

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

Bakalářská práce

Vliv organizační kultury na poskytování sociálních služeb na příkladu
Diecézní charity Plzeň

Vedoucí práce: Mgr. Karel Šimr, Ph.D.

Autor práce: Dana Boříková, DiS.

Studijní obor: Sociální a charitativní práce KS

Ročník: 3

2020

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

Datum:

Dana Boříková, DiS.

Poděkování:

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Karlu Šimrovi, Ph.D. za jeho metodické vedení práce, cenné rady a připomínky. Dále děkuji všem pracovníkům Diecézní charity Plzeň, kdy právě díky mnohým rozhovorům a konzultacím mohla moje práce vzniknout. V neposlední řadě děkuji své mamince a dalším členům rodiny za vstřícnost a trpělivost během celé doby mého studia.

Obsah

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obsah | 4 |
| Úvod..... | 5 |
| 1. Organizační kultura v neziskové organizaci a její utváření | 7 |
| 1.1 Charakteristika pojmu „organizační kultura“ | 7 |
| 1.2 Nezisková organizace a její vymezení | 9 |
| 1.3 Legislativa poskytování sociálních služeb | 10 |
| 1.4 Významné faktory pro vznik a rozvoj kultury neziskové organizace | 12 |
| 2. Diecézní charita Plzeň a její organizační kultura | 14 |
| 2.1 Charakteristika organizace | 14 |
| 2.2 Stručná historie Diecézní charity Plzeň | 15 |
| 2.3 Organizační struktura a řízení DCHP v současnosti | 16 |
| 2.4 Služby poskytované DCHP v aktuální době | 18 |
| 3. Vztahy mezi psanými a nepsanými složkami organizační kultury Diecézní charity Plzeň s ohledem na sociální služby | 19 |
| 3.1 Význam výzkumu vztahů psaných a nepsaných složek organizační kultury | 19 |
| 3.2 Metoda sběru dat | 20 |
| 3.3 Model organizační kultury DCHP | 21 |
| 3.3.1 <i>Kořeny leknínu – základní předpoklady</i> | 21 |
| 3.3.2 <i>Stonek rostliny – hodnoty a normy</i> | 24 |
| 3.3.3 <i>Květ leknínu – artefakty</i> | 27 |
| 3.4 Vzájemné vztahy mezi třemi stupni modelu leknínu organizační kultury | 31 |
| Závěr | 34 |
| Zdroje: | 36 |
| Seznam příloh | 40 |
| ABSTRAKT..... | 42 |

Úvod

Stále více se v literatuře a v nabídkách kurzů objevuje pojem „kultura firmy, podniku nebo organizace“. Z předběžného průzkumu vhodných zdrojů informací jsem zjistila, že téma vnitřní organizační kultury je obvyklé spíše ve firemní a komerční sféře. Mě však zajímalo, jaká kultura funguje v organizaci, která nemá finanční cíle. Proto se ve své práci věnuji problematice organizační kultury ve vybrané nestátní neziskové organizaci, a to konkrétně Diecézní charity Plzeň (dále DCHP). Zároveň se zde zabývám zkoumáním možného vlivu organizační kultury na poskytování sociálních služeb. Zdrojem inspirace se mi stala vlastní profesní činnost v pozici sociálního pracovníka – metodika v organizaci DCHP. Měla jsem možnost spolupracovat s různými týmy jednotlivých sociálních služeb, zastoupené zejména sociálními pracovníky. Během své práce mohu tak posuzovat kvalitu poskytování sociálních služeb a především pozorovat děje vypovídající o vnitřní kultuře DCHP.

Na začátku mě zaujalo vlastní laické pozorování fungování pracovního týmu a to zejména v situacích, kdy docházelo ke změnám v organizační struktuře dané sociální služby v DCHP. Změny se týkaly situací, kdy jeden pracovník odešel a tým byl následně doplněn pracovníkem novým. V těchto malých týmech jsem pozorovala určité shodné znaky v zacvičení tohoto nováčka. Nejprve nový pracovník vnášel určité napětí do pracovního týmu a samotného fungování sociální služby, kdy pokládal otázky, pozoroval ostatní spolupracovníky a s praxí služby se více či méně „sžíval“. Postupně došlo ke dvěma běžným scénářům – nový pracovník byl postupně obklopen organizační kulturou a přijal ji za svou, nebo z dané pracovní pozice odcházel do několika měsíců. Jen v ojedinělých případech došlo ze strany nového pracovníka k ovlivnění organizační kultury před jejím přijetím. To mě vedlo k zájmu o zpracování popisu organizační kultury v DCHP, kdy jsem si dala jako cíl prostudovat dosavadní dokumentaci DCHP, existující odbornou literaturu a odborné práce zabývající se problematikou organizační kultury v neziskových organizacích a následně popsat vybraný model popisu současné organizační kultury DCHP s ohledem na předpokládaný vliv na způsob poskytování sociálních služeb.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je popsání vztahů fungujících v organizační kultuře, které mají vliv na poskytování sociálních služeb. Vybrala jsem Diecézní charitu Plzeň jako příklad nestátní neziskové organizace. Pro popis organizační kultury jsem zvolila model autorů B. Hofmann a E. Scheina. Diecézní charita Plzeň má řadu činností, které vytváří, formují a aktualizují její organizační kulturu. Pro potřeby zpracování této práce jsem si vybrala jen užší výběr z těchto činností, ze kterých pro porovnávání

vztahů budu vycházet, a tou je oblast poskytování sociálních služeb. Právě do této oblasti pak do formování kultury organizace vstupují legislativní podmínky stanovené státem.

Práci jsem rozložila do tří kapitol, ve kterých nejprve popisují vymezení pojmu organizační kultura pro účely této práce a vybraný model organizační kultury. V další části kapitoly pouze ve stručnosti popíšu vymezení pojmu nezisková organizace a také aktuální platnou legislativu týkající se sociálních služeb v rámci České republiky, tato by rovněž měla ovlivňovat činnost sociálního pracovníka a měla by mít významný vliv na utváření organizační kultury. Druhou kapitolu práce jsem věnovala popisu Diecézní charity Plzeň a její historii. DCHP je součástí Charity ČR a zároveň patří mezi nestátní neziskové organizace, proto jsou další části této práce věnovány stručné charakteristice těchto pojmů. Ve třetí kapitole se věnuji podrobnějšímu popisu vybraného modelu a zachycení vlivu jednotlivých úrovní organizační kultury.

Pro vypracování této práce jsem zvolila metodu analýzy, jako procesu myšlenkového rozkladu zkoumaného jevu na menší části, kterým se dále v této práci věnuji. Cílem je rozbor většího celku organizační kultury DCHP na její menší části, u kterých bude možné odhalit různé jevy nebo procesy. Tuto analýzu následně doplňuji o interpretaci zjištěných informací. Syntéza je další zvolenou metodou zpracování práce, kdy zde ji používám k myšlenkovému spojení poznatků v celek a k pochopení vzájemných souvislostí. Tyto dvě metody doplňuji zúčastněným pozorováním a neformálními rozhovory s pracovníky DCHP – v těchto metodách již nefunguji jako pasivní pozorovatel, ale sama se účastním samotného dění v organizaci DCHP, proto je беру jako doplňující k předchozím metodám. Tyto metody jsem zvolila s ohledem na fakt, že v současnosti není organizační kultura DCHP popsána podobným způsobem a jedná se tedy o vypracování nových a dříve nepopsaných jevů.

1. Organizační kultura v neziskové organizaci a její utváření

Původní vymezení slova z latinského *cultura* znamenalo obdělávání a vzdělávání ve smyslu obdělávání země, v moderních společenských vědách se chápe velmi široce jako vnášení lidských dovedností do věcí. Jde tedy o produkt člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Mezi lidské výtvořiny patří jak věci materiální, tak produkty duchovní, vztahy, myšlenky, ideje, atd. Ty jsou předávány dalším generacím v procesu socializace, kde dominantní úlohu hraje výchova.¹ V následující části vysvětlím termíny „organizační kultura“ a „nezisková organizace“, které dále v textu práce používám.

1.1 Charakteristika pojmu „organizační kultura“

Organizační kultura se v literatuře označuje pod pojmem podniková nebo firemní kultura případně se popisuje jako sociální systém podniku². Všechny tři označení budu pro tuto práci chápat jako synonyma. V anglicky psané literatuře jsou analogicky používány pojmy *organizational culture*, *corporate culture* a *company culture*. Pojem organizační kultura, který se začal používat na začátku osmdesátých let³, není v české ani v anglické verzi odborné literatury jednotně definován. Mezi autory, zabývající se v odborné české literatuře pojmem organizační kultura patří především Zuzana Havrdová, Růžena Lukášová, Ivan Nový, Olga Medlíková, Jiří Šafr, Marek Šedivý, Olga Šmídová, Ingrid Štegmannová.

Pro účel této práce budu kulturu vnímat ve vztahu k významu termínu „organizační kultura“, která odlišuje jednotlivé organizace navzájem a propůjčuje jim identitu⁴. Samotná definice organizační kultury je popsána podle autorů Olgy Medlíkové a Marka Šedivého, jako „*skupinový fenomén historicky přechodného charakteru, který obsahuje společné hodnoty a normy dané skupiny (firmy, organizace). Umožňuje pracovníkovi orientaci ve vnitřním životě organizace, sjednocuje lidi, stabilizuje je a pomáhá jim identifikovat se s cíli a záměry organizace.*“⁵

Organizační kultura je specifickým lidským prostředím, novou realitou, se kterou se pracovník při vstupu do organizace seznamuje, musí v ní reagovat a více či méně se jí

¹ NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management, s. 9 - 10

² NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management, s. 10

³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití, 2007

⁴ MUSIL, Libor. Ráda bych Vám pomohla, ale--: dilemata práce s klienty v organizacích. 2004, s. 19

⁵ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace, s. 133

přizpůsobit. *Tento tlak na „žádoucí“ chování daného jedince pak kulturu organizace definuje v daleko větší míře, než je jen souhrn lidských produktů.*⁶

Pracovník, jako lidská bytost, není jen produktem takové kultury, vždy je zároveň i jejím tvůrcem. Organizační kultura vychází z určité vnitřní filosofie dané organizace a jejích vnitřních pravidel, která jsou tvořena „kolektivní myslí“ a proto odlišuje pracovníky jedné organizace od organizace druhé⁷. Pravidla organizace, obsahující souhrn základního přesvědčení, hodnot, norem chování, praktik a artefaktů dané organizace⁸, pak zajišťují vnitřní soulad celku, a to tak, aby jednotlivé aktivity a procesy neměly svévolný charakter, ale stále znova utvářely celek organizační kultury.

Pro přiblížení popisu organizační kultury se přikláním k modelu autorky Beaty Hofmann, která teorii kultury organizace přirovnává k obrazu leknínu. Ten je složen ze tří částí, kdy hluboko pod hladinou jsou kořeny, které symbolizují základní obraz světa a člověka a jeho zakotvení v křesťanské víře. Tento základ kultury je předpokládaný, ale neviditelný a nevědomý. Prostřední částí je stonek, i ten je skrytý pod hladinou, ale již je částečně vědomý. Zde je stonek nositelem základních principů organizace, jejího poslání a hodnot. Třetí, viditelnou částí, je samotný květ leknínu na vodě. Ten představuje artefakty organizace, například oblečení pracovníků, uspořádání prostoru, rituály, historie apod. Připodobnění ke květině zároveň vystihuje i podstatu vzniku organizační kultury, kterou nelze vytvořit nebo si vynutit, ale je třeba ji trpělivě pěstovat a starat se o ni⁹.

Teorii leknínu shledávám jako vycházející z modelu s třístupňovým rozdělením struktury kultury organizace popisované Edgarem Scheinem. V jeho pojetí je nejvrchnější část organizační kultury rovněž označena jako artefakty. Ta je pro členy nebo veřejnost snadno pozorovatelná, lze ji doslova „slyšet a vidět“. Obsahuje artefakty organizace, které lze velmi snadno měnit a aktualizovat podle aktuálního vývoje společnosti i samotné organizace. Samotné artefakty rozděluje na produkty materiální povahy, jako je architektura budov, vybavení kanceláří nebo míst, kde organizace působí a artefakty nemateriální povahy.

Materiálními artefakty v případě neziskové organizace zabývající se poskytováním sociálních služeb jsou i vydávané výroční zprávy a propagační materiály, například

⁶ NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management, s. 10

⁷ HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 2007

⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010., s. 12

⁹ ŠIMR, Karel. Trojí diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019., s. 140

letáky. Nemateriální artefakty obsahují zejména ustálené vzorce chování členů organizace, kam patří zvyky, rituály a dále určitý styl mluvy. V neposlední řadě jsou to také historiky a mýty v organizaci. V nižší, prostřední části, se jedná o hodnoty a normy organizace. O těchto hodnotách se diskutuje jak přímo v dané organizaci, tak i mimo ni. Lze tak z prostředí mimo organizaci pozorovat soulad či nesoulad s hodnotami deklarovanými či vědomě stanovenými a hodnotami v organizaci skrze členy skutečně zastávanými. Hodnoty jsou obvykle jejími členy vnímány pouze v částečně vědomé úrovni. Tyto hodnoty či normy určují, co organizace posuzuje jako dobré nebo špatné, co je pro ni jako celek důležité, lze je pozorovat či dokonce ovlivňovat pouze částečně. Členové organizace je totiž vytváří, mění nebo potvrzují ve svých postojích a stanoviscích při rozhodování a ve svém výběru způsobů, nástrojů a cílů činností. Právě z chování členů organizace lze pozorovat reálně sdílené hodnoty. Poslední, nejnižší úroveň, je popisována jako obtížně pozorovatelná, z vnějšku, veřejností, jen těžko přístupná. Zde se jedná o základní přesvědčení členů organizace. V této části má organizace uložené pevně vžitě představy o realitě, které její členové nevědomě, automaticky a nezpochybnitelně zastávají. Lze ji jen velmi obtížně pozorovat. Pokud dochází v organizaci ke změnám, které mají vliv na tuto oblast, dochází tak k ohrožení kognitivní stability a pro její členy představuje zdroj úzkosti, které se následně členové chtějí vyhnout i za cenu popření či zkreslení reality.¹⁰

1.2 Nezisková organizace a její vymezení

V této podkapitole jsou ve stručnosti uvedeny informace o definici pojmu neziskové organizace, neboť dále popisovaná Diecézní charita Plzeň je nestátní nezisková organizace, zřízena Českou biskupskou konferencí, registrovanou pod církevními a náboženskými organizacemi. Diecézní charita Plzeň, jako součást Charity ČR, stejně jako Diakonie, patří mezi největší neziskové poskytovatele sociálních služeb, přičemž jako *církevní organizace má určitý potenciál být nezávislá na systému a být i k němu kritická*.¹¹ Samotná definice pojmu „nezisková organizace“ není v české legislativě stanovena a proto může nezisková organizace mít celou řadu právních forem, podle toho je pak upravuje řada právních předpisů. Mezi nejčastější právní předpis, který se týká neziskových organizací, jejich vznikem, činností či zánikem, je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. Organizační kultura a její změna. 2010, st. 26-28

¹¹ OPATRŇY, M. MORONGOVÁ., T. Strukturálně-kritická sociální práce v církevním hávu: Contradictio in adjecto? In *Sociální práce v nejisté době*. Sborník vědeckých textů z konference XII. Hradecké dny sociální práce, s. 43

právnických osob soukromého práva ČR. Dalším předpisem, který se již konkrétně dotýká popisované Diecézní charity Plzeň, je pak zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.

Pojem nezisková organizace přitom neznamená, že daná organizace nemůže realizovat zisk skrze svoji činnost. *Neziskové organizace mohou ve své hospodářské a podnikatelské činnosti zisk vytvářet a tak získávat finanční prostředky, ale tyto získané prostředky musí následně v určitém období zase vložit zpět do své činnosti nebo do svého rozvoje. Finanční zisk tak nemůže být hlavním cílem neziskové organizace a důvodem její existence, protože zde jde právě o dosažení užítku charakteru služby mající význam pro společnost.*¹²

1.3 Legislativa poskytování sociálních služeb

Tuto část kapitoly zpracovávám s ohledem na aktuální situaci poskytování sociálních služeb v České republice a na podmínky určované státem. Jak uvádím v předchozích kapitolách, každá organizační kultura je tvořena hodnotami, které do ní vnáší jak pracovníci, tak je tvořena i vnějšími faktory, jako je i v přeneseném slova smyslu „vyšší“ moc, tedy v tomto případě stát, a to i když se jedná o nestátní neziskovou organizaci.

Mezi hlavní prameny pravidel pro poskytování sociálních služeb v České republice patří bezesporu Listina základních práv a svobod a dále Zákon o sociálních službách číslo 108/2006 Sb., v platném znění a to včetně doplňující vyhlášky číslo 505/2006 Sb., v pozdějším vydání. Až do roku 2006 byly sociální služby, respektive služby sociální péče podřízeny právní úpravě z konce 80. let minulého století. Původní úprava nezhledňovala svobodu rozhodování jedinců i demokratické fungování veřejné správy a nebyla vyhovující jak pro případné klienty, tak ani pro poskytovatele sociálních služeb. Přestože práce na prvních verzích nového systému sociální pomoci začaly již v roce 1994, teprve v březnu roku 2006 byl přijat zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách spolu s dalšími právními předpisy.¹³

Samotný zákon č. 108/2006 Sb., je platný od 1. 1. 2007 a k tomuto datu také vznikly zákonem stanovené podmínky pro poskytování sociálních služeb a Registr poskytovatelů sociálních služeb. Podmínkám poskytování sociálních služeb se v § 78 až § 87 věnuje zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách. Pro moji práci je významnou

¹² Otrusínová, M., & Kubíčková, D. (2011). Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví

¹³ Obecně o sociálních službách [online]. 08.03.2019 [cit. 2019-12-26].

částí povinnost poskytovatele uvedená v § 88 odst. h) zákona o sociálních službách číslo 108/2006 Sb., v platném znění, která přikazuje „*dodržovat standardy kvality sociálních služeb.*¹⁴“ Ty jsou pak uvedeny v příloze číslo 2 provádějící vyhlášky číslo 505/2006 Sb. Standardy kvality sociálních služeb pak určují, které oblasti má poskytovatel pro danou sociální službu mít zpracované do písemné podoby. Jedná se například o definování poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby, zpracování pracovních postupů zaručujících řádný průběh služby, písemných pravidel předcházejících porušování základních lidských práv a svobod. Dále pro vymezení situací, ve kterých by mohlo dojít ke střetu zájmů poskytovatele se zájmy klientů, pro přijímání darů, pravidla, podle kterých je zájemce o sociální službu informován o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby, pravidla, pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem, pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby, pravidla podle kterých se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby, pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o klientech, pravidla pro podávání a vyřizování stížností klientů na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby. Poskytovatel má mít písemně zpracovanou organizační strukturu se stanovením oprávnění a povinností jednotlivých pracovníků, pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků, pravidla pro působení osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení pracovníků, písemně definované nouzové a havarijní situace, které by mohly nastat při poskytování sociální služby a také mít vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti klientů se způsobem poskytování sociální služby.

K těmto písemným dokumentům dodržuje poskytovatel podle dalších kritérií standardů kvality sociálních služeb nepsané pokyny, které se například týkají vytváření podmínek, ve kterých by klienti mohli uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace, vytváření a uplatňování vnitřních pravidel pro ochranu klientů před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby, či postupy, kdy projednává se zájemcem o službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, kdy při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy, kdy poskytovatel sjednává s klientem rozsah a průběh služby s ohledem na její osobní cíl závislý na jejích možnostech, schopnostech a přáních, kdy společně s klientem plánují a průběžně

¹⁴ viz Příloha č. 2 – Obsah standardů kvality sociálních služeb

vyhodnocují průběh poskytování sociální služby, kdy poskytovatel vytváří systém získávání a předávání potřebných informací mezi pracovníky o průběhu poskytování sociální služby. Mimo povinnosti písemných dokumentů či pravidel v nepsané formě pak poskytovatel podle standardů kvality sociálních služeb koná další činnosti, například zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby, kdy poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá individuálním potřebám klientů, či splňuje povinnost vést dokumentaci.

1.4 Významné faktory pro vznik a rozvoj kultury neziskové organizace

Organizační kultura je poměrně složitá a vnitřně strukturovaná. Její vznik může proběhnout buď spontánním důsledkem přirozeného jednání pracovníků organizace, které vyplývá z osobnostních a individuálně odlišných rysů těchto pracovníků a zároveň z vnějších pravidel a podmínek ovlivňující jejich jednání, případně může být vznik výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit vedoucích pracovníků organizace. Ideální vznik organizační kultury by měl obsahovat vyvážený kompromis mezi těmito uvedenými možnostmi¹⁵. Je tedy možné konstatovat, že žádná organizační kultura není vytvořena náhodně, ale je výsledkem záměrného „pěstování“, tedy v souladu s teorií leknínu autorky B. Hofmann. Na počátku je třeba mít jasnou představu a vizi toho, čeho má nezisková organizace dosáhnout a jaký je důvod jejího vzniku. Tento záměr se pak nejčastěji označuje jako poslání organizace a je třeba, aby právě s posláním byli pracovníci vnitřně ztotožněni a dokázali jednat v souladu s jeho zněním. Zároveň bylo poslání organizace pro veřejnost dostatečně srozumitelné.¹⁶ Je zajímavé, že stát nastavuje v zákoně číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách definování poslání každé registrované sociální služby jako povinnost pro každého poskytovatele sociálních služeb.

Vznik organizační kultury a následně její utváření je ovlivněno mnoha vlivy, kterým je věnována různá intenzita pozornosti. Patří sem vliv prostředí, vliv profese, vliv zakladatele, vlastníků a manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace a také vliv využívaných technologií.¹⁷ Organizační kultura by průběžně měla přijímat pouze ty procesy, které ji nenarušují, ale upevňují. Ve výsledku můžeme vidět organizační

¹⁵ NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management., st. 25-27

¹⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., 2011, s. 22-24

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna., 2010, s. 33-36

kulturu jako nahromaděné zkušenosti dané organizace a jejích pracovníků, moderně řečeno jejich know-how.

Organizační kultura neziskové organizace může být v různé síle definována formálně skrze směrnice či jiná písemná pravidla, dále i neformální cestou skrze ústní předávání zkušeností a následné vzájemnosti jednotlivých pracovníků a pracovních skupin v případě, že má organizace více pracovních týmů, například několik registrovaných sociálních služeb s vlastním personálním obsazením. *„Vztahy mezi lidmi se vytvářejí a posilují díky společným nebo obdobným hodnotám, zájmům a potřebám, společné činnosti, společně sdílenému prostoru v průběhu těchto činností a dlouhodobým kontaktem těchto lidí na pracovištích“*¹⁸ Právě porovnání formálních, psaných a neformálních, nepsaných složek organizační kultury budu popisovat na vybraném modelu organizační kultury v předem vybrané organizaci. Budu se zaměřovat na možný vliv způsobu poskytování sociálních služeb. Vybraný model obrazu leknínu podle B. Hofmann právě představuje organizační kulturu jako poměrně křehkou, kdy je nutné o ni trpělivě pečovat.

¹⁸ NOVÝ, I. SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery, 2002, s. 126

2. Diecézní charita Plzeň a její organizační kultura

Cílem této kapitoly je uvedení podstatných informací o Diecézní charitě Plzeň (dále jen DCHP). S ohledem na další srozumitelnost celkové práce bude samotná historie této organizace uvedena pouze ve stručnosti, byť již její 26 leté fungování představuje poměrně zajímavý zdroj informací o rozvoji organizační kultury nestátní neziskové organizace. Informace o DCHP, zde budu popisovat s ohledem na fakt, že není cílem této práce sestavit písemnou formu organizační struktury této organizace. Budu vycházet z nastínění pozorovatelných skutečností a ze studie dostupných písemných dokumentů vnitřních pravidel DCHP. V současné době není dostupný dokument přehledně formulující organizační kulturu v Diecézní charitě Plzeň.

2.1 Charakteristika organizace

Diecézní charita Plzeň je dle § 4 odst. 3 zákona č. 3/2002 Sb. o náboženské svobodě a postavení církví a náboženských společností ve znění nálezu Ústavního soudu ČR publikovaného pod č. 4/2003 Sb. církevní právnickou osobou zřízenou rozhodnutím biskupa plzeňského jako církevní právnická osoba ve smyslu Kán. 114 – 117 Kodexu kanonického práva z r. 1983 a v souladu s § 13 odst. 1 písm. g) tehdy platného zákona č. 308/1991 Sb. o náboženské svobodě a postavení církví a náboženských společností.¹⁹ Samotné legislativní ukotvení Diecézní charity Plzeň je od jejího vzniku nezměněné, byť v souvislosti s vývojem zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách došlo k mnohým významným změnám ve struktuře organizace. Církevní organizace jsou specifickou formou nestátních neziskových organizací, neboť se jedná o dobrovolná sdružení osob, která mají vlastní strukturu, orgány a vnitřní předpisy.²⁰

Diecézní charita Plzeň je sama součástí Charity Česká republika, která je členskou organizací Caritas Internationalis. DCHP je zřízena jako sdružení charit plzeňské diecéze, v současnosti se jedná o 23 organizačních složek, mezi něž patří městská charita, oblastní a farní charity. Jedná se o 14 charit s vlastní právní subjektivitou – Farní charita Aš, Oblastní charita Bor, Farní charita Cheb, Farní charita Chodov, Farní charita Karlovy Vary, Oblastní charita Klatovy, Farní charita Kraslice, Oblastní charita Ostrov, Městská charita Plzeň, Farní charita Plzeň-západ, Oblastní charita Rokycany, Farní charita Stráž u Tachova, Farní charita Stříbro a Farní charita Sokolov. Dále je to

¹⁹ DCHP Plzeň – Výroční zpráva 2018 [online]. Plzeň: DISKANT, s.r.o. Plzeň, 2019 [cit. 2019-12-19].

²⁰ Zákon č. 3/2002 Sb.: Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), v § 3

pak 9 charit bez právní subjektivity a to Farní charita Blovice, Farní charita Dolní Bělá, Farní charita Horšovský Týn, Farní charita Chlum Svaté Máří, Farní charita Mariánské lázně, Farní charita Plasy, Farní charita Přeštice, Farní charita Staňkov a Farní charita Zbiroh²¹. Pro účely této práce se věnuji především DCHP s ohledem na její činnost poskytování sociálních služeb, neboť DCHP sdružuje a metodicky řídí farní, oblastní a městské charity a tyto charity jsou jí podřízeny.

2.2 Stručná historie Diecézní charity Plzeň

Diecézní charita Plzeň byla zřízena dne 1. listopadu 1993. Vznik jejího zřizovatele, plzeňské diecéze, proběhl půl roku předtím, konkrétně dne 31. května roku 1993. Charitní činnost na úrovni římskokatolické církve ovšem existovala již předtím.

Za určitého zakladatele organizované Charity v Plzni a okolí je zmiňován Josef Chudáček (1883 – 1944).²² Ten patřil k osobnostem, které formovaly duchovní a veřejný život v Plzni ve dvacátých a třicátých letech 20. století. Byl hluboce věřícím, a proto si uvědomoval význam charitní služby a potřebnost pomáhat druhým. Zasloužil se o založení Farního odboru katolické charity v roce 1931, kdy tím pomohl usměrnit pomoc potřebným z dosud rozptýlených aktivit katolické církve. Pro tuto činnost dostal od Františkánského kláštera k dispozici domek o čtyřech místnostech, z něhož se stalo první centrum pomoci potřebným známým Plzeňanům pod prostým názvem „Charita“.²³

V Diecézní charitě Plzeň pracovalo ze začátku jen několik jednotlivců a její činnost byla zaměřena především na ošetrovatelskou službu, pomoc lidem bez domova a poradnu pro uprchlíky. Následně svoji činnost rozšířila o pomoc matkám s dětmi v tísní vytvořením azylových domovů, dále zřídila také domovy pokojného stáří a stacionáře pro seniory a zdravotně postižené osoby, humanitární pomoc v zahraničí aj.²⁴

²¹ přehledně viz příloha č. 1 – obrázek č. 1

²² OUŘEDNÍKOVÁ, Alena. 20 let Plzeňské diecéze: 1993-2013 : s důvěrou a nadějí. Plzeň: Biskupství plzeňské, [2013].

²³ OUŘEDNÍKOVÁ, Alena. 20 let Plzeňské diecéze: 1993-2013 : s důvěrou a nadějí. Plzeň, s. 37

²⁴ OUŘEDNÍKOVÁ, Alena. 20 let Plzeňské diecéze: 1993-2013 : s důvěrou a nadějí. Plzeň, s. 38

2.3 Organizační struktura a řízení DCHP v současnosti

Pro přehled aktuálního stavu zde uvádím základní informace o struktuře Diecézní charity Plzeň. DCHP podléhá Biskupství plzeňskému. Koncepční vedení DCHP přísluší biskupu plzeňskému, kterému je DCHP podřízena, ten jmenuje a odvolává ředitele, prezidenta, členy rady a revizní komise DCHP.

V čele DCHP je ředitel, který je jejím jediným statutárním zástupcem a zajišťuje plnění úkolů přímo uložených biskupem plzeňským, je odpovědný za realizaci předmětu činností. Dále je v DCHP prezident, který zajišťuje duchovní služby a po duchovní a morální stránce odpovídá za činnost DCHP. Při zajišťování duchovních služeb spolupracuje s ředitelem DCHP. Funkci prezidenta DCHP může vykonávat pouze kněz, kterého do funkce jmenuje a odvolává biskup plzeňský. Další složkou ve struktuře je rada DCHP. Ta je sedmičlenná a je poradním orgánem ředitele DCHP, přičemž jde o ředitele a prezidenta DCHP a dalších pět členů, které do této funkce jmenuje nebo odvolává biskup plzeňský. Členy rady DCHP mohou být pouze ředitelé charit plzeňské diecéze. Do organizační struktury DCHP pak patří i revizní komise, jež je tříčlenná. Úkolem revizní komise je především kontrolovat ekonomiku DCHP, zejména připravovat stanovisko pro zřizovatele k účetní uzávěrce DCHP a k rozpočtu DCHP a provádět další kontrolní a revizní činnost v rozsahu určeném biskupem plzeňským.²⁵

Začátkem roku 2020 Diecézní charita Plzeň skrze organizační složky *zastřešuje 52 registrovaných sociálních služeb a více než dvě desítky dalších charitních služeb, projektů a forem podpory (Humanitární sklad, charitní šatníky, mezinárodní rozvojové projekty aj.)*.²⁶ Přesný výčet registrovaných služeb lze aktuálně nalézt v online Registru poskytovatelů sociálních služeb.²⁷

Podle stanov je účelem zřízení DCHP zajištění poslání Církve římskokatolické na území plzeňské diecéze v oblasti hmotné a duchovní dobročinnosti. Diecézní charita Plzeň zejména zajišťuje pomoc lidem v nouzi na principech křesťanské lásky a její koordinaci. Za hlavní předmět činností DCHP je dle stanov považováno: řídicí a kontrolní činnost ve smyslu zabezpečení koordinace činnosti členů DCHP,

²⁵ Srov. Stanovy Diecézní charity Plzeň

²⁶ Diecézní charita Plzeň [online]. Plzeň: VIZUS.CZ, 2020 [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/kdo-jsme/zakladni-informace/>

²⁷ Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. Praha: Oksystem s. r. o, 2020 [cit. 2020-01-04]. Dostupné z:

http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail_poskytovatele.do?706f=9aae99547e85b4e6&SUBSESSION_ID=1578157316191_3

organizačních složek DCHP a dobrovolníků působících v rámci diecéze, zajištění a poskytování duchovních služeb, od zřizování po zajišťování provozování nestátních sociálních a zdravotnických zařízení a služeb, zajišťování a poskytování humanitární pomoci na území ČR i v zahraničí, zajišťování činnosti v rámci Integrovaného záchranného systému ČR a spolupráce s jinými charitativními a humanitárními organizacemi jiných církví a náboženských či občanských společností, zajištění školení a vzdělávání vlastních pracovníků, pořádání odborných kursů, školení a vzdělávacích činností včetně lektorské činnosti. Pod vedlejší předmět činnosti je zahrnuta organizace pořádání veřejných sbírek, zajištění organizace benefičních, kulturních, sportovních a společenských nebo propagačních akcí, na základě oprávnění k živnostenskému podnikání provozování nákupu a prodeje za účelem dalšího prodeje. Vedlejší činnosti slouží k podpoře, zajišťování a vytváření ekonomických zdrojů pro hlavní činnosti a organizační struktury DCHP.²⁸

Pro tuto práci jsem si vybrala jednu hlavní činnost DCHP, konkrétně poskytování přímé pomoci klientům v 19 registrovaných sociálních službách. V nich působí zaměstnanci DCHP na pozicích vedoucích služeb, sociálních pracovníků, zdravotnických pracovníků a dalších odborných pracovníků, kdy společně vytvářejí jednotlivé pracovní týmy pro různé cílové skupiny klientů. Tyto týmy pracovníků, spadající pod příslušné registrace sociální služby, jsou doplněny dalšími zaměstnanci DCHP, kteří společně umožňují organizaci fungovat v souladu s jejím záměrem a platnou legislativou v ČR.

²⁸ Srov. *Stanovy Diecézní charity Plzeň*

2.4 Služby poskytované DCHP v aktuální době

Diecézní charita Plzeň k začátku roku 2020 poskytuje celkem 19 registrovaných sociálních služeb v souladu se zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Jedná se o služby:

- Občanská poradna Cheb, podle § 37
- Poradna pro cizince a uprchlíky Plzeň, podle § 37
- Charitní pečovatelská služba Blovice, Spálené Poříčí, podle § 40
- Domov pro seniory Bor, podle § 49
- Domov sv. Alžběty, podle § 49
- Azylový dům Betlém Cheb, podle § 57
- Azylový dům Domažlice, podle § 57
- Domov pro matky s dětmi v tísní – Domažlice, podle § 57
- Krizová pomoc Cheb, podle § 60
- Terénní krizová služba, podle § 60
- Intervenční centrum Plzeňského kraje, podle § 60a
- Nízkoprahové denní centrum Cheb, podle § 61
- Noclehárna Betlém Cheb, podle § 63
- Volnočasové kluby DUHA, podle § 66
- Sociálně terapeutické dílny sv. Josefa, podle § 67
- Domov sv. Vavřince, podle § 70 v pobytové formě
- SOS Domažlice, podle § 70 v ambulantní a terénní formě
- Středisko sociální rehabilitace Cheb, podle § 70
- Středisko sociální rehabilitace, podle § 70

Pracovní týmy těchto sociálních skupin jsou různorodé, v průměrném počtu pěti až šesti pracovníků. Větší týmy jsou v pobytových formách služeb, nejmenší týmy pak v ambulantních typech. Všichni pracovníci týmu musí naplňovat všechny povinnosti dle § 88 výše zmíněného zákona, které z registrací sociálních služeb vyplývají.

3. Vztahy mezi psanými a nepsanými složkami organizační kultury Diecézní charity Plzeň s ohledem na sociální služby

Pro tuto práci nejsou důležité sociální služby DCHP ve smyslu toho, co tyto služby klientům nabízejí, ale popisují zde vztah mezi jednotlivými stupni vybraného modelu organizační kultury a to v předem vybrané části organizace. Výběr jsem zaměřila na společný prvek, kterým je právě poskytování sociálních služeb, kdy i zde bylo potřeba zkoumanou problematiku zúžit na pohled pracovníků DCHP. Bude se jednat o kvalitativní výzkum, kdy samotnou výzkumnou otázku mohu ještě modifikovat či doplňovat během výzkumu, sběru nebo analýze dat.²⁹

V současné době není k dispozici dokument, který by již nějakou formou popisoval organizační kulturu DCHP ve vztahu k některé z existujících modelů. Bylo by časově i metodologicky velmi náročné samotnou organizační kulturu DCHP popisovat ve vztahu ke všem známým definovaným modelům, proto jsem vybrala třístupňový model organizační kultury, který popisují autoři Beata Hofmann a Edgar Schein. Na tomto modelu pak popíšu jednotlivé tři úrovně organizační kultury připodobněné v nejnižší úrovni ke kořenům rostliny, prostřední části ke stonku a nejvyšší úrovni ke květu leknínu se zaměřením na vztahy, které mezi těmito předpokládanými částmi fungují.

3.1 Význam výzkumu vztahů psaných a nepsaných složek organizační kultury

Tato bakalářská práce může být přínosem pro studenty oboru sociální práce, kteří mají zájem uplatnit své vzdělání v praxi sociální práce v sociálních službách a uvažují nad rozdílem mezi nestátní neziskovou organizací a organizací zřízenou prostřednictvím krajů státem. V každé takové službě bude fungovat méně či více formulovaná organizační kultura, a proto moje práce přináší bližší pohled do nitra organizační kultury v předem vybraném modelu autorky B. Hofmann v porovnání s autorem E. Scheina. Prováděným výzkumem organizační kultury a její popisem na jednom vybraném modelu také zachycuji vzájemné vlivy mezi psanými a nepsanými složkami kultury organizace a jejich význam pro případné začlenění nových pracovníků DCHP, pro přijímání změn v organizaci a v neposlední řadě vliv takové kultury na způsob poskytování sociálních služeb. Tato práce může být zdrojem informací nejen pracovníkům DCHP, ale i studentům oboru sociální práce, kteří se zajímají o způsob poskytování sociálních služeb.

²⁹ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2008, s. 50

3.2 Metoda sběru dat

Pro svou práci jsem si vybrala konkrétní výzkumný soubor, kterým je nestátní nezisková organizace Diecézní charita Plzeň. Protože se jedná o průzkum vztahu ve stupních organizační kultury DCHP podle předem stanoveného modelu s ohledem na poskytování sociálních služeb, všechny metody byly zaměřeny na dokumentaci DCHP a pracovníky sociálních služeb. Moje pracovní pozice sociálního pracovníka metodika mi umožňovala jak přístup k vnitřní dokumentaci služeb DCHP a její následné analýze, tak přístup ke všem pracovním týmům sociálních služeb, kdy jsem měla možnost provádět rozhovory s jednotlivci, s vybranou skupinou z pracovního týmu služby či v několika případech i s celým pracovním týmem. Samotný výběr pro rozhovory probíhal spíše metodou sněhové koule, kdy jsem začala spolupracovat nejprve s vedoucími služby, s nimiž jsem následně přibrala další pracovníky dané služby, případně s jejich doporučením tým jiné sociální služby DCHP.

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zařadila samotné pozorování jevů, vyskytujících se v pracovních týmech DCHP. Zde jsem v pozici úplného účastníka, v některých situacích v pozici účastníka jako pozorovatele, a to v okamžiku, kdy již o mém výzkumu je skupina informována.³⁰ Jedná se tedy o zúčastněné pozorování, které jsem zvolila s ohledem na to, že jevy, které chci v prostředí nestátní neziskové organizace sledovat, jsou málo prozkoumané.³¹

Další metodou je neformální, tedy nestrukturovaný rozhovor, kdy se spoléhám na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce, kterou je výše uvedená metoda zúčastněného pozorování. Důvodem upřednostnění neformálního rozhovoru před rozhovory strukturovanými nebo polo strukturovanými je fakt, že tento typ rozhovoru zohledňuje individuální rozdíly a změny situace v prostředí, lze ho dobře přizpůsobit dotazováním tak, abych dosáhla konkrétnosti a bezprostřednosti rozhovoru. Autor Jan Hendl uvádí jako slabinu neformálního rozhovoru potřebu delší doby získávání požadovaných informací, ale vzhledem k tomu, že se o organizační kultury v DCHP zajímám přes dva roky, mám dostatečné množství dat pro následnou analýzu a zpracování³².

³⁰ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2008, s. 191

³¹ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2008, s. 193

³² HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2008, s. 174

Jako třetí metodu sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentů a dostupných fyzických dat o organizaci DCHP a vnitřní dokumentace sociálních služeb. Jedná se o úřední dokumenty, archivní data a případné dokumenty osobního či unikátního charakteru.

3.3 Model organizační kultury DCHP

Pro sestavení příkladu organizační kultury v DCHP budu vycházet z informací uvedených v předchozích částech práce. Z důvodu přehlednosti a v případě obrazového přirovnání k leknínu i srozumitelnosti pro pochopení vztahu mezi jednotlivými stupni modelu jsem vybrala teorii diakonického modelu autorky B. Hofmann* a dále model autora E. Scheina**. Jedná se o stupně:

- kořeny leknínu* (základní předpoklady**)
- stonek rostliny* (hodnoty a normy**)
- květ leknínu* (artefakty**)

3.3.1 *Kořeny leknínu – základní předpoklady*

Kořeny leknínu, které jsou umístěny hluboko pod hladinou, podle autorky B. Hofmann symbolizují základní obraz člověka. Stejně jako je kořeny „zakotvena“ rostlina, tak i u člověka shledává jeho zakotvení ve víře, v případě charitní organizace v křesťanské víře. Stejně jako při pohledu na rostlinu lze předpokládat existenci jejích kořenů a význam pro její fungování, tak i v případě člověka se jedná o neviditelnou oblast a do jisté míry i nevědomou³³.

Právě tato nevědomá část je E. Scheinem popisována jako základní přesvědčení či někde přeloženo jako základní předpoklady.³⁴ Jedná se tedy o představu o fungování reality každého člověka, kterou lidé v organizaci považují za samozřejmou a nezpochybnitelnou. Může se jednat o základní přesvědčení daného člověka ve víře, kdy i samotná diskuse je pro něj emočně náročná. Tato oblast organizační kultury je podle E. Scheina jejím jádrem, které má rozhodující vliv na kognitivní procesy členů organizace, tato oblast v nevědomé rovině determinuje výběr informací, kterým pracovníci věnují pozornost, jak následně informace interpretují a případně jak na ně reagují v emocionální rovině. Toto jádro organizační kultury je dle E. Scheina vytvářeno opakovanou zkušeností s řešením určitých situací v rámci organizace, a to tím, že její členové ke každé takové situaci vytváří hypotézu, jak ji řešit a pak ji

³³ ŠIMR, Karel. Trojí diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019, s. 140

³⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 19

v praxi ověřují. Pokud se ukáže, že je postup funkční, ukládají si řešení do této části, tedy stává se jejich základním přesvědčením.

Základní přesvědčení E. Schein rozdělujeme na další tři části:

- a) *přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí*
- b) *přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů*
- c) *přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů*³⁵

Zde již budu aplikovat provedený průzkum psaných či nepsaných informací týkajících se této oblasti pracovníků poskytujících sociální služby v prostředí Diecézní charity Plzeň. Jak jsem uvedla výše, není možné se doptávat přímo na otázky víry jednotlivého pracovníka, neboť toto téma může brát jako ohrožující. Z pozice sociálního pracovníka metodika se tedy na problematiku mohu podívat nejprve skrze psané složky. Jedná se o vnitřní dokumentaci celé organizace, konkrétně originální písemné složky u jednotlivých registrovaných sociálních služeb. Vnitřní dokumentací DCHP jsou myšleny její stanovy, směrnice, nařízení či pokyny ředitele. Originální písemné složky jednotlivých služeb se skládají zejména z dokumentů, které vznikají z důvodu naplňování povinností poskytovatele sociálních služeb. Jejich rozsah může být u jednotlivých služeb rozdílný, proto jsem vybrala jako společný prvek standardy kvality sociálních služeb, které jsou uvedeny ve vyhlášce 505/2006 Sb.³⁶

Přesvědčení týkající se přežití a adaptace na vnější prostředí se vztahuje zejména k misi DCHP, její strategii a k metodám, kterými se naplňují stanovené cíle či opatření pro případ, že se cíle nedaří naplňovat³⁷. V této oblasti dochází k nevědomému přesvědčení členů organizace, které má přímý vliv na vztah k vnějšímu prostředí, a to rozvoji organizace vzhledem k vnějšímu prostředí. Vyhodnocovala jsem zejména veřejné závazky jednotlivých služeb, které jsou v souladu se standardem číslo jedna. Tento standard se věnuje cílům a způsobům poskytování sociálních služeb, kde každé sociální službě ukládá písemně definovat a zveřejnit její poslání, cíle a zásady a podle toho v praxi postupovat. V dalším kritériu ukládá poskytovateli vytvářet podmínky, aby klienti služby mohli při řešení své nepříznivé sociální situace uplatňovat svoji vůli, dále pak aby sociální služba měla písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh služby, a v posledním, čtvrtém kritériu ukládá, aby vytvářela a uplatňovala

³⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 19

³⁶ Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: 2006, 164/2006, číslo 505. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

³⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 19

vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

Právě k tomuto standardu se vztahovaly mnou prováděné rozhovory s pracovníky. Otázky neměly předem připravenou strukturu z toho důvodu, že bylo třeba individuálně pracovat buď s jednotlivcem, nebo se skupinou dané sociální služby. V odpovědích jsem následně shledala několik společných prvků, ze kterých jsem vymezila základní přesvědčení pracovníků daného týmu sociální služby DCHP, vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí jako „*veřejný závazek zajímá jen inspekci, běžní klienti mu nerozumí a ani ho nechtou*“. Na základě tohoto přesvědčení tento tým sociální služby DCHP věnoval jen minimální energii na definování nebo pravidelnou aktualizaci veřejného poslání služby. Z tohoto důvodu byl veřejný závazek, který právě poslání služby obsahuje, opravdu komplikovaný, pro běžnou veřejnost nic neříkající a především již mnoho let pracovníky nepovšimnutý. Každý tým sociální služby však má toto základní přesvědčení rozdílné. Teprve po změně základního přesvědčení na „*veřejný závazek je informační zdroj, o který se můžeme opírat nejen my jako odborníci, ale především na něm klientům ukázat, co a jak děláme*“ povede pracovníky ke snaze definování veřejného závazku s větší srozumitelností.

Přesvědčení vztahující se k interní integraci se týkají samotných členů DCHP a vztahů mezi nimi. Jedná se například o nastavení přátelství, míru důvěrnosti mezi členy, jaký by měl člověk být, aby do organizace skutečně „patřil“. Takového člena, několikrát jsem zaznamenala od pracovníků DCHP označení „*charitářák*“, ostatní členové přijímají velmi přátelsky, obvyklé je vzájemné tykání a to i při odlišných úrovních pracovních pozic (vedoucí, odborný pracovník, pracovník sociálních služeb či pomocný pracovník služby apod.). Zaujalo mě, že používání označení charitářák je obvyklejší v týmech sociálních služeb, kde tito pracovníci jsou déle než pět a více let. Jak mi v dalších rozhovorech uvedli, vnímali toto označení „za odměnu“, bylo oceněním jejich přístupu ke klientům, kolegům i vlastní práci a pro ně velmi významné. Tito pracovníci přijímali charitní zásady na principech křesťanské lásky za své, o klienty se starali i nad rámec svých povinností, vytvářeli si k nim až rodinný vztah, stejně tak byli ochotni ve svém volném čase plánovat s kolegy či vedoucím služby různé aktivity pro klienty a také je naplňovat. Bylo důležité, že toto označení používali vedoucí pracovníci služeb, kteří často sami takovými charitářáky byli. V současné době k tomu již nedochází, výraz charitářák se již příliš nepoužívá a pro nové pracovníky nemá význam.

Kdežto v situaci, kdy člen organizace neodpovídá míře kvalit pro přijetí do skupiny, je pak vnímán jako outsider. Ostatní členové k němu mohou přistupovat s lhostejností

až odmítavostí, což se například projevuje vysoce formálním přístupem v komunikaci. V této rovině základního přesvědčení mají vliv především nevědomé vztahy pracovníků s pracovníky jiných služeb. Z pohledu osoby mimo danou sociální službu je lépe zaznamatelné základní přesvědčení vztahující se k interní integraci týkající se negativního vztahu pracovníků k pracovníkům jiné služby v rámci DCHP. Jedná se o pozorovatelnou situaci, kdy spolu pracovníci vzájemně dlouhodobě nekomunikují a setkávají se pouze při formálních příležitostech, a to i když obě služby mají téměř shodné poslání. V rámci mé pracovní činnosti jsem se setkávala s tím, že pracovníci měli negativní přístup a nechtěli sdílet nové informace či postupy s druhou službou, aniž by pracovníci dokázali popsat důvod. Při hledání příčiny jsme společně došli k situacím, které proběhly před mnoha lety a kdy v pracovním týmu bylo jiné složení pracovníků těchto dvou sociálních služeb, kteří mezi sebou měli konflikty. Od té doby noví pracovníci přejímali nepsané pravidlo, že s druhou službou se nespolupracuje, a takto se pravděpodobně vytvořilo negativní nevědomé základní přesvědčení. Zde je však velmi problematické nalézt cestu pro jeho změnu ve stávajícím složení pracovního týmu, neboť pracovníci této změně nedávají šanci.

Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů mohou nejlépe popsat na přesvědčení týkající se zdrojů pravdy. Podle E. Scheina může být zdrojem pravdy tradice či náboženství, o které se členové organizace opírají, dále tím zdrojem může být autorita moudrého či formálního vůdce (ředitele). Pokud je tato oblast základního přesvědčení u daného pracovníka silná, opírá se o ni při své činnosti spíše, než o další zdroje informací.

3.3.2 Stonek rostliny – hodnoty a normy

Stonek rostliny podle B. Hofmann, který roste pod hladinou vody, je jen částečně pozorovatelný. Vychází z kořenů leknínů a propojuje nevědomé části organizační kultury s vědomými, které jsou obsaženy v květu leknínu. Podle ní je stonk nositelem základních principů a hodnot organizace a jejím posláním. Střední část třístupňového modelu podle E. Scheina je popisována pro vnějšího pozorovatele jako částečně zřetelná a pro management organizace jen velmi málo ovlivnitelná.

Diecézní charita Plzeň má svoje organizační hodnoty formulovány a do jisté míry je také zveřejňuje. Jedná se například o poslání DCHP, které můžeme nalézt na webových stránkách a ve výročních zprávách. Na webových stránkách mohou nalézt poslání definované takto: „*Posláním Charity je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich*

příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře.“ V poslední výroční zprávě Diecézní charity Plzeň, v době psaní této práce to je výroční zpráva z roku 2018, je na úvodní straně, konkrétně na straně 2, uvedeno: „*Naše poslání - Pomoc lidem v tísní, ohrožení a nouzi bez ohledu na jejich rasu, národnost, náboženství nebo státní a politickou příslušnost. Poskytování charitativních, sociálních a zdravotních služeb a humanitární pomoci.*“ V současné době, kdy vycházím z těchto dostupných písemných zdrojů, je tedy poslání DCHP nejednotné, neboť pro pracovníky i veřejnost jsou uváděny dvě formy sdělení.

Je třeba si však uvědomovat, že tyto písemně deklarované hodnoty nemusí být těmi, které jsou pak ve výsledku v rámci organizace skutečně sdíleny. Příčinou může být skutečnost, že se pracovníci s oficiálními hodnotami organizace neztotožňují či deklarované hodnoty managementem se stanou aspiracemi.³⁸ Skutečným stonkem se však stává soubor hodnot, které jsou v organizaci reálně a v daném čase sdíleny a které mají přímý vliv na chování pracovníků.

Diecézní charita Plzeň má svoje hodnoty písemně deklarované zejména v Etickém kodexu Charity České republiky. Pracovníci DCHP se s tímto kodexem seznamují při přijetí do zaměstnání. Při rozhovorech je patrné, že každý pracovník si uvědomuje existenci tohoto kodexu, ale již se velmi různí pochopení významu tohoto dokumentu pro jejich činnost. V tomto dokumentu jsou určeny zásady charitní organizace, mezi které patří důstojnost lidské osoby, společné dobro, solidarita, subsidiarita a kvalita. Tyto pojmy jsou pak v kodexu krátce vysvětleny. Právě v této rovině organizační kultury se jedná také o shodné chápání významového obsahu užívaných pojmů, například slova „*důstojnost*“. Tato hodnota bývá často zveřejňována v materiálech sociálních služby, kde se označuje také jako zásada. Označení zásada se objevuje ve standardu číslo 1, podle kterého sociální služba písemně deklaruje veřejnosti své hodnoty v tomto pojmenování. Při rozhovorech, kdy se téma týkalo právě vztahu pracovníka k písemně zveřejněným hodnotám, byla důstojnost pracovníky služeb DCHP shodně pojmenována a popsána zejména ve vztahu organizace ke klientovi. Pracovníci jedné sociální služby popisovali důstojnost a projevy svého chování ke klientům ve shodném významu, který odpovídá popsané zásadě v etickém kodexu, kdy tyto projevy bylo možné v praxi služby potvrdit pozorováním. Bylo však možné sledovat rozdíly mezi jednotlivými pracovními týmy DCHP, kdy tyto odlišnosti mohou být projevem existence subkultur.³⁹

³⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 21

³⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 23

Jako hodnoty jsou pak v písemné rovině Etického kodexu deklarovány pojmy pravda, svoboda, spravedlnost a láska. I k těmto pojmům dokument nabízí krátké vysvětlení. Pracovníci DCHP však již nejsou ve shodě s tímto popisem jednotlivých pojmů a uvedením do jejich každodenní praxe. Nejde o to, že by uváděli osobní rozpor s uznáváním takovéto hodnoty, spíše připouští určitou nejistotu, zda jejich pochopení hodnoty se shoduje s hodnotami kodexu. V DCHP funguje každoroční hodnocení, ve kterém se pracovníci mohou vyjadřovat právě k uvedeným hodnotám DCHP, následně se k jejich názorům vyjadřuje jejich vedoucí služby a nakonec i ředitel DCHP. Poté dostává pracovník sebehodnotící dotazník i s uvedenou zpětnou vazbou. Jiný systém hodnocení těchto zásad nebo hodnot není v rámci DCHP vědomě uplatňován, spíše opět probíhá v nevědomé rovině a v rozdílné síle přímo mezi pracovníky jedné sociální služby. Během probíhajících rozhovorů jsem zaznamenala, že aktuálně v DCHP je etický kodex pro pracovníky dost citlivým tématem, kdy se pracovníci vyjadřují velmi opatrně k tomu, že mezi písemnými hodnotami popisovaných v etickém kodexu a vztahy na pracovišti není shoda. Uvádí, že právě tím, že neprobíhá ze směru managementu DCHP jednoznačná zpětná vazba, byť ve formě kontroly, stává se etický kodex pro současné pracovníky jen obtížně srozumitelný a v praxi uplatnitelný.

K projevům pracovníka, jako je jeho způsob komunikace s klienty, rychlost jeho práce, dostupnost pracovníka během pracovní doby a jeho angažovanost v problematice služby, lze přistupovat z hlediska norem chování akceptovatelných v dané organizaci. Žádoucí normy chování velmi rychle zbývající členové pracovního týmu odměňují či naopak postihují. Odměnou může být vstřícnost a přátelská neformální komunikace mezi pracovníky, vysoké množství předávaných informací, opakem je pak vysoká formálnost a jen nezbytný rozsah obsahu rozhovoru. Mezi charakteristické projevy nepsaných norem chování patří „vysoká míra aktivity ve prospěch organizace“, „být vstřícný ke klientům“. Zajímavostí se ukázaly rozhovory s pracovníky, kteří v DCHP pracují déle než pět let, kde uváděly prvky norem, které fungovaly před těmito lety. Patřily sem normy typu „být dostupný mimo pracovní dobu“, „pracovat ve prospěch organizace nad rámec svých povinností“, nebo „nechávat odpovědnost na vedoucích“.

Všechny tyto nepsané normy mají pro organizační kulturu zásadní význam, neboť do velké míry ovlivňují každodenní chování pracovníků, zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Normy chování však mohou mít i negativní dopad na fungování organizace, a to zejména v případech, kdy pracovník není schopen akceptovat tyto nepsané formy a z důvodu konfliktu pak z organizace odchází. Dalším

rizikem je složitost případné žádoucí změny některých norem, neboť vytvářené formální kontrolní systémy bývají psaného charakteru, často tak nejsou pracovníky akceptovány.

3.3.3 *Květ leknínu – artefakty*

Nejvíce viditelnou částí organizační kultury je samotný květ leknínu na vodě. Je také prvním, co nezúčastněného člověka na organizaci upoutá. Shodně s modelem E. Scheina jsou v této úrovni artefakty, které může každý člověk vidět i slyšet a dokáže ji sám rozeznávat v porovnání s jinými kulturami. Artefakty v materiálním charakteru i v nemateriální formě lze snadno popsat a jsou i nejnázatelnější v případě potřeby jejich změny.

Pro velkou organizaci, jakou je DCHP, je již důležitá architektura jejích budov, kde má své administrativní kanceláře, do kterých vstupuje veřejnost, tak i budov, ve kterých poskytuje samotné sociální služby. Do této oblasti patří také vybavení vnitřních prostor. Samotné budovy a jejich případné označení bývá pro veřejnost důležitým prvkem, pokud se rozhodují, kterou ze sociálních služeb v dané oblasti vybrat. Vzhledem k tomu, že DCHP má svoji pobytovou službu i hlavní administrativní budovy v centru města Plzně, je přehledné označení velmi důležité, neboť na stejném území působí ještě Městská charita Plzeň. Většina osob z nezúčastněné veřejnosti tyto dvě organizace od sebe nerozlišuje, důležitou informací pro ně je, že se jedná o charitu.

Zájemce o službu a jejich blízké osoby přirozeně zajímá, jak je vybaven i vnitřek budov, ve kterých budou trávit svůj čas. Tyto prostory však ovlivňují nejen veřejnost při výběru služby, ale velkou mírou přispívají ke spokojenosti samotných pracovníků. Je důležité si uvědomit, že prostory mohou působit blahobytem nebo skromností. Pro vnějšího pozorovatele se tak stává zdrojem informací, co je pro danou organizaci důležité a v čem vidí prioritu. V případě služeb DCHP je možné v posledních letech vidět velký posun v této oblasti, kdy se rekonstruují vnitřní prostory. I zde je možné opět sledovat, že každý pracovní tým sociální služby svoje určené prostory různě vybaví, neboť ve vnitřní dokumentaci DCHP neexistuje nařízení, které by určovalo uspořádání místností v jednotlivých sociálních službách. Pozorovala jsem malé týmy v malých prostorách, kde vedoucí služby měl kancelářské vybavení podobné jako ostatní členové týmu. Dále pak malé týmy ve velkých prostorách, kde byl rozdíl mezi vybavením vedoucího a ostatních členů sociální služby, zejména v kvalitě nábytku. Různé priority lze pozorovat u odborných pracovníků týmu, kdy je například více kladen důraz na zabezpečení prostoru zamykatelnými skříněmi či pevné a neprůhledné dveře. U pracovníků v přímé péči bylo možné pozorovat spíše prvky

vybavení kanceláře přinášející klidnou atmosféru, jako byly pohodlnější židle či křesílka, police s dekoracemi, obrazy nebo i v množství pokojových rostlin⁴⁰.

Mezi artefakty nemateriální povahy patří historky a mýty, kdy se jedná o příběhy, které se v minulosti organizace udály. Ty jsou v různých formách předávány mezi jednotlivými členy. V těchto příbězích se mnohdy uchovávají informace indikující, jaké základní přesvědčení, aktuální normy a hodnoty byly nebo jsou v organizaci akceptovatelné, často zde je i následné řešení – odměňování nebo důsledky při nedodržení. Vzhledem k tomu, že si pracovníci historky snadno pamatují, jedná se také o důležitý proces při předávání kultury organizace jejím novým členům. Mýtem je pak v organizační kultuře myšlen určitý způsob uvažování či výkladu, které objasňuje žádoucí nebo nežádoucí chování pracovníků v organizaci, ale které zároveň nemají podklad v psaných předpisech. Jejich vznik může být způsoben potřebou členů organizace „v něco věřit“, respektive mýtem lze obhajovat či zdůvodňovat jednání, které by se jinak jevilo jako sobecké⁴¹.

Zajímavostí je, že každá sociální služba má svůj vlastní soubor mýtů a historek, které si v rámci pracovního týmu sdílejí. Pouze v omezené míře jsou pak předávány i ostatním členům DCHP. Existence těchto historek a mýtů se ukazuje během rozhovorů s větší skupinou stejného pracovního týmu, kdy například v části rozhovoru týkající se dřívějšího řešení nestandardního případu, se vyprávějící pracovník služby významně podívá na ostatní pracovníky a pronese asociační slovo či krátké slovní spojení, které historku pracovníkům připomene. Ve stejnou chvíli si každý pracovník vybavil nejen celý případ, ale i jeho řešení, a to i přesto, že se ho sám nezúčastnil. Následně mi v rozhovoru shodně popsali očekávané řešení takového případu. Mezi nejzajímavější asociační slovo patřilo „kraken“ a slovní spojení „úplně zmatený“. Související historky pomáhají pracovníkům vybavit si nejen celou situaci, ale i všechny postupy, které pro řešení situace pracovní tým použil. Jednalo se převážně o historky týkající se zejména původního fungování týmu sociální služby a vztahům pracovníků ke klientům. Právě druhý příklad asociačního slovního spojení představující historku, je platný pro různé druhy sociálních služeb DCHP a má velmi krátkou platnost, neboť je případ nahrazen jiným případem.

Mezi mýty často patřilo vyjádření „*vždycky se ke klientům muselo přistupovat zcela stejně, aby se někomu nenadržovalo*“. Mýtem je toto sdělení proto, že to mělo omlouvat dřívější přístup pracovníků, kdy si práci s klientem zjednodušovali, neboť k nim

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 25

⁴¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 23

přístupovali podle určité zažité šablony a tento přístup neměl racionální podklad ani neměl oporu v psaných složkách DCHP. V aktuální podobě již tento mýtus není v DCHP předáván, býval předáván v době před platností standardů kvality sociálních služeb a v dnešní době je tedy odlišný, neboť v souladu se standardem číslo pět již považují za potřebné ke klientům přistupovat individuálně. Předán mi byl spíše jako zajímavost od pracovníků, kteří pracují v sociálních službách DCHP déle než dvanáct let.

Mezi pozorovatelnou složku nepsaných artefaktů je také mluva pracovníků. Způsob mluvy může odrážet skutečně sdílené hodnoty uvnitř organizace, například v míře formálnosti a neformálnosti vztahů mezi pracovníky, vztahu mezi pracovníkem a veřejností či klientem.⁴² V této oblasti mají pracovníci k dispozici také psanou formu, která jim upravuje možnosti používání některých výrazů. Jedná se o vnitřní pravidla služby zpracované podle standardu kvality číslo 1, kritéria d). Toto kritérium říká, že poskytovatel je povinen vytvářet a uplatňovat vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativnímu hodnocení, ke kterému by mohlo dojít v důsledku využívání sociální služby⁴³. Nejde tedy o nutnost mít pravidla písemná, je možné je ponechat i v rovině nepsané složky organizační kultury, což je ale pro organizaci hůře ovlivnitelné a vymahatelné. Pokud se pracovníci sociální služby DCHP rozhodnou a pravidla určí v písemné podobě, je pak možné, že jednotliví členové pracovního týmu tuto oblast akceptují a v praxi pak více dodržují. V této oblasti se jedná o citlivé označování klientů, které může mít podobu nálepkování, například pro osobu bez přístřeší označení „*bezďák*“. V rámci písemných pravidel sociální služba s touto cílovou skupinou jasně zakazuje toto označení používat, a to nejen v komunikaci mezi pracovníkem a klientem, ale i mezi pracovníky navzájem včetně mimo prostory služby. V nepsané rovině je pak možné zaznamenat, že pracovníci se tomuto výrazu striktně vyhýbají, byť pro pracovníky jiné služby to může být běžně používaný termín. Podobných výrazů, specifických pro určitý typ sociální služby, pak existuje více. Aktuálně je od pracovníků sociální služby DCHP žádáno, aby v jejich složkách existovala písemná forma zpracování tohoto artefaktu, aby ve skutečnosti mohlo probíhat vědomé udržování v nepsané podobě.

Dalším typem nemateriálního artefaktu jsou společné zvyky, rituály a ceremoniály v organizaci. Tyto jako součást organizační kultury pomáhají k hladkému fungování

⁴² LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 22

⁴³ Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.: Obsah standardů kvality sociálních služeb. In: 2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#cast3>, standard číslo 1, kritérium d)

organizace, mohou snižovat nejistotu pracovníků, pomáhají vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí. Mezi nejběžnější zvyky patří společné oslavy narozenin. V rámci DCHP jsou oslavy narozenin pozorovatelné pouze na úrovni konkrétních sociálních služeb a jejich pracovníků. Mezi zvyky, které mají dosah na všechny pracovníky, patří oslava výročí založení Diecézní charity Plzeň ke dni 1. listopadu. K oslavě pak patří slavnostní mše svatá, na níž se schází pracovníci z charit celé Diecéze plzeňské. Oblíbená jsou letní a vánoční posezení, která se konají teprve několik let, ale mají svoji významnou roli pro formování organizační kultury napříč celou DCHP, mimo organizační kultury subkultur, kterými jsou pracovní týmy sociálních služeb. V historii DCHP, kdy měla organizace jen několik sociálních služeb a většina jejích aktivit byla neformálních, bylo setkávání pracovníků z různých oborů běžné, v současnosti je již organizace příliš velká, aby se setkání pracovníků uskutečnilo bez organizace managementu. Pod tuto oblast organizační kultury patří i většinou neoblíbené porady, jak mi v mnohých rozhovorech sdělili pracovníci. Důvodem neoblíbenosti je časová náročnost setkání, zároveň však všichni shodně připouštějí přínosy pravidelných porad. I zde lze tedy sledovat vliv mýtu „porad se neúčastním, neb na ně nemám časový prostor“, který je v nepsané rovině v pracovnících uložený a v současné době předávaný. Samotné porady v DCHP mají dvě roviny, v jedné jsou to porady v rámci konkrétní sociální služby, kdy opět z důvodu naplnění standardu standard kvality číslo pět je pracovní tým povinen vytvářet a uplatňovat v praxi systém získávání a předávání potřebných informací mezi pracovníky o průběhu poskytování sociální služby klientům, v druhé probíhají porady vedení DCHP.⁴⁴ V těchto poradách vedení se schází jak ředitel DCHP, zástupce ekonomického oddělení, zástupci dalších odborných činností DCHP a vedoucí či zástupci jednotlivých sociálních služeb. Zde jsou získány informace, které následně vedoucí či zástupci jednotlivých sociálních služeb předávají na vlastních poradách mezi ostatní pracovníky DCHP. Aby nedocházelo k potvrzení mýtu, že porada výrazně zasahuje do časových možností pracovníků, je důležité, aby se termíny porad staly předvídatelné a plánované, pracovníci si je tak snáze dokážou zařadit do svých časových plánů a stávají se pro ně součástí pracovní pozice. Mezi rituály se dá zařadit zdravení mezi pracovníky při ranním příchodu do budovy, kde se nachází více sociálních služeb, případně ranní nebo polední setkávání pracovníků, kdy si například společně dávají kávu a zároveň

⁴⁴ Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.: Obsah standardů kvality sociálních služeb. In: . 2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#cast3>, standard číslo 5, kritérium e)

vyměňují potřebné informace o průběhu sociální služby.⁴⁵ Důležitou částí organizační kultury DCHP je ceremoniál a následná oslava výročí založení organizace. V rámci tohoto ceremoniálu probíhá slavnostní mše svatá a následné oceňování cenou sv. Vincence úspěchů vybraných členů DCHP a dalších organizací stejného zřizovatele. Cena sv. Vincence je udělována u příležitosti výroční založení DCHP po předchozí nominaci příslušníků charitních organizací z prostoru Plzeňské diecéze. Svatý Vincenc z Pauly je zakladatelem organizované charitní činnosti.⁴⁶

3.4 Vzájemné vztahy mezi třemi stupni modelu leknínu organizační kultury

V této části se budu věnovat vzájemným vztahům mezi jednotlivými stupni organizační kultury podle vybraného modelu. Model B. Hofmann přirovnávající kulturu organizace k leknínu představuje ovlivnění zejména od nejspodnější vrstvy k vrstvám povrchovým. Model E. Scheina připouští také ovlivňování od nejvyššího stupně organizační kultury k nejnižší a obráceně. Lze totiž předpokládat, že jednotlivé prvky patřící do jedné vrstvy a stupně organizační kultury mají významný vliv na ostatní stupně a jako celek pak mají vliv na způsob poskytování sociálních služeb. Cílem této podkapitoly bude nejen uvedený předpoklad potvrdit či vyvrátit, ale také zvýraznit příklady, kdy se vliv projevuje a kdy, případně jak lze jednotlivé stupně záměrně ovlivnit pro případnou zamýšlenou změnu v kvalitě způsobu poskytování sociálních služeb. V případě připodobnění k leknínu to pak znamená, jak o ni pečovat a jak ji pěstovat do podoby, kterou si žádá zřizovatel organizace nebo platná legislativa státu. Znalost vlivů fungujících v dané organizační kultuře je důležitá zejména pro management organizace, neboť pokud je organizace již velká a čítající mnoho pracovníků, stává se organizační kultura již jen obtížně ovlivnitelnou a to včetně přijímání nutných změn, které musí organizace vzhledem k vývoji legislativy, upravující způsob poskytování sociálních služeb, přijímat.

Nejhlubší rovina, která je podle E. Scheina označena jako základní přesvědčení a k ní naléhající střední část, kterou označuje jako rovinu hodnot a norem, je jen velmi málo viditelná a vědomá. Často ji pracovníci vnímají jako všudypřítomnou, dokáží si uvědomovat, že je v jejich pozicích něco „obklopuje“. Právě kvůli tomu jsou vztahy mezi těmito stupni jen obtížně identifikovatelné.

⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna, 2010, s. 24

⁴⁶ Cena sv. Vincence udělena. Diecézní charita Plzeň: Aktuálně [online]. 2020, 11. listopadu 2012 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/aktualne/cena-sv-vincence-udelena/>

Kořeny organizační kultury, které představují její nevědomou část pro většinu pracovníků včetně těch, kteří se starají o management organizace, mohly být podnětem pro vznik historie samotné organizace. Byly vytvořeny a ukotveny při založení organizace, proto jsou prakticky nezměnitelné. V organizaci, která má mnohaletou historii v oblasti pomáhání lidem v nouzi, jsou tyto kořeny do určité míry zárukou kvality poskytování sociálních služeb. Projevuje se to zejména v přístupu ke klientům ze strany pracovníků organizace, kdy jim jde především o skutečnou pomoc lidem v nouzi, ať už jde o seniory, lidi bez domova či jiné potřebné. Tento přístup je patrný hlavně v situacích, kdy je organizace pod tlakem vnějších okolností, což v případě DCHP je nedostatek financí pro jednotlivé sociální služby, nedostatek odborných pracovníků, případně i takové vlivy, které nejsou předvídatelné a mají negativní dopad zejména na lidi v nouzi. Mám na mysli například povodně⁴⁷, požár ubytovny⁴⁸, dlouhodobé mrazy⁴⁹ nebo aktuálně světová krize pandemie COVID-19⁵⁰.

V případě, kdy kořeny organizace začnou slábnout a pracovníci týmu mají základní přesvědčení rozdílné, může docházet k nestabilitě celého systému kultury organizace. Nejistota, kterou pak pracovníci pocítují, postupně ovlivňuje hodnoty a normy, které má kolektiv zastávat. Následně veřejnosti viditelný květ začne vykazovat změny – mění se chování a mluva pracovníků, mění se jejich přístup k pracovnímu prostředí, jeho uspořádání a obvyklé pracovní rituály, které pro ně pozbývají důležitosti.

Další částí, která je z mého pohledu pro práci s organizační kulturou nejdůležitější, je samotný stonek rostliny. Ten je částečně ohebný, částečně pod hladinou viditelný. Při pohledu, kdy hladina vody odráží světlo, není stonek nijak vidět, což je situace většiny pracovníků, kteří se aktivně nezabývají normami nebo hodnotami, které jsou v organizaci dodržovány, přesto předpokládají jejich existenci. Každá organizace by měla mít pracovníky, kteří buď sami nastavují hodnoty a normy, nebo jsou odpovědní za jejich dodržování v pracovních týmech. Až tito pracovníci jsou schopni vidět stonek prakticky celý. I zde je důležité pochopení, nakolik lze stonek kultury ovlivňovat a jakým způsobem sám působí na změny v květu nebo kořenech. Již jsem výše zmínila, že právě kořeny je velmi těžké ovlivnit, pokud na ně chceme působit přímo, neboť pro většinu pracovníků je velmi citlivé dotýkat se jejich přesvědčení a reagují emotivně. Pokud se ale působí na stonek například stanovenou normou: „Každý pracovník DCHP

⁴⁷ Závěrečná zpráva o povodních v roce 2013. Diecézní charita Plzeň [online].

⁴⁸ Charita pokračuje v pomoci postiženým požárem. Diecézní charita Plzeň [online].

⁴⁹ Lidé nemusejí na ulici mrznout. Víme, jak jim pomoci.: Charitní návod pro každého. Diecézní charita Plzeň [online].

⁵⁰ Opatření proti šíření koronaviru ve službách DCHP. Diecézní charita Plzeň [online].

ve své činnosti postupuje v souladu s kodexem charity“, je možné, že pracovník danou normu přečte, postupně ji vědomě uplatňuje v praxi, až časem dojde k tomu, že tento přístup se stane jeho základním přesvědčením a posílí tak jeho vztah k těmto kořenům. Ovšem v případě, kdy není ze strany vedoucích pracovníků tento stoněk pěstován a udržován, není nijak kontrolováno, zda pracovník skutečně hodnoty dané kodexem respektuje. Může se stát, že pro pracovníka se stanou důležitějšími jiné hodnoty a zkušenosti, které zde mohou vytvářet mělké a slabé kořeny organizační kultury. Pokud je těchto pracovníků více, je i více mělkých kořenů a celková kultura organizace se velmi oslabí. Zároveň v případě, kdy stoněk není pěstován, je ovlivněn i květ organizace.

Květ, který představuje vědomou a především viditelnou část kultury, je formován okolním prostředím a pak vnitřními vlivy, tedy stonkem. Pokud stále sledujeme stoněk týkající se kodexu a křesťanské víry, můžeme si všimnout, ve kterých místnostech sociální služby DCHP jsou k vidění kříže nebo obrázky s křesťanským motivem. Pokud jsou kořeny pracovního týmu v takové sociální službě silné, jsou v praxi uplatňovány křesťanské hodnoty zachycené v písemné podobě kodexem. Takové služby mívají ve svých prostorách i tyto symboly, kterých si může veřejnost všimnout. Tam, kde již je křesťanská víra rozmělněna v rozdílných základních přesvědčeních pracovníků, již bývá i kodex pouhým písemným dokumentem. V praxi se pak uplatňují hodnoty a normy, které jsou týmem pracovníků posouzeny jako dobré. Výsledkem, kdy se pracovní tým neshodne na společném prvku – obrazu, symbolu, který by byl jako artefakt představován veřejnosti, je právě to, že daný symbol v prostorách služby nemusíme vidět. Ani to však není tak jednoznačné, neboť někteří pracovníci křesťanské symboly v prostorách služeb nezveřejňují s ohledem na klienty, kdy pro ně chtějí připravit prostor co nejlépe a ve vztahu k víře neutrálně.

Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zpracovávala s cílem popsat vztahy fungující v organizační kultuře, které mají vliv na poskytování sociálních služeb.

Zvolila jsem metodu analýzy dostupných zdrojů informací a rozebrání většího celku, jímž je v této práci organizační kultura DCHP, na její menší části, které mi pomohly prozkoumat a popsat jevy nebo procesy fungující v kultuře tak velké organizace, kterou Diecézní charita Plzeň je. Pro zpracování tohoto tématu je důležitá skutečnost, že v DCHP pracuji na pozici sociální pracovník metodik. Mám tak dobré podmínky pro přístup k celé vnitřní dokumentaci DCHP, k dokumentacím sociálních služeb a dále k provádění rozhovorů s jednotlivými pracovníky či celými pracovními týmy. I vzhledem k tomu, že tuto pracovní roli zastávám více než čtyři roky, mám v týmech pracovníků DCHP vybudovanou důvěru pro sdílení jejich skutečných myšlenek týkajících se jednotlivých prvků organizační kultury DCHP. Analýzu následně doplňuji o interpretaci informací, zjištěných skrze zúčastněné pozorování a provedením neformálních rozhovorů s pracovníky všech týmů sociálních služeb DCHP, kdy následně poznatky s pomocí syntézy spojuji v celek a to s pochopením vzájemných souvislostí ve vztazích mezi psanými a nepsanými složkami organizační kultury.

V závěru své práce musím konstatovat, že organizační kultura je velmi významná ve svém vlivu na fungování organizace působící v oblasti poskytování sociálních služeb. Stát nastavuje podmínky, za kterých je možné v České republice poskytovat sociální služby. Podmínkou je zejména naplňovat standardy kvality sociálních služeb. Samotná kultura organizace je nehmotného charakteru, kdy ji jen v některých částech lze zachytit do písemných složek, například formou vnitřních předpisů, stanov, nařízení či směrnic. Tyto písemné složky pak znamenají nosný prvek organizační kultury, neboť se s nimi nový pracovník organizace seznamuje při svém přijetí. Písemné složky však mají tu nevýhodu, že informace v nich uložené neustále „stárnou“. Hlavní část organizační kultury je totiž v nepsané rovině, je předávána mezi pracovníky a zároveň dochází k jejímu neustálému vývoji. Pracovníci ji neustále ovlivňují svým chováním, svým vlastním přístupem k novinkám, ke kterým dochází ve společnosti a vliv má i samotná lidská paměť.

Zvolení modelu leknínu a jeho částí se ukázalo jako velmi vhodné pro pochopení celé organizační kultury neziskové organizace poskytující sociální služby. Mohla jsem tak prokázat vzájemné vztahy mezi psanými a nepsanými složkami kultury organizace na představitelném obrazu leknínu. Každý květ této krásné rostliny může být jiný,

stejně tak jako organizační kultura každé firmy. Bylo zajímavé se zabývat i tím, co není běžně vidět, ale je důležité pro květ jako takový. Z mé práce vyplývá, že je nutné se zabývat i tím, že při přijímání změny musí organizace postupovat s ohledem na vnitřní strukturu organizační kultury, aby tato případná změna byla přínosem pro všechny pracovníky i klienty dané organizace. V opačném případě hrozí riziko, že změna nebude pracovníky akceptována a časem na ni bude zapomenuto, případně se stane ohrožením pro další existenci organizace.

Bylo by jistě zajímavé se věnovat jednotlivým subkulturám, kterými myslím jednotlivé pracovní týmy sociálních služeb DCHP, neboť i v nich jde aplikovat popsany model a všimnout se jednotlivých vrstev a vzájemných souvislostí. Zvláště, pokud vedoucí služby chce přijmout nějaké opatření, nebo v důsledku změny legislativy platné pro jeho typ sociální služby musí revidovat vnitřní dokumentaci služby.

Pokud vezmu v úvahu, nakolik je již Diecézní charita Plzeň velkou organizací, považují zpracování své práce důležité nejen pro samotné pracovníky DCHP, ale i pro veřejnost, z které do organizace přichází jak klienti, osoby blízké klientům, ale i dobrovolníci, sponzoři a další osoby úzce s organizací spolupracující. V neposlední řadě se může jednat o materiál pro studenty oboru sociální práce pro nahlédnutí do praxe poskytování sociálních služeb v prostředí neziskové organizace s popisovanou organizační kulturou a případně její vlivy, kterými je ovlivněn způsob provádění činností v sociální práci s klienty.

Zdroje:

Monografie:

- 1) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, 815 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva.; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšíření. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 4) DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2007. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 5) HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualizované vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 6) HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 808613170x.
- 7) JANČÍKOVÁ, Alexandra. Organizační kultura a řízení kvality. Disertační práce. Brno, s.r.o., 2007, ISBN 80-86131- 70-X.
- 8) LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- 9) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 10) OPATRNÝ, M. a kol. Teorie a praxe charitativní práce: uvedení do problematiky: praktická reflexe a aplikace. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, 2010. 90, 100 s. Scientia; sv. 5. ISBN 978-80-7394-214-4.
- 11) MUSIL, Libor. Ráda bych Vám pomohla, ale--: dilemata práce s klienty v organizacích. Brno: Marek Zeman, 2004. ISBN 80-903070-1-9.
- 12) NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- 13) NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- 14) NOVÝ, I. SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002

- 15) SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership , 1995. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5.
- 16) SCHEIN, Edgar H. Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie (Orbis).
- 17) Stanovy Diecézní charity Plzeň. Biskupství plzeňské, 2010.
- 18) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada).ISBN 978-80-247-4041-6.
- 19) ŠIMR, Karel. Trojí diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019. Moderní česká teologie. ISBN isbn:978-80-7325-480-3.
- 20) OPATRNÝ, M. MORONGOVÁ., T. Strukturálně-kritická sociální práce v církevním hávu: Contradictio in adjecto? In Sociální práce v nejisté době. Sborník vědeckých textů z konference XII. Hradecké dny sociální práce
- 21) OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- 22) OUŘEDNÍKOVÁ, Alena. 20 let Plzeňské diecéze: 1993-2013 : s důvěrou a nadějí. Plzeň: Biskupství plzeňské, [2013]. ISBN 978-80-260-4282-2.
- 23) Zákon č. 3/2002 Sb.: Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech).

Elektronické zdroje:

- 24) Cena sv. Vincence udělena. Diecézní charita Plzeň: Aktuálně [online]. 2020, 11. listopadu 2012 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z:
<https://www.dchp.cz/aktualne/cena-sv-vincence-udelena/>
- 25) Diecézní charita Plzeň [online]. Plzeň: VIZUS.CZ, 2020 [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/kdo-jsme/zakladni-informace/>
- 26) Diecézní charita Plzeň. Diecéze Plzeňská [online]. © 2019 Oficiální stránky Plzeňské diecéze [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <https://www.bip.cz/cs/charita>
- 27) DCHP Plzeň – Výroční zpráva 2018 [online]. Plzeň: DISKANT, s.r.o. Plzeň, 2019 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z:
<https://www.dchp.cz/res/archive/001/000127.pdf?seek=1562055448>

- 28) Charita pokračuje v pomoci postiženým požárem. Diecézní charita Plzeň [online]. 2020 Charita Česká republika: VIZUS.CZ, 2018, 12. září 2018 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/aktualne/charita-pokracuje-v-pomoci-postizenym-pozarem>
- 29) Lidé nemusejí na ulici mrznout. Víme, jak jim pomoci.: Charitní návod pro každého. Diecézní charita Plzeň [online]. 2020 Charita Česká republika: VIZUS.CZ, 2018, 12. září 2018 [cit. 2020-2-14]. Dostupné z: <https://dobruska.charita.cz/aktualne/clanky/lide-nemuseji-na-ulici-mrznout-vime-jak-jim-pomoci/>
- 30) Opatření proti šíření koronaviru ve službách DCHP. Diecézní charita Plzeň [online]. 2020 Charita Česká republika: VIZUS.CZ, 2020, 10. března 2020 [cit. 2020-3-10]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/aktualne/tiskove-zpravy/opatreni-proti-sireni-koronaviru-ve-sluzbach-dchp/>
- 31) Obecně o sociálních službách [online]. 08.03.2019 [cit. 2019-12-26]. Dostupné z: <https://www.tevasopo.cz/socialni-sluzby-a-prispevek-na-peci/obecne-o-socialnich-sluzbach>
- 32) Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.: Obsah standardů kvality sociálních služeb. In: 2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505#cast3>
- 33) Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: . 2006, 164/2006, číslo 505. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

- 34) Závěrečná zpráva o povodních v roce 2013. Diecézní charita Plzeň [online].
2020 Charita Česká republika: VIZUS.CZ, 2014, 29. ledna 2014 [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/aktualne/zaverecna-zprava-o-povodnich-v-roce-2013>

Seznam příloh

- I. Příloha č. 1 – Obrázek č. 1

Příloha č. 1 – Obrázek č. 1



převzato z
DCHP Plzeň – Výroční zpráva 2018 [online]. Plzeň: DISKANT, s.r.o. Plzeň, 2019 [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/res/archive/001/000127.pdf?seek=1562055448>

ABSTRAKT

BOŘÍKOVÁ, Dana. *Vliv organizační kultury na poskytování sociálních služeb na příkladu Diecézní charity Plzeň*. České Budějovice 2019/2020. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra sociální a charitativní práce. Vedoucí Mgr. Karel Šimr, Ph.D

Klíčová slova: diecézní charita plzeň, nezisková organizace, sociální služba, církevní právnická osoba, standardy kvality sociálních služeb, organizační kultura.

Cílem práce je analyzovat vliv organizační kultury na poskytování sociálních služeb. Práce se zabývá popisem organizační kultury vybraného modelu. Jako příklad nestátní neziskové organizace jsem vybrala církevní právnickou osobu Diecézní charita Plzeň. Inspirací pro mne byl model autorky Beaty. Hofmann a její přirovnání organizační kultury k obrazu leknínu. Ten jsem dále doplnila modelem autora Edgara Scheina, který má tři vrstvy – nejvyšší jsou artefakty, prostřední hodnoty a normy a nejnižší základní přesvědčení. Pro zpracování jsem použila metodu zúčastněného pozorování a neformálních rozhovorů s pracovníky DCHP a dále analýzou dostupné dokumentace organizace.

ABSTRACT

The influence of organizational culture on providing social services, an example of Diecézní charity Plzeň

Key words: caritas, non-profit organisations, social service, ecclesiastical legal person, quality standards of social services, organizational culture.

The aim of the thesis is to analyze the influence of organizational culture on the provision of social services. The work deals with the description of organizational culture of the selected model. As an example of a non-governmental non-profit organization, I chose the ecclesiastical legal entity Diocesan Caritas Pilsen. The inspiration for me was the model of author Beata Hofmann and her comparison of organizational culture to the image of water lily. I have added this model to the author Edgar Schein, which has three layers - the highest are artefacts, middle values and norms and the lowest basic beliefs. For processing I used the method of participant observation and informal interviews with DCHP staff and further analysis of available documentation of the organization.