzkumu Jantulové-Šťovíčkové (vliv může mít i typ organizace, typ dobrovolníka apod.).

Vzájemným vztahům mezi dobrovolníky a profesionály se věnuje řada studií, které se zaměřují jednak na identifikaci podobností a rozdílů v pracovním přístupu a motivacích zaměstnanců i dobrovolníků, jednak na participaci a odchody dobrovolníků. V neposlední řadě je potřeba zahrnout studie, které zkoumají optimální mix dobrovolníků a placených zaměstnanců. (Netting et al., 2004)¹¹

Vztah mezi profesionály a dobrovolníky je utvářen na základě legitimacy autority profesionálů, která vychází z institucionálního systému pravidel a rolí, jež jsou uznávány členy organizace. (Jantulové-Šťovíčková 2005:140) Pravidla definují profil budoucího pracovníka – dosažené expertní vzdělání, zkušenosti a další předpoklady k výkonu dané pracovní pozice. Expertní vzdělání a zkušenosti, které tvoří základ pro nastavená pravidla a role, v sobě nese určitý způsob myšlení, jednání.

2.3.3.2. Profesionální kultura, strategie jednání a konflikty

V rámci jednání vytváří profesionálové specifickou profesní kulturu, která zahrnuje hodnoty, normy a symboly, a je velmi odlišná od kultury, kterou s sebou nesou dobrovolníci. Logicky právě tato kultura, zvláště pak jiné hodnoty, které plynou z emoční neutrality spíše než z osobních vazeb a zájmů, a sledování objektivních, univerzálních kritérií, mohou být zdrojem problémů v komunikaci a spolupráci mezi hlavními a novými aktéry. Profesionální kulturu si osvojuje jedinec již během studií a rozvíjí ji během své profesní kariéry.

Již jsme si řekli, že jednání profesionála má zcela racionální základ, není emotivně zabarveno. Tyto vlastnosti se odrážejí na strategiích, se kterými v rámci organizace profesionálové činí jistá rozhodnutí, která mohou mít jiné hodnotové zabarvení, než rozhodnutí učiněná ze strany laiků. Tímto směrem naznačené odlišné strategie jednání jsou však zcela logické, neboť profesionál svou činnost vykonává v rámci zaměstnání nikoli jako dobrovolnou práci. Za tuto činnost mu dle předem stanovených podmínek náleží příslušná finanční odměna. Plošné nepřijetí pravidel ze strany dobrovolníků a z nich plynoucí, určitým způsobem orientované jednání může být, za těchto předpokladů, zdrojem konfliktních situací. Pokud nejsou pravidla uznána všemi členy, legitimita

¹¹ Tyto studie se dotýkají velmi široké škály služeb, např. studie o kojení (Thorley in Netting et al., 2004) v kontrastu se studii z oblasti sportu (Seippel, 2002).

profesionálů se nezavrší a jejich další jednání se může setkat s negativním ohlasem. Dobrovolníci mohou odmítat jednat v souladu s pravidly, která prosazují profesionálové. Mohou takové jednání posuzovat i jako protichůdné k poslání a cílům organizace. (Jantulová-Šťovičková, 2005)

Zdrojem konfliktní situace může být také střet autorit. Formální autorita profesionálů, která má racionální charakter a je odvozena od expertního vědění, se dostává do střetu s neformálním typem autority. Tento typ autority (neformální charismatický typ) je většinou spojen s konkrétní osobou či malou skupinou osob, kteří v organizaci figurují již delší dobu. Důvěru ostatních členů si získali prostřednictvím dlouhodobých přátelských vztahů. (Jantulová-Šťovičková, 2005:141)

Zajímavý pohled na konflikt nabízí autoři McCurley a Lynche (McCurley a Lynche citován in Netting et al., 2004) a také Pearce (1993). Týká se vnímání ze strany profesionálů. Profesionálové mohou vnímat participaci dobrovolníků jako hrozbu. Dobrovolníci, které disponují bohatými zkušenostmi a obdobným expertním vědění jako profesionálové mohou ohrozit jejich postavení. Mohou zastávat stejnou expertní pracovní roli a nahradit tak v pracovní pozici profesionály.

Střetávají se zde dva světy – svět profesionálů, ve kterém panují objektivní, odosobněná, univerzální pravidla a racionální jednání, a svět dobrovolníků, kde základem jednání jsou tradice, osobní vztahy a z nich plynoucí důvěra, zodpovědnost a zájem o společnou věc.

2.3.3.3. Organizační struktura

Tošner (2008:9) uvádí, že přesun do vývojové fáze profesionální organizace se většinou neobejde bez komplikací a více než kdy jindy je tento přechod postaven na schopnosti klíčových členů zavést takovou organizační strukturu, která jasně vymezuje formální role a z nich plynoucí odpovědnost. Takto vytvořená organizační struktura již nadále nebude záviset na dobré vůli a ochotě ke spolupráci. Jednání a vztahy v organizaci se budou formalizovat a racionalizovat pomocí univerzálních pravidel, která platí bez ohledu na tradice, zkušenosti a osobní vztahy všech zainteresovaných aktérů. Nová univerzální pravidla umožňují stanovit vztahy podřízenosti a nadřízenosti, a tím umožňují používat princip příkazů.

Ke koordinaci členů a aktivit, které by vedly k větší výkonnosti a efektivitě práce slouží organizaci tzv. organizační struktura. Organizační struktura je dle Rektořika (2001: 105) „... mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit organizace s cílem

efektivního dosahování stanovených cílů“. Obdobně definuje organizační strukturu Keller (1997: 84), který uvádí, že účelem organizační struktury je zajištění minimální možnosti koordinace aktivit velkého počtu zúčastněných.

Mnoho neziskových organizací nepřistupuje k vytvoření organizační struktury záměrně. Obávají se přílišné byrokratizace organizace.¹² Můžeme se domnívat, že toto černobílé vidění byrokratizace může vycházet z negativních zkušeností při jednání a komunikaci s úřady státní správy.

Organizační struktura však nemusí vykazovat znaky hierarchického uspořádání s pevně stanovenými rolemi nadřazenosti a podřazenosti. Absence hierarchického uspořádání také nemusí znamenat, že jde o organizaci bez struktury, jež je typická především pro neformální skupiny. Jednu z možných alternativ tvoří souběžné znásobování rolí (nehierarchická hierarchie), kdy role nadřazeného a podřazeného nejsou pevně dané, jsou odvislé od pozice a zodpovědnosti jednice pracujícím na konkrétním projektu či programu. (Bednařík et al., 1998)

Rozhodování o tom, zdali zavést organizační strukturu a v jaké formě, by mělo reflektovat jednak velikost skupiny, a dále pak podmínky panující v organizaci. V určitých podmínkách a s určitými lidmi může být výhodnější určitý typ organizační struktury, v jiných podmínkách nikoli. Pokud organizaci tvoří jen malý počet členů, je na místě zvážit formu týmového přístupu – moderní a efektivní princip spolupráce v malých skupinách. Pro tým je charakteristické, že je složen z jedinců, mezi kterými panují dobré mezilidské vztahy a které spojuje společný cíl. Členové týmu mají rovnoprávné postavení, včetně rozhodovacích pravomocí. Konsensuální rozhodování začíná být problematické, pokud se tým rozrůstá, čímž se zákonitě při stávajících podmínkách prodlužuje rozhodovací proces. (Plamínek a kol., 1996) Zde je namístě přihlídnout k organizační struktuře, která v sobě nese jistou míru hierarchie.

¹² Termín „byrokratizace“ označuje dysfunkční vlivy, které plynou z opatření, která byla zavedena s cílem zvýšit účinnost organizace, avšak paradoxně tuto činnost tlumí či přímo odvádí od stanovených cílů. Jednotlivé prvky byrokracie (pevná pravidla abstraktního charakteru, pevně stanovené kompetence, princip úřední hierarchie, odborné vyškolení a další) „...brzdí jak tvořivou, tak destruktivní energii lidí“. (Keller, 1997: 13)

2.4. Strategické plánování organizace

Řízení organizace jako takové bylo dlouhou dobu považováno za něco, co nelze pojit s neziskovým sektorem. Ve společnosti se slovo řízení či plánování asociovalo s představou řízení podniku v podnikatelském či státním sektoru. Drucker (1994: 8) v souvislosti s řízením mluví o skutečné renesanci, neboť jak malé, tak i velké organizace si uvědomují potřebu strategického řízení. Lze tedy cítit silnou potřebu zprostředkovat a naučit neziskové organizace využívat výhod řízení, aby se poté mohly plně soustředit na své poslání.

O tom, zdali nezisková organizace odolá „tlaku konkurence a uspěje na trhu“, neboť podmínky, za kterých neziskové organizace v současnosti fungují, jsou velmi podobné podmínkám panujícím v soukromém ziskovém sektoru, může rozhodnout mimo jiné i dobře promyšlený strategický plán. Pokud tedy máme vizi, nadšení a skutečný záměr vytvořit fungující neziskovou organizaci, pak nastal příhodný okamžik sednout si a začít to, čemu se v odborných kruzích říká strategické plánování. *„Strategické plánování je proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry“* (Bárta, 1997:16; zvýraznění autorka). Strategie, která bude zvolena, zasahuje všechny zúčastněné, a proto je vhodné, aby se do tohoto procesu zapojili vedle vedení organizace také zaměstnanci a případně další skupiny, které jsou s organizací nějak významně spojeny. Strategické plánování můžeme považovat za hlavní, stěžejní činnost, které zahrnuje všechny ostatní aktivity organizace. Strategické dlouhodobé cíle tvoří odrazový můstek pro vytváření krátkodobých plánů a vlastní činnosti organizace.

V kontextu strategického plánování se na strategické řízení díváme jako na proces, který naplňuje představy uvedené ve strategickém plánu. Jedná se především o implementaci, vyhodnocování činností, které směřují k dosažení cílů a které byly formulovány ve strategickém plánu, včetně změny těchto aktivit, pokud nenaplnují původní záměr.

Charakteristickým znakem strategického plánování je jeho závažnost, dlouhodobost a komplexnost. Závažnost strategických rozhodnutí vyplývá z faktu volby, která s sebou nese také určitou dávku rizika. Riziko spojené se změnou rozhodnutí stojí organizaci náklady. Dlouhodobé strategické plány se běžně zpracovávají na dobu tří až pěti let a zabývají se všemi podstatnými oblastmi chodu organizace v jejich vzájemné provázanosti.

Tato komplexnost je odlišuje od krátkodobých plánů, které mapují vždy jednu konkrétní oblast fungování organizace, např. fundraisingový roční plán. (Bárta, 1997)

Proces strategického plánování by organizace neměla nijak výrazně odkládat. Průběžné strategické plánování organizace určuje směr a řád nejen současnému fungování, ale připraví ji i na situace, které mohou ohrozit samotnou existenci. Nevyhnutelné organizační kroky navíc stojí organizaci více úsilí a zpravidla bývají i méně efektivní. (Bednařík et al., 1998)

Strategický plán je dokument, který zaznamenává výsledky procesu strategického plánování. Zabývá se všemi podstatnými oblastmi chodu organizace s tím, že je kladen důraz na jejich vzájemnou provázanost. Můžeme jej vnímat jako vrcholek pyramidy, z něhož se paprskovitě rozbíhají jednotlivé krátkodobé (většinou roční) plány a konkrétní činnosti. Strategický plán může v běžné činnosti organizace získat podobu vedení a organizování lidí, finančního řízení, marketingových a PR aktivit, realizace programů a poskytovaných služeb, fundraisingových aktivit či komunikace a informačních toků v organizaci. (Bárta, 1997)

Při tvorbě strategického plánu si organizace potvrzuje svoji představu o tom, jaké jsou její poslání, vize a cesta k jejich naplnění. Identifikuje své silné a slabé stránky (faktory vnitřního prostředí organizace), stejně tak i hrozby a příležitosti (faktory vnějšího prostředí organizace).

Mezi jednotlivé kroky strategického plánování můžeme zařadit zpracování přehledu historie a současné situace organizace, ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace, situační analýzu (analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace), stanovení dlouhodobých cílů organizace, vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace a zpracování implementačního plánu (Bárta, 1997). Výše naznačené tvoří velmi obsáhlý proces, a proto se, s ohledem na téma diplomové práce, zaměřuji pouze na několik vybraných kroků strategického plánování.

Situační analýza je jedním z nástrojů, kterým analyzujeme vnější a vnitřní faktory ovlivňující možnosti a pozici organizace. Jednou z technik je tzv. **SWOT analýza**, pomocí které mapujeme silné stránky organizace, stejně jako její slabiny, tedy něco, na jejichž eliminaci bychom se v budoucnosti měli zaměřit. Pátráme po příležitostech a hrozbách, které nám nabízí vnější prostředí. Provedení hloubkové analýzy ještě předtím,

než organizace začne plánovat a přistupovat ke změnám, doporučuje i Rektořík. (Rektořík a kol., 2001: 74)

Faktory vnějšího prostředí lze vnímat jako příležitosti, které můžeme využít k rozvoji organizace. Stejně tak je lze vnímat jako hrozby či rizika, které bude muset organizace vhodnou strategií a s ohledem na činnost organizace řešit. Příležitosti pro organizaci představují dostupné finanční zdroje, zájem donátorů a identifikují segment společnosti a s ním související podněty ke zlepšení služeb a také například podněty k mezinárodní spolupráci či rozbor politického ovzduší. Hrozby přichází především z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu služeb, nedostatek financí ze strany veřejného sektoru a nelze opomenout ani stav národní ekonomiky. (Rektořík a kol., 2001: 75) Pro úplnost teoretického ukotvení výzkumného tématu předkládám základní výčet toho, co vše pod skupinu faktorů vnějšího prostředí organizace spadá, a to v kategoriích tak, jak je uvádí Bárta (1997) :

- zákazníci a klienti (zmapování potřeb klientů, porovnání potřeb současných a potencionálních klientů);
- konkurenti (vytváříme si představu o tom, jaké má organizace konkurenty a o co s nimi soupeří /o klienty, peníze, dobrovolníky, apod./);
- dárci, sponzoři, spolupracovníci a jiné zájmové skupiny (dochází ke zmapování potřeb nejen současných, ale i potencionálních donorů);
- ekonomické, sociální, politické, kulturní, demografické, právní, technologické faktory a faktory životního prostředí – (změny pohledů klientů na rodinu, trávení volného času, životního stylu či komunitu).

V čem organizace vyniká, jaká je její konkurenční výhoda, klíčové schopnosti a dovednosti nebo naopak, jaké jsou její slabiny či hluchá místa, to vše můžeme označit za tzv. **faktory vnitřního prostředí organizace** neboli její silné a slabé stránky. Strategie organizace by měla stavět na silných stránkách a snažit se současně pracovat na odstranění či minimalizaci slabých. Obdobně jako faktory vnějšího prostředí organizace, tak i faktory vnitřního prostředí lze rozdělit do několika kategorií:

- Management a organizační struktura (procesy rozhodování, plánování, vedení, motivování a organizování lidí a finální proces kontroly neboli vyhodnocování) Pod tuto kategorii procesů spadá stanovení rolí, pravomoci a odpovědnosti, stanovení pracovních úkolů, delegování, odměňování, vytváření organizačních struktur, komunikace, týmová spolupráce. (David citován in Bárta, 1997);

- Zaměstnanci a dobrovolníci (motivace, způsob odměňování);
- Marketingové a PR aktivity (svým specifickým zaměřením bývají vedle fundraisingových aktivit jednou z činností, na kterou si organizace najímá profesionály);
- Fundraisingové aktivity/neboli rozšiřování zdrojů financování (identifikace potenciálních donorů, udržení stávajících, sledování změny v preferencích donorů; získávání peněz a darů, ať už hmotných či finančních, lidská práce a čas, jméno nebo značka, prostory i zázemí - tyto formy financování lze v podstatě zajistit z několika zdrojů, a to členské příspěvky, dary od občanů či firem, granty z nadací či nadačních fondů, dotace ze státního či územních rozpočtů a v neposlední řadě z vlastní činnosti);
- Finance, účetnictví a finanční řízení;
- Realizace programů a projektů a poskytování služeb by měla tvořit „alfu omegu“ organizace neboť skrze programy a projekty organizace realizuje své cíle a poslání. Nedílnou součástí je také pravidelné vyhodnocování spokojenosti klientů s nabízenými programy či službami. S měnícími se potřebami klientů je také nutno zvážit i změnu skladby nabízených služeb;
- Informační podpora v sobě zahrnuje práci s dostupnými informacemi, jejich uchovávání (součástí tvorba databáze potenciálních donorů);
- Může se zdát, že kultura organizace, komunikace a týmová spolupráce stojí v pozadí zájmu. Její kvalita se ukáže v momentě, kdy se organizace ocitá v problémech. Týmová práce, otevřená komunikace tvoří základ pro konstruktivní řešení problémů. Bližším náhledem lze zjistit, zdali organizace funguje v rámci vymezených pravidel a rolí. (Bárta: 1997)

SWOT analýza nám pomůže stanovit kritické faktory úspěchu organizace, tedy klíčové skutečnosti, které zásadním způsobem mohou ovlivnit možnosti dalšího rozvoje organizace. Mohou mít formu otázky anebo tvrzení. Jejich počet by však měl být přiměřený a odrážet nejvýznamnější zjištění ze situační analýzy. (Bárta, 1997)

2.5. Vymezení základních témat

Do jakého postavení se s příchodem profesionálů dostávají sami dobrovolníci? Kdo z původních členů-dobrovolníků začne být za svou práci placený? Jaký vztah má

profesionální zaměstnanec k organizaci? Mění se s příchodem profesionálů sociální ovzduší organizace?

S využitím teorie, kterou uvádím v předcházejících kapitolách, se nyní pokusím o vymezení základních témat. Celkovou analýzu mateřského centra jsem rozdělila na několik částí, z čehož první část analýzy sleduje vývoj mateřského centra. Průřezem časové osy vyvstávají základní charakteristiky mateřského centra, které jsou relevantní k výzkumným otázkám a které tvoří podklad pro další část analýzy. Následující část se vztahuje k možnému vstupu profesionálů do organizace a dopadům, ke kterým může v důsledku profesionalizace dojít. Pozornost je věnována především možné změně pozice dobrovolníků, případné změně ve formální struktuře, organizační kultuře, změně v poslání a cílech či programové nabídce organizace. Profesionalizace, v jejímž důsledku může k určitým změnám v organizaci dojít, je z pohledu teorie organizačních změn posuzována jako jeden z možných externích vlivů působících na organizaci. (Powell, DiMaggio, 1983) Celková analýza bude završena skrze nástroj strategického plánování, a to prostřednictvím situační analýzy, která by měla reflektovat některá relevantní zjištění z předešlých částí analýzy.

Definice profesionalizace je celá řada a jak samotný proces, tak jeho aktéři s sebou nesou celou řadu základních charakteristik. Koncept mateřského centra vychází ze situace, kdy fungování centra se zakládá na přímé angažovanosti matek, které svůj čas, dovednosti, vědomosti a energii věnují skrze mateřské centrum ostatním na zásadě „laikové laikům“. Z tohoto důvodu vycházím pro účely této diplomové práce především z definice **professionalizace jako protipólu amatérského sdružování či aktivismu, kdy laická, amatérská práce je nahrazována zaměstnáváním placených osob.** (Frič, Pospíšilová a kol., 2011). Současně tak reflektuji situaci v mateřském centru, které doposud nemělo žádného placeného zaměstnance, ať již s určitým expertním vzděláním či bez něj. Případný přístup k profesionalizaci by znamenal v první řadě zaměstnání placených osob obecně, nikoli pouze zaměstnance na pozice, které by si vyžadovaly speciální expertní vědění.

K tomu, abych mohla sledovat změny, které s sebou profesionalizace může přinést, si stanovuji několik kategorií, a to jednak na základě odborné literatury, dále pak na základě uskutečněných rozhovorů. Kategorie mi mají pomoci identifikovat příčiny, které dovedly mateřské centrum do situace, ve které se zvažuje přístup k profesionálnímu pojetí organizace, a dále pak její možné důsledky, zejména pak na její hlavní aktéry, matky-dobrovolnice. Analýze z pohledu možného vstupu profesionálů v části 3.3. podrobuji

jednak kategorie vážící se k samotné participaci dobrovolníků a internímu prostředí, ve kterém se angažují (vnitřní prostředí organizace). Jedná se o následující kategorie:

- **Postavení aktérů mateřského centra** – za hlavní aktéry považují členy realizačního týmu, který je tvořen jak členkami organizace, tak matkami, které sice nejsou členkami centra, ale mají zájem participovat. Novými aktéry míním profesionály/experty, kteří do organizace spolu s expertním věděním přináší i jinou kulturu, jednání. Tato kategorie sleduje postavení aktérů, vzájemné vazby mezi aktéry, vnímání těchto pozic samotnými aktéry a možné důsledky s ohledem na profesionalizaci;
- **Organizační uspořádání** – kategorie, která se zaměřuje na to, zdali a v jaké formě existuje organizační struktura, která v sobě nese známky mocenského uspořádání. Nástup placených zaměstnanců odkrývá mocenské postavení aktérů a otevírá otázku vhodného organizačního uspořádání;
- **Dělbá práce** - specializace, kompetence, tedy kdo a v jakém rozsahu určitý typ práce vykonává a nese za ní zodpovědnost. Tato kategorie nás vrací zpět k organizačnímu uspořádání, které poukazuje na to, jakým způsobem jsou v organizaci uspořádány vztahy nadřazenosti a podřazenosti;
- **Organizační kultura a konflikty** – tato kategorie by měla pojmut to, zdali a jak jsou pro hlavní aktéry mateřského centra důležité tradice a zájem o společnou věc (znaky, které v sobě nese kultura organizace založená na dobrovolnické činnosti), zdali vnímají racionální jednání profesionálů jako potenciální zdroj konfliktů a jakého typu tyto konflikty mohou nabývat podob;
- **Poslání** – kategorie srovnává obecný koncept mateřského centra tak, jak o něm pojednává teorie, a staví je do srovnání k samotnému vidění poslání aktéry centra. Sleduje, co by se mohlo s posláním stát v případě profesionalizace organizace, pokud vůbec;
- **Finanční strategie** - tato kategorie přináší analýzu finančních zdrojů mateřského centra. Tento typ analýzy do této studie zahrnuji proto, že tvoří nedílnou součást organizačního vývoje, a dává tím další možný podklad pro rozhodování, která mohou být učiněna v souvislosti s nástupem placených zaměstnanců. Uvádím zde celkové zdroje financování, vývoj cen služeb, vývoj členských příspěvků, to vše v podkapitole 3.2.2.2. Finanční analýza).

Dále jsem si stanovila kategorie, které spadají do vnějšího prostředí organizace, tedy netýkají se přímo interních procesů, ale významným způsobem do rozhodování o dalším směřování organizace vstupují a toto rozhodnutí ovlivňují (zdali organizaci profesionalizovat či nikoli). Mezi tyto kategorie patří:

- **Klienti mateřského centra** - zařazené této kategorie se projevilo jako nutné na základě uskutečněných rozhovorů a dalších zkoumaných materiálů, a to na základě otevřeného kódování;
- **Konkurenční prostředí** - obdobně jako předchozí kategorie je výsledkem otevřeného kódování. Její zařazení je také silně podepřeno tvrzením o homogenizaci. Původní pestrost forem (různých typů organizací s cílovou skupinou matka a dítě) se vytrácí s přibývajícím počtem aktérů (konkurence), což má za následek právě připodobňování se (DiMaggie, Powell, 1983).

3. Empirická část

Empirická část diplomové práce se v první části zabývá analýzou vývoje, dosavadního fungování mateřského centra Prokůpek. Dále následuje analýza z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace, jež bude výše zmíněnou analýzu rozvíjet. Zakončena bude organizačním auditem, který obě zmiňované analýzy reflektuje, doplňuje o další zjištění, přináší určitá doporučení, a tím celý analytický proces uzavírá.

3.1. Metodologie výzkumu

3.1.1. Volba výzkumného designu

Při rozhodování a výběru vhodné výzkumné strategie jsem vycházela z několika skutečností. Výběr případu k danému tématu diplomové práce nebyl zcela náhodný. Záměr vypracovat studii v souvislosti s konkrétní neziskovou organizací byl veden mojí touhou dané organizaci pomoci. Nejdříve jsem zvažovala pro celý výzkum použít kvalitativního výzkumného designu typu akční výzkum, a to především proto, že velkou měrou se zde promítá přímá práce a značné diskuse s výzkumnou skupinou, včetně její zainteresovanosti do celého výzkumného procesu jako rovnocenného partnera. Na druhé straně, jednou ze základních charakteristik akčního výzkumu je jeho cykličnost – jednotlivé kroky se opakují v podobné sekvenci. Dochází tedy k neustálému pohybu mezi sběrem informací, reflexí a praktickou akcí. Kritická reflexe procesů a výsledků tvoří základní část každého dalšího cyklu. (Hendl, 2005: 139) Již na začátku mého výzkumu však bylo více než jisté,

že podmínky výzkumného terénu neumožní ve výzkumu tuto cykličnost zajistit. Důvodem by mohla být nedostatečná časová flexibilita účastníků výzkumu, neboť výzkumnou skupinu tvoří maminky převážně velmi malých dětí (batolecí věk tzn. 1-3 let věku dítěte), což v praxi znamená jejich celodenní vytiženost a nedostatečné časové možnosti. Tato skutečnost by pak mohla tvořit reálnou překážku pro opakování jak hloubkových rozhovorů, tak ohniskových skupin, které zastávají hlavní výzkumné techniky.

Z výše naznačených důvodů jsem se rozhodla od provedení akčního výzkumu ustoupit. Vzhledem k podmínkám jsem zvolila kvalitativní výzkumný design typu případové studie. Kvalitativní výzkumný design případové studie nabízí obdobně vhodný prostor pro účely této studie, přičemž již není zatížen podmínkou cykličnosti. Cílem případové studie je popis složitosti případu, zachycení celistvosti. V kontextu předkládané diplomové práce jde především o zachycení procesu změn, snahy o adaptaci a návrhu možného koncepčního řešení současné situace. K tomuto typu výzkumného designu mě vede i přesvědčení, že dříve či později by se některé z existujících mateřských center mohlo ocitnout v situaci, kdy se bude rozhodovat, zdali udržet neformální charakter organizace či udělat krok kupředu a začít se tzv. profesionalizovat. Pro takové organizace by mohla být předkládaná práce inspirací či jedním z možných zdrojů informací při rozhodování o dalším budoucím směřování společnosti, neboť jsou svým charakterem a podstatou podobná zkoumanému mateřskému centru.

3.1.2. Vzorek

Výzkumný záměr je realizován ve zcela konkrétní neziskové organizaci typu mateřské centrum. Jedná se o cílený výběr, neboť jak uvádí Silverman (Silverman, 2005: 87): "...umožňuje vybrat případ, který ilustruje nějakou charakteristiku anebo proces, o který se zajímáme." Mateřské centrum Prokůpek začalo nedávno řešit otázku svého dalšího působení, resp. otázku toho, zdali zůstat na bázi dobrovolnické činnosti či do fungování organizace začlenit i prvek profesionálního zabezpečení nabízených služeb a aktivit. Z tohoto pohledu není typickou organizací, která již prošla procesem profesionalizace, ale zastává pozici organizace, která se k této další vývojové fázi organizace pravděpodobně chystá přikročit, a je proto obdobně vhodným případem pro studium procesu profesionalizace jako organizace, která tímto procesem prochází či prošla.

V případě realizovaných rozhovorů jsem při výběru respondentů vycházela z délky angažovanosti jednotlivých aktivních maminek, čímž jsem chtěla dosáhnout jednak pokrytí celé historie existence mateřského centra, a dále pak možnosti získání rozdílných pohledů

a názorů na jeho fungování, neboť můžeme předpokládat, že rozdílná délka angažovanosti, rozsah zkušeností, případná únava z dobrovolnické činnosti či chuť něco měnit se může promítat do citového zabarvení názorů. Volba výběru respondentů byla v tomto případě limitována principem fungování mateřského centra, které je založeno na aktivní participaci maminek. Matky, které se nějakým způsobem na činnosti centra angažují, se mohou ucházet o členství v mateřském centru. V současnosti, tj. rok 2011, má mateřské centrum 9 členek, z čehož je 5 aktivních maminek. Zbývající členové (4) se již aktivně na programech a provozních záležitostech nepodílejí, účastní se valných hromad a případně nepravidelně svolávaných schůzek realizačního týmu, přičemž se jedná spíše o společenskou než pracovní účast.

Polostrukturované rozhovory jsme provedla dle následujícího přehledu se čtyřmi maminkami, které se na činnosti mateřského centra začaly podílet v různém časovém období a jejichž aktivní činnost doposud trvá. V úvahu přicházely i maminky, které se angažují coby dobrovolnice na programech pro děti a které současně nejsou členy organizace. Jejich spolupráce s mateřským centrem je však omezena pouze na tuto část a nijakým způsobem neparticipují na dalších aktivitách a ani o to nejeví zájem. Dalším nedostatkem je také velmi mizivý počet této skupiny maminek (1 maminka). Z tohoto důvodu jsem se při svém výběru respondentů pro polostrukturované rozhovory a následnou focus group soustředila výhradně na uvedenou skupinu aktivních maminek. Focusni skupinu jsem navíc rozšířila o jednu členku, která se do realizačního týmu zařadila nedávno.

Tabulka 1: Seznam rozhovorů a focus group

Označení respondentů	Počátek aktivní participace	Rozhovor	Účast na focus group dne 4. 5. 2011
R1	2002	14. 4. 2011 10. 5. 2011	Ano
R2	2003	30. 3. 2011	Ano
R3	2005	25. 3. 2011	Ano
R4	2008	31. 3. 2011	Ano
R5	2010	-	Ano

3.1.3. Metoda sběru dat

V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. (Hendl, 2005: 104) Hloubku zkoumaného problému může zajistit výzkumníkovi celá škála metod sběru dat. K tomu, aby výzkumník lépe porozuměl zkoumanému jevu a

získal hodnotově cenné informace, se doporučuje využít veškerých dostupných metod sběru dat. Tato kombinace metod kvalitativního výzkumu (triangulace) slouží k ospravedlnění poznatků získáním dalších informací z jiných perspektiv. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 179)

Vzhledem k vytyčeným cílům jsem zvolila jako základní metody sběru dat hloubkový rozhovor a zúčastněné pozorování, které doplňuji focusní skupinou, analýzou interních dokumentů, které mají formální i neformální charakter (stanovy, zápisy ze zasedání valné hromady, zápisy z porad, kronika, občasníky mateřského centra či externí články či prezentace v periodikách).

Hloubkový rozhovor (in-depth interview) lze charakterizovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu pomocí několika otevřených otázek. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 160) Pro účely mého výzkumu jsem zvolila formu tzv. polostrukturovaného rozhovoru, který vychází z předem připraveného okruhu témat a otázek.

Zúčastněné pozorování je jedna z nejdůležitějších metod kvalitativního výzkumu. Prostřednictvím této metody lze „...popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč.“ (Hendl, 2005: 193) Pozice výzkumníka je něčím víc než pouhým pozorovatelem a zapisovatelem dat. Stává se účastníkem dění v sociální situaci, do které je zkoumaný děj zasazen. Tím je zajištěna těsná vazba ke zkoumanému předmětu a postojích všech zúčastněných aktérů. K zúčastněnému pozorování docházelo především prostřednictvím účasti na pravidelných osobních setkáních členek realizačního týmu tzv. „babinec“. Již z tohoto označení pravidelných měsíčních schůzek je možné usuzovat na velmi neformální fungování organizace. Pro tyto setkání je, mimo jiné, typická technika práce zvaná brainstorming – metoda skupinového tvůrčího myšlení. Klíčové bylo obzvláště přímé pozorování na jednáních vážících se vždy k určitému zkoumanému tématu, která byla svolávána dle momentální potřeby. Relevantní informace jsem získala psaním výzkumného deníku, který slouží jako jeden z podkladů pro analýzu vlastních postřehů a závěrů.

Nasadě je i využití termínu „stínování manažera“ emailovou formou, neboť poměrná část agendy se mezi realizačním týmem, podobně jako mezi vedením a klienty či externími dodavateli řeší prostřednictvím emailové korespondence. Byla jsem zařazena do emailového skupinového seznamu, takže jsem mohla sledovat veškerou korespondenci.

Následnou analýzou dokumentů jsem si rozšířila povědomí nejen o sledovaném tématu, ale obecně o fungování a prezentaci neziskové organizace typu mateřská centra.

V neposlední řadě figuruje má osobní účast na nabízených programech pro klienty, která mi dopomohla k dotvoření celkového obrazu o fungování zkoumané organizace.

3.1.4. Způsob analýzy dat

Hendl (Hendl citován in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 207) uvádí, že při kvalitativní analýze jde o systematické organizování dat, které mají odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy. Podklad pro vytvoření kategorií relevantních k mým výzkumným otázkám tvoří jednak teoretická část diplomové práce, dále pak uskutečněné rozhovory a další výzkumný materiál. Část možných kategorií jsem si začala určovat, s ohledem na výzkumnou otázku, během zpracování teoretické části diplomové práce. Jedná se o kategorie postavení aktérů mateřského centra, organizační uspořádání, dělba práce, organizační kultura a konflikty, poslání, finanční strategie. S takto určenými kategoriemi jsem přistoupila k samotné analýze dat. Další část kategorií vznikala postupně během analýzy uskutečněných rozhovorů za použití techniky otevřeného kódování.¹³ Tyto kategorie se na první pohled nezdály být k tématu relevantní, avšak při výzkumu bylo zřejmé, že je nutné tyto kategorie do analýzy zahrnout. Zde jde o kategorii klienti mateřského centra a kategorii konkurenční prostředí. Bližší specifikaci kategorií a další práci s nimi popisují v kapitole 2.5. Vymezení základních témat.

3.1.5. Pozice výzkumníka a etické otázky výzkumu

Má role v pozici výzkumníka se může pro práci s daty jevit značně riziková. Je totiž nutné upozornit na mou přímou zainteresovanost v chodu a dění neziskové organizace, která je podrobena výzkumu, což se v reálném výstupu může projevit v podbarvené interpretaci získaných dat. Mateřské centrum Prokůpek jsem začala navštěvovat v době, kdy jsem sama nastoupila na mateřskou dovolenou. Služeb sdružení jsem začala využívat zhruba před třemi lety jako „pasivní konzumentka“. Zhruba půl roku poté jsem byla oslovena, zdali bych se nechtěla jako dobrovolnice podílet na vedení některého z nabízených programů. Nástupem na mateřskou dovolenou jsem získala čas, který jsem se snažila nějakým způsobem zaplnit. Líbil se mi také samotný koncept mateřského centra,

¹³ Při otevřeném kódování je text rozdělen na jednotky dle významu (např. slovo, sekvence slov, věta, odstavec), kterým se přiřazují jména či označení, tzv. kódy. Lee a Fielding (Lee a Fielding citován in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007: 212) za kód označují slovo či krátkou frázi, která nějakým způsobem vystihuje určitý typ, a tím jej odlišuje od ostatních. Při volbě kódu bychom si měli klást otázku, o čem daná sekvence vypovídá, jaký jev či téma prezentuje.

který nabízí prostor ke sdílení a současně i nějaké aktivity rozvíjející nejen dovednosti matek, ale i dětí. A tak pro mě bylo zcela přirozené vyslyšet prosbu o pomoc a přidala jsem se k týmu dobrovolnic. Zpočátku jsem se ujala vedení výtvarného programu pro „malé“ návštěvníky mateřského centra. Dobrovolná práce se postupně začala nabalovat i o další agendu např. spolupráce na projektech a zajišťování žádostí o dotace. Posléze jsem se také stala členkou tohoto sdružení. V současnosti zastávám funkci místopředsedkyně, participuji na programech a tvorbě projektů.

Na druhé straně, nepatřím ke skupině žen, které mateřské centrum zakládaly, a tudíž jej nepovažuji za tzv. srdeční záležitost, tedy citový stav jedince vztahující se k určité zvláště milé věci, který by mohl tvořit překážku objektivní kritice.

Všechny respondentky byly na začátku rozhovoru informovány o účelu rozhovoru a také o způsobu nakládání se získanými daty. Ubezpečila jsem všechny účastnice výzkumu o zachování důvěrnosti. Tomuto faktu jsem se snažila jednak dostat tím, že v rámci empirické části jsou konkrétní citace uváděny pouze pod jednotlivým označením respondentek tak, jak jsem uvedla v tabulce č. 1, nikoli tedy pod skutečnými jmény respondentek. Dalším krokem vedoucí k zachování anonymity je také fakt, že neuvádím pozice, které jednotlivé maminky v mateřském centru zastávají. K tomuto kroku přistupuji také z důvodu velmi malého okruhu případných účastnic výzkumu.

V úvodu každého jednotlivého rozhovoru jsem také požádala o informovaný souhlas účastnice výzkumu, což v praxi znamená, že s výzkumem dobrovolně souhlasí a že je informována o jeho účelu. Dotazovaná je seznámena s povahou výzkumu a s veškerými případnými důsledky účasti na výzkumu. (Švaříček, Šedřová a kol., 2007: 46) Tento poučený souhlas jsem nahrála v rámci rozhovoru na diktafon.

3.2. Analýza organizačního vývoje mateřského centra

Zhodnocení celkové stavu organizace by mělo předcházet jakékoli velké strategické změně v organizaci. Pro neziskové organizace je typické, že vznikají „zdola“, tedy z dobrovolné iniciativy skupiny obyvatel, kteří mají nějaký společný zájem, jehož chtějí touto formou sdružování dosáhnout. Jaké procesy v této skupině lidí probíhají? Odpověď můžeme najít skrze náhled do celkového organizačního vývoje. Na základním vývojovém schématu je cílem identifikovat klady a omezení současného fungování mateřského centra, která by bylo vhodné reflektovat do procesu profesionalizace. V následující analýze podávám vývoj sdružení, identifikuji stěžejní momenty a stav a případné proměny

nadefinovaných kategorií (popsány v kapitole 2.5. Vymezení základních témat), které dále podrobují analýze z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace.

Zdrojem pro zachycení vývoje mateřského centra byly především písemné prameny. Jmenovitě se jedná o kroniku, jež však zachycuje pouze část „života“ Prokúpeka (období od 18. 9. 2001 do přelomu roku 2003/2004), tiskovina „Prokúpek – občasník Mateřského centra“, která obsahovala příspěvky na témata vztahující se k rodině, osobní zamyšlení, nábožensky laděná zamyšlení, sekci pro děti a také shrnutí toho, co se v Prokúpeku zajímavého událo. Témata i příspěvky vycházely vždy z dílen různých autorek-maminek s tím, že pravidelné příspěvky vznikaly z per iniciátorek mateřského centra. Obdobně jako psaní kroniky, tak i k vydávání občasníků docházelo pouze v konkrétním časovém období, poslední výtisk je č. 15/2005. Pro účely analýzy se bohužel nedohledaly všechny výtisky. Tyto dva prameny jsou doplňovány články z novin či časopisu STOP (Zpravodaj Městské části Praha 13, který vychází měsíčně), ve kterých vycházely především PR články.

3.2.1. Od přátelské ke strukturované neformální skupině

Vznik Mateřského centra Prokúpek se nijak nevymyká z „učebnicového“ procesu vzniku neziskové organizace obecně. Na počátku existence sledované organizace stojí skupina maminek, tzv. iniciátorek (Kolínská, 1995), které si nástupem na mateřskou dovolenou začaly uvědomovat svoji sociální izolaci a pociťovat touhu po bližším kontaktu s lidmi, touhu nějakým strukturovaným způsobem zorganizovat novou dimenzi času, kterou příchod na mateřskou dovolenou odkrývá.

Maminky se z velké části znaly z Komunitního centra sv. Prokopa, jehož základní kámen byl na území Městské části Praha 13 položen v roce 1999 jako součást římskokatolické farnosti u kostela sv. Jakuba Staršího. Potřeba sdílet rodičovské radosti a starosti svedla dohromady skupinu maminek, které se začaly vídat i mimo prostor komunitního centra. Blízkost myšlenek, osobní sympatie a chuť trávit čas i jinou formou, než chozením na procházky a radovánkami na dětském hřišti, vedly maminky k tomu, že se začaly zajímat i o jiné možnosti trávení volného času. Začaly zvažovat oficiálnější formy sdružování.

Římskokatolická farnost nabídla, vzhledem k úzkým vazbám mezi ní a maminkami, své prostory, které by mohly sloužit k víceméně pravidelnému setkávání maminek s dětmi, což byla jedna z klíčových událostí, neboť podpořila myšlenku vzniku mateřského centra, ke kterému záhy, 18. 9. 2001, došlo. Mateřské centrum Prokúpek vzniklo jako 111.

mateřské centrum v České republice a na jeho oficiální otevření byla symbolicky pozvána paní Rút Kolínská, zakladatelka prvních mateřských center v ČR.¹⁴

Náboženská orientace iniciátorek se částečně promítla do programové nabídky, nicméně již od začátku byla proklamována otevřenost mateřského centra širší veřejnosti „...*Jsme otevřeni každému. Jde nám o to, aby maminky, které jsou s dětmi doma, sem mohly přijít a popovídat si.*“ (Kronika)

Již v začátku se počítalo s tím, že si maminky budou organizovat čas strávený v mateřském centru samy. Cílem bylo vytvořit místo s atmosférou vzájemného obohacování, dávání a přijímání, spíše než nabízet zájmové kroužky pro děti. To koresponduje i se základními myšlenkami, na kterých je koncept mateřského centra vybudován - jde o místo vzájemného setkávání, sdílení, jehož iniciátorky jsou maminky, které samy zajišťují chod tohoto místa, včetně realizace případných kroužků a speciálních akcí, ať už jsou určeny matkám, dětem či širší veřejnosti. Maminky tedy zjevně vystupují v pozici dobrovolnic, které darují svůj čas a energii pro „společnou věc“.

V takto vzniklé, neformální skupině se zcela neoficiálně ustavilo vůdčí postavení nositelek myšlenky mateřského centra a posléze zakladatelek-iniciátorek, které však na druhou stranu logicky a zcela přirozeně vyplynulo z povahy věci. Toto postavení si, jak uvidíme dále, s sebou ponese takto situovaná skupinka maminek i v dalším období. Role iniciátorek se ovšem nijak neodlišovala od role ostatních maminek, neexistovalo žádné oficiální rozlišení rolí či konkrétní specializace. Činnost a dění v mateřském centru byla založena na kolektivním rozhodování bez jasně nadefinovaných kompetencí a odpovědnosti (všichni dělají všechno). A priority se vycházelo z toho, že všechny přichozí maminky mají možnost a právo určitým způsobem se zasazovat o dění v mateřském centru. Tato pozice se slučuje s myšlenkou nabývání občanských ctností a dovedností, kterou přímá participace v sobě nese.

Zisk prostor podpořil pravidelnost v setkání a dalších aktivit nově vzniklého mateřského centra, což se odrazilo také na vnitřním fungování. Určitá míra živelnosti, která byla typická pro počáteční fungování a provozování mateřského centra, začala ustupovat určité pravidelnosti. Z ryze praktických důvodů se také započal proces vymezování rolí. Prokúpek vstupoval do II. vývojové fáze, a to strukturované neformální skupiny. V prvních měsících roku 2002 byly jednak ustanoveny pravidelné večerní

¹⁴ Rút Kolínská při zakládání prvních mateřských center přejímala německý koncept mateřského centra.

schůzky (bez dětí), na kterých se řešily problémy, probíraly se náměty či připomínky ze stran maminek.

Pravidelnost je možno sledovat i v ustálení programu. V mateřském centru se mohly maminky scházet vždy v úterý od 9-12 hodin. Dále bylo zařazeno středeční hlídání dětí (klub Batole), které bylo zdarma, a čtvrteční modlitební setkávání maminek, které mělo poskytnout prostor pro rozjímání, modlitbu, čtení z Bible a diskusi. V lednu 2002, byl program mateřského centra rozšířen. Nově přibyla páteční dopolední herna s krátkým (zhruba 10 minutovým) cíleným programem pro děti. Mimo tyto pravidelné aktivity byly do programu od roku 2002 zařazovány také venkovní akce typu podzimní hrátky, velikonoční zajíček, společná oslava narozenin či vánoční besídka. (Kronika) Veškeré aktivity byly zajišťovány maminkami. Dle impulsů ze strany maminek přibýly také nepravidelně zařazované přednášky na různá témata.

Na tomto místě bych ráda upozornila na základ konceptu mateřského centra jako takového. Mateřské centrum mělo v první řadě být místem setkávání, které je určeno maminkám tak, jak nám jej demonstruje Rút Kolínská (1995), která tento koncept přejala z německého prostředí, a který z tohoto principu a praxe vycházel. V přejímání tohoto konceptu lze vnímat jistou modelaci, šití na míru prostředí, ve kterém je aplikován, což lze demonstrovat minimálně na dvou základních ukazatelích, které zároveň spadají do skupiny podstatných znaků mateřského centra. Koncept mateřského centra v německém prostředí ve své době nepojímal pouze matky, které byly na mateřské dovolené. Byl otevřen matkám obecně. V mateřském centru Prokúpek lze sledovat snad nezamýšlené zužování cílové skupiny pouze na matky na mateřské a rodičovské dovolené. Dokladem je prezentace v interních dokumentech či externích článkách: „*Čtyřikrát týdně se tady scházejí maminky na mateřské dovolené a připravují program nejen pro sebe, ale především pro své děti.*“ (STOP, č.5/2002). Toto zacílení se v budoucnu skupina maminek plánovala pokusit zvrátit záměrem přetvořit mateřské centrum na rodinné, které by pojímalo rodinu jako takovou.

Výše uvedená citace však v sobě skrývá další významné odchylení od původního konceptu. Prostor mateřského centra samozřejmě slouží také dětem, ale matka je ta, o kterou v tomto sociálním prostoru primární jedná. Přenesení důrazu na děti („..., *ale především pro své děti.*“) můžeme rozvinout v polemice o tom, kdo se stal či stává „hlavním“ klientem mateřského centra.

Možnost angažovat se, která je všem maminkám otevřena, poskytuje prostor pro nové myšlenky, nápady, představy toho, jakým způsobem by se mohl prostor a čas

v mateřském centru vyplnit. Mateřské centrum bylo zpočátku skutečně nastavené jako sociální prostor „*pro to, dát si kafe, buchtu...byl to právě ten prostor pro maminky.*“ (R2) Možnost participovat a vnášet do mateřského centra nové pojetí a ducha využily některé maminky s tím, že tento existující prostor a čas chtěly začít využívat konstruktivněji. Činnost se měla stát více zacílená, dát větší důraz na dítě a jeho rozvoj, neboť za stávající situace mohly maminky chodit stejně tak dobře na dětské hřiště a „trávit tam čas klábosením s maminkami na písku, zatímco se děti mlátí lopatičkami po hlavě.“ (R2) Tento moment zacílení a nové vymezení programu (jeho struktura, délka cílené činnosti s dětmi, která „ubrala“ na prostoru pro maminky, více tematicky zaměřené činnosti apod.) byl pozvolně nastartován v roce 2004 a je možné jej považovat za jednu z možných příčin toho, jakým způsobem je prostor mateřského centra využíván v současnosti a za jakým účelem je vyhledáván ze stran nově přichozích maminek.

Na pozadí těchto skutečností je však potřeba vyzdvihnout jednu zásadní věc. Vznik mateřského centra doprovázela spontaneita a společná touha po setkávání. Tato potřeba se měla záhy rozvinout do základních cílů budoucího občanského sdružení. Posílení mateřské role ženy ve společnosti, včetně poskytnutí prostoru ke sdílení osamělým matkám na mateřské dovolené se stalo základním posláním mateřského centra. K uskutečnění těchto záměrů měla přispívat celá řada aktivit, na jejichž realizaci však nestačily symbolické příspěvky vybírané v rámci prostoru mateřského centra, a proto bylo nutné získat i finanční prostředky z jiných zdrojů. Ondrušek (1998) uvádí, že formálně definované poslání a cíle, zintenzivnění práce, která dostává jasné kontury (pravidelnost, systematičnost, rozdělení rolí), vede k tomu, že se neformálně existující skupina rozhodne přejít k formální registraci. A tak se záhy stalo i v případě strukturované neformální skupiny, kterou Prokůpek byl.

3.2.2. Prokůpek se stává občanským sdružením

Rostoucí touha po rozvoji mateřského centra, jeho lepšího vybavení (ať už vnitřního či venkovního prostoru) a možnost poskytování zajímavého programu formou edukativních přednášek podnítila iniciátorky mateřského centra k rozhodnutí formalizovat dosavadní fungování mateřského centra. Předvánoční čas roku 2002 se proto nesl v duchu příprav mateřského centra k formální registraci. Bylo potřeba sepsat stanovy, oficiální žádost a svolat ustavující valnou hromadu, na které by došlo jednak ke schválení stanov, a dále pak k volbě orgánů nově vznikajícího občanského sdružení. K formální registraci

došlo ke dni 5. 12. 2002 u Ministerstva vnitra České republiky. Prokúpek tak vstoupil do III. vývojové fáze tzv. strukturované formální skupiny – neziskové organizace.

K identifikaci poslání a cílů Prokúpeku mi v této fázi vývoje organizace sloužil jediný pramen, a to stanovy občanského sdružení. Je zde jasně proklamován fakt, že cílovou skupinou se stává v první řadě matka, kterou následuje dítě a rodina jako taková. Promítá se zde také otevřenost, se kterou k této skupině iniciátorky přistupují již od začátku, a to i přes jejich náboženskou orientaci. Zajímavý je moment začlenění menšin, bohužel jsem v interních dokumentech nenalezla žádnou další zmínku na toto téma. Lze tedy předpokládat, že k bližší spolupráci s Městskou částí nedošlo. Podrobněji se kategorii poslání věnuji v podkapitole 3.3.5. Poslání.

Do úrovně strukturované formální skupiny vstupuje Prokúpek s jasným cílem – formálně zaregistrovaná nezisková organizace, která je svým posláním, cíli a způsobem naplňování těchto cílů orientovaná na určitou cílovou skupinu, se může snadněji stát pro řadu sympatizantů průhlednějším partnerem pro budoucí spolupráci či podporu. „*Vystupovat pod nějakým jménem, že to nebude jen skupina scházejících se maminek, ale že to bude mít nějaký název, formu....a asi právě z důvodů propagace a finančních důvodů.*“ (R1) Velkým motivem vedoucím k registraci bylo formální odloučení od „kostela“ a obzvláště pak finance. K naplňování cílů prostřednictvím přednášek a dalších speciálních akcí byly finance nezbytnou podmínkou, a to i za předpokladu, že část těchto odborných přednášek byla pokryta z „interních zdrojů“ – tedy maminkami, které byly specialistkami ve svém oboru (typicky psycholožka, pedagožka) a které svůj čas a vědomosti ve formě přednášky organizaci v roli dobrovolnice „věnovaly“.

Registrace s sebou přinesla i jisté organizační uspořádání. Původní, neoficiální postavení iniciátorek „první mezi rovnými“ doznalo oficiálního potvrzení. Zasedání ustavující valné hromady volilo členy orgánů, kde za předsedu sdružení byla jednohlasně zvolena iniciátorka a zakladatelka Prokúpka. Funkce předsedkyně s sebou nese také jasně definovanou zodpovědnost, neboť se z principu věci stává statutárním orgánem jednajícím a zastupujícím organizaci navenek. Celková koordinace chodu organizace, která byla na počátku minimální, se společně s potřebou jednoznačně nedefinovaného organizačního uspořádání a vzhledem k rozšiřujícím aktivitám a potřebou jejich personálního zabezpečení, stala nutností.

Jako důležitý mezník ve vývoji mateřského centra lze vnímat nástup nové předsedkyně (2004-2006), která „...chtěla přinést do mateřského centra nového

ducha...její vize, jakým způsobem bude fungovat mateřské centrum, byla velmi zajímavá. Měla spoustu nápadů, kontaktů, možností...“. (R1) O jaké novum se tedy jednalo? Zmínila bych zde, že maminka, která se předsednictví v tomto období ujala, pracovala před odchodem na mateřskou dovolenou na manažerské pozici, lze tedy předpokládat, že její pracovní orientace se výraznou měrou do chystaných změn a do celé koordinace promítla. Až doposud mateřské centrum skutečně fungovalo na principu, kdy šlo především o to, aby maminky s dětmi mohly ze sídlištní anonymity uniknout a najít sociální prostor, kde by mohly sdílet, vzájemně si pomáhat, navázat kontakty a přátelství – „...*ty přátelský vazby, v tom byl můj velký zisk z celého mateřského centra“.* (R2) O tom, že mateřské centrum je prostor nejen pro maminky, ale i jejich děti svědčí fakt, že již od počátku byly do volného prostoru včleněny krátké programy pro děti. Koncepce těchto programů se postupně ustálila do nějaké standardní formy.

Zásadní posun nastal v tom, že takto pojatá koncepce mateřského centra se měla změnit, resp. rozšířit záběr možných aktivit, který by obsáhl celý potenciál rodiny, nikoli jen matek s dětmi, které jsou momentálně na mateřské dovolené. „*Bylo by fajn, kdyby MC jenom neprocházely matky se svými dětmi po dobu cca 2 let, ale kdyby to celé mělo nějakou kontinuitu a v podstatě tím naplnilo smysl a poslání komunitního centra jako takového – cílová skupina – rodiče a děti.“* (Prokúpek – občasník mateřského centra č.11/2004) Tato vize se odrazila i do nové formulace poslání a cílů mateřského centra, které již více hovoří o rozvoji potenciálů rodiny než o vytváření společenství matek. (Prokúpek – občasník mateřského centra č.14/2005) Začalo se také více hovořit o vzdělávacích aktivitách, a proto byly také zařazeny do poslání: „...*Vytvářet ideální podmínky pro rozvoj potenciálu rodin s malými dětmi v oblasti jejich klíčových kompetencí. Zaměřujeme naše aktivity na smysluplný rozvoj schopností jak dětí, tak jejich rodičů. Cílem je podpora v oblasti vzdělávání, volného času a osobního rozvoje formou volnočasových, vzdělávacích a pobytových aktivit“.* (Výroční zpráva 2006) Dalším aspektem činnosti se mělo stát zapojení do aktivit podporující sladění pracovního a rodinného života a dále pak do vzdělávacích projektů, které by podpořily rozvoj klíčových kompetencí rodičů, mimo jiné počítače, jazyky a kariérové poradenství či podpora aktivního otcovství, tedy aktivity, které měly programovou nabídku mateřského centra značně rozšířit a přenést důraz i na další rodinné příslušníky.

Programová nabídka prošla jistými změnami. Upravily se dopolední herní bloky tak, že byl dán důraz na řízenou aktivitu, jejíž délka se protáhla (původně se jednalo o

desetiminutovou řízenou činnost, nyní tvořila podstatnou část celého herního dopoledne). K již zmiňovaným dopoledním programům přibýly v roce 2005 také odpolední aktivity cvičení dětí od 3-5 let bez rodičů, jazykové kurzy, a hudební škola Renesance, která neměla nastavené věkové omezení. Přednáškový cyklus se v roce 2006 rozšířil také o koučink a kariérové poradenství. V této souvislosti se některé členky zúčastnily v roce 2006, 2007 projektu Praxe a práce.

Ke zviditelnění mateřského centra měly přispět některé dílčí marketingové a PR aktivity. V lednu 2005 vstoupil Prokůpek také do světa internetu. Byly zprovozněny vlastní webové stránky, které nahradily tištěný občasník mateřského centra. Mateřské centrum se zúčastnilo, prostřednictvím členství v Síti mateřských center o.s., celorepublikové sbírky Projekt Tesco – charita roku (květen-červen 2005)¹⁵, kdy pořádalo a personálně zajišťovalo doprovodné akce. Možnosti prezentovat činnost centra se dostalo také na celorepublikové akci Bambiriáda 2005¹⁶.

K podpoře celkové vize měl přispět další zásadní krok, a to větší angažovanost a důraz na fundraising, čili získávání prostředků, především pak finančních, na realizaci takto nastavených cílů organizace. V letech 2005 a 2006 se podařilo získat provozní dotace z MPSV. Projekt na provoz mateřského centra, který byl na MPSV roku 2005 předložen, se stal průlomovým v tom, že již zcela záměrně rozpočtoval i položku osobní (mzdové) náklady. Účelem bylo finančně motivovat k aktivní participaci na provozu mateřského centra a zajistit odměny pro případného provozního pracovníka, jehož roli suplovala především předsedkyně sdružení (což v podstatě přetrvává do dnešních dnů): „...*jeden z našich cílů byl i získat nějaké prostředky na lidi, kteří tu fungovali..., abychom si nějakým způsobem mohli ten čas a energii věnovanou mateřskému centru finančně ohodnotit.*“ (R1) Další rozvoj mateřského centra (ať již v oblasti vybavení, služeb, propagace či lidských zdrojů) si od 1. 1. 2005 vyžádal také zvýšení vybíraných příspěvků, a to z původních 25,- Kč na 40,- Kč. Jinými slovy, v mateřském centru začaly převládat

¹⁵ Jedná se o projekt fundraisingového typu s prvky sociálního marketingu. Pro neziskovou organizaci tento projekt znamená příležitost získat finanční prostředky, ale také zviditelnit se a informovat veřejnost o svých aktivitách. [cit. 20. 7. 2011] Dostupné z: <<http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/tesco-charita-roku.php>>

¹⁶ Bambiriáda je akce, na které mohou svou činnost prezentovat občanská sdružení dětí a mládeže a střediska volného času.

tendence změnit status z mateřského na rodinné centrum a byl učiněn jistý nárok ke komercializaci¹⁷.

Finanční motivace v sobě skrývala z tohoto pohledu se jevící sekundární význam, který má však zcela fatální dopad, a to zajištění kontinuity mateřského centra. Již jsem se zmínila o tom, že veškeré dění v mateřském centru zajišťují maminky-dobrovolnice. Existence mateřského centra tedy stojí a padá na ochotě, obzvláště nově příchozích maminek, participovat na aktivitách bez vidiny zisku, tedy ochotě darovat svůj čas a energii dalším maminkám a dětem. Odměna, byť by měla symbolickou hodnotu, by se mohla stát motivací pro aktivní participaci většího počtu maminek. Tuto zkušenost si již uvědomovaly iniciátorky mateřského centra, ale skutečně se s ní začalo pracovat později. V roce 2003 se zástupkyně mateřského centra zúčastnila semináře „Jak pokračovat“, který byl organizovaný Sítí mateřských center. Z něj si jako stěžejní myšlenku odnesla právě nutnost zajistit nové aktivní maminky: „...hlavní, co mi utkvělo v hlavě je, že je nutné získat „následníky“, tedy maminky menších dětí, které budou ochotné se zapojit do provozních a organizačních záležitostí centra. Pokud se to nezdaří, centrum v podstatě zanikne, nebo se bude muset profesionalizovat...“. (Kronika) O tom, že získávání maminek, které by se chtěli podílet na aktivitách mateřského centra, je pro přežití mateřského centra životně důležité, svědčí fakt, že kontinuita programů byla několikrát přerušena (přerušeni páteční herny v roce 2005) či došlo k faktickému zrušení (speciální venkovní akce v roce 2009): „...zrušili jsme je taky, že nebylo moc ochotníků, kdo by to dělal.“ (R3) A opět se zde dostávám k základnímu motivu - princip mateřského centra, který je založen na aktivní účasti maminek a zásadě laické laikům. Každá matka vykonává svou činnost jen tak dlouho, dokud je to v souladu s její rodinnou situací. (Kolínska, 1995: 22) Maminky svým návratem do zaměstnání v podstatě ukončují i svou aktivní účast na chodu mateřského centra a otevírají tak další aspekt dobrovolnické činnosti, a to zajištění nových dobrovolníků, následníků. Právě zkušenost s tím, že ne vždy bylo možné získat nové maminky, které by byly ochotné se aktivně na činnosti mateřského

¹⁷ Dle Salomona komercializace znamená, že dobrovolné neziskové organizace: 1) získávají stále více prostředků z prodeje výrobků či služeb, 2) jsou úspěšné v soutěži o veřejné prostředky, i přes stále častěji prosazovaná kritéria z komerční sféry, 3) rozvíjejí vlastní podnikání (sociální) nebo se pouštějí do partnerství se ziskovými firmami, 4) přebírají tržní kulturu a jazyk (důraz na marketing). (Salomon citován in Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 144)

centra podílet, vedl skupinu aktivních maminek k myšlence profesionalizovat mateřské centrum.

Na uvedení této celkové vize v život se skutečně začaly podnikat příslušné kroky. Primárním cílem bylo získat nové prostory, protože stávající k tomuto novému pojetí přestaly být vhodné. Prostory měly být více reprezentativní. Příchozí měl nabýt dojmu, že přišel do rodinného centra, čemuž měla korespondovat i odpovídající výzdoba. Tendence rozšířit program, nabízet a pořádat více přednášek a technicky zaměřených seminářů by si vyžádala více prostorově oddělených místností. Doposud se totiž mateřské centrum muselo o prostory „dělit“ i s dalšími aktivitami Komunitního centra. Z tohoto důvodu musela být místnost vždy uvedena do původního stavu, což bylo časově náročné a působilo komplikace pro další rozvoj technických či souběžně probíhajících aktivit (např. počítačové kurzy). Nová koncepce také počítala s tím, že by se prostor a služby nabízely v průběhu celého dne. *„Vhodné prostory rozhodují o úspěšnosti mateřského centra.“* (Kolínská, 1995: 32; zvýraznění autorka) Princip mateřského centra jako místa otevřených dveří, který by umožňoval průběžný příchod a kde neexistuje žádná uzavřená skupinka, kde se matky učí dělat kompromisy, navazovat vztahy, poznávat se, i přes odlišné individuality, čím se vytváří osobitá kultura mateřských center, měl být zachován a zahrnut do koncepce, která počítala i s aktivitami, které měly mít komerční povahu.

Situace se však nakonec vyvinula jiným než zamýšleným směrem, a to ze dvou klíčových důvodů. Při hledání nových prostor se mateřské centrum obrátilo v první řadě na Městskou část Praha 13, neboť existovala možnost, že jsou nevyužívané prostory bývalých jeslí či školky. Bohužel však zamýšlená „proměna“ Prokūpku měla nastat v době, kdy započal „babyboom“ a doposud nevyužívané prostory, jejichž volný potenciál právě skýtaly prostory bývalých jeslí a školek, se začaly zprovozňovat do původní podoby. A *„...jiné typy prostor by možná byly k dispozici, ale pro nás finančně nedostupné.“* (R1)

Druhým důležitým momentem bylo to, že stávající předsedkyně, která do mateřského centra bezesporu vnesla nový duch a energii, se nakonec rozhodla přijmout, profesně velmi zajímavou pracovní nabídku, a tím její osobní, přímá angažovanost koncem roku 2006 skončila a s ní velkolepé plány mateřského centra. K tomuto zásadnímu momentu se ještě jednou vrátím v kontextu profesionalizace (podkapitola 3.3.1.).

Tabulka 2: Vývojové mezníky mateřského centra Prokůpek

Rok události	Stručný popis události
2001	Poskytnutí útočiště k pravidelnému setkávání maminek v Komunitním centru sv. Prokopa
2001 (září)	První společné setkání matek pod hlavičkou 111. mateřského centra
2002 (únor)	Zavedení funkce vedoucí dne
2002 (prosinec)	Registrace mateřského centra – občanské sdružení
2003	Ustálení základní programové nabídky
2003 (březen)	Získání 1. grantu od MČ Praha 13 – vybudování venkovního hřiště
2004	Snaha o zacílení a nové vymezení programu (struktura)
2004 (únor)	Odchod 1. předsedkyně MC Prokůpek a volba nové, 2. předsedkyně sdružení
2004 (prosinec)	Zřízení webových stránek, nová výše příspěvků
2005	Nová předsedkyně přináší do MC novou vizi. Celková koncepce rozšiřuje cílovou skupinu (původní: matka a dítě x nová: rodina) a klade důraz na rozvoj potenciálu dětí i rodičů; úterní a páteční herna se dělí do bloků, důraz na cílený program pro děti, zvýšení časového prostoru; první náznaky rozlišování mezi matkami - členkami a matkami – klientkami
2005	Získání dotace z MPSV – průlomový grant, neboť do provozních nákladů rozpočtoval i položku na mzdy, resp. odměny dobrovolně angažujících se maminek
2006	Snaha o profesionalizaci sdružení; hledání nových prostor
2007	Odchod 2. předsedkyně a volba 3. Předsedkyně
2007	Utlumení činnosti mateřského centra, opuštění myšlenky profesionalizace a jiné vnímání úlohy mateřského centra novou předsedkyní; značné zúžení programové nabídky
2008	Oficiální změna v členství (rozlišení členské základny a návštěvníků bez členského vztahu)
2009	„Vyhoření“ stávající předsedkyně a hrozba odchodu a ukončení činnosti centra, pokles návštěvnosti a úbytek aktivních matek
2009	Zavedení funkce koordinátorka programu a přenesení některých kompetencí za provozní činnosti na další členky centra
2010	Zrušení odpoledních akcí kvůli nedostatku aktivních matek
2011	Plánovaný odchod 3. předsedkyně k 31. 12. 2011 a dalších aktivních matek

Ambice na rozvinutí činnosti Prokůpku začaly postupně odeznívat z několika důvodů. Dlouhou dobu se nedařilo najít nové, finančně únosné prostory. S odchodem staré a příchodem nové předsedkyně (2007) již nebyl dán takový důraz na rozvoj, neboť její dobrovolná činnost pro Prokůpka byla utlumena v souvislosti s výchovou tří dětí a vedením vlastní firmy. Do pracovního procesu se také vrátilo několik dalších maminek, které tvořily jádro realizačního týmu, a tak vznikl problém personálního zajištění nabízených programových aktivit. Od „nadstandardních aktivit“, které měly náplň mateřského centra rozvinout, se upustilo a veškeré dění mateřského centra se postupně

zúžilo na pravidelné úterní a páteční dopolední programy pro maminky s dětmi a na nepravidelné akce typu přednášek s tím, že jedinou odpolední akcí je v současnosti divadélko pro nejmenší děti (viz příloha č. 1 Programová nabídka mateřského centra). Paradoxně se tak opět vytvořil větší prostor ke sdílení. K zúžení programu mohl přispět i fakt, že přibližně od roku 2008 začalo ubývat maminek, které mateřské centrum navštěvovaly, což v sobě skrývá dva důsledky. Z ryze praktických důvodů lze vnímat nedostatek „zdroje“, ze kterého by se rekrutovaly nové maminky zajišťující programy. Avšak především, mateřské centrum je organizace sloužící především matkám, a pokud přestanou neexistovat zájemci o prostor a služby mateřského centra, pak i přes personální zajištění programů, by se vytratil smysl existence této organizace. Mateřské centrum by jistě mohlo jako občanské sdružení coby sdružení členů fungovat nadále, avšak nazíráno z celkového kontextu by takto nastavená koncepce šla proti principu mateřského centra coby neuzavřené skupiny. Jednalo by se o uzavřenou skupinu, která stejně tak dobře může fungovat jako přátelská neformální skupina.

Současné fungování mateřského centra vnímají respondentky jako další vývojový mezník, a to z několika důvodů. Paralelně s úbytkem matek, které mateřské centrum navštěvují, nastal citelný úbytek matek, které by se coby dobrovolnice chtěly podílet na činnosti organizace. Takto nastavený trend v úbytku dobrovolnic a klientů nadále pokračuje a může tvořit jeden z důvodů, proč se opět začalo uvažovat nad možností profesionalizovat se a aktivitám, které mateřské centrum nabízí se věnovat naplno. Tyto úvahy jsou o to palčivější, neboť organizace stojí před důležitým úkolem, jednak personálně obsadit a zajistit aktivity na další nadcházející sezónu.¹⁸ Odchází jedna z klíčových postav – maminka, která zajišťuje páteční program a je hlavním „tahounem a současně lákadlem“ (odchod k 1. 9. 2011). A dále je nutné nalézt náhradu za odcházející předsedkyni, jejíž funkce není pouze symbolická, ale která víceméně zajišťuje veškeré administrativně-provozní záležitosti organizace (odchod k 31. 12. 2011). Do rozhodovacích procesů také opět vstupuje ještě jedna kategorie, a to prostory. Hledání prostor, které by byly vhodné pro aktivity mateřského centra, je částečně vynuceno vnějšími faktory, které způsobují, že se jim přizpůsobuje i skladba programové nabídky, což v důsledku velmi omezuje činnost a rozvoj mateřského centra (viz. nátlakový isomorfismus). Ze strany Komunitního centra jsou vyvíjeny tlaky na programovou nabídku, jejíž některé

¹⁸ Mateřské centrum Prokůpek kopíruje školní kalendář – tzn. svůj prostor a aktivity nabízí v období září-červen, poté následují dvouměsíční prázdniny a cyklus se znovu opakuje.

činnosti nekorespondují s křesťanskou vírou a pravidly (např. nabídka kurzů aromaterapie, přednášky o léčivých bylinkách, apod.).

Výše načrtnuté lze vnímat jako existenční křižovatku a opět potvrzuje již jednou vyslovený nutný předpoklad k zajištění kontinuity mateřského centra, a to získání následnic, které budou ochotné se zapojit do provozních a organizačních záležitostí centra. Pokud se to nezdaří, mateřské centrum v podstatě zanikne, nebo se bude muset profesionalizovat, tedy vstoupit do IV. úrovně vývojové fáze organizace.

3.2.2.1. Členství v mateřském centru

V následující části bych se ráda věnovala lidskému faktoru, neboť se stává pro další analýzu určující. Mateřské centrum Prokůpek coby registrované občanské sdružení proklamuje ve svých stanovách, že je sdružením dobrovolným, nezávislým a nepolitickým, které sdružuje členy na základě společného zájmu. Již výše jsem uváděla, že všechny příchozí maminky mají možnost se určitým způsobem zasazovat o dění v mateřském centru, a to buď v modu členky, nebo v modu maminky-dobrovolnice, aniž by se nutně musely stát členkou sdružení. Možnost a právo dobrovolně se angažovat se stává i jistou nutností, neboť jak již víme, veškeré fungování mateřského centra je založeno právě na přímé angažovanosti maminek. Maminky tvoří realizační tým. Administrativně a technicky zabezpečují hladký provoz mateřského centra a samy vedou, až na výjimky, nabízené aktivity. Tento moment v sobě nese zásadní význam (blíže v kapitole 3.3. Analýza z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace).

Podmínky členství jsou upraveny ve stanovách a vychází z principu projevení vůle stát se členem a osobním zápisem u předsedkyně sdružení či vedoucí organizovaných skupin. Praxe však byla odlišná. Členkou se stávala v podstatě každá příchozí matka, a to i přesto, že již mateřské centrum opětovně nenavštívila. Stávalo se tak na základě vydávaného formuláře „Přihláška k členství v Mateřském centru Prokůpek“, který ošetřoval jednak členství a dále vybíraný členský příspěvek. Členské příspěvky v podstatě tvořily platbu návštěvníka některého programu. Tento princip měl v budoucnu činit problém: *“...časem se došlo k tomu, že tenhle způsob není úplně v pořádku, protože každý, kdo přišel, se tímto členstvím zavazoval určitým způsobem k plnění nějakých povinností. A jedna z nich je účast na valné hromadě“*. (R1) Problém, který takto zažitý princip s sebou přináší, se projevil v roce 2004. Bylo nutné svolat valnou hromadu, která by odsouhlasila novou předsedkyni a nové složení orgánů, jímž uplynulo funkční období. Svolat valnou hromadu se v tomto modu zdálo téměř nadlidským úkolem, neboť spoustu maminek si tzv.

příhlášku k členství spíše spojilo s platbou příspěvků na program nikoli již se šíří dalších práv a povinností, které členství v občanském sdružení zakládá, mimo jiné i možnost účastnit se valné hromady. I z tohoto důvodu se, v souvislosti s převažujícími tendencemi nového směřování mateřského centra (2005), začalo uvažovat o změně nabývání členství ve sdružení. Členkou sdružení se měla stát primárně matka, která se aktivně podílela na zajišťování a chodu mateřského centra. Již zde je možné sledovat první pokus o vytvoření kategorie klienti. Na jedné straně matky, které jsou členkami sdružení a které zajišťují provoz mateřského centra, případně dobrovolnice z řad maminek-nečlenek, na straně druhé matky-„klientky či zákaznice“, které do mateřského centra přichází za nabízenou službou. Od této skupiny maminek se neočekává, že by se jakýmkoli způsobem podílely na chodu mateřského centra a ani to od nich není požadováno. A také matky samy svou pomoc iniciativně nenabízí. Toto nové rozlišení však v tomto okamžiku ještě zdaleka netvoří převažující tendencí, která je naopak velmi viditelná v současnosti. Je možné však říct, že přispívá k situaci, která nakonec bude volat po profesionalizaci.

Ačkoliv se na původní princip nabývání členství pohlíželo kriticky, k faktické změně došlo mnohem později. Ke konci roku 2008 došlo ke změně přihlášky do mateřského centra. Ta již nesloužila jako přihláška ke členství, ale spíše k ryze daňovým účelům a symbolickému vyjádření podpory mateřského centra ve formě finančních příspěvků, které současně tvořily „poplatek“ za účast na programu. K úpravě členské základny došlo na základě stanov, konkrétně odkazem na automatické ukončení členství, pokud se člen nepodílí na činnosti sdružení nebo déle než jeden rok neplatí členské příspěvky. Valná hromada, která se konala 22. 4. 2009, tento nový systém nabývání členství, resp. jasné odlišení členství od klienta, jednoznačně schválila. Výše naznačené rozlišení na členky a nečlenky, tj. klienty sdružení, lze sledovat v tabulce č. 2. Položka aktivní členky zahrnuje jednak matky, které vedou programy a dále pak práci předsedkyně, která se sestává z provozně-administrativní činnosti, nikoli však lektorské. Tuto skutečnost je důležité zmínit z jednoho zásadního důvodu. Jak bude řešeno níže, zhruba od roku 2008 byl zaznamenán citelný úbytek klientů, který se odrazil i v neúspěchu „rekrutovat“ další aktivní maminky. Rok 2008 a 2009 tak byl kritický v tom, že každý program byl pokryt pouze jedinou aktivní maminkou bez možnosti náhradnice, pokud by ona či její děti onemocněly, a nebyla tak schopná program vést. Tato skutečnost se také odrazila do finančního plánování. Vzhledem k nejistotě ohledně dalšího fungování centra se

neusilovalo o získání finanční podpory u státních institucí. (R2) Finanční „přežití“ centra tak ad hoc zajistilo navázání spolupráce s hudební školou Yamaha (2008).

Zdroje k identifikaci počtu členek a klientů tvořily jednak vyjádření stávající předsedkyně, zápisy z valných hromad a tzv. Evidenční list členské základny, který tvoří nedílnou součást žádosti o dotaci. Časové rozpětí dokumentů, které jsem měla k dispozici, však nepokrývá celou historii existence mateřského centra. Jednoznačné rozlišení mezi členkami organizace a klientkami bylo možné provést pouze na základě evidenčního listu za rok 2008, který vycházel ze stavu v roce 2007. (Evidenční list členské základny, 2008) Zde bych chtěla upozornit na odraz „amatérismu“ v administrativně-technické složce organizace. Neexistují žádné statistiky, které by umožnily rozsáhlejší identifikaci počtu klientů. Jediným pramenem by snad mohly být účetní záznamy, ale získání čísel touto cestou z časových důvodů paní účetní odmítla. I z tohoto důvodu je možné, že čísla vztahující se k roku 2007, 2008 jsou čísla učiněná odhadem.

Tabulka 3: Vývoj členské základny/klienti

Rok	Počet členek	Z toho aktivních	Klienti - dospělý	Klienti - děti
2007	75	6	69*	120
2008	10	4		
2009	10	4		
2010	10	6		
2011	9	5		

* Počet 69 vznikl odečtením aktivních členů z celkového počtu členů

Úbytek klientů, ke kterému údajně dochází zhruba od druhé poloviny roku 2008 lze alespoň částečně sledovat na poklesu příjmů (tabulka č. 6). Takto lze komparovat rok 2009 a 2010, neboť v tomto roce platila stejná výše příspěvků na akce. Pokles lze sledovat nejen v kolonce příspěvky na akce a programy, tzn. vlastní činnosti centra, ale také v poklesu tržeb z prodeje služeb, tzn. provize za zprostředkování odborných akcí či programů, jmenovitě se jedná především o spolupráci s Yamahou. Naznačený úbytek je možné podpořit výpovědí respondentek s tím, že dle jejich odhadu došlo téměř k trojnásobnému poklesu, kdy v letech 2005, 2006 navštěvovalo program průměrně 18 návštěvnic ve srovnání s návštěvností v letech 2009, 2010, 2011, průměrně 5 matek). (R1, R2, R4)

Za poklesem návštěvnosti je možné hledat hned několik faktorů. Jednak začaly vznikat podobné instituce. Organizace na komerční bázi navíc nabízely program coby službu, za kterou si klient sice náležitě zaplatí, ale již na něj nejsou vyvíjeny další nároky, na rozdíl od mateřského centra, kde se očekávala jistá míra participace matek (společná

příprava herny, závěrečný úklid, apod.) Návštěvnice mohly pravděpodobně vyhledávat pohodlí na úkor financí. Svou roli mohla sehrát i nestabilní členská základna, resp. stále se měnící aktivní matky, což mohlo být ze strany návštěvnic vnímáno negativně. V neposlední řadě mohl sehrát svou roli i trend brzkých návratů z mateřské dovolené zpět do pracovního procesu, o čemž svědčí řada výzkumů na téma sladování práce a rodiny.¹⁹ Matky tak nemusí mít takovou potřebu se sdílet, spíše vyhledávají službu placeného hlídání. (R1)

3.2.2.2. Finanční analýza

Za finančním řízením lze ve zjednodušené formě vidět především finanční zdroje a jejich užití. (Babouček, 1996) Organizace dříve či později přistoupí k cílené, strategické práci na fundraisingovém plánu. Přemýšlí nad tím, jakou skupinu dárců oslovit, kde všude si pro finanční prostředky může „sáhnout“, a zajistit tak plynulý chod organizace a poskytování služeb. Níže předkládaná analýza finančních zdrojů podává pohled na „číselný“ vývoj organizace. Tvoří podklad pro rozhodování o případné profesionalizaci organizace.

Mezi základní zdroje financování Prokúpku patří poplatky klientů za poskytované akce či programy. Cena těchto služeb je kalkulovaná tak, aby alespoň pokryla náklady spojené s poskytováním služeb (což také vychází z logiky, a to že neziskové organizace nejsou primárně zakládány k dosahování zisku). V rámci přímého pozorování jsem byla přítomna schůzce, na které se tvořila cena služeb. Cena služeb byla stanovena „od oka“, k dispozici nebyl žádný rozpočet, ze kterého by se primárně mělo vycházet. Různí se také pohledy v efektivitě zavedení předplaceného vstupného, která je sice cenově výhodnější, ale podlého časovému omezení. (R4)

¹⁹ Této problematice se věnuje např. Gender studies (www.genderstudies.cz) a příslušné kroky provádí MPSV (prorodinná politika).

Tabulka 4: Vývoj ceny služeb (akce a programy)

Rok	Jednorázové vstupné	Předplatné (5 vstupů, časově neomezeno)
2001	25,00 Kč	- Kč
2002	25,00 Kč	100,00 Kč
2003	25,00 Kč	100,00 Kč
2004	30,00 Kč	140,00 Kč
2005	40,00 Kč	180,00 Kč
2006	40,00 Kč	180,00 Kč
2007	40,00 Kč	180,00 Kč
2008	50,00 Kč	220,00 Kč
2009	70,00 Kč	300,00 Kč
2010	70,00 Kč	300,00 Kč
2011	70,00 Kč	300,00 Kč

Z tohoto důvodu je mateřské centrum nuceno hledat další zdroje financování, mezi které v současné době patří především dotační řízení Městské části Praha 13 a dotační řízení na provoz z rozpočtové kapitoly MPSV. Oba zdroje financování byly v průběhu činnosti mateřského centra využívány, avšak projekty a žádosti o dotaci byly podávány nepravidelně nikoli systematicky a v rámci širší finanční koncepce. Výjimku tvořilo období 2. předsedkyně, tj. rok 2005-2006.

Tabulka 5: Státní zdroje

Typ zdroje	MPSV	MČP13	Celkem státní dotace
2003	- Kč	14 000,00 Kč	14 000,00 Kč
2004	- Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
2005	85 500,00 Kč	10 000,00 Kč	95 500,00 Kč
2006	120 000,00 Kč	10 000,00 Kč	130 000,00 Kč
2007	- Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
2008	97 500,00 Kč	5 000,00 Kč	102 500,00 Kč
2009	- Kč	- Kč	- Kč
2010	- Kč	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč

Další finanční zdroje (nadace, firemní sponzoring, individuální dárci či sbírky) jsou spíše marginálního charakteru (obzvláště od roku 2007). Fundraisingové aktivity jsou nahodilého rázu a rozhodně není plně využít potenciál možných donorů, a to jak státních, tak ze soukromé sféry. Získané granty z jiných než státních zdrojů v současnosti lze charakterizovat spíše ad hoc řešením než cíleným získáváním prostředků. O možnosti využití financování z EU fondů se doposud neuvažovalo, částečně i pro spektrum služeb,

kteřé organizace nabízí. Domnívám se vřak, že by si tento typ zdroje, vřhledem k zamřřlené profesionalizaci organizace, zaslouřil vřřší pozornost.

Tabulka 6: Více-zdrojové financování

Rok	Trřby z prodeje sluřeb	Přispřevky na akce a programy	Členské přispřevky	Státní dotace	Firemní sponzoring	Individuální dárce	Jiné*	Celkem
2003			11381	14000		5000		30381
2004		1580	9556	15000		5000		31136
2005	1000	2950	13724	95500	108000	102500		323674
2006		13003	9650	130000		20000	5804	178457
2007		62380	20090	4000				86470
2008	124955	45219	3000	102500				275674
2009	164578	25180	3000				20000	212758
2010	39820	21156	3000				10000	83976

*Veřejná sbírka, nadační dary

Do finančního rozpočtu spadají také členské přispřevky. V současnosti jsou spřše marginálního charakteru co do rozložení celkových příjmů. Na členské přispřevky je nutné nahlížet v souvislosti se systémem členství v organizaci. (o členství v organizaci pojednávám v podkapitole 3.2.2.1. Členství v mateřském centru). Skladbu výnosů lze v účetní evidenci sledovat od roku 2003, což koresponduje se zalořením sdružení na konci roku 2002. Od roku 2003 až do roku 2007 tvořily členské přispřevky de facto poplatky za akce a programy centra, a měly by tak odpovídat ceně sluřeb (tabulka č. 4). Tento systém vřak nebyl dodřřován, neboť z tabulky č. 7 je patrné, že už v roce 2003 pole „Přispřevky na akce a programy“ existovalo, ale fakticky se do tohoto finančního zdroje počítal jen zlomek příjmů spadající do této skupiny. Tento systém byl již v počátku špatně nastaven. Splýváním poplatku za členství a ceny za sluřby docházelo k nejasnému rozúčtování. Tento nedostatek byl odstraněn až mnohem později. (R1) Ke striktnímu rozlišení mezi členskými přispřevky a přispřevky na akce a programy (tzn. cenou sluřeb) dořlo až od roku 2008, což reflektovalo oficiální rozlišení mezi členy a klienty. Od tohoto roku dále je nastaven členský celoroční přispřevok 300,- Kč/člen. Z výře zmíněných důvodů proto v tabulce č. 7 Příjem z členských přispřevků uvádím obě tyto kategorie.

Tabulka 7: Příjem z členských příspěvků

Rok	Členské příspěvky	Příspěvky na akce a programy
2001	- Kč	- Kč
2002	- Kč	- Kč
2003	10 461,00 Kč	920,00 Kč
2004	9 556,00 Kč	1 580,00 Kč
2005	13 724,00 Kč	2 950,00 Kč
2006	9 650,00 Kč	13 003,00 Kč
2007	20 090,00 Kč	62 380,00 Kč
2008	3 000,00 Kč	45 219,00 Kč
2009	3 000,00 Kč	25 180,00 Kč
2010	3 000,00 Kč	21 156,00 Kč

Profesionalizace s sebou nese i nutnost zajistit profesionálům pravidelnou finanční odměnu, proto je nutné tuto dimenzi profesionalizace neopomenout a reflektovat ve finančním řízení vedle finančních prostředků na administrativu, provozních nákladů a nákladů na poskytování služeb a realizaci programů pro klienty. Samotné získávání peněz, počínaje procesem sestavení projektu, nalezením zdroje financí, zjišťováním všech nutných informací u příslušných institucí, až po podání oficiální žádosti je velmi pracné, vyžadující velkou časovou investici. Vzhledem k tomu, že existence neziskové organizace obecně, je víceméně závislá na financích od donorů, je obzvláště důležité systematicky pracovat na pracovní oblasti získávání peněz (fundraisingu). Opomenutí některého z možných finančních zdrojů, může způsobit vážné provozní problémy. Z výše zmíněných důvodů lze usuzovat, že profesionalizace neziskové organizace v podobě najímání profesionálů by se měla zamyslet, které pracovní pozice je technicky možné zajistit v modu dobrovolné práce a které se budou nutně muset začít honorovat.

3.3. Analýza z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace

Pro účely této diplomové práce, s ohledem na samotný koncept mateřských center, který se zakládá na aktivní, přímé účasti všech matek navštěvující mateřské centrum, vycházím v první řadě z definice **profesionalizace jako protipólu amatérského sdružování či aktivismu, kdy laická, amatérská práce je nahrazována zaměstnáváním placených osob.** (Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 145) Přistupuji k ní také proto, že a priori nevylučuje možnost, že zaměstnanou osobou se může stát i osoba, která nedisponuje

specifickým vzděláním či věděním. Reflektuji tak současnou situaci v mateřském centru, kde by případný přístup k profesionalizaci znamenal v první řadě zaměstnání placených osob obecně, nikoli pouze zaměstnance na pozice, které by si vyžadovaly speciální expertní vědění. Abych však dosáhla jasného rozlišení mezi amatérskou prací a prací profesionálů, vycházím v následující analýze z charakteristik, kterými se obě skupiny aktérů odlišují či jsou pro ně společné tak, jak se o nich hovoří v odborné literatuře (viz teoretická část). Profesionalizace je v akademickém světě definována v různých odstínech, v základu však zůstává, že jedna skupina tzv. profesionálové či experti se vymezuje na základě nějakého specifického vědění vůči druhé skupině, která nositelem tohoto expertního vědění není (dobrovolníci/laikové). Tato skutečnost se nadále odráží do distribuce rolí, vztahů moci a autority, kultury organizace a případně do sociálního a ekonomického statusu aktérů.

Z dosavadního průběhu mého výzkumu je patrné, že následující analýza se bude spíše vztahovat k případnému budoucímu stavu, neboť mateřské centrum v současnosti nezaměstnává žádného profesionálního pracovníka. Cílem je proto přednést možné dopady vstupu profesionála na interní klima organizace, ve kterém doposud působili pouze dobrovolníci a na samotnou roli dobrovolníků. Jak by se mohlo změnit postavení hlavních aktérů mateřského centra, matek-dobrovolnic? Jaký vztah pravděpodobně zaujme profesionální zaměstnanec k organizaci? Jak se změní s příchodem profesionálů sociální ovzduší organizace?

3.3.1. Postavení hlavních a nových aktérů mateřského centra

Jak již bylo řečeno, mateřské centrum obecně vzniklo na základě laického nikoli profesionálního principu. Stejný princip stojí i v kořenech Prokúpku. Matky si většinu činnosti organizují a zajišťují samy, a pokud je ke spolupráci přizván odborník, pak většinou pouze v rámci určité, odborně tematicky zaměřené přednášky či semináře. Experti neovlivňují vedení ani každodenní aktivity. Velkou měrou i z tohoto důvodu nemusí rodiče pociťovat jisté nedostatky, např. vědomostní, vůči odborníkům-expertům. Laický přístup tvoří podstatný základ filosofie mateřských center, neboť přispívá k rozvoji měkkých dovedností matek, stejně tak i k získávání nových vědomostí. Velmi obohacující prvek, je novum, které do programů vnáší každá, na programu se aktivně podílející, maminka. Větší expanze profesionálů obzvláště do programových aktivit by se tak mohla negativně dotknout tohoto aspektu dobrovolnictví. Expert je v mateřském centru tedy vnímán spíše jako externista, který zastává zcela odlišnou roli. Nevidí do dění Prokúpku, nijak se

nevyjadřuje k provozním věcem. Z tohoto důvodu jej dobrovolníci nevnímají ani jako nějakou reálnou hrozbu či potenciální zdroj konfliktů (R1, R2, R4).

Dobrovolník se sdružuje za účelem dosažení nějakého poslání oproti expertovi, který se „do věci“ zapojuje především proto, že za ní vidí své povolání. Osobní přesvědčení se promítá i do vztahů, které mezi dobrovolníky panují a které jsou postavené na osobních neformálních vazbách. (Jantulová-Šťovičková, 2005) Tento prvek lze sledovat i mezi členkami realizačního týmu Prokúpku: „...*Nepovažujeme se za nějaké spolupracovníky, ale za lidi, kteří mají společný cíl a vnímání společný nebo podobný...*“. (R1) Toto sdílení současně utvrzuje vztah mezi dobrovolníky na osobnější úrovni, kdy jsou schopni „*překračovat hranice intimního sdělení*“. (R2) Na druhou stranu však tato pozice neznámá, že se maminky přátelí či setkávají i mimo prostor mateřského centra. Na rozdíl od experta, jehož práce se zakládá na odborném zaštitění činností, jde u laika především o to, aby svou práci vykonával na základě svého přesvědčení a u něhož „*jde hlavně o to, aby to lidi dělali se zájmem...*“. (R2)

Ryze neformální charakter fungování organizace, obdobně jako neformální organizační struktura, které jsou založeny a mění se v souvislosti s angažovaností maminek, však může velmi závažně narušovat kontinuitu fungování mateřského centra a odkrývá jednu ze slabin aktivní, dobrovolné účasti matek, a to možnou dočasnost v činnosti dobrovolnic. Tento fakt je neoddelitelně spojen s nutností zajistit následníky. Délka dobrovolnické činnosti matek v mateřském centru Prokúpek je ve většině případů přímo úměrná době trvání jejich mateřské a rodičovské dovolené. Opětovný návrat do práce se však odráží nejen do aktivní účasti matek, ale i do návštěvnosti obecně. Zpřetrhání vazeb na mateřské centrum je však logickým vyústěním, neboť provoz mateřského centra probíhá pouze v dopoledních hodinách, a tak nedává možnost tento prostor navštívit i matkám, které již nejsou na mateřské či rodičovské dovolené.

Právě zkušenost s tím, že ne vždy bylo možné získat nové maminky, které by byly ochotné se aktivně na činnosti mateřského centra podílet, vede k myšlence sdružení profesionalizovat, a tak zajistit stabilní personální obsazení nejen vedoucích či odborných pozic, ale i nabízených aktivit. Pokud bychom měli srovnat první tendenci profesionalizovat činnost mateřského centra, která byla součástí plánu rozvoje (2005), pak současnou snahu profesionalizovat se (2011) lze považovat spíše za výsledek souhry okolností a jistých vnějších tlaků než záměrného plánu.

Pokud by se mateřské centrum vydalo na cestu profesionalizace, pozice a role profesionála/experta by byla vnímaná spíše jako jistá garance a deklarace odbornosti nabízených služeb, forma reklamy a povznesení úrovně nabízených služeb. (R1, R2,R3) Je možné, že jak v souvislosti s nabízenými službami, tak v žádostech o podporu činnosti mateřského centra se může odrazit to, zdali se v organizaci angažuje nějaká odborná autorita (psycholog, pedagog, apod.) Kolínská (1995: 105) uvádí, že jednání byla úspěšná právě tehdy, když byly tyto „odborné autority“ v nějaké formě začleněny do aktivit a celkového chodu mateřského centra, ať již ve formě dohledu, doprovodu či placeného pracovníka. Je zde patrné, že minimálně na „úřadě“ stále přetrvává tendence jednat s někým, kdo se může zaštitit odborností. Obdobný pohled na věc mohou mít i potencionální donoři. Případná spolupráce a investice jejich prostředků je na druhé straně garantována nejen zkušeností, ale především také odborností. (Marada, 2005) Ze strany donorů je tak vyvíjen tlak na profesionalizaci organizace. Organizační změny, které mohou být touto situací vyvolány, vysvětluje v teoretické části zmiňovaný nátlakový isomorfismus. Jsou vyústěním formálního či neformálního nátlaku, který na organizaci vyvíjí jiné organizace, na kterých je tato závislá. Nátlak přichází např. ze strany zákonných a technických požadavků státu, které mohou velmi ovlivnit chování a strukturu organizace.

Již v počátku se počítá s tím, že pozice a kompetence experta nezasahuje do programové nabídky. „*Expert nemá s programem nic společného, je to jako služba navíc*“. (R3) V tomto pojetí je patrné, že profesionalizace by v Prokúpku znamenala v první řadě především přechod od dobrovolnictví k placenému zaměstnání obecně, neboť v současnosti jde o zajištění chodu takových pozic, které donedávna vykonávaly dobrovolnice a u kterých si nastavení aktivit nevyžadovalo žádné specifické expertní vědění.

V souvislosti s profesionalizací je nutné zmínit možnou přeměnu pozice matky coby hlavního aktéra mateřského centra, neboť se domnívám, že k profesionalizaci toto nastavení nutně směřuje. Role a nezastupitelná úloha matky-dobrovolnice je patrné vidět v již samotném konceptu mateřského centra, tedy laická práce laikům a přímá angažovanost matek na zajištění chodu a provozu mateřského centra. Z výpovědí respondentek však vyplývá, že očekávání maminek, důvod jejich příchodu do mateřského centra je oproti minulosti jiný. Očekává se, že řízenou aktivitu zajistí mateřské centrum. Původní koncepce v sobě nese také společnou starost o prostory, úklid, apod. Z přímé zkušenosti jsem zaznamenala skupinu maminek, které tuto starost berou jako

samozřejmost a na úklidu se automaticky podílí. Jejich počet je však mizivý. Druhá skupina maminek má však jiný přístup. Přichází do mateřského centra těsně před zahájením programu, odchází při oficiálním ukončení, který je následován závěrečným úklidem, již však bez přítomnosti maminek. Kdo však činnosti zajistí, pokud mateřské centrum plně funguje pouze na dobrovolné činnosti matek? Nabízí se také z tohoto důvodu prostor pro vstup profesionála do organizace? Tento zásadní obrat prostupuje celým výzkumem a pojednávám o něm i v částech, ve kterých se věnuji např. poslání či klientům.

Speciální postavení v rámci mateřského centra zastávají tzv. iniciátorky neboli zakladatelky mateřského centra, které také většinou stávají roli předsedkyně, jež tuto pozici získaly především prostřednictvím své přirozené autority. V roce 2004 se ujala předsednictví matka, která do činnosti mateřského centra začala vnášet manažerský styl řízení. Její vize oslovila i další členky realizačního týmu: „...*nám se ta myšlenka toho, že mateřské centrum by mohlo fungovat jako zařízení, který by mohlo někoho živit, líbila, takže jsme se do toho obuly.*“ (R1) Zde je zajímavé poukázat na moment, kdy se realizační tým mateřského centra ztotožnil s předloženou vizí, avšak nebyl schopen v nastaveném gardu dále pokračovat v okamžiku, kdy její hlavní strůjce odešel ze scény. Na tomto příkladě lze demonstrovat silné sepětí autority na konkrétní osobu. Jedná se o tzv. neformální charismatický typ spojený s autoritou konkrétní osoby. Členové organizace takovým lidem důvěřují a identifikují se s nimi bez ohledu na to, o jaký typ aktivit se jedná. (Jantulová- Šťovíčková, 2005: 141) Z rozhovorů je zřejmé, že i v takové specifické skupině, kterou bezesporu matky v mateřském centru jsou, je nutný hnací motor, autorita, která udává směr a svými myšlenkami a vizí dokáže své „spolupracovníky“ motivovat. Respondentka o této předsedkyni hovoří takto: „*(ji) jsme vnímaly tak, že přináší něco dobrého.*“ (R1) Tato předsedkyně vytvořila první projekt pojímající celkový provoz organizace, který byl poté úspěšně podán na MPSV (na základě tohoto projektu byla přidělena provozní dotace ve výši 85tis. Kč). Byl dán větší důraz na propagaci mateřského centra (vytvořeny webové stránky a rozšířily se příležitosti k prezentaci činnosti MC) a zacílení na fundraisingovou činnost. Roku 2005 získalo mateřské centrum historicky nejvíce financí ze soukromých zdrojů. (Zpráva o hospodaření MC Prokůpek za rok 2005) Z pohledu profesionalizace lze tento moment zajisté chápat jako první krok směrem k profesionálnímu řízení a chodu organizace, neboť do činnosti byly vnášeny manažerské prvky.

3.3.2. Organizační uspořádání

Následující text se zaměřuje především na organizační uspořádání, které v sobě nese nové mocenské uspořádání, důraz na formálně definované kompetence a pravidla.

V minulosti byla v organizačním uspořádání Prokúpku patrná tzv. neviditelná hierarchie, resp. přední postavení iniciátorek, zakladatelek mateřského centra. Je možné říci, že takovéto postavení dosáhly především vlivem přirozené autority (R1). V současnosti tento princip de facto přetrvává, neboť i přes demokratický princip rozhodování je patrné, že přední místo zastává předsedkyně sdružení. Ona je kontaktní osobou jak pro vnější prostředí, tak pro celý realizační tým. (R2,R3,R4) Z hlediska organizační struktury bych zde využila výrazu „první mezi rovnými“, kdy postavení „prvního“ zaujímá výše zmíněná předsedkyně sdružení.

Vytvoření organizační struktury, která by měla formalizovanou hierarchickou podobu, však může vést k organizačně sevřenému prostředí, které by vedlo k vzájemnému poměrování. (Marada, 2005) Na druhé straně, do obdobné situace se organizace může dostat i při neformálním způsobu fungování. Při práci dobrovolníků (obzvláště placených), může docházet ke sporům typu kdo a za jakých podmínek by měl co vykonávat a jaké vědomostní kritéria by měl dotyčný dosáhnout. Řešení může při existenci malého týmu nabídnout rotace. Matka, která má zájem participovat, se může do realizačního týmu zapojit tím, že vystřídá někoho jiného. Taková koncepce by však mohla fungovat, pokud by si faktu „dočasnosti“ byli všichni zainteresovaní vědomi a vnitřně na „ztrátu pozice“ připraveni. Tato forma spoluúčasti umožňuje matkám získávat nové zkušenosti a rozvíjet své dovednosti. Participace početnější skupiny znamená mnohotvárnost a pokrokové strategie, na druhé straně s sebou přináší konfliktní situace.

Plamínek (1996) uvádí, že rozhodování o tom, zdali zavést organizační strukturu a v jaké formě, by mělo reflektovat jednak velikost skupiny, a dále pak podmínky panující v organizaci. Mateřské centrum je organizace s velmi malým počtem členů, mezi kterými panuje určitá míra schody, a proto je na místě zvážit formu týmového přístupu. Pro tým je charakteristické, že je složen z jedinců, mezi kterými panují dobré mezilidské vztahy a které spojuje společný cíl. Takto nadefinovaná funkce týmu by odpovídala i současnému uskupení členek centra, které by eventuelně k profesionalizaci přistupovaly, a to i v případě najmutí experta, ať už by byl v pozici pedagoga či marketingového specialisty. Otázkou zůstává, jakým způsobem by se ošetřila otevřená možnost se k týmu připojit.

Je však třeba mít na paměti, že členové týmu mají rovnoprávné postavení, včetně rozhodovacích pravomocí, a to za předpokladu existence tří typů aktérů – dobrovolníků-členů, dobrovolníků-nečlenů a případných profesionálů/expertů coby zaměstnanců organizace. Tento moment může být považován za slabinu takového organizačního uskupení v okamžiku, kdy bude potřeba dosáhnout určitého zásadního rozhodnutí a kdy členové takového týmu nebudou mít stejnou vizi.

Pokud se Prokúpek profesionalizuje, můžeme předpokládat, že se přirozenou součástí stane i práce se zaměstnanci. Nastane situace, kdy bude nutné rozhodnout o tom, kdo vybírá koho a za jakých podmínek na případné školení či seminář. I tato situace naznačuje, že v případě profesionalizace organizace bude nutné přinejmenším zavést týmovou spolupráci s jasně nadefinovanými kompetencemi jednotlivých členů, neboť může být vhodnější strukturou pro malý tým mateřského centra, než vytvoření pevných hierarchických struktur.

Vstup profesionálů do organizace jde ruku v ruce se zaváděním pravidel mající univerzální charakter. Tato pravidla ustanovují a legitimují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, čímž umožní používat principu příkazů, který nebyl možný či vhodný v okamžiku, kdy organizace fungovala na systému vztahů založených na osobních vazbách. (Jantulová-Šťovíčková, 2005). V Prokútku jsou patrné dvě tendence. Jednak pravidla nezavádět, neboť „...lidi, kteří se na Prokútku teď podílejí, o tom hodně přemýšlejí, hodně tomu dávají, takže tam není problém se domluvit, není to velká organizace.“ (R4) Na druhou stranu je cítit potřeba pravidel alespoň na základní úrovni, konkrétně jde o oblast klientů a stanovení nějakého univerzálního principu přístupu k nim. Tato tendence však spíše než se zaváděním pravidel v souvislosti s profesionalizací souvisí s nedávným konfliktem, jehož důvodem byl přístup aktivní maminky k některým návštěvníkům centra (2011).

3.3.3. Dělbá práce

Z pohledu profesionalizace se proces dělby práce děje na principu specializovaného vědění, což přináší problémy se zastupitelností. Jedinci ve svých rolích nejsou zastupitelní, a tak se snižuje do určité míry flexibilita organizace. (Jantulová-Šťovíčková, 2005, 142) Tuto tezi můžeme vztáhnout i na organizaci, která funguje výhradně na práci dobrovolníků, jak uvidíme dále.

K prvnímu oficiálnímu pokusu o vymezení rolí došlo z čistě praktických důvodů. V únoru 2002 byla vytvořena pozice vedoucí dne, neboť již po počátečních zkušenostech

s provozem mateřského centra začalo být zřejmé, že tu musí být někdo, kdo převezme zodpovědnost za administrativně-technickou přípravu prostor. Tuto pozici zpravidla zastávala maminka, která byla již znalá chodu mateřského centra. Vybírala peníze, připravovala dětský koutek a bylo možné se na ní obrátit s případnými problémy. Pro nově přichozí maminky se stala jakýmsi oficiálním průvodcem – informovala o aktivitách, o možnostech případné aktivní participaci maminek, apod. Samotné vedení programu již zajišťovala jiná maminka-dobrovolnice. K takto ustanovené pozici vedoucí dne se v témže čase vydal jakýsi interní dokument, který shrnoval povinnosti, které se k této roli vázaly. Funkce vedoucí dne byla zamýšlena na principu rotujících maminek a zastupitelnosti. Tento princip se však nedařilo prosadit, a tak byl prakticky obsazen jedinou osobou. Respondentka uvádí, že k tomuto sloučení došlo nejpozději v roce 2006, neboť již v tomto roce patřily aktivity původně vázané na roli vedoucí dne do kompetencí matky, která vedla program. Důvodem ke sloučení aktivit byl nezáměr matek a snad i strach z nabyté odpovědnosti. Tento systém funguje v mateřském centru doposud. (R1)

Z analýzy organizačního vývoje vyplynulo, že jistou mírou specializace prošlo mateřské centrum v letech 2004-2006. Zde sehrála v tomto ohledu důležitou roli tehdejší předsedkyně, která v roli členky-dobrovolnice vnášela do jistých činností své expertní vědění. Jednalo o manažerský styl vedení, který se v praxi odrazil na vypracování nové koncepce mateřského centra a velmi výrazné (co do srovnání s ostatními roky) fundraisingové aktivitě.

K další větší distribuci práce došlo v roce 2009. Zajištění a koordinace veškerých aktivit centra „ležela na bedrech“ téměř tři roky na jediném člověku, na předsedkyni sdružení. Ta přiznává, že všechny aktivity pro centrum nešlo za daného stavu uřídit, neboť jsou jedny z mnoha dalších aktivit nikoli práce na plný úvazek. Situace byla blízka odchodu této členky ze sdružení. (R1) Nutnost zavedení alespoň určité míry dělby práce, resp. nutnost rovnoměrného přenesení pracovních kompetencí, si vynutila výše zmíněná událost, pro kterou byly charakteristické přepracovanost a vyhořelost „tahounů skupiny“, o které se zmiňuje také Ondrušek (1998). Ve snaze o dosažení jisté míry stability a udržitelnosti chodu organizace proto v roce 2009 došlo k tomu, že vznikla pozice koordinátorky programu. (Výroční zpráva 2009) V současné době se tak jedná o koordinátorku úterního programu a koordinátorku pátečního programu. Některé z dalších aktivit byly více či méně rovnoměrně rozvrženy mezi další členky (psaní projektů a žádost

o dotace, komunikace s městskou částí). Zdá se, že rozložení kompetencí tak posílilo míru angažovanosti ostatních členů realizačního týmu.

Problém, který s sebou přináší specializace, je tedy možné vnímat také z pozice, kdy jediná členka realizačního týmu pokrývá velké penzum pracovních úkonů, aniž by jí byl někdo schopen zastoupit. Je tedy možné říct, že problém se zastupováním nemusí být nutně vázán na dělbu práce, která je spojena s expertním věděním. Nedostatečné rozložení kompetencí mezi jednotlivé členy realizačního týmu, může dříve či později vést k existenčním problémům celé organizace.

3.3.4. Organizační kultura a konfliktní situace mezi aktéry

Jednání profesionálů vychází z hodnot, norem a symbolů, které získali během svého studia a své kariéry. Důsledkem toho je, že na základě teoretických a technických dovedností, emočně nezatížení, mezi své základní hodnoty řadí poskytování servisu bez ohledu na konkrétní osobnost klienta a dále pak racionálně orientované jednání. Profesionálové v rámci svého jednání volí objektivní, univerzální kritéria, která nejsou založena na osobních vztazích. Odlišná strategie jednání vyplývá také z toho, že se v jejich případech nejedná o dobrovolnou aktivitu, ale o zaměstnání, na kterém jsou existenčně závislí. Výše uvedené charakteristiky tvoří základ tzv. profesní kultury profesionálů a z ní plynoucí strategie jednání, které se mohou stát zdrojem konfliktů mezi profesionály a dobrovolníky. Jednání dobrovolníků je naopak velmi emočně podbarveno a odráží se v něm velmi silné osobní vazby s ostatními členy organizace, obdobně jako silné sepětí s posláním organizace. (Jantulová-Šťovíčková, 2005) Na druhou stranu, příchod profesionála fungující na základě objektivních pravidel a kritérií by mohl fungovat jako katalyzátor změn. Člověk zevnitř by mohl být v určitých situacích kvůli emotivně zabarvenému jednání „svázán“. (R2)

V nedávné době členky realizačního týmu řešily situaci, kdy byla nabídnuta určitá forma spolupráce s organizací, jejíž „životní filosofie“ je však v jistých ohledech odlišná. Společnost vyrábějící umělou výživu oslovila mateřské centrum s dotazem, zdali by mohla oslovit maminky z mateřského centra a nabídnout jim možnost účastnit se pravidelných sezení. Mezi členkami realizačního týmu se strhla diskuse na téma, zdali zprostředkovat kontakt na maminky či nikoli. Postoj členek byl vesměs zamítavý s tím, že by se tím „snížila hodnota toho, co nabízíme.“ (email ze dne 13. 12. 2010) Bez důkladnějšího zvážení možných příjmů či ztrát spolupráci a priority odmítly s poukazem na to, že se obchodní strategie a prodávané produkty obchodní společnosti neslučují s alternativním

přístupem mateřského centra, který prezentuje především zdravý životní styl. Domnívám se, že tento případ je názornou ilustrací rozporu mezi pragmatickým pohledem, který je spojený se „ziskovým“ uvažováním profesionála/experta a ideový vnímáním ze strany amatéra (laika/dobrovolníka). Je však také příkladem toho, že principy organizace jsou pro členky jednoznačně nadřazené nad pragmatickými úvahami profesionála (fundraisera), který by se v tomto případě možná snažil hledat kompromisní řešení, tedy navázat vztah s případným donorem.

Konflikty jsou přirozenou součástí lidské komunikace. Jak uvidíme dále, konflikt nemusí nutně vycházet pouze ze vztahu profesionála a dobrovolníka, ale může stejně tak dobře proběhnout i mezi dobrovolníky či samotnými návštěvnicemi mateřského centra. Domnívám se, že v tomto typu organizace a za současného stavu (velikost organizace) nemusí v případě najmutí placeného zaměstnance nutně dojít k nějakému závažnému střetu, resp. stejně tak dobře se podobné konflikty mohou vyskytnout i mezi samotnými dobrovolnicemi. Konfliktní situace může atmosféru narušit, ale stejně tak mohou ke změně interního ovzduší přispět i příchozí maminky, ať už v roli dobrovolnice či klienta. „*Jednou jsme tam měli problémovou kolegyni, se kterou se všichni hádali, protože byla nespokojená, buď s malými penězi, nebo s něčím jiným.*“ (R3, zmínka i u R1,R2) Obdobně uvádí i Kolínská (1995, zvýraznění autorky): „*...Může se objevit strach z příchodu nových matek, které svým příchodem naruší zavedenou rovnováhu.*“

Nepočetná personální základna v současnosti de facto vylučuje možnost případných, velkých střetů mezi hlavními a novými aktéry. Ke konfliktní spolupráci mezi aktéry by mohlo dojít za situace, kdy by v organizaci působilo stabilní a větší množství laiků-dobrovolníků na různých pozicích, a tudíž by vznikl větší „třecí“ prostor. Již v minulosti svým způsobem zasáhl fungování Prokúpku vstup profesionála do vedení této organizace a spíše než hrozba byl vnímán jako silný motiv k další činnosti.

Vstup profesionálů do organizace by nemusel být vnímán negativně vůči roli matek-dobrovolnic také z jiného důvodu. Jak jsem se již zmínila, v případě profesionalizace mateřského centra by pozice odborníka mohla být vnímaná spíše jako jistá garance a deklarace odbornosti nabízených služeb, forma reklamy. (R1,R2,R3)

Níže uvádím analýzu několika konfliktů, o kterých se zmiňují respondentky v rozhovorech, a jež současně korespondují i s typem konfliktních situací, které naznačila Rút Kolínská. Aktéry těchto konfliktů byly dobrovolnice, avšak stejný typ konfliktů může potenciálně vyvstat i vztahu mezi profesionály a dobrovolníky.

- Sympatie hrají velkou roli při vzájemném spojení jednotlivců, ať už se jedná o vzájemnou spolupráci expertů, dobrovolníků či obou skupin navzájem. Příchod nových maminek může být vnímán jako hrozba pro narušení dosavadních vztahů. Smyslem mateřského centra však není utvořit „místo pro vyvolené“, ale být neustále přístupný všem nově příchozím v podmínkách (**otevřenost**), ve kterých se mohou cítit i oni dobře. Tato tendence samozřejmě odpovídá i jednomu z hlavních důvodů, pro který rodiče mateřská centra vyhledávají, a to vyjít z izolace domova. Jistý neúspěch v tomto ohledu zmiňuje také jedna z respondentek, když popisovala konflikt s nově příchozí maminkou, která byla neustále s něčím nespokojená: „...možná že jak byla nově příchozí, jsme jí neuměli vtáhnout mezi sebe.“ (R1) Primárně by tedy mělo jít o snahu zachovat otevřenost pro všechny příchozí.
- Ke značnému napětí může dojít s příchodem nových matek, které se chtějí aktivně podílet na fungování centra. Zde opět sehrává velkou roli zřizovatelka případně předsedkyně sdružení, která by cíleným rozhovorem měla ukázat možnosti, jak se nově příchozí může zapojit a stát se aktivní. (Kolínková, 1995) Dodávám, že podobně jako informace o možnostech participace, je stejně důležité se zmínit i o **podmínkách spolupráce**. O tom, že přesné pojmenování podmínek a možností, jak se v centru angažovat, je velmi důležitou součástí komunikace, svědčí i konflikt, se kterým se musel realizační tým vypořádat. Nově příchozí maminka se nabídla, že by chtěla dělat výtvarný program pro děti. Na začátku však nebylo jasně řečeno, že tato činnost nepřináší výdělek, ale že jde o dobrovolnou práci, tedy práci bez finančního ohodnocení. Problém nastal v okamžiku, kdy maminka nejenže za svou činnost požadovala honorář, ale „nahlodala“ i některé další členky realizačního týmu, čímž narušila bezkonfliktní atmosféru, která v mateřském centru doposud panovala. Situace vyústila do přímé konfrontace a iniciátorka konfliktu byla požádána, aby již mateřské centrum nenavštěvovala (také proto, že přibývaly osobní konflikty mezi ní a dalšími členkami realizačního týmu. (R1,R2, R3) Popisovaný problém se sice týká financí, ale původem konfliktu se stalo nevyjasnění podmínek spolupráce, což v důsledku vedlo k tomu, že účastnice konfliktu vstupovaly do vzájemné spolupráce s jiným očekáváním. Na druhou stranu, i zkušenost s tímto typem konfliktu otevřela diskusi o honorování práce a přinesla větší důraz i na provozní aktivity, které by mohly zajistit finance na odměňování dobrovolníků.

- Výše popsany příběh předznamenal ještě jeden typ konfliktu, který bych zde ráda zmínila, a to konflikt kolem financí. S příchodem profesionálů do mateřského centra se může otevřít otázka **honorování práce** pro mateřské centrum obecně. V organizaci, kde se pracuje společně s laiky, vznikají často rozpory v tom, zdali laickou činnost honorovat stejně jako profesionální práci. (Kolínská, 1995) Tento rozpor je o to výraznější, pokud mají profesionál i laik stejné odborné znalosti. Profesionál je za svoji práci placen. Jeho role coby placeného zaměstnance tedy může vyvolat ekonomickou nerovnováhu, neboť až doposud se práce členů, dobrovolníků víceméně nehonorovala. Jaký bude mít dopad finanční ohodnocení placeného zaměstnance na ochotu maminek podílet se na zajištění aktivit mateřského centra, a to dobrovolně, bez nároku na odměnu? Mohlo by být řešením jasné vymezení role odborníka od role dobrovolníka, které by šlo ruku v ruce s cílenou osvětou o smyslu a roli mateřského centra v občanské společnosti? Mezi aktéry může převládat pocit, že aktivní činnost není vlastně žádná opravdová práce, a tudíž by neměla být honorována. A to i přesto, že práce je velmi náročná, zvláště když po odchodu klientů práce nekončí. Musí se uklízet a dávat vše do pořádku. Proč by matky neměly za něco, co sice dělají s radostí, ale co vyžaduje také jejich značné úsilí, požadovat peníze? Kolínská (1995) uvádí, že práce pro mateřské centrum s sebou nese také včasný příchod, pracovní výsledky, které jsou patrné, a jako takové se stávají legitimním kritériem pro honorář. Peníze v podobě platu vyjadřují uznání schopností matek i práce, kterou vykonaly. Na druhou stranu by se organizace měla zamyslet nad tím, jak chce dobrovolnictví skutečně pojímat, neboť „každá taková platba narušuje podle Rochestera podstatu dobrovolnictví jako daru“. (Rochester citován in Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 10)

3.3.5. Poslání

Jsem přesvědčena, a to na základě zjištěných údajů, ať již z uskutečněných rozhovorů či z výzkumných šetření, že jedna z klíčových diskusí v souvislosti s profesionalizací mateřského centra by měla být zaměřena na jeho smysl a poslání jako takového.

V obecné rovině je v mateřském centru, podobně jako v ostatních neziskových organizacích, velmi neocenitelný prvek otevřenosti, demokratického přístupu a rovnosti při rozhodování. Právě tento demokratizační prvek se prakticky projevuje jak v provozně-technických záležitostech či programové nabídce, tak v rozhodovacích procesech o

samotném směřování organizace. „ *Zasahuji do jednání, když si vybíráme, jak bude pokračovat dál to centrum, každý může říct svůj názor.*“ (R4) „ *Chtěla jsem uspokojit svoji potřebu, jak si já představuji, jak budu trávit čas se svým dítětem, a buď to vyjde (prosazení změny), nebo budu hledat někde jinde místo.*“ (R2) V tomto lze spatřovat onu školu praktického života, formu občanské angažovanosti, posilování lidského sebevědomí a v neposlední řadě neocenitelnou podstatu existence neziskových organizací coby zdroje sociálního kapitálu a tvůrce inovativních přístupů. „*Podstata mateřského centra spočívá v tom, že tvoří místo, kde rodiče s dětmi dostanou prostor pro rozvoj a aktivní zapojení se do života komunity.*“ (Kolínská, 1995: 73, zvýraznění autorky) Příchodem profesionálů a případnou eliminací dobrovolnické činnosti by se mohl tento prvek vytratit i z tohoto typu neziskové organizace. Potvrdila by se teze Jantulové (2004), která uvádí, „...že jestliže má být občanský sektor výrazem demokraticky uspořádané společnosti, protiváhou vůči moci státu a prostorem, kde dochází ke kultivaci demokratických principů, občanské zodpovědnosti a solidarity, musí fungovat na demokratických principech a umožňovat rozmanitost a pluralitu. Je nutné si uvědomit, že občanský sektor by neměl mít jen funkci servisní, ale i demokratizační, kterou je tou, která ho odlišuje od ostatních sektorů a legitimizuje jeho privilegované postavení.“ Rozmanitost a pluralita je zde právě zaručena neomezenou možností všech občanů zapojit se do aktivit komunity, občanské společnosti.

Původní koncept mateřského centra tak, jak vznikl v německém prostředí, vycházel z předpokladu, že založením mateřského centra se tvoří sociální místo pro matky. Cílená práce s dětmi tvořila spíše sekundární důvod existence mateřského centra. Tento koncept přinesla do Čech Růt Kolínská na začátku devadesátých let. Je zajímavé, že ve své práci z roku 1995 zmiňuje jednak tuto podstatu mateřského centra, avšak dále hovoří také o tom, že stejně tak jde o prostor pro rodiče s dětmi, prostor pro rozvoj a zapojení se do života komunity. (Kolínská, 1995) Tímto tvrzením přispívá k mojí domněnce, že přenosem došlo k přizpůsobení konceptu potřebám nového prostředí.

Poslání mateřského centra Prokúpek bylo formulováno v zakládacím dokumentu do podoby cílů sdružení.

- „Posilovat hodnotu rodiny, úlohy rodičů a mateřskou roli ženy ve společnosti.
- Vytvořit společenství lidí rozdílného vyznání a národnosti, které nás a naše děti bude přirozenou cestou učit vzájemné úctě a toleranci. K tomuto účelu též spolupracujeme s Odborem pro podporu národnostních menšin na Praze 13.

- Napomáhat rozvoji přirozených vztahů a vazeb mezi osamělými matkami na mateřské dovolené.
- Napomáhat začleňování dětí do kolektivu nenásilnou cestou. Rozvíjet fyzické i psychické schopnosti dětí.
- Poskytovat náplň volného času matkám formou volných diskusních klubů, přednášek, besed, apod.
- Formou her probouzet a rozvíjet v dětech stránku duchovní a morální založenou na křesťanských.
- Shromažďovat finanční prostředky na hmotné zajištění činnosti.“ (Stanovy ze dne 5. 12. 2005)

Je zjevné, že mateřské centrum v první řadě usiluje o vytvoření společenství. Cílovou skupinou se sice stává rodina, avšak velký důraz je kladen právě na ženu, která tímto získává sociální prostor. Tvrzení, že žena je hlavním aktérem mateřského centra, je možné doložit několika skutečnostmi. O centrální úloze matek se hovoří jak v externí inzerci (např. STOP, č.5/2002), tak v interních dokumentech. „*Kromě pravidelného programu, jehož zachování a náplň záleží především na samotných maminkách....*“ (Prokúpek – občasník mateřského centra č.12/2004) Odráží se i v typu nabízených aktivit, resp. typu přednášek, které jsou většinou zaměřeny na výchovu. Pro aktivní maminky je určeno také večerní setkání maminek neboli „babinec“, na kterém se mimo osobních strastí a radostí řeší především provozní záležitosti mateřského centra.

Přímou formulaci poslání mateřského centra Prokúpek jsem paradoxně dohledala teprve ve Výroční zprávě 2005. „*Vytvářet ideální podmínky pro rozvoj potenciálu rodin s malými dětmi v oblasti jejich klíčových kompetencí. Zaměřujeme naše aktivity na smysluplný rozvoj schopností jak dětí, tak jejich rodičů. Cílem je podpora v oblasti vzdělávání, volného času a osobního rozvoje formou volnočasových, vzdělávacích a pobytových aktivit*“. (Výroční zpráva 2005) Toto poslání doznalo jistých změn. Reflektovalo novou vizi organizace, novou koncepci mateřského centra, ke které se od roku 2005 začalo mateřské centrum hlásit. Zásadní posun nastal v tom, že mateřské centrum mělo obsáhnout celý potenciál rodiny a aktivity měly být více zacílené a strukturované (blíže kapitola 3.2. Analýza organizačního vývoje mateřského centra).

Vnímání podstaty mateřského centra samotnými členkami není zcela jednoznačné a většinou také kopíruje důvod, proč začaly centrum navštěvovat. U všech shodně dominují dvě kategorie, a to kategorie matka a kategorie dítě tzn., že mateřské centrum vnímají jako

místo sloužící především matce a dítěti. Zde se některé výpovědi liší v tom, pro koho je tento prostor primárně určen a jakou plní úlohu (poslání). Mateřské centrum tak „...*supluje chybějící ženská společenství...*“ (R4), je „...*nabídnutí prostoru, sdílet se v určité fázi života...*“ (R1) nebo na druhé straně škály „...*že je to hlavně pro ty děti...*“ (R5). Anebo tvoří kompilát obou „...*sdílení, prostor pro maminky a děti v určité životní roli...*“ (R2) Tyto rozdíly se také odráží i v důvodu návštěvy mateřského centra. Respondentky buď hledaly sociální prostor pro sebe a své dítě, anebo reagovaly na programovou nabídku: „...*hledala jsem pro něj (dítě) i pro sebe nějakou společnost...*“ (R3) Zástupcem druhého případu jsou respondentky, které do mateřského centra začaly chodit poměrně nedávno, a to hlavně z důvodu nabídnout svému dítěti nějakou řízenou aktivitu. (R5) Tento postoj by mohl podpořit tvrzení o měnících se potřebách matek či vnímání mateřského centra obecně.

Důraz na sociální prostor pro ženy, ve kterém by se mohly aktivně angažovat či pouze „pasivně“ využívat jako prostor pro sdílení je patrný ve všech třech zmíněných rovinách, tedy v poslání dle původního konceptu (Růt Kolínská), dále v poslání Prokúpku a stejně tak i v názorech samotných členek tohoto sdružení.

Od roku 2005 je možné zaznamenat vývojový posun v poslání Prokúpku, které spíše než o sociálním prostoru sdílení mluví o rozvoji potenciálu rodin s malými dětmi, a to především prostřednictvím vzdělávacích aktivit. I přesto, že se rozvoj mateřského centra v tomto ohledu zastavil, aktivní práce s dětmi zůstala hlavní charakteristikou centra. Tento moment tvoří druhý významný odklon od původního konceptu mateřského centra a částečně také odklon od poslání Prokúpku tak, jak se o něm hovoří ve Stanovách. Částečně proto, že dětský faktor byl vždycky součástí prokúpkovského konceptu mateřského centra, byť netvořil primární důvod jeho vzniku.

Jistou neznámou zůstává, zdali by se příchodem profesionála do organizace mohla vyvolat změna v poslání mateřského centra Prokúpek. Již jsem řekla, že mateřské centrum funguje na základě laického přístupu. Odborník je obvykle přizván ke spolupráci na zcela konkrétní akci, a jak jsem již dříve zmínila, jeho roli členky realizačního týmu vnímají pozitivně (podkapitola 3.3.1.). K jisté proměně podstaty a poslání by spíše než ze strany profesionála mohlo vzejít ze strany klientek. Zdá se, že zásada „laikové laikům“ pravděpodobně přestává na dnešní poměry platit, obdobně jako zásada, že jde o místo setkávání spíše než o místo, kde dochází k cílené nabídce služeb. Dle výpovědi respondentek začínají matky postupně úlohu mateřského centra vnímat jinak. Centrum

považují spíše za servisní místo: „...maminky přijdou, udělej si to, co udělej a odejdou“ (R4). Z konkrétních zkušeností členek realizačního týmu vyplývá, že maminky v současnosti vyhledávají spíše místo, kam mohou přijít a „koupit“ si službu pro své dítě, tzn., že vyhledávají zcela konkrétní cílené aktivity pro děti. (R1, R2, R3, R4) O této změně mluví i Kolínská (Kolínská, 1995: 140, zvýraznění autorky) „...ze strany veřejnosti jsou však vyvíjeny tlaky, aby se mateřské centrum stalo místem, které naopak řízené aktivity nabízí.“ Očekává se i jistá míra profesionalizace - v přístupu, v kvalitě nabízených služeb (ze strany klientek), ve fungování organizace (především ze strany státu a donorů). V této souvislosti bych se vrátila zpět k Hannan a Freeman (Hannan a Freeman citovaní v Powell a DiMaggio 1983:149) a jejich tezi o selekci. Může se zdát, že mateřské centrum jako sociální prostor, prostor na sdílení a vzájemnou podporu přestává odpovídat podmínkám vnějšího prostředí, a proto není ve stávající formě životaschopné.

Toto nové pojetí mateřského centra se odráží také v již zmiňovaných rozdílných očekáváních ze strany současného realizačního týmu a promítá se také do živé diskuse nad tím, kam a za jakých podmínek by mateřské centrum mělo v budoucnu směřovat. Dle jedné z respondentek mateřské centrum „...symbolizuje ne službu, ale místo, kde se setkávají maminky a zároveň tam ty děti najdou kolektiv a přitom se tam něco naučí...“ (R2), oproti jiné, která se ztotožňuje s důvodem návštěvy maminek, které přicházejí do centra v současnosti, a která jej spíše vnímá jako místo pro děti. (R5)

Otázkou tedy zůstává, zdali skutečně začaly maminky mateřské centrum vnímat spíše jako servisní místo a z jakého důvodu. Jedním z možných důvodů může být i to, že na přeměně očekávání maminek se podílely samy maminky tím, že začaly do fungování mateřského centra vnášet nové prvky, mezi něž patřil i důraz na cílený program s dětmi, který začal postupně nahrazovat prostor, ve kterém docházelo ke sdílení (R2). Tím se mohla v klientkách vzbudit jistá očekávání. Z pohledu profesionalizace – zdá se tedy, že profesionalizace jako taková by v tomto případě nebyla příčinou proměny poslání, ale důsledkem.

3.3.6. Klienti mateřského centra

V souvislosti s analýzou a se závěry, ke kterým docházím, považuji za nutné, celou analýzu vztáhnout ke kategorii klienti, která sice nespadá do vnitřních faktorů společnosti, avšak otevírá celý zkoumaný problém v plné šíři. Tento krok umocňuje skutečnost, že k tématu klientů centra se také mnohokrát vracely respondentky výzkumu. Na tuto kategorii jsem již několikrát narazila během analýzy, ať už se jednalo o členství ve sdružení,

převládajících potřebách maminek, vnímání poslání/konceptu mateřského centra či posunu ve vnímání úlohy samotných matek. Již jsem se zmínila o tom, že dle výpovědí respondentek začínají pravděpodobně matky postupně úlohu mateřského centra vnímat jinak. Angažovanost pro centrum vždy vycházela od matek samých. V případě Prokúpku však lze zaznamenat znatelný úbytek dobrovolnic – maminek, které věnují svůj čas a energii směrem k jiným ženám a dětem. Do mateřského centra chodí maminky s dětmi, které spíše než místo sdílení vyhledávají zcela konkrétní, na děti či matky orientovaný program. Na tento program dochází v přesně oznámený čas a podobným pravidlem se řídí i jejich odchod. Opět zde narážíme na smysl celého konceptu mateřského centra (viz poslání) a preference maminek. V úvaze nad touto změnou se může objevit faktor výměny generací matek, které mateřské centrum navštěvovaly v minulosti a „nová generace matek“: „... a dneska je další mezník, protože nastupuje nová generace. Já jsem ta poslední, kdo dojíždí tu starou.“ (R2) Otázkou tedy zůstává, zdali skutečně v dnešní době, slovy respondentky „nová generace“ matek vyhledává mateřské centrum méně a jaké ji k tomuto nezájmu o instituci mateřského centra vedou důvody. Můžeme kalkulovat s kategorií měnících se preferencí a potřeb matek, avšak stejně tak je nutné hledat širší souvislosti a provést hlubší analýzu vnějších faktorů prostředí organizace (např. ekonomické či demografické) a posléze mezi takto nadefinovanými kategoriemi hledat vztah a vyvozovat závěry.

Z našeho pohledu můžeme mluvit spíše než o participujících členkách o pasivních spotřebitelkách či konzumentkách služeb, a jako takové je nahlížet v případě budoucí koncepce profesionálního fungování organizace (obdobně jako v letech 2005-2006). Na návštěvnice mateřského centra je z této pozice nahlíženo jako na klientky, které si za služby zaplatí a které by z titulu placené služby neměly nabýt dojmu, že se od nich očekává aktivní participace, ať už se jedná o participaci v rámci konkrétního programu či při následné organizační stránce chodu mateřského centra (např. úklid společných prostor, apod.). (R1,R2,R3,R4)

3.3.7. Konkurenční prostředí

Konkurenční subjekty, které mají podobný ráz či cílovou skupinu jako mateřské centrum Prokúpek a které působí na Praze 13, je možné rozdělit do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří neziskové organizace typu mateřského či rodinného centra, přičemž jsou tyto organizace registrovány buď jako občanská sdružení, nebo jsou součástí jiného občanského sdružení formou klubu. Jedná se celkem o 4 organizace, z čehož 1 organizace v nedávné

době omezila svou činnost a naopak jedno centrum vzniklo zhruba před půl rokem. Druhou skupinu tvoří komerční poskytovatelé typu společnost s ručením omezeným (2 subjekty). Tato skupina sice stojí mimo neziskový sektor, není pro ni stěžejní poslání, kvůli kterému vznikla, avšak cílovou skupinou a typem služeb je nutné brát tuto skupinu v potaz. Mimo tyto dvě skupiny stojí Dům dětí a mládeže. Jedná se o příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je Hl. město Praha. Tato skutečnost se odráží, mimo jiné, na personálním a finančním zajištění provozu této organizace, což může znamenat výhodnější pozici na poli organizací oslovující cílovou skupinu matka a dítě (rodina). Tyto parametry jsou pro nabízené služby velmi důležité, na druhou stranu nejsou zárukou kvality nabízených programů.

Zdrojem pro identifikaci těchto organizací mi byly webové stránky Městské části Praha 13, která v sekci Volný čas/Předškolní děti registruje organizace, které se zabývají volnočasovými aktivitami pro děti předškolního věku a dále obecné povědomí o organizacích poskytující služby pro rodiny s dětmi předškolního věku.

K provedení základního srovnání s konkurencí, která se nachází v prostoru Městské části Praha 13, jsem si stanovila několik základních ukazatelů. Jedná se o programovou nabídku, cenu služeb, certifikaci a vlastní prostory. Poslání z této skupiny vynechávám, byť tvoří důvod existence neziskových organizací, a to proto, že jsem do konkurence zahrнула i komerční organizace.

V současné době lze považovat za hlavní konkurenci subjekt patřící do druhé skupiny, komerčních organizací. Nabídka služeb je velmi širokospektrá a zahrnuje aktivita jak pro děti, tak pro rodiče, převážně vedené odborně způsobilým lektorem, vše ve vlastních prostorách. Na druhou stranu, jde převážně právě o komerčně orientované programy a programy poskytované komerčním subjektem (tzn. fungující s cílem dosažení zisku), což se odráží jednak do ceny a dále pak do délky programu (maximálně hodinový program). Při srovnání cen pak vychází, že programy poskytované tímto subjektem jsou jednou až dvakrát tak dražší, než programy poskytované Prokúpkem, což může tvořit příležitost pro mateřské centrum Prokúpek za předpokladu, že kvalita poskytovaných služeb bude obdobná. Souběžně s programem je v určitý den k dispozici za poplatek prostor herny. V nabídce postrádám odborné přednášky.

Hlavním konkurentem se může stát nově vzniklé mateřské centrum Rybičky. K tomuto závěru směřuji i přesto, že k celkovému srovnání v tuto chvíli chybí některé ukazatele (kompletní programová nabídka a cena). Důvodem k mému tvrzení je existence

vlastních prostor, které pro mateřské centrum otevírají velmi široké možnosti, co se nabízených aktivit týče. Prostory jsou navíc umístěny nedaleko Komunitního centra, což také přispívá k tomu, že se toto centrum může stát bezprostřední konkurencí. Zakladatelky tohoto centra navíc absolvovaly kurz cvičitelů pro předškolní děti, a tak se mohou zaštitovat i jistou mírou odbornosti. Je tedy otázkou času, zdali a v jaké formě se podaří zaplnit tento nově vzniklý sociální prostor, zdali bude zachován prostor pro sdílení či se spíše organizace vydá směrem poskytování servisu, a bude se tím pádem blížit spíše ke komerčním subjektům operujícím na poli rodina a děti.

3.4. Strategické plánování

Připomeňme si, že strategické plánování je proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry. Na tomto procesu se podílí vedení organizace, zaměstnanci, správní rada a případně i další skupiny, které mají k organizaci významný vztah. (Bárta, 1997) Na strategické plánování by se mělo pohlížet jako na zastřešující činnost, která tvoří rámec všemu dění organizace. Navazuje na něj vytváření krátkodobých plánů a vlastní činnost organizace.

Zařazení části o strategickém plánování není náhodné, neboť celkově se mi jeví fungování sdružení jako velmi nahodilé, vycházející spíše z postoje „nějak se to udělá“. Pokud se bude chtít organizace profesionalizovat, měla by existovat jasná představa toho, čeho chce dosáhnout, jakým směrem se bude k vytyčeným cílům ubírat a jaké prostředky bude mít k dispozici. Takto nastavená koncepce v současné době v mateřském centru neexistuje, což vnímám jako velký nedostatek v situaci, kdy se členky realizačního týmu zamýšlejí nad možnostmi organizaci profesionalizovat.

Není cílem této diplomové práce vypracovat kompletní strategický plán, avšak zařazení určité části strategického plánu (SWOT analýza a doporučení k několika analyzovaným oblastem) završí analýzu vztahující se k profesionalizaci, kterou v souvislosti se zkoumaným subjektem vnímám jako další možnou vývojovou fázi organizace. Proces zvažování o případné profesionalizaci mateřského centra Prokůpek, by měl reflektovat historii a současnou situaci organizace (viz předešlé kapitoly) a měl by zmapovat pozici organizace z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí. V následující části se proto budu věnovat situační analýze.

3.4.1. Organizační audit - situační analýza

Každá změna v organizaci by měla vycházet z pečlivého a kritického zhodnocení současného stavu a brát do zřetele i fakt, že uskutečnění změny stojí a padá na lidech, kteří ji utvářejí. Vypracování situační analýzy může organizaci sloužit jako jeden z možných podkladů pro rozhodnutí, které bude muset být učiněno v souvislosti s případným procesem a podobou profesionalizace. Ke zmapování pozice organizace z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí, neboť o to v situační analýze jde, bude sloužit SWOT analýza. Smyslem této analýzy je ukázat, v čem je organizace silná, co jí dělá problémy, jaké příležitosti či hrozby skýtá vnější prostředí. Tvoří podklad k tomu, aby si organizace uvědomila, co všechno ji může ovlivnit.

Předkládaná SWOT analýza zahrnuje data, která vzešla z názorů členek realizačního týmu a reflektuje zjištění z analýz, které prezentuji v předcházejících částech práce. Tyto data doplňuji o vlastní zjištění, ke kterým jsem dospěla prostřednictvím přímého pozorování. Z větší části tak došlo k potvrzení relevance tvrzení, která jsou prezentována níže ve SWOT analýze. Zásadním způsobem by se mělo změnit plánování v organizaci, které je v tuto chvíli spíše nahodilého charakteru a nepředstavuje nějakou ucelenou koncepci směřování organizace. Tato poloha reflektuje celkovou nejasnost v budoucím směřování Prokúpku, která je úzce spojena s personálním zajištěním aktivit a s prostorem, který má či bude mít Prokúpek k dispozici. Tato skutečnost se dále odrazí i do programové skladby, neboť ta je v současnosti částečně ovlivňována vnějšími faktory, které se právě váží na stávající prostor, který má Prokúpek fyzicky k dispozici. Z těchto základních premis je možné odvozovat základní faktory úspěchu organizace. Jednalo by se především o stabilizaci personální základy, zisk nových prostor, zmapování potřeb klientů a finančních možností organizace.

Je nutné ocenit iniciativu a snahu všech zainteresovaných maminek, neboť svou práci vykonávají s nadšením a v čase, který by mohly trávit jiným způsobem.

K posílení výstupu je vhodné tuto analýzu doplnit i jinými typy analýz, např. analýzou finančních zdrojů, analýzou konkurence či analýzou potřeb klientů.

Tabulka 8: SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Mateřské centrum jako zavedená organizace se svou historií a tradicí • Úzká profilace nabízející alternativu k hlavním proudům – důraz na zdravý životní styl, tradice • Nekomerční, přátelský přístup ke klientům a rodinná atmosféra • Otevřená komunikace v realizačním týmu, ochota spolupracovat, řešit a navrhnout • Snaha přinášet nová témata 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistuje ucelená koncepce činnosti – strategický plán • Nedostatek nových dobrovolníků a další práce s nimi (motivace, vzdělávání) a postupný úbytek „aktivních matek“ • Možnost finanční odměny dobrovolníků (symbolická hodnota) • Nedostatečné marketingové a PR aktivity – hledat a využívat příležitosti k propagaci činnosti, přímá podpora fundraisingu • Systematické hledání potenciálních donorů • Chybí systém vyhodnocování spokojenosti klientů s programy a službami (mapování potřeb)
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Systematická práce s donory (vyhledávání, databáze stálých přispěvatelů a potenciálních donorů) • Zmapování potřeb klientů a další práce se získanými výstupy • Zisk nových prostor umožňující dále pracovat na rozšíření nabídky služeb a zkvalitnění zázemí • Kurzy na podporu sociálního podnikání – např. nabídka bezplatných kurzů GLE či dalších neziskových organizací (www.neziskovky.cz) • Členství v Síti mateřských center, partner v rozvoji a profesionalizaci organizace • Evropské fondy – identifikace možných oblastí podpory (podpora volnočasových aktivit, prarodinná politika, sladování rodinného a profesního života /OPPA/ apod.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem donorů o podporu činnosti organizace • Nově vzniklá rodinná centra či komerční společnosti – přímá konkurence • Zasahování do programové nabídky ze strany poskytovatele prostor (církvní zařízení) • Změna v životním stylu rodin a s ní související změna přístupu ke komunitě vedoucí obecně k poklesu zájmu o mateřské centrum • Nedostatečná podpora ze strany státu (legislativní i finanční) • Neúspěch při podávání žádostí o dotaci či grant

3.4.2. Doporučení plynoucí z analýz

V následující části předkládám doporučení k některým kategoriím, které byly předmětem analýzy mateřského centra v souvislosti s jeho případnou profesionalizací a u kterých vyvstaly otázky, na které by bylo vhodné nalézt odpověď. Velká pozornost

realizačního týmu mateřského centra Prokůpek by měla být věnována především kategoriím „Klienti“ a z této pozice pak přikročit k práci na strategické koncepci dalšího fungování centra, ať již k profesionalizaci přistoupí či nikoli.

- **Lidské zdroje**

Zaměřit se na řízenou práci s dobrovolníky - obdobně jako řízená práce s placenými zaměstnanci, se kterou se u zaměstnanců a priority počítá (nábor, motivace, vzdělávání, cílená PR aktivita směrem k dobrovolníkům, apod.), může být jedním z nástrojů, jak předcházet konfliktním situacím a současně tak umocnit potenciál obou skupin. Dalším důležitým momentem, který si řízenou práci s dobrovolníky může vyžádat, je tlak vnějšího okolí. Můžeme předpokládat, že případné budoucí donory bude zajímat, zdali do fungování organizace zahrnujeme i dobrovolníky a zdali je s darem dobrovolníků, tj. čas a energie, efektivně nakládáno.

- **Klienti**

Provést dotazníkové šetření mezi klienty mateřského centra - dotazníkové šetření může napomoci identifikovat nejen potřeby matek, a tím i požadované zacílení služeb mateřského centra, ale jeho výsledky jsou neméně důležité při rozhodování o dalších provozních záležitostech, např. marketingové a PR strategie, stanovení ceny a způsobu platby za služby, apod. Dotazníkové šetření by mělo podpořit či vyvrátit tvrzení respondentek o měnících se potřebách návštěvnic mateřského centra. Platí stále, že maminky do mateřského centra přichází bez primární potřeby řízené aktivity či programu pro sebe a své děti, vyhledávají tedy sociální prostor ke sdílení, či spíše očekávají konkrétní nabídku služeb, primárně pro děti? Vnímám tuto pozici jako velmi zásadní, neboť by de facto znamenala, že se mění původní smysl existence mateřských center coby sociálního prostoru pro matky, prostoru sousedské výpomoci a vzájemné služby. Z této pozice plyne případná hypotéza pro další výzkum, a to mateřské centrum jako místo pro setkávání primárně žen, se kterými přicházejí děti, se stává místem pro setkávání dětí, které rodiče doprovází za cílenými aktivitami.

Zavést statistiku klientů - mateřské centrum postrádá statistický nástroj, ve kterém by se mohl sledovat počet klientů. Doporučuji provést průzkum mezi sympatizanty (mimo jiné mezi členy rodiny), zdali by se mezi touto skupinou nenašel IT odborník, který by mohl vhodný software napsat a mateřskému centru darovat.

- **Finanční strategie**

Provést průzkum finančních možností/zdrojů - honorování práce profesionálů s sebou nese nutnost zajistit pravidelný přísun financí, které by pokrývaly celkové náklady na mzdy pro placené zaměstnance. Z tohoto pohledu by nemělo být získávání prostředků na finanční ohodnocení zaměstnanců nahodilé, ale mělo by vycházet z předem stanovených strategií, mimo jiné také s ohledem na další práci se zaměstnanci (odměňování, vzdělávání - v praxi jsme se setkali s důrazem na vzdělávání pracovního týmu i ze strany hodnotitelů projektu). Finanční strategie by se proto měla zaměřit na více na cílený fundraising. Doporučuji proto provést rozsáhlejší průzkum možností, které nabízí Evropské fondy, konkrétně OPPA (nutné sledovat termíny, otevření výzev např. u OPPA, prioritní osa: 2 Podpora vstupu na trh práce), dále státní zdroje MPSV či MŠCHT a především začít systematicky budovat stálý okruh přispěvatelů a s tím související identifikaci potenciálních donorů. Jedna z možností je zaměřit se společnosti, které poskytují služby či produkty zaměřené na rodiny, a to nejen na Praze 5, nadace a nadační fondy podporující aktivity rodin a dětí.

Honorování dobrovolníků - příchod profesionálů může otevřít otázku honorování práce pro mateřské centrum obecně. Náleží za laickou, dobrovolnou práci pro organizaci odměna? Honorování práce dobrovolníků coby odměna či motivace - u členů snížení členského příspěvku, u dobrovolníků sleva či úplné odpuštění poplatků za program. Takto nastavený systém by zároveň odlišoval honorování dobrovolníků od honorování expertů/zaměstnanců a současně by negoval myšlenku, že honorování je pouze pro privilegované. Prominutí platby či sleva na vstupném by pro dobrovolníky nebyla platem, ale symbolickým uznáním jejich dobrovolné práce pro organizaci. Takto propagovanou myšlenkou by se organizace mohla vyhnout případné tiché konfrontaci mezi matkami-dobrovolnicemi a matkami-klientkami. Jiným řešením může být i to, že práce bude honorována a je poté na matkách, zdali ji přijmou či peníze darují zpátky mateřskému centru.

Provést kalkulaci cen za poskytované služby na základě finančních podkladů: a) zdali cena odpovídá současným nákladům vynaloženým na poskytovanou službu; b) porovnání s cenou srovnatelných služeb nabízených jinými poskytovateli.

- **PR a marketing**

Web stránky – klást větší důraz na práci s nimi; nalézt IT odborníka, který by zavedl redakční systém webových stránek.

Pravidelné vydávání výroční zprávy - efektivní získávání prostředků jde ruku v ruce s dalšími faktory vnitřního prostředí, a to s pracovními oblastmi marketing a public relation, které vnímám jako nástroje zvyšující úspěch fundraisingu. Doporučuji přistoupit ke každoročnímu vypracování výroční zprávy, která se tak jednak stane prezentačním materiálem společnosti navenek (jeden z možných podkladů k jednání o finanční podporu ze strany potenciálních donorů) a dále pak i materiálem pro budoucí analýzy. Ve sledované organizaci je její vydávání velmi nepravidelné.

Identifikace marketingových a PR kanálů - systematicky využívat možnosti reklamy v místních novinách, zpravodajích, využívat prostor školek a základních škol, místního úřadu a pokračovat v oslovování stávajících klientů prostřednictvím emailového zpravodajství.

4. Závěr

Předkládané diplomová práce reflektuje možný vstup profesionálů do prostředí neziskové organizace, konkrétně do prostředí mateřského centra. Hlavními sledovanými oblastmi jsou poslání a lidské zdroje, resp. hlavní aktéři mateřského centra. Téma je propojeno s problematikou strategického plánování, jehož konkrétním výstupem je organizační audit sloužící jako podklad pro implementaci strategického plánování ve sledované organizaci, nezbytný při posuzování přístupu k procesu profesionalizace.

Základ výzkumu tvoří analýza dosavadního fungování a chodu organizace, jejímž cílem je identifikace klíčových charakteristik a významných okamžiků. Tyto klíčové kategorie jsou dále rozvíjeny v analýze z pohledu možného vstupu profesionálů do organizace. Výstupy těchto analýz se odráží také v závěrečné situační analýze, ze které plyne pro mateřské centrum Prokůpek několik základních doporučení.

Koncept mateřského centra obecně vychází z principu, ve kterém jde především o to, aby maminky s dětmi mohly uniknout ze sídlištní anonymity a najít sociální prostor, kde by mohly sdílet, vzájemně si pomáhat, navázat kontakty a přátelství. Je místem otevřených dveří, kde neexistuje žádná uzavřená skupinka. Matky se zde učí dělat kompromisy, navazovat vztahy, poznávat se. Veškeré dění v centru zajišťují maminky-dobrovolnice, a to na principu laické laikům. Laický přístup přispívá k rozvoji měkkých dovedností matek, stejně tak i k získávání nových vědomostí. Skrze něj si matky mohou upevňovat své sebevědomí, zvyšovat svoji chuť zapojovat se do dalšího dění v komunitě. Vytváří

osobitou kulturu mateřských center, a přispívají tak k různorodosti, která je základem zdravé občanské společnosti.

Mateřské centrum Prokůpek od svého vzniku prošlo několika významnými změnami, které se odrazily v různých oblastech mateřského centra. Zásadní posun lze zaznamenat především ve vnímání samotného konceptu mateřského centra a jeho hlavních aktérů, matek-dobrovolnic. Profesionalizaci, s ohledem na koncept mateřského centra, který vychází z laické práce laikům a dobrovolné práce matek, zde prezentují jako protipól amatérského sdružování. Laická práce je nahrazována zaměstnáváním placených osob. Přistupují k ní také proto, že a priori nevylučuje možnost, že zaměstnancem se může stát i osoba, která nedisponuje specifickým vzděláním či věděním tak, jak profesionála či experta definuje širší koncept profesionalizace.

V současné době se mateřské centrum Prokůpek nachází na vývojové křižovatce, o čemž svědčí i rozsáhlé diskuse realizačního týmu o dalším směřování organizace. K tomuto momentu přispívá několik faktorů, z nichž největší váhu má nestabilní členská základna, nepočetný realizační tým a pozvolný, avšak nezanedbatelný úbytek matek, které mateřské centrum navštěvují. Poslední zmiňovaný faktor se odráží v neúspěchu rekrutovat nové posily do realizačního týmu Prokůpku.

Z realizovaného výzkumu vyplývá, že pravděpodobně dochází k postupné změně ve vnímání konceptu a poslání mateřského centra Prokůpek. Zdá se, že spíše než o místo setkávání, jde v první řadě o místo, kde dochází k cílené nabídce služeb. Matky pravděpodobně začínají úlohu mateřského centra vnímat jinak. Považují jej za servisní místo, a to především pro své děti. Původní podstata vycházela z předpokladu, že mateřské centrum je místem setkávání a vzájemné pomoci určené především matkám. Cílená práce s dětmi tvořila spíše vedlejší aktivitu centra. Z výpovědí respondentek však vyplývá, že maminky v současnosti vyhledávají spíše místo, kam mohou přijít a „koupit“ si službu pro své dítě. Vyhledávají zcela konkrétní cílené aktivity pro děti. Ze strany matek se očekává i jistá míra profesionalizace, především v přístupu a v kvalitě nabízených služeb. Zdá se tedy, že případná profesionalizace mateřského centra by nebyla příčinou proměny konceptu a poslání Prokůpku, ale spíše důsledkem. K potvrzení či vyvrácení domněnek respondentek doporučuji provést zásadní krok, a to uskutečnění dotazníkového šetření mezi matkami, které může napomoci identifikovat potřeby matek, a tím i požadované zacílení mateřského centra.

Podíl na postupné proměně konceptu a poslání mateřského centra Prokúpek měly také interní procesy a změny, ke kterým začalo docházet od roku 2005, a to v souvislosti s první tendencí mateřské centrum profesionalizovat. Zásadní posun nastal jednak v programové nabídce, jejím zaměření a zvláště pak ve vnímání lidského faktoru mateřského centra. Programová nabídka, která doznala jasné struktury, začala postupně nahrazovat prostor, ve kterém docházelo ke sdílení. Její zacílení přestalo být již jednoznačně zaměřeno na matku a pojímalo rodinu jako takovou. Velký důraz začal být kladen na vzdělávací aktivity a osobní rozvoj.

Významný posun nastal ve vnímání pozice matky coby hlavního aktéra mateřského centra. Všechny příchozí matky se stávaly členkami sdružení. V roce 2005 byl nastartován proces, který začal rozlišovat mezi matkami, které jsou členkami sdružení a realizačního týmu, a mezi matkami, které do centra přichází za nabízenou službou. Vytvořila se tak nová kategorie „klientek“. Toto nové rozlišení ještě zdaleka netvořilo převažující tendenci, která je naopak velmi viditelná v současnosti. Úloha matky-dobrovolnice je vepsána do samotného konceptu mateřského centra – přímá angažovanost matek na zajištění chodu a provozu mateřského centra a laická práce laikům. Z výpovědí respondentů však vyplývá, že maminky nemají zájem se aktivně angažovat. Očekávají, že mateřské centrum nabídne aktivity, avšak již nechtějí tuto aktivitu dělat sami. Je možné říct, že tato postupná změna může přispívat k situaci, která nakonec bude volat po profesionalizaci. Z tohoto pohledu je patrné, že profesionalizace by v Prokúpku znamenala v první řadě především přechod od dobrovolnictví k placenému zaměstnání obecně, neboť v současnosti jde o zajištění chodu takových pozic, které vykonávají dobrovolnice a u kterých není nevyžadováno žádné specifické expertní vědění typické pro profesionála.

Zmínila jsem, že současná situace v Prokúpku je protknuta zamýšlenou snahou profesionalizovat činnost sdružení. Velkou roli v tomto procesu sehrává postupný úbytek návštěvnic centra, což se odráží i do nestabilní členské základny. Celý předkládaný text prostupuje jedna základní myšlenka. Veškeré dění v mateřském centru zajišťují maminky-dobrovolnice, a to na principu laické laikům. Existence a kontinuita mateřského centra tedy stojí a padá na ochotě maminek participovat na aktivitách bez vidiny zisku, na ochotě darovat svůj čas a energii jiným maminkám a jejich dětem. Každá matka však vykonává svou činnost převážně jen tak dlouho, dokud je to v souladu s její rodinnou situací. Tato situace však může velmi závažně narušovat kontinuitu fungování mateřského centra a odkrývá jednu ze slabin dobrovolnictví v mateřském centru, a to jeho dočasnost. Návrat do

zaměstnání v podstatě znamená i ukončení aktivní účasti maminek-dobrovolnic na chodu mateřského centra. Tento fakt je neoddelitelně spojen s nutností zajistit následníky. Mateřské centrum se musí kontinuálně vypořádávat s jedním zásadním úkolem, a to získání nových dobrovolníků-následnic, které budou ochotné se zapojit do provozních a organizačních záležitostí centra. Pokud se to nezdaří, mateřské centrum v podstatě zanikne, nebo se bude muset profesionalizovat.

Za poklesem návštěvnosti a ochotou aktivně participovat je možné hledat několik faktorů. Jednak začaly vznikat podobné instituce v dané lokalitě. Organizace začaly nabízet komerční programy s tím, že se od matek neočekávala jistá míra participace. Návštěvnice tak mohou vyhledávat pohodlí na úkor finanční zátěže. Kladou na nabízené programy vyšší nároky. V úvaze nad touto změnou se může objevit hypotéza výměny generací matek - matek, které mateřské centrum navštěvovaly v minulosti a matek navštěvující mateřské centrum v současnosti, tzv. „nová generace matek“, a s ní související zájem o instituci mateřského centra jako takového. Do úvah vstupuje kategorie měnících se potřeb matek, avšak stejně tak je nutné hledat širší souvislosti a provést hlubší analýzu vnějších faktorů prostředí organizace (např. ekonomické či demografické). Svou roli může sehrávat i současný trend brzkých návratů z mateřské dovolené zpět do zaměstnání. Matky tak nemusí mít takovou potřebu sdílení, ale spíše vyhledávají služby jiného charakteru, např. placené hlídání dětí.

S novou tendencí úzce souvisí také finanční stránka organizace. Za hlavního aktéra je v mateřském centru považována matka, která svou práci pro organizaci vykonává na dobrovolné bázi, zadarmo. Snaha o komplexnější pojetí mateřského centra se v období roku 2005-2007 také odrazila v systematické práci na fundraisingu. Jedním z důvodů byla snaha o zajištění prostředků na finanční ohodnocení práce matek. Různost zdrojů a výše darů se v průběhu existence Prokúpku měnila podle širě zamýšlených činností, které mateřské centrum chtělo pojmout a reflektovalo situaci, ve které se Prokúpek momentálně nacházel, např. vize přirozených autorit, počet členů realizačního týmu a míra jejich zainteresovanosti. V případě vstupu nových aktérů, profesionálů, bude organizace nucena mnohem plánovitěji řešit otázku finančního zajištění centra, než tomu bylo doposud, a proto jako další stěžejní krok doporučuji provést průzkum reálných finančních zdrojů. Příchod profesionálů může otevřít otázku honorování práce pro mateřské centrum obecně. Peníze v podobě platu by mohly vyjádřit uznání schopností matek i práce, kterou vykonaly. Na druhou stranu jdou proti významu dobrovolnictví coby daru.

Případná profesionalizace by se však měla vypořádat ještě s dalším aspektem. Původní koncepce mateřského centra v sobě nese velmi neocenitelný prvek otevřenosti, demokratického přístupu a rovnosti při rozhodování. Tyto přednosti se prakticky projevují také v tom, že jak stávající, tak i noví návštěvníci mají stejné možnosti a šance při zavádění nových přístupů a nápadů. V tomto lze spatřovat onu školu praktického života, formu občanské angažovanosti, posilování lidského sebevědomí a v neposlední řadě neocenitelnou podstatu existence neziskových organizací coby zdroje sociálního kapitálu a tvůrce inovativních přístupů. Plošný vstup profesionálů by se za stávajících podmínek mohl tohoto aspektu dobrovolnictví negativně dotknout.

Na druhou stranu, pokud by byla pozice experta jasně definovaná, jeho role by mohla být vnímána pozitivně. Tvořila by jistou garanci a deklaraci odbornosti nabízených služeb. Mohla by být jistou formou reklamy a povznesení úrovně nabízených služeb. Profesionál by do organizace mohl vnést pragmatické uvažování, které by mohlo být v jistých situacích produktivnější, ve srovnání s ideovým přístupem amatéra. V obecné rovině nelze profesionála vnímat jako původce možných střetů mezi hlavními a novými aktéry. Domnívám se, že v tomto typu a velikosti organizace nemusí mezi placenými zaměstnanci a dobrovolníky nutně dojít k nějaké závažné konfliktní situaci, resp. stejně tak dobře se podobné konflikty mohou vyskytnout i mezi dalšími aktéry, neboť atmosféra se s nově příchozími maminkami tak jako tak stále mění.

Pokud pomineme možnost zániku organizace, další existence mateřského centra Prokůpek se může odvíjet především ze dvou základních možností, buď si zachová nynější podobu mateřského centra coby sociálního prostoru sdílení, nebo se stane primárně servisním místem, místem které poskytuje služby svým klientům. Případný přístup k profesionalizaci organizace není nemožný, avšak domnívám se, že by k němu měla organizace přistoupit po zvážení všech možných aspektů. Měla by mít k dispozici všechny relevantní podklady. Základní otázkou tedy zůstává, zdali se chce Prokůpek skutečně profesionalizovat, a stát se tak pravděpodobně servisním místem, či si zachovat styl fungování organizace takový, jaký jej známe z dnešních dnů, tj. místo volného prostoru, prostoru pro sdílení, setkávání a vzájemné pomoci.

SEZNAM POŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura

Bačuvčík, Radim. 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Bárta, Jiří. 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.

Bednařík, Aleš, Martin Bútorá, Ján Hrubala, Ingrid Jalčová, Vlado Labáth, Dušan Ondrušek, Zora Pauliniová, Jana Pružinská, Kent Sinclair, Maria Zelenáková. 1998. *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia.

DiMaggio, P. J., Powell Walter W. 1983. „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields“. *American Sociological Review*, Vol. 48, (2): 147-160.

Drucker, Peter F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press.

Fajtová Krausová, Jana. 2006. *Závěrečná zpráva z výzkumného šetření mezi návštěvníky mateřských center – ohroženou cílovou skupinou na trhu práce*. Praha: Sít' MC v ČR.

Frič, Pavol, Tereza Pospíšilová a kol. 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21.století*. Praha: Hestia.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Jantulova, Magdalena. 2004. „Proces a důsledky vymíst'ování občanů ze sféry institucionalizovaného občanství v důsledku normativního tlaku expertní kultury“. *Sociální studia*. (2): 231-242.

Jantulova-Šťovičková, Magdalena. 2005. „Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů“. *Sociální studia*. (1): 131-146.

Keller, Jan. 1997. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Koerin, Beverly. 2003. „The Settlement House Tradition: Current Trends and Future Concerns“. *Journal of Sociology and Social Welfare*. Volume XXX (2): 53-68.

Kolínská, Rut. 1995. *Mateřská centra*. Praha: Pražské matky.

Marada, Radim. 2005. *Růstova dilemata občanského sektoru*. *Sociální studia*. (1): 147-168.

- Plamínek, Jiří, Vladimír Svatoš, Jindřiška Hledíková, Petr Babouček, Pavla Jandáková, Josef Zetěk. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Tiskárna Fabián.
- Pearce, Jone L. 1993. *Volunteers: the organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge.
- Poole, L.Dennis, Ira C. Colby. 2002. „Do Public Neighborhood Centers Have the Capacity to Be Instruments of Change in Human Services?“. *Social Work*. 47 (2): 142-151.
- Powell, Walter W. 1987. *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven and London: Yale university press.
- Putman, Robert D. 1995. „Bowling Alone: America's Declining Social Capital“. *Journal of Democracy* 6 (1).
- Rektořík, Jaroslav a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomie, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.
- Rochester, Colin, Angela Ellis Paine, Steven Howlett. 2010. *Volunteering and society in the 21st century*. Palgrave Macmillan.
- Rule, John. 2005. „Tracing discourses of social action: inner-city Sydney neighbourhood centres“. *Studies in Continuing Education*. 27 (2): 135-153.
- Seippel, Ornulf. 2002. „Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations“. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 13 (3): 253-270.
- Silverman, David. 2005. *Jako robíť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar. Str. 87-99.
- Švaříček, Roman, Klára Šed'ová. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tošner, Jiří. „Vývoj neziskové organizace“. In Hroncová, Marcela, Jiří Tošner, Jolana Šopovová, Václav Vostrovský, Hana Šilhánová, Rostislav Kadlec. 2008. *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Agnes.

Elektronická média

www.andelky.cz
www.ddmpraha.cz
www.juklik.cz
www.materska-centra.cz
www.mc-rybicky.webnode.cz
www.modrasek.tk
www.mpsv.cz
www.nova-trojka.cz
www.playgroupsusa.com
www.praha13.cz
www.prokupek.cz
www.repanek.cz
www.rovneprilezitosti.cz
www.strukturalni-fondy.cz

Analyzované dokumenty

Kronika Mateřského centra Prokůpek
Občasník Mateřského centra Prokůpek
Stanovy Mateřského centra Prokůpek ze dne 5. 12. 2005
Výroční zpráva 2005
Výroční zpráva 2006
Zpráva o hospodaření 2003
Zpráva o hospodaření 2004
Zpráva o hospodaření 2005
Zpráva o hospodaření 2006
Zpráva o hospodaření 2007
Zpráva o hospodaření 2008
Zpráva o hospodaření 2009
Zpráva o hospodaření 2010

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Seznam rozhovorů a focus group.....	34
Tabulka 2: Vývojové mezníky mateřského centra Prokúpek	47
Tabulka 3: Vývoj členské základny/klienti.....	51
Tabulka 4: Vývoj ceny služeb (akce a programy)	53
Tabulka 5: Státní zdroje	53
Tabulka 6: Více-zdrojové financování.....	54
Tabulka 7: Příjem z členských příspěvků	55
Tabulka 8: SWOT	75

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

MPSV = Ministerstvo práce a sociálních věcí

MČP13 = Městská část Praha 13

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Programová nabídka mateřského centra Prokúpek

Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha 1: Programová nabídka mateřského centra Prokůpek

Program	Zařazení do nabídky	Ukončení	Změna v programu	Popis
Úterní herna	2001	Doposud	rok 2004 první pokus o zacílení programu - jeho struktura, rok 2005 časové rozšíření výtvarného bloku	V rámci herny program zaměřený především na zpívání a výtvarnou činnost
Klub Batole	2001	2007		Hlídaní dětí
Modlitební setkání maminek	2001	2007		
Speciální akce	2002	2007		Burza oblečení
	2002	2007		Oslava narozenin
	2005	2007		Lyžařský víkendový pobyt
	2003	2007		Víkendový pobyt rodin ve Smečně
	2002	2007		Masopust
	2002	2010		Velikonoční zajíc
	2005	2009		Den matek
	2004	2008		Dětský den
	2005	2009		Dýňová párty
	2001	2008		Drakiáda
2001	2008		Mikuláš	
Páteční herna	2002	Doposud	dočasně přerušena v roce 2005, v témže roce obnovena s programem - zacílení na pohybové aktivity a časové rozšíření	V rámci herny program zaměřený na cvičení, říkadla
Přednášky (odborné)	2002	Doposud	nepravidelně zařazované během roku, pravidelný cyklus přednášek zaveden v roce 2009	Témata: rodina, děti, výchova, partnerství, výživa, alternativní školky, koučink (2006) apod.
Cvičení pro miminka	2004	2011	v roce 2004 přerušeno a nově zaveden až v roce 2010 jako program Mrňata	
Cvičení dětí bez rodičů	2005	2007		Odpolední cvičení
Výuka AJ	2005	2007		Výuka anglického jazyka pro děti a dospělé
Renesance – hudební škola	2005	Doposud		Zprostředkovaná služba
Masáže kojenců	2006	2010		Odborně vedené masáže miminek
Zdravé vaření s Magdalenou Dobromilou	2007	Doposud		Do programu nepravidelně zařazovány i přednášky o aromaterapii
Yamaha – hudební škola	2008	Doposud		Zprostředkovaná služba
Divadélko	2009	Doposud		Odpolední představení pro rodiny

Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor

Okruh osobní historie

1. Co vás do mateřského centra přivedlo?
2. Odkdy se aktivně podílíte na činnosti mateřského centra?
3. Jaký byl hlavní motiv, kvůli kterému jste se začala aktivně podílet na činnosti MC?
4. Jaké existují důvody pro vaši současnou práci pro mateřské centrum?

Okruh postavení a role v mateřském centru

1. V čem spočívá Vaše role – co konkrétně pro mateřské centrum vykonáváte?
2. Jak často tuto práci vykonáváte?
3. Existuje interní dokument, který by jasně definoval vaši roli a z ní plynoucí zodpovědnost?
4. Zodpovídáte za svou práci nějakému člověku?
5. Účastníte se rozhodovacích procesů – čeho se týkají?

Okruh činnost mateřského centra

1. Existuje v řízení mateřského centra nějaká ucelená koncepce, strategický plán?
2. Máte nějaké návrhy na zkvalitnění poskytovaných služeb?
3. Máte nějaké návrhy na zlepšení organizace práce?
4. Pokud by existovala nějaká oficiální pravidla a směrnice, na základě kterých mateřské centrum funguje, případně manuál práce s dětmi, vnímali byste tyto dokumenty jako krok kupředu nebo jako zbytečné zavádění byrokratických postupů práce?
5. Myslíte si, že by se dobrovolníkům měla v jejich činnosti pro mateřské centrum dát naprostá volnost, nebo by jejich práce měla být definována nějakým interním dokumentem a řízena nějakým člověkem?
6. Ocitlo se podle Vašeho názoru již někdy MC na klíčové křižovatce, která dále určila jeho fungování?
7. Jak byste hodnotili přístup maminek k činnosti mateřského centra?

Okruh komunikace a vztahy

1. Jak vnímáte mezilidské vztahy s ostatními dobrovolnicemi či členy v mateřském centru?
2. Zaznamenali jste nějaké konfliktní situace mezi dobrovolnicemi či členy mateřského centra?
3. Co bývá jejich příčinou?
4. Jak řešíte konfliktní situace?

Okruh lidské zdroje

1. Vnímáte nějaké vnější tlaky na svoji práci?
2. Zazněla ze strany matek, které využívají služeb mateřského centra, nějaký požadavek, který by se týkal vaší práce s nimi?
3. Vnímáte nějaké vnější tlaky na fungování mateřského centra nebo požadavky ze strany donátorů, například městský úřad, nadace případně někoho dalšího, kdo se podílí na podpoře činnosti mateřského centra.
4. Postrádáte v mateřském centru profesionály – odborníky, kteří by se určité činnosti věnovali na plný úvazek, tedy nikoli pouze jako dobrovolníci (např. psycholog, public relations odborník, projektový manažer, fundraiser)?
5. Jaké výhody by přineslo jejich najmutí?
6. V čem naopak spatřujete nevýhody?
7. Myslíte si, že se atmosféra v mateřském centru může s příchodem profesionálů změnit?

Okruh poslání a cíle

1. Co konkrétně pro vás symbolizuje poslání mateřského centra?
2. Pokud by nějaká organizace mateřskému centru nabídla finanční podporu, avšak měla rozdílnou „životní filozofii“, přijali byste její podporu? Pokud ne, vysvětlte.
3. Myslíte si, že by organizace měla jít důsledně za vytyčeným posláním a cíli?

Zhodnocení organizačního vývoje (otázky pro předsedkyni)

1. Vznik organizace a historie (důvod, záměr, cíle, poslání, hodnoty, neformální skupina, registrace)
2. Lidské zdroje (postavení jednotlivých členů, dobrovolníků – jejich role, vztahy mezi nimi a dalšími zainteresovanými osobami, způsob práce)
3. Činnost MC – aktivity, rozšiřování programové nabídky, zajištění aktivit – pro klienty, interní, finanční zajištění aktivit, marketingové aktivity)
4. Vztah k okolí (důležití partneři, vzory)

Průlomové či problémové změny v organizaci (otázky pro předsedkyni)

1. Provázely začátek fungování MC nějaké problémy či neshody?
2. Identifikovala byste nějaké zásadní změny v organizaci (průlomové, problémové, změny, které dále organizaci někam posunuly nebo naopak ohrozily její existenci)?
3. Jakým způsobem jste se s touto situací dokázali „poprat“?
4. Potýká se MC v současnosti s problémy, jakého typu?
5. Existuje systém pro vyhodnocování činnosti centra (např. počet klientů, obrat, apod.)?

Okruh financování (otázky pro předsedkyni)

1. Existuje nějaký fundraisingový plán (aktivní vyhledávání možných finančních zdrojů, databáze donorů, evidence kontaktů) nebo peníze sháníte nahodile, dle momentální situace?
2. Využíváte všech možných zdrojů (firmy, individuální dárci....), anebo využíváte pouze státních dotačních a grantových výzev?
3. Jaká je úspěšnost při předkládání žádostí o dotaci, grant, příspěvek či dar?
4. Jste si vědomi nedostatků v procesu financování, jakého typu?
5. Je na vás při žádostech o finanční podporu vyvíjen tlak ze strany donorů?
6. Vnímáte sami sebe jako rovnocenného partnera v procesu získávání a vyjednávání s možnými donory?

Podíl jednotlivých zdrojů na vicezdrojovém financování

Typ zdroje	Podíl v %
Vlastní činnost	
Členské příspěvky	
Státní dotace a granty (např. MČ, MPSV...)	
Firemní sponzoring	
Příspěvky jiných organizací (nadace,)	
Individuální dárci	

O AUTORCE



Petra Raušová (za svobodna Lietavská, narozena 23. září 1976 v Šumperku) vystudovala v letech 1991-1995 všeobecné gymnázium v Šumperku. V roce 2003 začala studovat na Univerzitě Karlově, Fakultě Humanitních Studií, obor Studium humanitní vzdělanosti. Studium ukončila státní bakalářskou zkouškou v roce 2007. Na téže fakultě začala v roce 2007 studovat magisterský obor Studia občanské společnosti. Během studia složila certifikovanou zkoušku z anglického jazyka.

Před nástupem na mateřskou dovolenou pracovala u mezinárodní telekomunikační společnosti v úseku Lidských zdrojů. Během rodičovské dovolené se jako dobrovolnice začala aktivně podílet na chodu mateřského centra Prokúpek, kde se vedle vedení výtvarných programů zaměřila na projektovou činnost a získávání finančních prostředků.

Ráda vyráží na rodinné výlety a čte detektivní příběhy.

SLOVNÍK NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH POJMŮ

Mateřské centrum je specifickým místem, které k uspokojení své sociální potřeby využívají z převážné většiny ženy-matky. Vytváří se sociální prostor sdílení. Koncept mateřských center byl přejat do českého prostředí z Německa a je postaven na myšlence svépomoci, dobrovolnictví, rovnosti při rozhodování o vnitřních procesech organizace. Charakteristickým rysem je otevřený přístup všem bez rozdílu náboženského vyznání, rasy, vzdělání, sociálního postavení či zdravotního postižení. Vzniká na základě laického nikoli profesionálního principu. (Kolínková, 1995)

V odborné literatuře se v souvislosti s profesionalizací organizace objevují především dva výrazy, a to *profesionál* či *expert*, tzn. placení zaměstnanci, kteří mají nějaké specifické odborné vědění. Tím se odlišují od dobrovolníků, u nichž není vyžadováno žádné specifické znalosti, a svou práci pro organizaci dělají zadarmo. (Štovičková – Jantulová, 2005) Tato poloha však nevylučuje možnost, že dobrovolník je ve svém profesním životě expertem v dané oblasti, avšak v neziskové organizaci vystupuje z pozice dobrovolníka nikoli zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se v odborné literatuře týkající se tématu profesionalizace neziskové organizace nerozlišuje v užívání výrazů profesionál a expert, používám je v textu jako synonyma.

Paralelně k výrazům profesionál/expert lze *dobrovolníka* či *laika* definovat jako osobu, která pro neziskovou organizaci vykonává činnost dobrovolně, bez nároku na odměnu s tím, že nezisková organizace nepožaduje na dobrovolníkovi či laikovi nějaké specifické znalosti a zkušenosti. Samotný pojem dobrovolnictví v sobě nese minimálně tři znaky, a to dobrovolnictví je nepovinné, neplacené a je ve prospěch druhých. (Dekker, Halman, 2003, citován in Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 9) Dále v textu se o dobrovolníkovi/laikovi hovoří také jako o hlavním aktérovi, o profesionálovi či expertovi jako o novém aktérovi.

Organizační změnu je možné definovat jako změnu ve formální struktuře, organizační kultuře, změnu v poslání, cílech či programové nabídce organizace. Je důsledkem interních a externích vlivů. (Powell, DiMaggio, 1983)

Profesionalizaci neziskových organizací v předkládané práci pojmám jako protipól amatérského sdružování či aktivismu. Laická, amatérská práce je nahrazována zaměstnáváním placených osob. (Frič, Pospíšilová a kol., 2011: 145)

REJSTŘÍK

Amatérská práce	6, 19, 30, 55, 92	Organizační rozvoj	7
Členství	6, 49, 54, 75	Organizační struktura	4, 12, 13, 17, 24, 28, 31, 57
Dělba práce	10, 31, 61	Organizační změna	7, 14, 15
Dobrovolníci	13, 21, 24	Placení zaměstnanci	3, 92
Dobrovolnictví	6, 3, 6, 19, 21, 56, 58, 66, 80, 81, 82, 83, 92	Playgroups	6
Dobrovolný pracovník	21	Poslání	1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 36, 41, 42, 43, 57, 66, 68, 69, 70, 71, 79, 92
Expert	6, 3, 92	Profesionál	6, 3, 23, 66, 92
Fundraising	44, 77	Profesionalizace	6, 1, 2, 3, 7, 8, 17, 18, 19, 20, 30, 31, 33, 37, 46, 47, 55, 58, 59, 61, 64, 70, 74, 78, 79, 80, 82, 83,
Hlavní aktéři	20, 78	Profesionální pracovník	viz profesionál
Honorování práce	65, 66, 77, 81	Profesionální zaměstnanec	viz profesionál
Iniciátorky	39, 41, 42, 45, 59	Programová nabídka	43, 48, 80, 86, 87
Jednání profesionála	23	Situační analýza	27
Konflikt	24, 64, 65, 66	Strategické plánování	26, 27, 73
Laický přístup	4, 56, 78	Vývojové fáze	8
Mateřské centrum	1, 2, 4, 33, 36, 38, 40, 41, 48, 49, 60, 69, 75, 76, 79, 81, 92		
Matky	4, 5, 22, 34, 52, 56, 79		
Neformální charismatický typ	24, 59		
Neighborhood centers	6		
Nezisková organizace	1, 3, 7, 11, 13, 20, 26, 42, 92		