

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Bakalářská práce

Profesionalizace z pohledu aktérů neziskové organizace

Autorka: Barbora Holá

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2011

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 24. 6. 2011

.....

podpis

Poděkování:

DĚKUJI Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za její vstřícnost a disponibilitu při vedení práce a především za cenné rady a komentáře.

DĚKUJI všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, poskytli mi svůj čas a ochotně se se mnou podělili o své zkušenosti a názory.

V neposlední řadě pak DĚKUJI své rodině za trpělivost a vydatnou podporu, zejména pak za čas, který věnovali našemu synovi a který mi umožnil práci zrealizovat.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická část	6
2.1. Profesionalizace, komercializace a institucionalizace	6
2.2. Příčiny profesionalizace	8
2.2.1. Vnější příčiny	8
2.2.2. Vnitřní příčiny	9
2.3. Důsledky profesionalizace	9
2.3.1. Financování	9
2.3.2. Pravidla a hodnoty	9
2.3.3. Specializace, formalizace a hierarchizace	10
2.3.4. Profesní mobilita	11
2.4. Dilemata profesionalizace	11
2.5. Definice pojmu profesionalizace pro účely práce	13
3. Empirická část	14
3.1. Cíle výzkumu	14
3.2. Metody výzkumu	15
3.2.1. Výzkumná strategie	15
3.2.2. Techniky sběru dat	16
3.2.3. Analýza dat a jejich interpretace	17
3.2.4. Charakteristika zkoumaného souboru	18
3.2.5. Role výzkumníka	19
3.3. Interpretace získaných dat	20
3.3.1. Základní aspekty profesionalizace z pohledu aktérů neziskové organizace	20
3.3.1.1. Profesionalizace jako synonymum kvality	20
3.3.1.2. Profesionalizace jako zvyšování odbornosti	23
3.3.1.3. Profesionalizace jako specializace	26
3.3.1.4. Profesionalizace jako rovnocenná partnerská pozice	27
3.3.1.5. Profesionalizace jako formalizace a hierarchizace	28
3.3.1.6. Profesionalizace a financování organizace	31
4. Závěr	32
Literatura	
Přílohy	

1. Úvod

Neziskové organizace představují důležitou součást fungování každé moderní demokratické společnosti. Ve své podstatě přímo s životem moderní společnosti a s demokracií souvisí. Podílejí se na formování veřejné sféry, která zakládá existenci moderní společnosti v tom smyslu, že poskytuje prostor pro vzájemný dialog, a umožňuje tak vytváření obecně sdílených pravidel, která v době, kdy obecně a jednomyslně sdílené hodnoty vymizely, umožňují žít společně. (*Laville, Jean-Louis; Sainsaulieu, Renaud*)

V České republice byl rozvoj neziskové sféry přerušen v době totalitních režimů a od roku 1989 prochází řadou změn. V rámci rozvoje tohoto sektoru a přizpůsobení se požadavkům dnešní společnosti a jejím potřebám i požadavkům státní správy a jednotlivých donátorů pracují neziskové organizace často na své profesionalizaci a řada z nich již tímto procesem prošla. Zároveň jsou neziskové organizace s ohledem na svou roli ve společnosti a s ohledem na motivace a způsoby participace aktérů ve své podobě a fungování odlišné od komerčních firem a společností a státní správy. Jedná se především o následující oblasti: *důraz na dobrovolnost, kooperativní prostředí, neformální vztahy v organizacích, jednoduchá administrativa, více koncentrace na bezprostřední cíle organizace a méně na její udržení v dlouhodobém chodu, nižší míra soutěživosti mezi NNO* (*Marada 2003, s. 162*). V rámci profesionalizace pak dochází k určitému napětí – na jedné straně je zde snaha o větší efektivitu a racionalizaci práce v rámci organizace, na druhé straně pak úsilí o zachování specifických charakteristik organizace.

Samotnému procesu profesionalizace v neziskových organizacích se v našem prostředí již někteří autoři věnovali. Popisují zejména příčiny, proces a doprovodné jevy profesionalizace v neziskových organizacích. V teoretické části práce jsou realizované vědecké práce a výzkumy shrnuty a doplněny také o pohled vycházející ze zkušeností zahraničních autorů. Jejich prostřednictvím jsou představeny různé pohledy na profesionalizaci neziskových organizací a její aspekty. Samotný výzkum, který autorka zrealizovala a jehož výsledky jsou v empirické části práce prezentovány a interpretovány, na tato teoretická východiska a předchozí poznatky navazuje. Zaměřuje se na to, jak vidí profesionalizaci aktéři profesionalizované neziskové organizace. Cílem práce a výzkumu je tedy popis a porozumění tomu, jak chápou profesionalizaci samotní aktéři již profesionalizované neziskové organizace. Konkrétně jsem se zaměřila na aktéry vybrané servisní neziskové organizace. Věřím, že práce může svým dílem přispět ke studiu problematiky profesionalizace neziskových organizací u nás. Zároveň věřím, že může také pracovníkům organizace, s jejímiž aktéry jsem vedla rozhovory, přinést lepší porozumění fungování jejich organizace a nové podněty pro její další rozvoj i pro práci na stávajících projektech.

2. Teoretická část

Kapitola slouží jako východisko k formulaci výzkumných otázek a základní teoretický rámec, do kterého bude možné zasadit výsledky prezentované v empirické části a konfrontovat je s existujícími teoretickými koncepty, studii a výsledky jiných výzkumů. Text se zaměřuje na problematiku profesionalizace neziskového sektoru a snaží se ji pojednat v rámci různých pohledů a aspektů, které s sebou nese. Na uvedeném teoretickém základě je pak v závěru kapitoly vymezeno vlastní pojetí profesionalizace pro potřeby této práce.

2.1 Profesionalizace, komercializace a institucionalizace

Pojem profesionalizace je na základě sociologických přístupů definován různě s důrazem na jeho odlišné aspekty – vzdělávání, dělba práce a oblasti politické a ekonomické moci. Obecně bývá *používán pro označení různých typů procesů, které vedou k rozvoji profesí*. Všechny tyto procesy *zvyšují kulturní, sociální a ekonomický status aktérů a také jejich sociopolitickou moc*. V rámci neziskového sektoru lze dle Horcha také definovat profesionalizaci jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 132).

Šťovíčková Jantulová ve svém textu v rámci realizované případové studie vymezuje profesionalizaci také z pohledu samotných aktérů zkoumané organizace. Profesionalizaci definují několika způsoby. Hovoří o *najímání odborníků, kteří mají určité specifické vědění*, a o vyplácení mzdy aktérům za činnost v organizaci. Dále vidí profesionalizaci jako zavádění procesů, *kteří vedou ke zvyšování kvality a efektivity v organizaci*, a jako novou dělbu práce na základě jasných pravidel spojenou také se specializací práce (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 136).

Profesionalizací neziskových organizací v českém prostředí se ve svých diplomových pracích zabývaly rovněž studentky Fakulty humanitních studií a Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. Gollová se ve své práci zaměřuje na popis a analýzu procesu profesionalizace vybraného občanského sdružení. Profesionalizaci definuje jako procesy, *ke kterým v organizaci došlo či dochází v souvislosti se snahou zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a odborných dovedností* (Gollová 2009, s. 20). Pitronová, která se ve své práci také věnuje jedné vybrané neziskové organizaci, vymezuje pojem profesionalizace podobně. Zaměřuje se na pronikání procesu profesionalizace do fungování organizace – jak konkrétně se projevuje a jaké jsou jeho příčiny a doprovodné jevy. Profesionalizaci chápe jako *určitou změnu v organizaci, která vede ke zvyšování její odbornosti, efektivity práce a zajišťuje její vývoj a která se děje prostřednictvím zaměstnávání profesionálů s potřebnými odbornými znalostmi, zkušenostmi či formálním vzděláním na placených, specificky definovaných pozicích*. (Pitronová 2009,

s. 38) Poněkud odlišně definuje profesionalizaci v rámci své studie Němcová. Hovoří konkrétně o *najímání nových aktérů, profesionálů, jejichž moc a postavení je legitimováno odborným vzděláním, a jehož doprovodným aspektem je i určitá míra specializace a formalizace jednání* (Němcová 2007, s. 34).

Na rozdíl od jiných autorů odlišuje Salamon proces profesionalizace a komercializace. Komercializace je spojená s pronikáním tržní kultury a způsobů uvažování do fungování neziskových organizací. Projevuje se podle něj zejména ve schopnosti získávat prostředky prostřednictvím prodeje služeb klientům, v přizpůsobení se novým způsobům získávání veřejných financí na základě kritérií převzatých z komerční sféry, v podstatném nárůstu komerčního podnikání v rámci neziskové sféry a spolupráce s podnikateli a ziskovými firmami. Dochází tak ke sbližování a spolupráci mezi neziskovou a ziskovou sférou na bázi partnerských vztahů. Profesionalizaci pak můžeme podle něj sledovat zejména v rozvoji oblasti fundraisingu, kde vznikla řada přímo na tento obor specializovaných organizací a začaly se využívat nové způsoby získávání financí (např. dárcovství po internetu, directmailové kampaně). Dalším významným fenoménem spojeným s profesionalizací byl vznik a rozvoj rozsáhlé infrastruktury a výzkumných a vzdělávacích institucí určených výhradně pro neziskový sektor a rovněž vznik specializovaného tisku zaměřeného na tuto oblast. Podle Pospíšilové můžeme znaky profesionalizace a komercializace, jak je uvádí Salamon, sledovat i v našem prostředí. Uvádí v této souvislosti konkrétní příklady obou procesů od existence infrastrukturních organizací a výzkumné činnosti po zavádění manažerských technik a praktik do fungování neziskových organizací. (Frič, Pospíšilová 2010, s. 144 - 145)

Šťovíčková Jantulová dává proces profesionalizace také do souvislosti s institucionalizací. Institucionalizaci lze na základě Morawského pojetí definovat jako pronikání a začleňování určitých pravidel do fungování organizace. Nejedná se ovšem o jejich pouhé formální nastolení shora, ale zejména o jejich přijetí a zvnitřnění samotnými aktéry organizace. Aktéři tak docházejí k přesvědčení, že určitý způsob jednání je pro dosažení cílů organizace nezbytný, a pravidla se stávají součástí širšího hodnotového rámce, který společně sdílejí. V případě profesionalizace neziskových organizací tak můžeme hovořit o institucionalizaci v souvislosti s přijetím hodnot a pravidel profesionálů, která prostupují fungováním celé organizace, proměňují ho a stávají se nezbytným předpokladem k dosažení cílů organizace.

2.2 Příčiny profesionalizace

2.2.1 Vnější příčiny

Podle Marady je profesionalizace vnitřně spjatá s expanzí a rozvojem občanského sektoru, který nastartovaly sociálně kulturní změny v západních liberálních demokraciích v 60. letech 20. století. Charakterizovala je především nedůvěra tehdejší generace středních vrstev v politické elity a jejich zvýšená politická a sociální citlivost a sebedůvěra, rozšířený přístup k vyššímu vzdělání a vzrůstající vliv masové komunikace. Na začátku sedmdesátých let tak došlo k proměně sociálních hnutí, která měla spíše podobu myšlenkových proudů soustředěných do jednorázových či místních aktivit, do organizovaných a kontinuálních forem činnosti, které jsou reprezentovány institucí neziskové organizace. V této době získal občanský sektor rysy, které jsou pro něj charakteristické dodnes. Profesionalizace je s touto proměnou spojená, je jí vlastní a zároveň ji zpětně prohlubuje a posiluje. Kromě výše zmíněných důvodů vedly k profesionalizaci neziskového sektoru a jeho posunu do pozice partnera státních a ziskově orientovaných institucí také změny ve struktuře hospodářství a povaha dominantního politického diskursu. Jedná se o proměnu struktury společenské produkce ve prospěch služeb a o výraznou politizaci občanského sektoru, v souvislosti s profesionalizací zejména o trend etatizace, který je charakterizován regulací *stále širších oblastí lidské činnosti ... zákonnými normami a byrokratickými pravidly* (Marada 2005, s. 160).

Také Salamon dává ve své studii profesionalizaci neziskových organizací do souvislosti s vývojem a změnami ve společnosti. Popisuje konkrétně vývoj amerického neziskového sektoru v 80. a 90. letech minulého století. Příčiny změn vidí ve výzvách, se kterými se neziskové organizace musely vyrovnat, konkrétně v nových způsobech financování neziskového sektoru, sílící konkurenci ze strany komerčních firem, tlaku na výkonnost a efektivitu a nutnosti využívat při svém fungování nové technologie. Dále uvádí jako příčiny nové příležitosti pro neziskové organizace, které vývoj společnosti přinesl, tedy nutnost reagovat na nové výzvy a sociální a demografické změny, filantropkapitalismus, zviditelnění a rostoucí politický vliv organizací a opětovný růst vládních sociálních výdajů.

Podle Šťovíčkové Jantulové pak profesionalizace v neziskových organizacích souvisí s širším společenským trendem, kdy dochází k rozvoji *expertní kultury a rozšiřování hodnot a norem této expertní kultury ve společnosti*. V souvislosti s tím *převládá přesvědčení, že určitý problém může být řešen jen tím, kdo má specifické, formalizované vědění*. (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 132)

2.2.2 Vnitřní příčiny

Profesionalizace ovšem nemusí souviset jen se širším společenskými trendy a změnami, i když na ni mají v každém případě vliv, a může vycházet i z potřeb a vývoje samotné organizace. Pitronová ve své práci popisuje, jak k profesionalizaci sledované organizace vedly vnitřní krize spojené s neschopností zajistit kontinuální a koncepční činnost organizace jen na základě práce dobrovolníků a s nedostatkem financí, které v určitých chvílích dokonce ohrožovaly její další existenci. Sledovaná organizace je jednou z poboček mezinárodní sítě zastřešené mateřskou organizací. Významně zde proto také působil vnější tlak ze strany této mateřské organizace, která působila na jednu stranu jako hlavní finanční zdroj pro činnost organizace, na druhou stranu vyžadovala dodržování určitých pravidel fungování, což bylo v některých ohledech omezující. V případě organizace, na kterou se ve svém výzkumu zaměřuje Gollová, zase důležitou roli v souvislosti s profesionalizací sehrálo jednak její postupné rozšíření v podobě dalších poboček, a zejména pak realizace dlouhodobějších a administrativně náročných evropských projektů.

2.3 Důsledky profesionalizace

2.3.1 Financování

Zásadní změnou, kterou profesionalizace občanského sektoru přinesla, byl posun ve financování neziskových organizací ve smyslu získávání financí na realizaci aktivit z vnějších, vzdálených zdrojů. Tento posun měl vliv na celou řadu oblastí fungování neziskových organizací a do značné míry ovlivnil jejich podobu a další rozvoj. Sféra jejich zájmu se posunula od lokálních, konkrétních problémů a jejich poslání bylo formulováno na obecnější rovině, často v souvislosti s diskursem lidských práv. Financování z vnějších zdrojů vedlo rovněž k posunu v uvažování aktérů občanského sektoru od logiky potřeb k logice příležitostí. Samotné organizace a jejich pracovníci do jisté míry přestali určovat své cíle a začali je přizpůsobovat požadavkům a preferencím dárců. Tento posun ovšem současně pomohl zasadit *vlastní občanskou zkušenost do obecnějších rámců obecné prospěšnosti (Marada 2005, s. 154)*.

2.3.2 Pravidla a hodnoty

Důsledkům vstupu profesionálů do organizace, jeho vlivu na proměnu vztahů, roli dobrovolníků a podobu fungování celé organizace se ve svém textu v rámci případové studie věnuje Šťovíčková Jantulová. Podle ní profesionálové, kteří přicházejí do organizace, postupně začínají ovlivňovat a kontrolovat stále širší pole aktivit a jejich pravidla a hodnoty získávají převahu. Důsledkem je změna charakteru aktivit, které jsou více závislé na činnosti profesionálů a zároveň na financích, dále nižší

účast dobrovolníků na činnosti organizace a reflexe dosavadních zkušeností. Dochází tak k určitému zpochybnění dosavadních hodnot a pravidel a s tím souvisejícím konfliktům mezi dobrovolníky a profesionály. Jednání profesionálů je *spíše hodnotově neutrální, ovlivněno racionálními univerzálními pravidly, na rozdíl od dobrovolníků, jejichž jednání je spojeno s osobními zájmy o dosažení cílů a vyřešení problému (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 139)*. Aktéři zkoumané organizace ovšem vnímají podstatný rozdíl mezi profesionály, kteří se rekrutovali z řad dobrovolníků a v organizaci tedy v minulosti působili, a profesionály, kteří byli najati na základě jasně definovaných požadavků a s organizací neměli žádnou předchozí zkušenost.

Zajímavé jsou v této souvislosti některé aspekty, které ve své práci uvádí Gollová a které upozorňují na doprovodné jevy profesionalizace související podle mého názoru se specifickým prostředím neziskových organizací, kde stále hrají důležitou roli také vztahy založené na vzájemné důvěře a jiné motivace k práci než jen realizace vlastní profese. Mohly by zřejmě poukazovat na to, že pro profesionály pracující v neziskové organizaci není podstatná jen realizace vlastní profese a zaměstnání jako výdělečné činnosti, ale jsou pro ně důležité i jiné motivace s neziskovým sektorem spojené. Gollová v rámci prezentace výzkumu hovoří o vlivu proměny organizace na motivaci pracovníků. Je zde určitý spíše negativní posun mezi motivací zaměstnanců v začátcích práce v organizaci a v době výzkumu, tedy v době, kdy již organizace prošla do určité míry profesionalizací. Gollová dává tuto skutečnost do možné souvislosti s posunem náplní práce směrem k většímu podílu administrativní činnosti na úkor přímé práce s klienty organizace, která má spojitost mimo jiné s realizací evropských projektů. Tato skutečnost nicméně nemusí souviset s jinými motivacemi profesionálů, jak jsem uvedla, ale s odlišnou motivací pracovníků, kteří přišli do organizace již před její profesionalizací. Nejednalo se sice o dobrovolníky v pravém slova smyslu, protože za svou práci byli placeni, nicméně jejich jednání mohlo – s ohledem na méně formální prostředí a nepřilíš vysoké finanční ohodnocení, jaké bývá obvyklé - vycházet spíše z motivací, jaké připisuje Šťovíčková Jantulová dobrovolníkům. Dalším, podle mého názoru zajímavým poznatkem v souvislosti s profesionalizací a specifiky neziskové organizace je skutečnost, že se v rámci najímání nových pracovníků sice klade u zájemců důraz na předchozí zkušenost, ale někteří aktéři zároveň pociťují jako nutný předpoklad také ztotožnění uchazečů s cíli organizace.

2.3.3 Specializace, formalizace a hierarchizace

V rámci profesionalizace tedy neziskové organizace zapojují ve stále větší míře do svého fungování profesionály. Tato skutečnost vede ke *specializaci, formalizaci jednotlivých rolí a hierarchizaci struktury (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 132)*. Profesionalizace tak má vliv na organizační uspořádání a pravidla. Dochází ke specializaci funkcí uvnitř organizace a k dělbě práce - jsou vytvářeny pracovní

pozice s jasně definovaným typem činnosti a zároveň s požadovaným vzděláním a zkušenostmi. Je rovněž budována organizační struktura a psaná pravidla řízení, komunikace, apod.

Také podle Marady došlo zároveň se specializací na úrovni samotných organizací, která souvisela se změnou financování, i ke specializaci uvnitř organizací. Dobrovolné síly začaly být nahrazovány *placenými zaměstnanci, vybranými podle kritérií kvalifikace a zkušenosti (Marada 2005, s. 152)*.

Uvedené charakteristiky se objevují i v případových studiích Pitronové, Gollové a Němcové. V rámci postupné profesionalizace začala organizace, kterou popisuje Pitronová, zaměstnávat stálé, placené pracovníky namísto dobrovolníků a snažila se tak zajistit kontinuitu a koncepčnost činnosti organizace. Vylepšila se také spolupráce se členy organizace – začali být aktivně oslovováni, byla rozšířena jejich základna a byla vyvinuta snaha cíleně využívat jejich potenciál, ať už z finančního, tak i z praktického hlediska pro činnost organizace. Postupně došlo k hierarchizaci pozic v organizaci a práce jak pro placené zaměstnance, tak pro dobrovolníky byla jasně specifikována a byla nastavena pravidla komunikace. Došlo tedy k jisté formalizaci činnosti. V případě organizace, kterou zkoumala Gollová, vedlo její rozšíření k přerozdělení řídicích funkcí mezi více pracovníků – vedoucích jednotlivých pracovišť a realizace evropských projektů zase přispěla k větší dělbě práce a specializaci činností. Němcová pak v souvislosti se stupněm profesionalizace v době výzkumu hovoří především o určitém stupni formalizovaného řízení a jednání – systém porad a supervizí, standardy poskytované péče, výměna informací, apod. Dává tyto skutečnosti jednak do souvislosti se snahou zajistit kvalitní péči pro klienty organizace, ale také s rozšiřováním organizace. Snahou je zde především zachovat jednotu ve způsobu naplňování cílů organizace a úroveň péče poskytované klientům.

2.3.4 Profesionální mobilita

V souvislosti s profesionalizací si začaly neziskové organizace nejen konkurovat, ale zároveň došlo k jejich vzájemnému sbližování ve smyslu vytváření *relativně jednotného sektorového prostředí (Marada 2005, s. 157)*. Přineslo to s sebou rostoucí mobilitu osob, umožněnou standardizací činností, která zpětně napomáhá k dalšímu sjednocování podoby celého sektoru. Profesionalizace rovněž umožnila sbližování a spolupráci a usnadnila profesionální mobilitu i mezi ostatními sektory.

2.4 Dilemata profesionalizace

Dle Marady profesionalizace neziskového sektoru s sebou přinesla určitá dilemata, která jsou jeho součástí a jejichž *projevy sílí s jeho růstem a politickým vlivem (Marada 2005, s. 150)*. Jedním z nich je napětí mezi profesionály a dobrovolníky, které je důsledkem specializace a s ní spojeným nahrazováním dobrovolných sil placenými zaměstnanci a které se stalo vnitřní součástí občanského

sektoru. Na druhou stranu to přineslo do organizací vyšší odbornost a také zvýšilo jejich důvěryhodnost navenek. Profesionalizace s sebou přinesla vyšší efektivitu činnosti organizací, která zároveň způsobila jejich zvyšující se vliv ve společnosti. V řadě organizací navíc dobrovolníci zůstávají v důležité roli ochránců jejich občanského charakteru. Pitronová kromě toho upozorňuje na důležitou roli dobrovolníků v rámci udržení kontinuity a vůbec zachování samotné existence organizace. Profesionalizace v případě zkoumané organizace nebyla kontinuálním procesem, organizace procházela krizemi a propady. Právě v těchto obdobích zajišťovali její chod pouze dobrovolníci a umožnili jí tak projít krizemi a pokračovat ve své činnosti dál. Ovšem z hlediska dlouhodobého fungování organizace bylo jeho zajištění bez stálých, placených zaměstnanců nemožné.

Profesionalizace jako taková může také neziskovou organizaci vzhledem k jejím cílům a zaměření zatěžovat, protože brání do určité míry spontánnímu a tvořivému duchu, který souvisí s méně formálním prostředím a motivací aktérů. Na druhou stranu přináší profesionalizace organizaci zvýšení autonomie a *pozitivně ovlivňuje její efektivitu*. Snadněji pak obstojí ve vztahu ke státním institucím i v tržním prostředí. (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 132-133) Důsledkem formalizace a racionalizace pravidel jednání a vztahů v organizace je vyšší míra anonymity a menší prostor pro spolupráci mezi členy organizace. Hierarchicky postavená organizační struktura také určuje přístup k informacím a podíl na rozhodování. V rámci působení dobrovolníků v organizaci ovšem stále hrají roli jejich osobní vztahy s ostatními členy, které jsou zdrojem informací i důvěry. Díky specializaci práce získávají profesionálové jistou míru autonomie, zároveň ale formalizace pracovních postupů omezuje různorodost aktivit a způsobů jednání a snižuje se flexibilita organizace, protože jednotlivci přestávají být ve svých rolích zastupitelní. Na druhé straně se rozšiřuje skupina lidí, kteří se v rámci organizace podílejí na rozhodovacích procesech.

I když původní snaha vytvořit alternativu ke státnímu a ziskovému sektoru vedla zároveň k jejich sblížení, neziskové organizace si tuto pozici udržují. Součástí identity neziskových organizací zůstává požadavek partnerských vztahů, spolupráce, rovnostářství a vnitřní demokracie. Tyto hodnoty bývají profesionalizací a s ní spojenou byrokratizací ohrožovány. Tlak na efektivitu organizace se tak dostává do rozporu s očekáváním aktérů a vede k sebereflexi, která identitu pomáhá zachovat. *Obezřetnost vůči přílišné blízkosti k politickému či ekonomickému establishmentu je permanentní součástí reflexivního stvrzování identity občanského sektoru (Marada 2005, s. 164)*

Vedle převážně pozitivních důsledků tvořivé reakce neziskových organizací na výzvy a nové příležitosti pojmenovává také Salamon také určitá rizika. Stejně jako někteří výše uvedení autoři hovoří především o určitém napětí vznikajícím v rámci neziskového sektoru. Dává jej do souvislosti především s komerčním charakterem služeb, které poskytují, na jedné straně a s neziskovým

charakterem organizací na straně druhé. V důsledku toho se neziskový sektor musí potýkat s krizí identity a zároveň vzniklé napětí klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky v tomto typu organizací – musí se orientovat v řadě dalších oblastí mimo svou odbornost a brát v potaz a spolupracovat s rozmanitými partnery od svých klientů a zaměstnanců, přes dárce a státní sektor až k ziskovým organizacím. V závěru svého textu tak Salamon zdůrazňuje důležitost vytvoření a zachování určité rovnováhy mezi charakteristickými zvláštnostmi neziskového sektoru a faktory podstatnými pro jeho fungování v rámci dnešní společnosti, které jsou spojeny s procesem profesionalizace a komercializace.

Němcová ve své práci zkoumá neziskovou organizaci, která vykazuje jen některé prvky profesionalizace a konstatuje, že profesionalizace nemusí být pro každou organizaci pouze přínosem, ale že s sebou nese rovněž určitá rizika, která je třeba zvážit. Zabývá se proto dilematy, které by měla organizace vzít v úvahu předtím, než se profesionalizuje, a otázkou, zda případné organizační změny ovlivní její poslání a cíle. V souvislosti s případnou profesionalizací, tedy v souvislosti s přijetím profesionálních pracovníků do organizace na vymezené pozice upozorňuje především na nebezpečí pro vztahy či případné konflikty mezi novými a starými aktéry zejména na základě motivace k participaci na činnosti organizace a způsobu práce a o ohrožení principu rovnosti, které by pak mohly mít negativní vliv na fungování organizace. V pozitivním smyslu by profesionalizace podle Němcové přinesla především možnost realizace dalších projektů v oblasti osvěty a prevence, na kterou organizaci chybí doposud kapacity, pomohla by při dalším rozvoji a rozšiřování organizace v podobě nových poradenských center a také při zajištění stabilnějšího, tedy více zdrojového financování činnosti organizace. Mohla by také zvýšit důvěryhodnost organizace navenek. Důležitým prvkem pro zdárný průběh profesionalizace je podle Němcové především aktivní participace současné ředitelky a zakladatelky organizace, která je nositelkou a garantem cílů a poslání organizace. Podstatná by také byla otevřená komunikace se stávajícími aktéry a jejich porozumění případným změnám v organizaci.

2.5 Definice pojmu profesionalizace pro účely práce

Na základě uvedených poznatků bych ráda vymezila pojem profesionalizace pro potřeby své práce. Vzhledem k jejímu zaměření, tedy ke snaze popsat chápání profesionalizace z pohledu aktérů profesionalizované neziskové organizace, bych zvolila spíše širší pojetí, aby zůstal dostatek prostoru pro vyjádření a pojetí samotných aktérů, ale aby zároveň zůstaly stanovené hranice zaměření výzkumu. V rámci této práce tedy bude profesionalizace chápána jako proces, při kterém dochází ke zvyšování kvality a efektivity v neziskové organizaci a který je spojený se zajišťováním činnosti

organizace převážně profesionálními pracovníky. Tento proces je doprovázen především specializací, formalizací a hierarchizací dané neziskové organizace. Na druhou stranu zde hraje důležitou roli otázka legitimacy existence takové organizace – aby si zachovala svůj specifický ráz charakteristický pro neziskový sektor, musí zároveň vytvářet mechanismy, které jej pomohou do jisté míry udržet.

3. Empirická část

Kapitola představuje cíle a metody realizovaného výzkumu, vysvětluje volbu výzkumné strategie a popisuje techniky sběru dat a jejich analýzu a interpretaci. Zároveň má za cíl popsat a objasnit výběr vzorku respondentů, průběh celého výzkumu a naznačit etické otázky související s rolí samotného výzkumníka. V druhé části jsou pak již představeny konkrétní výsledky výzkumu, které se snaží zodpovědět základní výzkumnou otázku.

3.1 Cíle výzkumu

Cíle výzkumu byly formulovány na základě teoretických konceptů a realizovaných vědeckých prací a výzkumů v oblasti profesionalizace neziskových organizací, které byly představeny v teoretické části. Výzkum se konkrétně zaměřil na popis a porozumění tomu, jak chápou profesionalizaci samotní aktéři již profesionalizované neziskové organizace. V souvislosti s uvedeným tématem pak sledoval odpovědi aktérů vybrané neziskové organizace na následující otázky, respektive tematické okruhy:

Jak aktéři (reprezentanti neziskového sektoru) charakterizují profesionalizaci?

- Jak se podle aktérů odlišuje profesionalizovaná nezisková organizace (NNO) od neprofesionalizované?
- Jak se dnešní profesionalizovaná NNO aktérů liší od jejich neprofesionalizované NNO dříve?
 - Jaké charakteristiky měla daná neprofesionalizovaná NNO a jaké charakteristiky má dnešní profesionalizovaná NNO z pohledu aktérů?
 - Jak probíhal proces profesionalizace v dané NNO z pohledu aktérů? Jaké měl fáze?
 - Jaké faktory proces profesionalizace z pohledu aktérů ovlivňovaly? Proč docházelo k profesionalizaci?
 - V jakých oblastech profesionalizace dané NNO z pohledu aktérů probíhala? Jakým způsobem? Proč je právě v těchto oblastech významná?

- Existují oblasti, ve kterých profesionalizace dané NNO neproběhla? Pokud ano, z jakého důvodu v nich není profesionalizace potřebná?

Pro potřeby výzkumu byly také stanoveny předběžné oblasti, které pomáhaly orientovat se při vedení rozhovorů s respondenty. Jedná se o oblasti, ve kterých se profesionalizace projevuje, a o její doprovodné jevy, které s oblastmi profesionalizace v organizaci úzce souvisí, a mohou na ně proto poukazovat. Tyto oblasti byly definovány následujícím způsobem:

- hodnoty a cíle organizace,
- aktivity organizace a způsob jejich realizace,
- plánování
- pravidla řízení, rozhodování a komunikace
- organizační struktura
- dělba práce a náplně práce jednotlivých pracovníků
- vzdělání a zkušenosti pracovníků organizace
- vztahy v rámci organizace
- financování organizace

3.2 Metody výzkumu

3.2.1 Výzkumná strategie

Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který vychází z určité teorie a hypotéz a jehož cílem je získání informací reprezentativních pro celou populaci a ověření teorie či hypotéz, se kvalitativní výzkum zaměřuje na porozumění určité sociální realitě či problému. Vyžaduje *vhled do co největšího množství dimenzí daného problému*. Umožňuje odkrýt i neočekávané skutečnosti a nové porozumění či hypotézy by měly být jeho výstupem. (Disman, s. 285 – 289) Vzhledem k tomu, že realizovaný výzkum se zaměřil na pohled aktérů profesionalizované neziskové organizace na problematiku profesionalizace, bylo jeho cílem právě porozumění dané sociální realitě. Z toho důvodu byl v rámci výzkumu využit kvalitativní přístup. Omezil se pouze na malý počet respondentů a zaměřil se na prozkoumání problematiky v celé šíři významů, které mohl jejich pohled přinést.

3.2.2 Techniky sběru dat

V rámci realizovaného výzkumu byla využita nejčastější metoda sběru dat v kvalitativním výzkumu – hloubkový rozhovor. Jedná se o rozhovor, který je veden pomocí otevřených otázek, a který tak umožňuje porozumět pohledu jiných lidí, aniž by byl omezován prostřednictvím předem daného úzkého výběru položek. Zachycuje výpovědi respondentů v jejich přirozené podobě. *Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou ... zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny. (Švaříček, Šedřová, s. 159 – 160)* Konkrétně pak byla použita technika polostrukturovaného rozhovoru, *jež se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací (Hendl, s. 164)*. Předem připravená témata umožnila zachovat určitou strukturu a usnadnila srovnání rozhovorů s více lidmi mezi sebou. *Osnova totiž pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti. (tamtéž, s. 174)* Při plánování rozhovorů a přípravě základních okruhů témat a otázek jsem vyšla z vědeckých prací a dříve realizovaných výzkumů, které se věnovaly problematice profesionalizace neziskových organizací a které jsem uvedla v teoretické části. Otázky a témata jsou naznačena v kapitole popisující cíle výzkumu a plán, který byl stanoven k vedení rozhovorů, je také uveden v příloze této práce. Rozhovory byly zvukově zaznamenány a následně přepsány, takže bylo možné se k datům kdykoliv během analýzy a interpretace vracet v jejich původní podobě. Sběr dat a jejich průběžná analýza a interpretace proběhla v rozmezí května a června 2011. V průměru trvaly rozhovory 45 minut.

Co se týká způsobu vedení rozhovoru, snažila jsem se z pozice výzkumníka zvláště dbát na jeho zahájení a ukončení. V úvodní fázi byli respondenti seznámeni s účelem a využitím výzkumu a byl s nimi dojednán souhlas s účastí ve výzkumu a s nahráváním rozhovoru. Také závěrečné části byl věnován dostatek času a prostoru doplnit poskytnuté informace a názory a rozhovor náležitě uzavřít. *(Švaříček, Šedřová, s. 163–169)* Během dotazování výzkumník usiloval především o zachování neutrality, kladení otázek srozumitelným způsobem pro dotazovaného, pozorné naslouchat a dávání dotazovanému najevo zájem. *(Hendl, s. 172)*

Kromě vedení rozhovorů a jejich přepisu byly v rámci výzkumu vedeny také terénní poznámky, kam výzkumník zaznamenával základní informace k rozhovorům – čas, místo, osobu - veškeré okolnosti rozhovorů, které nelze zaznamenat zvukově – popis prostředí, neverbální chování - i své dojmy a pocity a nápady a poznámky k interpretaci a metodě. Všechny tyto skutečnosti totiž byly být snadno zapomenuty a zároveň se některé z nich ukázaly důležité pro interpretaci dat. Terénní poznámky zároveň pomohly při oddělování pohledu výzkumníka a respondentů, protože v nich mohl reflektovat

vlastní pozici. *Výzkumník sám je nejen nejdůležitějším nástrojem analýzy, ale i zdrojem možného zkreslení. Proto jeho pocity, dojmy, nálady by měly být pečlivě zaznamenány. (Disman, s.315)*

3.2.3 Analýza dat a jejich interpretace

Analýza dat probíhala současně s jejich sběrem, což je v kvalitativním výzkumu důležité, protože tak výzkumník může přizpůsobovat zvolené metody skutečné realitě a účelu výzkumu, rozhodovat se o jeho dalším směřování a přizpůsobovat či modifikovat výzkumné otázky. V opačném případě by mohl zjistit, že nasbíraná data jsou sice zajímavá, ale nepřinášejí dostatečné informace ke zvoleným výzkumným otázkám, případně se ztratit v analýze a interpretaci dat. Výzkumné otázky sice v rámci výzkumu reálně modifikovány nebyly, ale průběžná analýza pomáhala ověřit relevantnost metody a získaných dat a také se soustředit na odpovídající způsob kladení otázek a zpřesňování významů toho, co respondenti sdělovali.

Data byla ihned po pobytu v terénu zpracována. Pro zaznamenání polostrukturovaných rozhovorů byla využita jejich doslovná transkripce. *(Hendl, s. 208)* Přepis dat umožnil vracet se během analýzy a interpretace k údajům a kódovat je. Kromě toho byla tímto způsobem data také vizualizovaná a bylo možné je následně zvýrazňovat, kódovat a komentovat.

Pro počáteční organizaci a analýze dat byla využita technika otevřeného kódování. Text byl rozdělen na jednotky na základě toho, o čem daná sekvence vypovídá či jaké téma reprezentuje, a byly jim přidělovány kódy, tedy označení, podle kterých byly výpovědi a témata seskupovány a porovnávány. Zároveň byl vytvářen seznam kódů, který byl následně systematizován do kategorií na základě podobnosti či příslušnosti ke stejnému jevu. Výsledkem otevřeného kódování vzniknul popis toho, co je v datech obsaženo, se kterým bylo možné dále pracovat. Následně byla hrubá data strukturována a byla vytvořena osnova, na které je založena výzkumná zpráva. K tomu jsem využila techniku vyložení karet, která spočívá v uspořádání kategorizovaného seznamu kódů do určité linky, na jejímž základě byl sestaven text popisující obsah jednotlivých kategorií. Ve výsledné analýze ovšem nebyly využity všechny kategorie, ale jen ty, které se vztahují k výzkumné otázce, a ty které s nimi souvisí. Nakonec byla sestavena kostra analytického příběhu, tedy jednoduchý popis vybraných kategorií a vztahů mezi nimi. *Účelem kostry je formulovat klíčová tvrzení, na která výzkumník přišel, a to tak, aby byla soustředěna kolem ústředního jevu, který by zkoumán. Zároveň slouží jako osnova pro organizaci kvalitativní výzkumné zprávy, která je deskriptivním a popisným textem ukazujícím a vykládajícím původní data. (Švaříček, Šedřová 2007, s. 239 – 240)*

Současně s analýzou probíhala také interpretace dat. Striktně se oba procesy nedají oddělit, nicméně analýzou se v této souvislosti rozumí rozčleňování dat do jednotlivých sekvencí, jejich přeskupování a hledání struktur a spojení. Interpretace je pak chápána jako *rozbor toho, co kategorizovaná data a*

nalezená spojení vlastně znamenají. Interpretace probíhala jednak současně s analýzou, kdy se výzkumník snažil držet pouze na rovině dat, jednak při psaní samotného textu, kdy už využíval další uvedené zdroje a literaturu. (tamtéž, s. 244)

3.2.4 Charakteristika zkoumaného souboru

Respondenti byli vybráni z jedné neziskové organizace, kterou lze charakterizovat jako profesionalizovanou. Na základě typologie neziskových organizací se jedná o servisní typ organizace, která poskytuje služby externí skupině klientů. Během své existence prošla rozvojem ve smyslu významného rozšíření počtu zaměstnanců, v rámci kterého došlo k zaměstnání nových odborníků a k jasnější dělbě práce na základě specializace jednotlivých pracovníků organizace a jasného vymezení pracovních pozic. V této souvislosti rovněž rozšířila paletu a počet nabízených služeb. Zároveň se jedná o organizaci, která byla v jistém smyslu profesionalizovaná od svého počátku. Nikdy totiž neměla dobrovolnickou základnu a její činnost vždy zajišťovali placení zaměstnanci. Profesionálové ovšem nejsou charakterizováni jen výkonem placeného zaměstnání. Pracovníci organizace nebyli profesionály v tom smyslu, že by od počátku vykonávali jasně definovanou práci na základě svého vzdělání a zkušeností. Důležitým ohledem pro jejich práci v organizaci byl totiž především zájem o předmět její činnosti a pracovníci neměli s řadou činností, které vykonávali, předchozí zkušenosti, ani potřebné vzdělání pro ně a učili se je v rámci jejich samotné realizace. Tato situace se postupně změnila a organizace začala zaměstnávat odborníky na určitý typ práce a vymezené pozice. S tím se současně jasněji specifikovaly a vymezovaly pozice stávajících zaměstnanců. Jak uvádí Šťovíčková Jantulová v rámci případové studie nejmenované organizace, vnímali respondenti rozdíl mezi profesionály, kteří měli již z organizací a její činností předchozí zkušenost, a profesionály, kteří přicházeli do organizace bez této osobní zkušenosti. (Šťovíčková Jantulová 2005, s. 139)

Důvodem výběru respondentů z dané organizace byla skutečnost, že se jedná o již profesionalizovanou neziskovou organizaci, a její aktéři tak mohli nabídnout odpovědi na otázky, které si výzkum klade. Zároveň jsem tuto neziskovou organizaci vybrala s ohledem na její dostupnost pro výzkumníka a možnost získat data a vzhled do problematiky. V této organizaci jsem totiž několik let pracovala, a je zde proto navázán potřebný vztah důvěry s jednotlivými pracovníky, který je pro získání dat a úspěch výzkumu potřebný. Tato skutečnost může být v některých ohledech také limitující nebo nevýhodná, jak uvedu v kapitole týkající se etických otázek výzkumu. Na druhou stranu zaručuje, že výzkum neskončí u odmítnutí poskytnutí potřebných dat aktéry organizace. V neposlední řadě pak výběr respondentů z jedné organizace zaručuje homogenost vzorku pro kvalitativní výzkum. Podle Silvermana je takový výběr obvyklý – data pocházejí z jednoho nebo více případů a je

nepravděpodobné, že by byly vybrány náhodným způsobem. Často je výběr případu založen právě na jeho přístupnosti. (*Silverman, s. 144*)

Pro výběr konkrétních respondentů byl použit účelový vzorek, který byl stanoven na základě cíle výzkumu a jednotlivých výzkumných otázek. Konkrétně byly realizovány rozhovory se 4 aktéry – ženami z uvedené organizace:

- (R1) ředitel a zakladatel organizace – v organizaci působí od jejího počátku, tedy 11 let - původně organizaci sledovala jen z pozice správní rady a podílela se na utváření jejích vizí cílů a strategií, případně vypomáhala při realizaci konkrétních aktivit, později začala působit v organizaci jako ředitelka a tuto pozici zastává posledních 6 let
- (R4) metodik a garant služeb organizace – v organizaci působila po dobu 5 let, v současnosti zde již několik měsíců nepracuje - původně nastoupila do organizace jako koordinátorka nově vznikajícího projektu, následně působila jako odborný pracovník v rámci dalšího rozvojového projektu a velmi záhy se stala odborným garantem celé organizace
- (R3) odborný pracovník – v organizaci pracuje 6 let – nastoupila zde původně jako ředitelka organizace a po roce přešla na pozici koordinátora projektu a odborného pracovníka, ve které působí dodnes, i když se v průběhu let jednalo o odlišné projekty organizace
- (R2) odborný pracovník – v organizaci působila od jejího založení po dobu 7 let – původně zde pracovala jako ředitelka a zároveň jediný pracovník, později přešla do role odborného pracovníka a působila také jako konzultant pro nové pracovníky a vedení, poslední čtyři roky přímo v organizaci nepůsobí, ale nadále s ní úzce spolupracuje

Rozhovory byly realizovány se všemi aktéry, kteří v organizaci působí či působili dlouhodobě, podíleli se na jejím rozvoji a měli vliv na určování jejích strategií a cílů. V rámci organizace zastávali či zastávají různé pozice a tím pádem mají zkušenosti s profesionalizací v různých segmentech organizace.

3.2.5 Role výzkumníka

Etické otázky hrají ve společenskovedním výzkumu významnou roli. Výzkumník často pracuje s informacemi citlivého či soukromého charakteru a musí proto při jejich zpracování a zveřejnění brát ohled na respondenty výzkumu a na dopad, které by na ně zveřejnění zprávy z výzkumu mohlo mít. Účast respondentů na výzkumu byla v této souvislosti dobrovolná a založená na informovaném souhlasu. Před zapojením respondentů – před zahájením rozhovoru – byli přesně seznámeni s cílem výzkumu a s tím, jakým způsobem bude probíhat. Následně výzkumník získal písemný souhlas respondentů. Důležité je také zachování anonymity respondentů při nakládání se získanými daty –

v rámci prezentace nejsou dávana do souvislosti s jednotlivými pracovníky organizace, ale jsou uváděna anonymně. Také samotná organizace je v práci anonymizována.

V rámci výzkumu hrálo také roli postavení samotného výzkumníka, který je zároveň součástí zkoumané organizace. Platí obecně, že výzkumník musí oddělovat své názory a interpretace od toho, co si myslí jednotliví aktéři. V případě příslušnosti výzkumníka ke zkoumané organizaci platí dodržování tohoto pravidla dvojnásob, protože příslušnost výzkumníka ke zkoumanému prostředí by mohla významným způsobem ovlivnit chápání a prezentaci výsledků výzkumu. Na druhou stranu je třeba říct, že uvedené postavení výzkumníka bylo i určitou výhodou, protože zajistilo méně problematický přístup do zkoumaného prostředí a jeho dobrou orientaci v něm. Řešení uvedeného etického problému je především metodologické. Při psaní byl oddělován pohled a interpretace výzkumníka od pohledu aktérů především dokládáním tvrzení výzkumníka při prezentaci výzkumné zprávy citacemi z výpovědí respondentů. K oddělování názorů a interpretací výzkumníka posloužil také výzkumný deník.

3.3 Interpretace získaných dat

3.3.1 Základní aspekty profesionalizace z pohledu aktérů neziskové organizace

3.3.1.1 Profesionalizace jako synonymum kvality

Jednou ze základních charakteristik, kterou respondenti spojují s profesionalizací, je kvalita. Jedná se konkrétně o schopnost nabídnout kvalitní odborníky, produkty či služby především cílové skupině, na kterou se organizace zaměřuje, ale také odborné či laické veřejnosti. Neprofesionalizovaná organizace pak v jejich chápání nese určité stigma nižší nebo nedostatečné kvality toho, co může a dokáže nabídnout, nebo je dokonce vnímána jako neúspěšná.

Ve výpovědích respondentů se dá tato skutečnost vysledovat spíše v podtextu, většinou když hovoří o fázích profesionalizace nebo o profesionalizaci některých oblastí fungování organizace, případně když mají uvést příklad a charakterizovat neprofesionalizovanou neziskovou organizaci.

Jestli bys dokázala určit nějaký bod, nějaký moment ... kdy si myslíš, že začala nějaká profesionalizace organizace? (V)

... Takže je to 0 – 5 let, to byla tady ta první fáze. ... Řekla bych, že to byly takové ty první zkušenosti ... Pak těch 2005 až třeba, já bych dala 2007 ... Tak tady se to začalo hodně zvyšovat, ta kvalita služeb ... (R3)

A jestliže my jsme dosáhli na ty větší peníze, tak my jsme si mohli dovolit zaplatit kvalitnější odborníky ... jsme mohli zajistit víc odborníků a kvalitních odborníků na ty daný služby a na ty daný témata. (R2)

Jestli tě napadá nějaká organizace, kterou znáš a která funguje jako neprofesionalizovaná? (V)

- No, dneska asi, já se přiznávám, že teda spíš pracujeme s tím, kdo něco umí. (R2)
- Jako profi, a hodně teda, mi přišel ten XY ... takže to bych spíš řekla jako hodně úspěšnou organizaci. A neúspěšnou nebo takovou, která se v tom plácá? (R3)
- Nebo XY možná v něčem ... tam je pořád ta velká tendence pomáhat, zachraňovat ty klienty ... převažuje nad tím zdravým rozumem, máme takovou kapacitu, můžeme mít tolik (klientů), takže tam to potom ... musí to někde utíkat na té kvalitě. (R3)

Určitou míru neprofesionality respondenti připouštějí u organizací, které jsou v začátcích svého působení a byly založeny poměrně nedávno. Takové organizace by ovšem měly být otevřené, učit se a k profesionalizaci postupně směřovat.

... ale je to o tom, že zase ta organizace začínala ... a oni měli někdy ale úplně stejně naivní představy, jako jsme měli my, když jsme šli do různých projektů nových. Ale dneska už jsou profíci úplně na stejné úrovni jako my, jako jiný neziskový organizace ... (R2)

... já mám někdy pocit, že oni si to občanský sdružení založí a vedou to tak, jak jsme to vedli ze začátku my, hodně tak jako s takovým nadšením, elánem, empatií a že možná jim ta profesionalizace tam chybí, ale už dneska je rok 2011 a měli by ... přistupovat k tomu, že se chtějí profesionalizovat, hned od začátku a nečekat na nic ... když chtějí naslouchat a přizvat někoho ke spolupráci, tak je to výborně, protože oni se posunou dál. Ale pak jsou některý, který si myslí, že to zvládají sami a budou si to dělat podle svého vlastního vědomí a svědomí a to si myslím, že není dobrý. (R2)

Z takové charakteristiky pak také vyplývá pro neziskovou organizaci nutnost a nezbytnost profesionalizovat se – nelze si představit, že by mohla existovat a fungovat dlouhodobě jako neprofesionalizovaná. Tento požadavek se ovšem netýká všech typů neziskových organizací. Nutnost profesionalizace vnímají respondenti u organizací stejného typu jako je ta, ve které sami pracují, tedy servisní organizace, která se zaměřuje na externí cílovou skupinu, spolupracuje s jinými organizacemi, odborníky či státním sektorem, obrací se také k veřejnosti a financuje svůj chod z grantů a dotací. Respondenti tak připouštějí, že mohou existovat organizace, které jako profesionalizované fungovat nemusí.

No, ještě možná od typu takové neziskovky, protože tam opravdu trošku záleží, jaký typ je to organizace. Protože když my, co jakoby máme už tu registraci a nevím co, tak tam bohužel se to hodně zpřísnilo ... Ale zase když je nějaká ekologická nebo jiná organizace, tak určitě se můžou věšet na komíny nebo já nevím, může to být úplně nějaký jako hurá, ale pokud mluvíme o neziskovce jako o poskytovateli sociálních služeb, tak tam si myslím, že ta úroveň je dobře, že se zvyšuje, protože zase je to tady fakt hlavně v zájmu těch klientů ... (R3)

Jako myslím si, že takovým způsobem můžou fungovat občanský sdružení, který sdružují lidi jako zájmovou skupinu, která tam realizuje sama sebe ... ale nevytváří nějaký produkt, který je pro nějakou klientskou externí skupinu. ... ale tam, kde je to služba, kterou poskytujeme navenek, nebo produkt,

kterým oslovujeme veřejnost a potřebujeme spolupracovat i s jinými subjekty a získat na to peníze z nějakých dotačních titulů, tak v podstatě nelze fungovat úplně neprofesionálně ... (R1)

Pokud se ovšem organizace profesionalizuje, tedy zvyšuje svoji kvalitu, musí se tento proces podle respondentů týkat všech jejích oblastí fungování, protože jsou propojené a vzájemně se ovlivňují.

Takže si myslím, že jakmile by jako jedna ta oblast byla nedostatečně rozvinutá, profesionalizovaná, tak se to odrazí okamžitě v těch ostatních. (R1)

Se zvyšováním kvality je také spojena další podstatná charakteristika, kterou respondenti opakovaně zmiňují, tedy stoupající důvěryhodnost a prestiž organizace navenek.

... právě v tom profesionálním, odborném, navenek, v takovém tom spolupracujícím ... ten přelom toho projektu ... ten byl hodně ... že propojoval, že jsme o sobě dali vědět i na nějakých fórech, kde se o nás předtím nevědělo, kdy jsme byli ještě do té doby důležitý a známý jenom pro ty klienty. Tak tam si myslím, že to přineslo strašně moc, přineslo to hodně, co se týče prestiže organizace, respektu ... (R1)

Každopádně jsme se stali určitě důvěryhodnou organizací s prestižním jménem a vyhledávanou. ... To jako určitě jednoznačně. A vyhledávanou zase širokou veřejností, klienty, ale i jinými spolupracujícími neziskovými organizacemi ... a dokonce i státem. Ten stát si nás už dneska pozve ke spolupráci ... a ty hodnoty prakticky tady v tomhle hodně vysoko stouply a máme vysoký kredit. (R2)

3.3.1.2 Profesionalizace jako zvyšování odbornosti

Dalším podstatným znakem profesionalizace, o kterém respondenti hovoří, je zvyšování odbornosti, které lze sledovat v několika ohledech. V první řadě se zvyšování odbornosti děje prostřednictvím vzdělávání jednotlivých pracovníků. Na vzdělávání je v souvislosti s profesionalizací kladen velký důraz a je považováno za jeden ze základních předpokladů rozvoje a dalšího fungování organizace.

Jestli ta profesionalizace měla nějaký vliv na vzdělání nebo zkušenosti pracovníků? (V)

- Řekla bych, že určitě. Jednak organizace měla více prostředků vůbec na vzdělávání pracovníků, jednak si do své metodiky dala, že chce vzdělávat pravidelně své pracovníky, každý měl svůj vzdělávací plán ... (R4)

Určitě jsme hodně podporovali vzdělávání všech pracovníků ... A dbáme pokud možno i na to, aby to vzdělávání přineslo ty plody zpátky do organizace našim klientům. (R1)

A když jsme se chtěli posunout někam dál v té profesionalizaci, tak jsme využívali strašně moc těch odborných seminářů a těch konferencí. Aby i ten tým se tady profesionalizoval a načerpal nový vědomosti, zkušenosti a začal to aplikovat v té praxi. (R2)

Pro profesionalizaci je ovšem velice podstatné také postupné získávání zkušeností a poznatků v rámci realizace aktivit a projektů a jejich následná aplikace do fungování organizace či do práce s cílovou skupinou.

... a navíc sbírala organizace sama zkušenosti i s tou klientelou a na základě toho už i sama dokázala definovat nějaké poznatky z toho oboru a obohacovat i okolí, vlastně ty výzkumy a podobě. (R4)

Vzdělávání i získané poznatky se promítají do vnitřního chodu organizace a vedou ke zvyšování odbornosti celé organizace. Pracovníci i organizace samotná získávají nové poznatky a aplikují je do své práce. Vzdelávání a zkušenosti tak ovlivňují způsob řízení organizace a jejich pracovníků, její metody práce i dělbu práce, která vzniká s postupující profesionalizací.

Tenhle způsob rozvažování přinesl ten první projekt. Protože jak jsme uvažovali o těch dotacích ... tak jsme vytvořili ten první evropský projekt. A na tom jsme si vlastně ověřili, co to všechno obnáší. Za prvé administrace takového projektu ... A potom zároveň dát té organizaci a těm lidem, kteří to realizují, tu podporu ... aby ten jeden člověk tam nebyl ve všech možných rolích. (R1)

... organizace už zná i své metody práce, má jasně dané postupy a nějaké zkušenosti s tou prací. No, myslím si, že profesionální organizace má za sebou už hodně zkušeností a poznatků, i úspěchů a omylů, které nějakým způsobem zabuduje do té své práce a na základě toho vlastně staví, má vlastně určený nějaký systém v organizaci. (R4)

Tak vlastně začaly ty první evropské projekty ... taky jsme se na něm hodně naučily, ten první grant ... Takže osobně já jsem tady pochopila trošku, co to je projektové myšlení. A ještě tady přišla v rámci toho příležitost udělat si ... manažera NNO, to mi velice pak taky dalo. (R3)

Takže já jsem třeba se nechala vzdělat v nějakém hodnocení zaměstnanců a snažila se i v takových těch komunikačních dovednostech. (R1)

Zároveň se také zvyšuje odbornost organizace a jejich pracovníků v oblasti, na kterou se organizace ve svém působení zaměřuje.

... ale vůbec v tom směru, kdy (organizace) získávala větší a větší zkušenosti s prací s klientem, tak postupně získávala vzhled do jejich skutečných a aktuálních potřeb, na které poměrně flexibilně reagovala, a přivedlo to organizaci k ještě hlubší práci s určitými typy klientů a s určitými tématy, což vlastně má za následek to, že je vlastně organizace nucena se teď zase ještě více profesionalizovat v tom, protože ta práce začíná být odbornější a specializovanější a tak, aby ta služba byla bezpečná jako pro všechny, tak je třeba se zase ještě více proškolit, vyškolit ... (R4)

A určitě samozřejmě mezinárodní zkušenosti ... to jsou pro nás hrozně cenné zkušenosti, který potom můžeme nějakým způsobem aplikovat do té naší náplně, činnosti, vize. Takže možná netrvat si jenom na tom, co si tady upečeme, ale opravdu se rozhlížet kolem sebe. Sledovat i ty jiné neziskové organizace, sledovat i tu poptávku těch klientů ... mapování toho terénu je hrozně důležité v té profesionalizaci. (R2)

Podstatným znakem profesionalizace pak je skutečnost, že se zkušenosti získávané z projektů a práce s cílovou skupinou nepromítají pouze dovnitř samotné organizace, ale také navenek. Organizace je na jejich základě sama schopna formulovat nové poznatky a obohacovat jimi obor, na který se zaměřuje. Pracovníci nevzdělávají jen sami sebe, ale mohou vzdělávat i další odborníky působící ve stejném oboru.

... ale myslím si, že tam nastal poměrně velký vývoj v tom, že ty pracovníci na základě svých poznatků dokázali vzdělávat ostatní, nejenom sami sebe navzájem v týmu, ale vlastně se otevřelo i hodně vzdělávacích aktivit i pro ostatní odborníky ... Takže vlastně se to vzdělávání svým způsobem obrátilo i v to, že i organizace, že ty pracovníci se stali natolik kvalifikovanými, že mohli vzdělávat i oni. V tom já vidím velký znak té profesionalizace té organizace. (R4)

Dopad profesionalizace vně organizace se také projevuje ve vztahu k cílové skupině organizace i v šíření osvěty směrem k široké veřejnosti. Prostřednictvím zvyšování odbornosti se tak profesionalizují klienti organizace v tom smyslu, že získávají nové vědomosti, které mohou uplatnit, a vůbec povědomí o tom, že je možné získat podporu a aktivně zlepšovat svou vlastní situaci. Celá společnost pak získává pravdivější vhled do dané problematiky.

... že jsme se začali ve velké míře profesionalizovat ... a chtěli jsme, strašně moc jsme chtěli, jednak my sami jako zaměstnanci, ale i pro ty klienty. Aby se to dotklo jako několika cílových skupin, nás jako zaměstnanců, klientů a cílové skupiny, pro kterou pracujeme, ale hlavně taky i celé široké veřejnosti ... (R2)

... to je taky taková ta profesionalizace zase trošku těch klientů ... my jsme je naučili, že nemusí všechno dělat sami, že nemusí spoléhat jenom na svoje vlastní síly ... (R2)

... jestliže se profesionalizujeme odborníky, kteří jsou známí v té dané oblasti, které pomáhají ... tak že opravdu to nejsou semináře (pro klienty) postavený na nějaké diskusi, povídání, vyměňování zkušeností a sdílení, ale že už je to o tom, že se tam ty lidi něco dozvědí a že se vzdělávají a že se profesionalizují. (R2)

Z výpovědí respondentů a jejich chápání profesionalizace jednoznačně vyplývá, že se organizace profesionalizuje prostřednictvím zvyšování odbornosti samotných pracovníků. Profesionalizace a růst organizace tak úzce souvisí s růstem a profesionalizací jednotlivců. Pracovníci musí být profesionalizaci a novým poznatkům a způsobům práce otevření, přijímat je a chtít sami na sobě pracovat.

Přišla jsem sem, řekla bych naprosto s nekonkrétními představami ... takže to mě asi zaskočilo, pak ta administrativa a ty věci spojený s tím. Takže tam souvisela ta profesionalizace i moje osobní s tou profesionalizací organizace. (R3)

Ale možná právě jsme překonali sami sebe, hranici u sebe. Já jsem to viděla aspoň na sobě. ... Protože když se chceme profesionalizovat, tak pro to musím něco udělat. (R2)

Zvyšování odbornosti se ale netýká jen vzdělávání stávajících pracovníků a získávání zkušeností z praxe. Organizace se profesionalizovala i prostřednictvím najímání nových odborníků, což si v počátcích nemohla zejména z finančních důvodů dovolit. Do svého týmu tak s postupující profesionalizací integrovala typ odborníků, se kterými dříve spolupracovala jen na externí bázi, případně odborníky na druh práce, kterou museli zpočátku vykonávat pracovníci organizace nad rámec svého profesního zaměření a pracovní pozice – například finanční řízení realizovaných projektů.

Tak třeba na začátku bysme si nemohli dovolit vzít do týmu odborníka, psychologa čistě zaměřeného klientsky. Když se to dělalo ve čtyřech, pěti lidech, tak jsme museli být takový univerzálnější ... ty specialisty jsme si najímali externě. Kdežto teď jsme se rozšířili natolik, že některé odbornosti už máme jako součást týmu. (R1)

Tam byl nějaký nastartovaný už proces, kdy se to od té doby už začalo odvíjet i ohledně kapacity, přijetí třeba administrativního pracovníka. (R1)

No jinak myslím si, že i po té stránce toho finančního zajištění a vůbec té podpory finanční, tam došlo taky k velkému skoku ... že tam jsou na to lidé, že mají už nějaký systém na to, jak ty finance shánět, a hledají jakoby nové cesty, a řekla bych, že ten proces toho získávání těch financí a vyúčtování a podobně je už hodně profesionální, není to na koleni, že to tam dělají i pracovníci, kteří mají v náplni práci úplně něco jiného ... (R4)

3.3.1.3 Profesionalizace jako specializace

Se zvyšováním odbornosti organizace a jejích pracovníků úzce souvisí také téma specializace. Společně se vzděláváním a získáváním nových zkušeností se jednotliví pracovníci specializovali a stávali odborníky na konkrétnější oblasti zaměření organizace a zároveň se s hlubším vhladem do problematiky specializovala i samotná organizace.

... to mě hodně pomohlo, že se cítím víc profesionál v tom, že tady nejsem nějaký automat na dobrý skutky, ale že jsem tady prostě člověk, který má nějakou svoji roli a v tom je mi dobře ... (R3)

... že je si třeba ty věci líp rozmyslet. A potom zároveň dát té organizaci a těm lidem, kteří to realizují, podporu, kterou potřebují, aby to probíhalo v pohodě, aby ten jeden člověk tam nebyl ve všech možných rolích. (R1)

A když ještě srovnám to minulé období, tak řekla bych, že tím jak to asi fakt člověk někdy dělal s takovým tím osobním nasazením, tak se i sám profesionalizoval v tom, že nemusí zachránit celý svět, ale je

potřeba k tomu přistupovat hodně racionálně a pragmaticky. Takže vycházet vlastně z toho, na co dosáhnu, co můžu, ale co už vůbec nezvládnou ... my jsme si potom přiznali, že nemusíme všechno zvládat. (R2)

Organizace postupně začala realizovat nové projekty, její aktivity narůstaly a tým pracovníků se rozšiřoval. Zároveň průběžně mapovala potřeby své cílové skupiny, ze kterých vyplývaly další možnosti i potřebnost zavádění nových služeb. Tyto skutečnosti vedly k nutnosti jasnějšího vymezení organizace – jejích cílů, cílové skupiny, aktivit a poskytovaných služeb. Respondenti v této souvislosti hovoří také o vymezování hranic – není možné, aby jeden pracovník zastával více rolí a kvalitně vykonával svou práci v několika různých oblastech najednou, ani není možné, aby organizace realizovala veškeré projekty a aktivity, které by v dané oblasti byly potřebné a byly by přínosem, a aby poskytla pomoc a podporu každému klientovi.

Já si myslím, že vlastně to rozhodující období nastalo v době, kdy už vlastně těch aktivit bylo nějak jako víc, než byly naše síly, začalo nám to přerůstat přes hlavu. ... A tam jsme si nějak vyjasňovali ty vize a začali se bavit i o nějakých hranicích té služby a o tom, jako že vymezení se, cílová skupina, teritoriální rozšíření po České republice, co jo, co ne. (R1)

Já bych řekla, že jsem tam nastoupila zrovna v době takového toho dynamického růstu, kdy ... se organizace ... byla hodně před otázkou specializace, kdy přichází vlastně z toho profesního a klientského života nějaká témata, na která většinou nezisková organizace reaguje ... a postupem času se tímhle stylem ... rozšiřovala ... a tak stála před otázkou, jestli se dále rozšiřovat, jestli je to udržitelné z hlediska rozvoje a hlavně zajištění personálního i finančního a začala se mírně specializovat na určitý jakoby obor z té praxe a stála před otázkou, že bohužel ne každému klientovi může tu službu nabídnout a ne každým směrem se může vydat. Takže ... sice dynamika a rozvoj, ale přesto zúžení toho svého působení a jasně si vymezit cíle, trošku pře-aktualizovat poslání, cílovou skupinu a podobně. (R4)

Zajímavý je vztah specializace k hodnotám a cílům organizace. Ačkoliv organizace prochází proměnami a postupně se profesionalizuje, její základní hodnoty a cíle zůstávají stejné a charakterizují ji od samého počátku. Do jisté míry se však specializují, to znamená, že jdou více do hloubky a stávají se konkrétnějšími.

... jestli profesionalizace ovlivnila nějak hodnoty nebo cíle té organizace, jestli se to dá takhle říct? (V)

- Myslím si, že hodně ve směru v tom, že si je organizace musela stanovit, a možná, že víc hlouběji, než je měla původně. V cílech musela jít trošku ještě více podrobněji, až do takových těch smart cílů. ... No, ale jako úplně v hodnotách, bych řekla, že ... že asi ne. (R4)

- ... ve své podstatě bych řekla, že ani moc ne. Že to tam bylo od začátku ... hezky nastavený ... Akorát to nabralo těch hloubek a těch různých vrstev, ale ta linie tam podle mě je pořád. ... I když se hodně vnějších podmínek mění, ta myšlenka je pořád aktuální ... (R3)

3.3.1.4 Profesionalizace jako rovnocenná a partnerská pozice

Dalším důležitým znakem profesionalizace, který se ve výpovědích respondentů objevuje, je rovnocenné postavení profesionalizované neziskové organizace vzhledem k organizacím a institucím ze ziskového a státního sektoru. Nezisková organizace funguje stejným způsobem a na stejných principech a je vůči nim v partnerské pozici.

... taky bych řekla, že hodně se posílila profesionalizace v tom, že se stala partnerem pro stát a pro ostatní subjekty, hodně v té odborné obci, ve vztahu k veřejnosti a ve vztahu jakoby k té soukromé sféře ... (R4)

... když bych si udělala pohled, co si pod profesionalizací představuji, tak je to přesně to, že ta organizace má ... je svojí strukturou, náplní práce a vůbec tím týmem rovnocenná organizaci ze státní správy nebo ze soukromého sektoru ... a může být naprosto rovnocenným partnerem ... (R4)

Tak tam si myslím, že to přineslo ... hodně, co se týče prestiže organizace, respektu, sblížení stanovisek s tou státní správou, kde už jsme v partnerské pozici. (R1)

Nicméně zůstávají zde stále určité rozdíly související se specifiky neziskové organizace, která zůstává přeci jen v některých ohledech od organizací a institucí jiných sektorů odlišná. Celkově si nezisková organizace zachovává trochu jiné zaměření a náplň práce.

... jediný, v čem je rozdíl, to že vlastně jejím účelem není zisk a má trošičku jinou náplň práce než ostatní sektory, ale vlastně dělá to úplně stejně jako v soukromé sféře nebo i ve státní sféře (R4)

Podstatné je také postavení vzhledem k ostatním neziskovým organizacím – na jednu stranu je mezi nimi konkurenční vztah, ale na druhou stranu je zdůrazňována vzájemná spolupráce v zájmu naplnění cílů organizace, které se vztahují k externí cílové skupině. Je zde snaha o společné vytváření určitého systému, který zajistí cílové skupině komplexnější a účinnější podporu. Kromě spolupráce a snahy nepřekrývat se ve své nabídce, se organizace snaží sledovat také, jaké služby chybí v dané oblasti a byly by potřeba.

... a my jsme prakticky ... začali rozvíjet a prošlapávat cestičku k vzájemné spolupráci neziskových organizací. To už bylo v tom roce 2004. Troufám si říct a myslím si, že na docela dobré úrovni, že jsme našli společnou řeč a ty organizace se nepřetahovaly o klienta, ale že se snažily společně tomu jednomu klientu pomoci. (R2)

Sledovat i ty jiné neziskové organizace, sledovat i tu poptávku těch klientů, co jim dáváme my, co jim dávají jiné neziskové organizace a jestli tam někde není díra, jestli tam někde něco nechybí. ... pak třeba je pět organizací, který dává stejný služby. A vyhledat třeba v té profesionalizaci něco, co jim ještě nikdo nenabídl, nikoho to nenapadlo, ale strašně to potřebují. (R2)

Dvojznačný může být vztah k organizacím či odborníkům z komerční sféry. Na jednu stranu je zde nezisková organizace rovnocenným partnerem, na druhou stranu mohou spolupráci komplikovat odlišné hodnoty, které si přes vzájemné sblížení nezisková organizace ponechává.

... ale zrovna tak jako v tom IT a v tom účetnictví, tak i v tom PR už jsou to mentálně tak odlišný pozice, že se tam vždycky naráží na to, že se hrozně těžko sladujeme v těch očekáváních a v té kvalitě toho produktu, který oni nabízejí. V tom, aby to bylo to jejich profi, ale přitom tou filozofií nám to bylo blízký, abysme to mohli přijmout. Abysme necítili z té strany toho subdodavatele, že je pro něj prioritní nějakým způsobem na tom profitovat finančně a že chci, aby to bylo, když dobře zaplacený, tak i dobře ... úžasný produkt, aby vzniknul. Takže jsme to vždycky nějakým způsobem zkusili a nevyšlo to. (R1)

3.3.1.5 Profesionalizace jako formalizace a hierarchizace

Posledním významným tématem, o kterém v souvislosti s profesionalizací respondenti hovoří, je formalizace, která proniká do všech oblastí fungování neziskové organizace. Týká se vztahů mezi pracovníky, které se mění z osobnější a přátelštější roviny do formálnější podoby vztahů probíhajících většinou na pracovní bázi. Důležitou roli zde hraje zejména nárůst počtu pracovníků organizace, ale také jejich rozdělení do různých, jasně vymezených projektů a pozic.

Tak z pohledu profesionalizace si myslím ... že tam už byly i takové ty profesionální vztahy na pracovišti, ne takový ten stav, kdy to z nadšení začnou neziskovky dělat a je to spíš na takových těch kamarádkých vztazích ... (R4)

... ale tak předtím to určitě bývalo víc asi neformálnější, bych řekla, že jsme šli na oběd a tak jako pokecali ... A teďka opravdu některý ty lidi ani nevidíš třeba 14 dní, protože oni mají ty jiné věci, ale zase to teda bylo ošetřeno, že jsou asi dvakrát do roka nějaké ty týmové akce, zase to oficiální už ... Takže si myslím, že to asi bylo nutný a že je to dobrý. (R3)

Vzniká zde menší prostor pro společné sdílení toho, co pracovníci ve svých vztazích ke klientům organizace prožívají a s jakými úspěchy či neúspěchy se v rámci realizace aktivit a projektů setkávají, a pro utváření vizí, strategií a hodnot organizace, které v určité fázi rozvoje hrálo důležitou roli. Tyto aspekty fungování organizace sice nemizí, ale podstatně se snižuje jejich četnost a dostávají formálnější podobu. Formalizace vztahů mezi pracovníky tak ovlivňuje způsob komunikace, který také dostává svá pravidla.

A bylo ... hodně osobní v tom, že jsme v té době hodně tvořili vize organizace, klientský přístup, etický kodex pracovníků, tak v tom to bylo hodně silný, hodně přínosný, všichni jsme v tom byli hodně namočený a dařilo se nám to podle mě ještě hodně osobně si to předávat všechno. Pak nastal ten další krok ... se to potom rozrostlo do šíře těch tří, čtyř týmů ... A tam si myslím, že došlo k nějakému obratu v tom, jak už se

třeba sžívali a vnímali vzájemně ty další lidi v tom týmu vzhledem k tomu, kolik už jsme měli na sebe osobního prostoru a času. (R1)

... jak se organizace rozrůstala a rozrůstala a různě strukturovala do projektů, tak to přineslo poměrně větší zátěž vůbec jako na vnitřní uspořádání a personální uspořádání uvnitř organizace, což právě mělo za důsledek to, že se musela jasně nastavit vnitřní pravidla v organizaci, komunikace, spolupráce ... (R4)

Formalizace také významně ovlivnila způsob práce s klientem a vztah mezi pracovníkem a klientem vůbec. Došlo k nastavení určitých hranic v rámci tohoto vztahu a byla zavedena určitá pravidla a stanoveny metody práce s klientem.

... a vlastně tím, že se profesionalizovala ve směru i ke klientům, tak si byla nucena nastavit i metody práce, způsoby práce s klientem a nějakým způsobem se standardizovala v tom vztahu ke klientům ... Takže kdybych to shrnula, tak z takové té trošku intuitivní práce s klientem u každého pracovníka vlastně ta práce přešla právě v trošku ten odbornější přístup, kdy s klientem už se postupuje, pracuje podle nějakých standardů, podle nějaké metodiky, už tam jsou nějaké zásady a principy práce s klientem. ... Já bych možná řekla, že ve vztahu pracovník a klient se hodně zapracovalo na hranicích v tom vztahu, kde se trošku možná posunuly malinkato jakoby dál, tak aby to bylo bezpečné jak pro klienta, tak pracovníka. (R4)

Formalizace fungování organizace také úzce souvisí s její hierarchizací – jsou definovány pracovní pozice a náplně práce jednotlivých pracovníků a vzniká daná organizační struktura.

Takže postupně se začala rozvíjet taková ta klasická profesionální ... za prvý organizační struktura, za druhý i systém práce organizace, takže už jsme začali fungovat nějakým systémem pravidelných porad a definování pozic a náplní práce ... (R1)

Tak z pohledu profesionalizace si myslím, že byla organizace již ve velmi pokročilém stavu, kdy ta organizace byla poměrně strukturovaná do jednotlivých projektů, každý projekt měl své kompetentní a odpovědné osoby, které byly placené, měly už i to zázemí, podpůrné zázemí, jako finančního ředitele, personálního a podobně ... (R4)

Určitě dělá dobře to jasnější vymezení rolí. Teď to bylo docela až hodně, když jsme byli v těch jednotlivých projektech a na jednotlivé úvazky ... Ale myslím si, že to, že víme, kdo kam patří, kdo co dělá, že se to zpřehlednilo, že je ta organizační struktura a takovéhle věci, to určitě pomohlo té profesionalizaci. (R3)

Zároveň si ale organizace přes formalizaci vztahů a způsobů práce uchovává i určitý specifický ráz. Lidská vřelost a vzájemná ohleduplnost tu má stále své podstatné místo. Panuje zde také velká důvěra k zaměstnancům a z toho plynoucí určitá míra volnosti. K vykonávání práce v organizaci nestačí jen odborné kvality, podstatnou roli hraje také vztah k cílům a zaměření organizace a jistá míra loajality.

Jediné, v čem tam může ještě být trošičku rozdíl, je, že ty vztahy jsou tam ještě pořád takové neformálnější, vřelejší a ohleduplnější, že si tam zanechává ta organizace pořád ten náboj taky toho poslání a toho, že ti lidé chodí do práce s tím, že je ta práce nějakým způsobem ještě jiným naplňuje. A je tam takový ten kolektivní duch pro tu věc. Tak možná tím se ještě jako trošku liší. (R4)

Dokonce bych v tom i možná jako přitvrdila, že tady naše organizace je hodně ještě taková, bych řekla, taková demokratická a loajální k zaměstnancům ... hodně to vedení toleruje, protože vidí, že to asi děláme rádi, tak je i takové tolerantní k nám ... je to hodně postavený na morálním a tomhleto těch jednotlivců. Tak si myslím, že třeba ... je to fajn a my si to dovolit jako můžeme, ale do budoucna přece jenom budou se pořád měnit a přicházet noví lidi, už to tak nebude taky moct být ... (R3)

... to je u nás takové téma, že jakoby pořád ta lidskost ... trochu převládá (R3)

Myslím si, že pořád to jedno není. Protože třeba nedávno jedna kolegyně, kterou jsme považovali za úžasnou v té clientské práci a jako odborníka, tak vlastně to celý selhalo na tom, že se nám ... že i ona to tak cítila, že nerozumí tomu, proč za tu organizaci by měla kopat a já jsem to cítila taky jako velmi osobní, že vlastně jsem necítila loajalitu její k té organizaci a nejenom k ní, ale i vůbec k tomu tématu. ... A tím, že je tady x paralelních týmů, tak si myslím, že v tomhle nějakým zaměřením na potřeby těch klientů furt ještě souzníme. Takže to si myslím, že tam pořád je ... (R1)

3.3.1.6 Profesionalizace a financování organizace

Problematika financování s profesionalizací úzce souvisí a prolíná průběžně všemi tématy, která byla uvedena a kterými respondenti profesionalizaci charakterizují. Možnost a schopnost získat finance na fungování a aktivity organizace jsou základními předpoklady k jejímu rozvoji a profesionalizaci. Umožňuje organizaci realizovat nové projekty, zvyšovat odbornost a zkvalitňovat své služby a pomáhá získat jméno a prestiž. Zároveň si organizace mohla utvořit určité podpůrné zázemí v podobě pracovníků zaměřených na získávání financí i vedení rozpočtu a účetnictví. S financováním souviselo i rozvinuté technické zázemí, které je označováno v rámci neziskového sektoru za znak profesionalizace.

Takže tam šlo ruku v ruce finance a ta odbornost. Čím jsme měli větší balík, nebo víc peněz, tak jsme mohli zajistit víc odborníků a kvalitních odborníků na ty dané služby a na ty dané témata. ... Takže tam ta profesionalizace fakt nastala těmi evropskými penězi. (R2)

No, jinak myslím si, že i po té stránce toho finančního zajištění a vůbec té podpory finanční, tam došlo taky k velkému skoku ... že tam jsou na to lidé, že mají už nějaký systém na to, jak ty finance shánět, a hledají nové cesty, a řekla bych, že ten proces toho získávání těch financí a vyúčtování a podobně je už hodně profesionální ... (R4)

Myslím si, že v organizaci, ve které jsem působila, byla úplně na vysoké úrovni, co se technického zázemí týkalo a hmotného zázemí, ta bych řekla, že byla až nadprůměrná na poměry neziskových organizací v České republice ... a to je vlastně hodně takové to poslední, co se začne kolikrát profesionalizovat. Myslím si, že je to hodně takový znak, že si sama může nakupovat právě vybavení ... což neprofesionalizované organizace častokrát spíše žijí z darů v téhle oblasti. (R4)

Nutnost přizpůsobovat se prioritám finančních dárců s postupující profesionalizací spíše klesá s tím, jak se organizace učí projekty vytvářet a zároveň má jasno ve svých cílech a strategiích – lze tedy hovořit spíše o posunu od logiky příležitostí k logice potřeb než naopak. Tato skutečnost ovšem souvisí s vývojem celé oblasti, na kterou se organizace zaměřuje. Na národní i mezinárodní úrovni byly podporovány aktivity, které s cíli organizace korespondují.

... jsme vytvořili ten první evropský projekt ... v tom projektu, jak to tak bývá, nezkušeně jsme vyšly vstříc té výzvě. Takže jsme ... to našili na tu výzvu a tím jsme měly pocit potom frustrace ... Takže tam v tom jsme si určitě udělali jasno v těch strategiích. A vlastně všechny ty pohledy na to, jaká by měla být strategie, u nás vždycky vyplývaly z toho, co jsme cítili jako potřebu od klientů. ... Takže jsme mapovaly ty potřeby ... a začali postupně vidět, co by bylo užitečný pro ty klienty a to, že se vlastně ty věci nevidí a nerealizují a jak ti klienti vůbec takhle můžou fungovat. Takže jsme postupně začali ty projekty vždycky vymýšlet jako pilot, ale s tím, že jsme se snažili, aby měl co nejširší dopad na tu cílovou skupinu. (R1)

A tam si myslím, že byl obrovský zvrat, že ta Evropa podporovala tyto projekty a my jsme do toho mohli vstupovat a mohli jsme přinést těm klientům úplně něco nového, na což jsme předtím nedosáhli finančně, ani personálně. (R2)

Na druhou stranu není prestižní a uznávané postavení organizace, kterého díky profesionalizaci dosáhla, a spolupráce se státní správou zárukou dalšího financování. Na jednu stranu je zde zájem o služby organizace a požadavek na naplňování určitých, státem určovaných standardů, na druhou stranu státní správa finanční stabilitu negarantuje. Financování je totiž závislé na stávající politické a ekonomické situaci, kterou organizace nijak nemůže ovlivnit.

Ale co je právě paradox ... že i přitom, že jsme takhle respektovaný, tak se to neodráží vůbec v tom financování ... nejvíce aktivit máme třeba ve XY kraji, kde jsme pro ně určitě partnerem ... zvou si nás, zakázkujou nás ... a přitom korunu jsme od nich nedostali nějaký rok už. ... Takže některý roky jsme na tom byli hodně fajn. A bylo to spíš si myslím kvalitou těch projektů, těch produktů a nějakým potenciálem finančním v těch rezortech a teďko třeba zase je to plošně horší. (R1)

Že je fakt, že teď jak přišla ta finanční krize, tak mám pocit, že se v něčem trochu zase vracíme na začátek, že budeme muset zase najít nějakou tu zdravou míru toho všeho, že jsme žili asi trochu v blahobytu i teďka ... Takže je tady teď určitá ta nejistota, ta finanční, ... což je takové trochu nepřijemné nebo zneklidňující, ale asi to nějakým způsobem patří k tomu procesu ... (R3)

4. Závěr

Cílem bakalářské práce byl popis a porozumění tomu, jak chápou profesionalizaci samotní aktéři již profesionalizované neziskové organizace. V souvislosti s uvedeným tématem výzkum sledoval odpovědi aktérů vybrané neziskové organizace na základní výzkumnou otázku: Jak aktéři (reprezentanti neziskového sektoru) charakterizují profesionalizaci?

Základní významy, které respondenti uvádějí, se většinou shodují s charakteristikou profesionalizace, jak je přednesena v teoretické části práce. Jedná se o několik následujících aspektů. V první řadě se jedná o spojení profesionalizace s charakteristikou kvality, která se v teoretických pracích ovšem vyskytuje jen okrajově – je zmiňována v definicích v rámci uvedených diplomových prací. V případě zvyšování odbornosti organizace, které naopak v teoretických konceptech představuje jednu ze základních charakteristik profesionalizace, je zajímavé, že ho respondenti nespojují jenom s najímáním odborníků a vzděláváním, ale také se samotným rozvojem organizace a postupným získáváním zkušeností a nových poznatků. Dalším zdůrazňovaným aspektem je specializace a rovnocenné postavení nebo také sblížení neziskového sektoru s ostatními sektory. Je zde ovšem na druhou stranu zdůrazněn aspekt spolupráce mezi neziskovými organizacemi, kterou ve své charakteristice neziskového sektoru citované v úvodu práce uvádí i Marada, a uchování odlišných hodnot, které tak ukazuje svou platnost nejen v souvislosti s organizacemi, kde působí dobrovolníci. Jiné hodnoty neziskové organizace se projevují i v případě další charakteristiky – formalizace a hierarchizace. Určitá míra lidskosti a ohleduplnosti zůstává i mezi pracovníky profesionalizované neziskové organizace a je zde také podstatný vztah pracovníků k cílům organizace. Také financování je spojeno s profesionalizací neziskové organizace – přispívá k němu. Nemusí ovšem nutně vést k obratu k logice příležitostí, jak uvádí Marada. Určitým rozporem v této souvislosti také je, že profesionalizace nutně nemusí zajišťovat stabilní financování. Obě posledně uvedené skutečnosti totiž zřejmě záleží na celkových politických a společenských trendech. Ze stejného důvodu také respondenti zřejmě mimo jiné chápou profesionalizaci u určitého typu organizace jako nutnost – musí se přizpůsobit a začlenit do širší společnosti a pravidel jejího fungování.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

- Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Karolinum. Praha, 2002.
- Hendl, J.: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Portál. Praha, 2005.
- Chenail, R.J.: Jak srovnat kvalitativní výzkum do latě? Biograf (15-16):30. 1998.
- Gollová, Dita: Profesionalizace občanského sdružení SEVER. Diplomová práce. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. 2009.
- Laville, Jean-Louis; Sainsaulieu, Renaud: Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social. Desclée de Brouwer, Paris 1997.
- Marada, Radim: Občanský sektor a organizační identita: Utváření občanských identit po roce 1989. In: Szaló, Csaba; Nosál, Igor: Mozaika v re-konstrukci. Formování identit v současné střední Evropě. Masarykova univerzita v Brně. Mezinárodní politologický ústav. Brno, 2003, s. 157-184.
- Marada, Radim: Růstová dilemata občanského sektoru. Institucionální expanze a hodnotová eroze. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005, s. 147-168.
- Morawski, Witold: Ekonomická sociologie. Sociologické nakladatelství. Praha, 2005.
- Němcová, Adéla: Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP. Diplomová práce. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. 2007.
- Pitronová, Lenka: Vývoj a profesionalizace neziskové organizace. Diplomová práce. Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze. 2009.
- Pospíšil, Miroslav; Neumayr, Michaela; Škarabelová, Simona; Malý Ivan; Meyer, Michael; Schneider, Ulrike: Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti. Společnost pro studium neziskového sektoru. Brno, 2009.
- Frič, Pavol; Pospíšilová Tereza a kol.: Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Občanské sdružení Agnes. Praha, 2010.
- Salamon, Lester M.: The Changing Context of American Nonprofit Management. In: Herman, Robert D.: The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Francisco, 2005.
- Silverman, D.: Ako robiť kvalitatívny výskum. Ikar. Bratislava, 2005.

Švaříček, Roman; Šedřová, Klára a kol.: Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Portál. Praha, 2007.

Šťovíčková Jantulová, Magdaléna: Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005, s. 131-146.

Internetové stránky:

Centrum pro výzkum neziskového sektoru: <http://www.e-cvns.cz/>

Příloha 1 – Plán rozhovorů

Jak aktéři (reprezentanti neziskového sektoru) charakterizují profesionalizaci?

- **Úvodní fáze:** dotaz na participaci ve výzkumu a užívání diktafonu – získání souhlasu

Jak dlouho v organizaci působíte? Jaká je vaše pozice v organizaci? Vyvíjela se nějak tato pozice v čase? Jak?

- **Hlavní fáze:**

Jak se dnešní profesionalizovaná NNO aktérů liší od jejich neprofesionalizované NNO dříve?

- *Jaké charakteristiky měla daná neprofesionalizovaná NNO a jaké charakteristiky má dnešní profesionalizovaná NNO z pohledu aktérů?*
 - *Jak vypadala vaše organizace v době, kdy ještě fungovala jako neprofesionalizovaná? Jak její podoba ovlivňovala chod organizace?*
 - *Jak vypadá vaše organizace dnes, kdy prošla procesem profesionalizace? Jakým způsobem funguje? V čem je odlišná?*
- *Jak probíhal proces profesionalizace v dané NNO? Jaké měl fáze?*
- *Jaké faktory proces profesionalizace z pohledu aktérů ovlivňovaly? Proč docházelo k profesionalizaci?*
 - *Kdy se vlastně organizace začala profesionalizovat? Jaký byl důvod?*
 - *Co se začalo dít? Jak to probíhalo dál? Jakým způsobem?*
- *V jakých oblastech profesionalizace dané NNO z pohledu aktérů probíhala? Jakým způsobem? Proč je právě v těchto oblastech významná?*
- *Existují oblasti, ve kterých profesionalizace dané NNO neproběhla? Pokud ano, z jakého důvodu v nich není profesionalizace potřebná?*
 - *V jakých konkrétních oblastech se profesionalizace v organizaci projevila? Jak? Co s sebou přinesla?*
 - *Jsou nějaké oblasti, do kterých se profesionalizace nepromítla? Proč podle vás tyto oblasti neprošly proměnou?*
 - *Ovlivnila nějakým způsobem profesionalizace: hodnoty a cíle organizace, aktivity organizace a způsob jejich realizace (včetně plánování), práci s cílovou skupinou – klienty organizace, organizační strukturu (včetně dělby práce a náplní práce jednotlivých pracovníků a pravidel řízení a rozhodování), vzdělání a zkušenosti pracovníků organizace, vztahy v rámci organizace (včetně komunikace), financování organizace, spolupráci s partnery, komunikaci s veřejností? Jakým?*

Jak se podle vás liší profesionalizovaná nezisková organizace od neprofesionalizované?

- *Napadá vás nějaká neprofesionalizovaná nezisková organizace, kterou znáte? V čem se podle vás odlišuje od vaší neziskové organizace, která funguje jako profesionalizovaná?*

- **Ukončovací fáze:**

Je něco, na co jsme během rozhovoru zapomněli? Chtěl/a byste zdůraznit ještě nějakou oblast, o které jsme se bavili? Chtěl/a byste se zeptat na něco vy?